

# **TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITELMA 2011 - 2014**

**21.9.2009**

**Käsittely Tekesin yhteistoimintaelimessä ja johtoryhmässä 31.8.2009  
Käsittely Tekesin hallituksessa 15.9.2009  
Viimeistellään Tekesin ja työ- ja elinkeinoministeriön  
tulosneuvottelun 17.11.2009 pohjalta**

## Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Yleistä .....	1
1.2	Strategiakehyksen kuvaus .....	1
1.3	Toiminnan perusta .....	1
1.3.1	Toiminta-ajatus .....	1
1.3.2	Arvot .....	1
<b>2</b>	<b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN TÄRKEIMMÄT MUUTOSVOIMAT .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>TOIMINTALINJAUKSET .....</b>	<b>3</b>
3.1	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus.....	3
3.1.1	Päämäärät.....	3
3.2	Toiminnallinen tuloksellisuus .....	4
3.2.1	Visio .....	4
3.2.2	Keinot.....	4
3.2.3	Linjaukset.....	7
3.2.3.1	Yleiset toimintalinjaukset .....	7
3.2.3.2	Asiakkuuslinjaukset .....	8
3.2.3.3	Sisältölinjaukset .....	9
3.2.3.4	Rahoitusperiaatteet .....	10
3.2.3.5	Kansainvälisyyslinjaukset .....	10
3.2.3.6	Henkilöstöjohtamisen periaatteet .....	11
3.2.3.7	Viestinnän periaatteet .....	11
<b>4</b>	<b>MÄÄRÄRAHAT JA VALTUUDET .....</b>	<b>12</b>
4.1	Peruslaskelma .....	12
4.2	Kehyslaskelma .....	13

## 1 Johdanto

### 1.1 YLEISTÄ

Tekesin toiminta- ja taloussuunnitelma 2011 - 2014 sisältää yleiskuvauksen Tekesin strategiasta sekä sen toteuttamiseksi tarvittavista resursseista ja kehittämistoiminnasta.

Tekesin strategiassa ja suunnitelmissa on otettu huomioon hallitusohjelma, hallituksen strategia-asiakirja sekä tiede- ja teknologianeuvoston julkaisemat ja muut viimeaikaiset teknologia- ja innovaatiopolitiikan painotukset, erityisesti kansallinen innovaatiostратегия sekä valtioneuvoston innovaatiopoliittinen selonteko eduskunnalle. Strategiaan ovat vaikuttaneet myös työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) kanssa käydyt keskustelut, keskustelut asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa sekä useat kansainväliset benchmark-selvitykset.

### 1.2 STRATEGIAKEHYKSEN KUVAUS

Tekesin strategiakehys muodostuu toiminnan perustan määrittelevistä toiminta-ajatuksesta ja arvoista sekä varsinaisesta strategiasta, jonka osa-alueita ovat päämäärät, keinot, visio ja linjaukset. Päämäärät ja visio määrittelevät toiminnan tavoitetilan Tekesin vaikutuspiirissä ja oman toiminnan kehittämisessä. Keinoilla tarkoitetaan asiakkaille lisäarvoa tuottavia toimintokokonaisuuksia, ydinprosesseja, joilla Tekesin toiminta-ajatustaan toteuttaa. Linjaukset täsmenävät strategian yleisen osan valintoja ja priorisointeja vaikuttavuuden, resurssikäytön tai muutostohtamisen kannalta erityisen tärkeillä aloilla.

Strategia linkittyy vuosittaiseen toiminnan suunnitteluun ja seurantaan päämääristä ja keinoista johdettujen toimintojen ja niille asetettujen tavoitteiden kautta. Tekesin toiminnan vuosisuunnittelun lähtökohtana on toiminta- ja taloussuunnitelmaan perustuva, mutta sitä yksityiskohtaisempi kokonaiskuva Tekesin toiminnan strategisista painotuksista ja tavoitteista sekä niitä toteuttavasta toimenpideohjelmasta.

### 1.3 TOIMINNAN PERUSTA

#### 1.3.1 Toiminta-ajatus<sup>1</sup>

**Tekes edistää teollisuuden ja palvelujen kehittymistä teknologian ja innovaatioiden keinoin. Tämä uudistaa elinkeinoja, kasvattaa jalostusarvoa, tuottavuutta ja työelämän laatua, lisää vientiä sekä luo työllisyyttä ja hyvinvointia.**

#### 1.3.2 Arvot<sup>2</sup>

Tekes ja sen työntekijät toimivat yhteisten arvojen mukaisesti ja edistävät niiden toteutumista yhteiskunnassa.

Tekesin arvot ovat: **hyvinvointi, näkemys, luottamus, yhteistyö ja kehittyminen.**

---

<sup>1</sup> *Laki Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksesta* määrittelee Tekesin perustehtävän, jota Tekesin strategiakehyksessä kutsutaan toiminta-ajatuksiksi.

<sup>2</sup> Arvot kuvataan laajemmin erillisessä dokumentissa *Tekesin arvot (#414389)*

## 2 Toimintaympäristön tärkeimmät muutosvoimat

**Globalisaatio:** *Innovaatioekosysteemien välinen kilpailu*, mutta myös *keskinäiset riippuvuudet* voimistuvat. Valtiot ja alueet kilpailevat yritysten ja osaajien sijoittumisesta. Yhteisöt ja identiteetit rakentuvat yhä enemmän rajat ylittävissä virtuaalisissa verkostoissa. *Globaalit innovaatio- ja arvoverkostot* uudistavat kehittämisen ja arvomuodostuksen malleja.

**Demografiset muutokset:** Väestön ikääntyminen luo *kysyntää uudenlaisille tuotteille ja palveluille*. Ikääntymisestä johtuva huoltosuhteen heikkeneminen asettaa kovia vaatimuksia *tuotavuuden kehittämiseksi*. Tämä edellyttää käyttäjälähtöisiä ja järjestelmätasoisia uudistuksia.

**Kestävä kehitys:** *Ympäristön sietokyvyn rajallisuus, ilmastonmuutos ja energian hinnan nousu* ajavat kehitystä kohti kestävä kehityksen mukaisia ratkaisuja. Globalisaation vastavoimana monet *toiminnot lokalisoituvat*. *Toiminnan eettisyys* sekä organisaatioiden ja yksilöiden *sosiaalinen vastuu* kasvattavat merkitystään *kulutuskäyttäytymistä ohjaavina tekijöinä*.

**Teknologia- ja innovaatiokehitys:** Kiihtyvä teknologinen kehitys ja innovaatiotoiminnan teknisten ja ei-teknisten sisältöjen vahva integrointi avaavat eri aloilla jatkuvasti *uusia kehityspolkuja*, joihin liittyy merkittäviä taloudellisen kasvun ja muun hyödyntämisen mahdollisuuksia.

**Maailmantalouden heilahtelut:** Eri alojen ja alueiden keskinäisriippuvuuksien lisääntyminen altistaa maailmantalouden entistä voimakkaammille heilahteluille. Taloussyörien ääritilat lisäävät tarvetta ja luovat mahdollisuuksia syvällisten *rakenteellisten muutosten* toteuttamiseen. Varsinkin talouskriisien aikana on erityisen tärkeää kannustaa yrityksiä kehittämään *kilpailukykyään tulevaa nousua varten*, ylläpitää elinkeinoelämän kannalta *relevanttia tutkimusta* ja rohkaista julkista sektoria uusimaan *toimintatapojaan*.

**Arvot ja kulttuuri:** Ulkoisten tekijöiden rinnalla ihmisten omat arvot ja kulttuuri kasvattavat merkitystään innovaatioympäristöä muovaavina tekijöinä. Luottamusta arvostetaan, kun rajat ylittävä *vuorovaikutus lisääntyy* ja *kulttuurit monimuotoistuvat*. Vahvojen vaikuttajien on entistä helpompi hakeutua vuorovaikutukseen toistensa kanssa, mikä synnyttää uusia alueellisia ja virtuaalisia *kulttuurikeskuksia* sekä vahvoja *ala- ja pienkulttuureja*. Terveiden, turvallisuuden ja eettisyyden merkitys kasvavat, mutta myös viihde- ja elämyshakuisuus lisääntyy. Johtamisen arvoina korostuvat yhteistyö, aloitteellisuus ja kannustaminen.

### 3 Toimintalinjaukset

#### 3.1 YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS

##### 3.1.1 Päämäärät

Tekes kohdistaa toimintansa kolmen vaikuttavuuspäämäärän toteuttamiseen.

- **Innovaatiotoiminnan kyvykkyydet:** Vahva ja kansainvälistynyt tutkimus- ja kehittämis-toiminta, osaamis pohja, verkostoituminen sekä monialaisten osaamisten yhdistely ovat laaja-alaisen ja tarvelähtöisen innovaatiotoiminnan erityisiä menestystekijöitä Suomen keskeisillä aloilla ja klustereissa.
  - Strategiakauden erityiset painotukset ovat:
    - *Innovaatiotoiminnan kansainvälisyys*
    - *Vahvat ja verkottuneet osaamisen keskittymät*
  - Vaikuttavuutta ennustaviksi indikaattoreiksi on TEMin kanssa sovittu:
    - Rahoitetun t&k&i-toiminnan laajuus yrityksissä (milj. euroa)
    - Projektien keskimääräinen haastavuus (indeksi: 0-100)
    - Projekteissa toteutuva yritysten rahoitus julkisille tutkimusryhmille (milj. euroa)
    - Projekteissa toteutuva verkostokontaktien määrä (kpl)
- **Elinkeinoelämän tuottavuus ja uudistuminen:** Innovaatioiden ansiosta tuottavuus kansantalouden kannalta tärkeillä aloilla ja klustereissa on kansainvälistä huippua ja yritykset globaalisti kilpailukykyisiä.
  - Strategiakauden erityisiä painotuksia ovat:
    - *Nuoret innovatiiviset yritykset*
    - *Kasvuyritykset*
    - *Teknisen ja ei-teknisen kehittämisen yhdistäminen*
  - Vaikuttavuutta ennustaviksi indikaattoreiksi on TEMin kanssa sovittu:
    - Rahoitettujen yritysten määrä viiden vuoden jaksolla (kpl)
    - Pk-yritysten osuus yritysrahoituksesta (%)
    - Alkavien (pienen, alle kuusivuotiaiden) yritysten määrä asiakkaina<sup>3</sup> (kpl)
    - Potentiaalisten kasvuyritysten määrä asiakkaina (kpl)
    - Yritysasiakkaiden tuottavuuskehitys suhteessa OECD-maiden keskiarvoon (%)
    - Ei-teknisten sisältöjen osuus rahoitetusta toiminnasta (%)
- **Hyvinvoiva yhteiskunta ja ympäristö:** Yhteiskunnan hyvinvointi- ja ympäristötavoitteita suoraan tukevat innovaatiot ja kokonaisvaltainen kehittäminen muodostavat, taloudellisen kasvun rinnalla, keskeisen perustan kestäväälle hyvinvoinnille.
  - Strategiakauden erityisiä painotuksia ovat:
    - *Kestävä energiatalous ja ympäristö*
    - *Laadukas sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmä*
    - *Tietoyhteiskunnan palvelut ja alustat (erit. oppimisympäristöt ja sähköinen asiointi)*
    - *Työelämän laatu*
  - Valituilla painotusaloilla myös julkisten palveluiden kehittäminen on Tekesin toiminnan kohteena Ohjelmat-ydinprosessin keinoin. Muutoin Tekes rahoittaa julkisten palvelujen kehittämiseen rajoittuvia projekteja vain johtoryhmän erillisten linjaukspäätösten perusteella.
  - Vaikuttavuutta ennustaviksi indikaattoreiksi on TEMin kanssa sovittu:
    - Energia- ja ympäristöteemojen rahoitus (milj. euroa)
    - Energia- ja ympäristöteemojen projektien merkittävyys kestävä kehityksen edistäjänä (indeksi: 0-100)
    - Terveys- ja hyvinvointiteemojen rahoitus (milj. euroa)
    - Terveys- ja hyvinvointiteemojen projektien merkittävyys palvelujärjestelmän laadun ja tuottavuuden edistäjänä (indeksi: 0-100)
    - Tieto- ja viestintäteemojen rahoitus (milj. euroa)
    - Tieto- ja viestintäteemojen projektien merkittävyys tietoyhteiskuntakehityksen edistäjänä (indeksi: 0-100)
    - Työelämäinnovaatioiden rahoitus (milj. euroa)

<sup>3</sup> Lukuun sisältyvät Tekesin ohjauksessa TE-keskuksissa hoidettavan alueellisen valmistelurahoituksen asiakkaat.

## 3.2 TOIMINNALLINEN TULOKSELLISUUS

### 3.2.1 Visio

**Tekes on innovaatiotoiminnan edistämisen edelläkävijä.** Kansainvälinen edelläkävijyys vaatii Tekesiltä todennetusti erinomaista vaikuttavuutta, korkealaatuista ja asiakasta arvostavaa palvelua, uudistuvan innovaatiotoiminnan tarpeita vastaavaa rahoitusta ja muita palveluja, tehokkaita ja korkealaatuisia toimintaprosesseja, kumppanuuksissa osoitettua yhteistyökykyä ja asiantuntemusta sekä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä.

### 3.2.2 Keinot

Strategian toteuttamisen keinoina Tekes tuottaa ydinprosesseillaan asiantuntija- ja rahoituspalveluja, jotka luovat lisäarvoa Tekesin asiakkaille. Tekesin vaikuttavuus syntyy asiakkaiden onnistumisten kautta. Tekesin koko henkilöstö osallistuu vaikuttavuuden aikaansaamiseen joko suoraan tai välillisesti. Tekesin ydinprosessit ovat:

- **Strategia:** Tekes tuottaa asiakkaita ja sidosryhmiä kuunnellen perusteltuja näkemyksiä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan muutosvoimista, uusista mahdollisuuksista ja menestymisen edellyttämistä strategisista valinnoista.
  - Strategia-ydinprosessin keskeiset toiminnot ovat
    - kansallisen politiikka- ja strategiatyön tuki
    - arviointi ja innovaatiotutkimus
    - ennakointi
    - strategian, linjausten ja katsausten ylläpito
    - suunnittelu- ja seuranta
    - strateginen viestintä
  - Prosessin uudistamisen erityisiä painotuksia strategiakaudella ovat:
    - vaikuttavuusmittauksen uudistaminen
    - tärkeimpien ennakointi- ja strategiayhteistyön foorumien valintoihin vaikuttaminen
    - liiketoiminta- ja osaamisalueiden strategisten linjausten yhtenäinen määrittely Tekesin resurssien kohdentamisvalintojen (esim. maalinjaukset) perustaksi
    - kysyntä- ja käyttäjälähtöisyyteen ja kansainvälistymisen hyötyjen syntymekanismiin liittyvä innovaatiotutkimus strategiatyön pohjaksi
    - sisäisten suunnittelu- ja budjetointimenettelyjen virtaviivaistaminen
- **Asiakkuudet:** Tekesin palvelut kattavat kaikki innovaatiotoimintaa hyödyntävät alat. Asiakkaina voivat olla yritykset, yliopistot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, valtion, kuntien ja kuntayhtymien organisaatiot sekä järjestöt. Tekes kannustaa asiantuntijapalveluilla yrityksiä ja tutkimusryhmiä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan, verkottumiseen, kasvuun ja kansainvälistymiseen. Tekes koordinoi ja viestittää tarjoomansa yhdessä työ- ja elinkeinoministeriön muiden toimijoiden kanssa ja yhteisen asiakassegmentoinnin avulla siten, että kokonaisuus palvelee eri asiakasryhmien tarpeita mahdollisimman hyvin.
  - Asiakkuudet-ydinprosessin keskeiset toiminnot ovat
    - asiakkuuksien hallinta ja asiakkuussuunnittelu
    - asiakaskontaktointi ja valikoiva aktivointi
    - potentiaalisten asiakkaiden neuvonta ja kontaktointi
    - markkinointiviestintä
  - Prosessin uudistamisen erityisiä painotuksia strategiakaudella ovat:
    - asiakaslähtöisen, kokonaisvaltaiseen liiketoimintanäkemykseen perustuvan toimintatavan vakiinnuttaminen Tekesiin, TEM-konsernin asiakkuusstrategian mukaisesti
    - verkostoyhteistyön hyödyntäminen uusasiakashankinnassa
    - yritysکوhtaisen toiminta- ja rahoitusmallin synnyttäminen uusille ulkomaisille t&k&i-investoijille (osana IIF:n koordinoiman kumppaniverkoston toimintaa)
    - julkisen sektorin asiakkuuksien hallinta

- **Ohjelmat:** Tekes tarttuu Suomen tulevaisuuden kannalta tärkeisiin teemoihin pitkäjänteisillä ja laajan toimijajoukon yhteistyöhön perustuvilla ohjelmilla sekä osallistamalla strategisen huippuosaamisen keskittymien kehittämiseen ja rahoittamiseen. Kokonaisuuteen kuuluvat lisäksi tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan kannustavat aktivointihankkeet sekä valitut kansainväliset yhteistyömuodot.

Tekes suunnittelee ohjelmat yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Kun ohjelman alue on määritelty, rahoitettavat projektit valitaan kilpailuttamalla. Projektien suunnittelu ja toteutus ovat asiakkaiden vastuulla.

- Ohjelmat-ydinprosessin keskeiset toiminnot ovat:
  - aktivointihankkeet
  - Tekesin ohjelmat
  - strategisen huippuosaamisen keskittymien ohjelmat (SHOK-ohjelmat)
  - valitut kansainväliset yhteistyöaloitteet
- Prosessin uudistamisen erityisiä painotuksia strategiakaudella ovat:
  - yhteistyöfoorumit ja ohjelmanpalvelut kysyntä- ja käyttäjälähtöisten ja osallistavien innovaatioprosessien tarpeisiin
  - kansainvälistymistä edistävien ohjelmanpalvelujen uudistaminen
  - ohjelmien liittäminen edelläkävijämarkkina-aloitteiden toteutukseen (päävastuu Suomen edelläkävijämarkkina-aloitteista on TEMillä)
  - erilaisten ohjelmamuotojen roolien selkeytys ja yhteensovitus käytännössä,
  - Tekesin toimintamallien hyödyntäminen ja jatkokehitys kansallisten kehittämisohjelmien aikaansaamiseksi systeemisten muutosten läpivientiin
- **Rahoitus:** Tekes rahoittaa riskejä sisältäviä projekteja, jotka luovat uutta osaamista ja innovaatioita. Rahoituksella tulee olla olennainen vaikutus projektiin ja tavoiteltavien tulosten tulee olla rahoitukseen nähden merkittäviä. Rahoitus on tarkoitettu yrityksille ja julkisille toimijoille tutkimus- ja kehitysprojekteihin ja innovaatiotoimintaan. Pk-yritykset voivat saada erityistä rahoitusta innovaatiotoimintaa tukevien asiantuntijapalvelujen hankintaan ja nuoret innovatiiviset yritykset kasvuun ja kansainvälistymiseen.

Tekes suuntaa noin 60 % rahoituksesta strategialähtöisesti määriteltyjen rahoitussuunnitelmien mukaisesti ja noin 40 % kysynnän mukaan minkä tahansa aihepiiriin parhaisiin ja vaikutuksiltaan merkittävimpiin projekteihin. Strategialähtöiset rahoitussuunnitteet kohdennetaan Ohjelmat-ydinprosessin toimintojen kautta.

- Rahoitus-ydinprosessin keskeiset toiminnot ovat:
  - innovaatiotoiminnan erityisrahoitus
  - julkisen tutkimuksen rahoitus
  - yritysten tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitus
- Prosessin uudistamisen erityisiä painotuksia strategiakaudella ovat:
  - käsittelyn ripeyttä koskevien asiakasodotusten täyttäminen
  - työelämäinnovaatioita edistävien rahoituspalvelujen kehittäminen ja laaja käyttöönotto
  - pilotointien ja demonstraatioalustojen ennakkoluuloton ja kannustava rahoittaminen (varsinkin, jos ne luovat uusia markkinoita innovaatioille)
  - strategisesti tärkeiden julkisen tutkimuksen avausten rahoittaminen (myös ilman kv-yhteistyötä, jos sopivia kumppaneita tai valmiuksia ei vielä ole olemassa)
  - strategisesti perusteltujen ulkomailla syntyvien kustannusten ennakkoluuloton ja kannustava rahoittaminen (säädösten sallimissa rajoissa, alihankintojen muodossa)

Ydinprosessien lisäksi Tekesillä on ydinprosessien yhteisiä toimintoja ja kehittämistoimintoja:

- **Ydinprosessien yhteiset toiminnot:** Ydinprosessien yhteiset toiminnot ovat Tekesin onnistumisen kannalta tärkeitä, muita kuin ydinprosessikohtaisia toimintoja. Ne ovat luonteeltaan ydinprosessien käytännön toteutusta ohjaavia tai niiden toimintaedellytyksiä ylläpitäviä ja kehittäviä toimintoja.

Ydinprosessien yhteisillä toiminnoilla on ennen kaikkea sisäisiä asiakkaita, joten niiden vaikutus Tekesin ulkoisille asiakkaille syntyvään lisäarvoon on pääosin välillinen. Vaikka kyse ei ole yhtenäisestä prosessikokonaisuudesta, ydinprosessien yhteisten toimintojen ohjauksessa käytetään soveltuvin osin prosessijohtamisen menettelyjä.

- Ydinprosessien yhteiset toiminnot ovat:
  - Henkilöstöjohtaminen
  - Sidosryhmäyhteistyö ja kumppanuuksien hallinta
  - TE-keskusten ohjaus ja hallinto
  - Kansainvälisen t&k-yhteistyön puitteiden hallinto
  - Sisäinen tarkastus
  - Asiakirjahallinto
  - Henkilöstötoiminnot
  - Oikeudelliset toiminnot
  - Taloustoiminnot
  - Tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito
  - Toimitilatoiminnot
  - Turvallisuustoiminnot
  - Yleinen sisäinen ja ulkoinen viestintä
- Toimintojen uudistamisen erityisiä painotuksia strategiakaudella ovat:
  - kannustava johtaminen
  - strategialähtöinen sidosryhmäyhteistyö
  - IT-strategian ja verkkopalvelustrategian toimeenpano
  - ELY-ohjauksen toimivaksi saattaminen
- **Kehittämistoiminnot:** Jatkuva kehittyminen on Tekesin toiminnalle luonteenomainen piirre. Projektimuotoisella kehittämistoiminnalla Tekes toteuttaa laajoja muutoksia toimintaansa ja järjestelmiinsä. Vaativat projektit tarvitsevat järjestelmällistä ja keskitettyä ohjausta, joten Tekesin kehittämisprojektit kootaan yksittäistä projektia laajemmiksi synergisiksi kehittämiskokonaisuuksiksi.

Projektoidun kehittämistoiminnan rinnalla Tekesin prosessien toimintaa seurataan jatkuvasti ja parannetaan hajautetusti kehittämistehtävillä, joita toiminnan vastuuhenkilöt vievät läpi osana normaalia päivittäisjohtamista.

Tekesin kehittämiskokonaisuudet on johdettu Tekesin oman toiminnan tavoitetilasta, visiosta. Ne on valittu siten, että ne mahdollistavat myös hallinnonalan tuottavuusohjelman asettamien tuottavuusvaatimusten saavuttamisen. Kehittämiskokonaisuuksien päätavoitteet on asetettu strategiakauden aikajänteelle, mutta yksityiskohtaiset tavoitteet ja projekti-suunnitelmat määritellään joustavasti vuosi kerrallaan.

- Kehityskokonaisuudet kohdistuvat ennen kaikkea sähköisten asiointipalvelujen kehittämiseen, Tekesin tarjoaman asiakaslähtöiseen uudistamiseen, prosessien toiminnanohjauksen järjestelmien kehittämiseen sekä toiminnan suunnittelu- ja seuranta-järjestelmän uudistamiseen.
- Toimintojen uudistamisen erityisiä painotuksia strategiakaudella ovat:
  - johtamisen kehittäminen (erityisesti osaamisen johtaminen, valmentava johtamisote)
  - kehittämistoiminnan hallintamallin vakiinnuttaminen ja tarvittava jatkokehitys
  - sisäisen hallinnon sähköisten järjestelmien keskinäinen yhteensovittaminen ja saumaton liittäminen osaksi Tekesin kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää

### 3.2.3 Linjaukset

#### 3.2.3.1 Yleiset toimintalinjaukset

**Resurssien kohdentamisen peruseriaatteet:** Tekes kohdistaa toimintansa erityisesti käyttäjien tarpeista ja niiden luomista liiketoimintamahdollisuuksista nousevaan, riskipitoiseen ja projektoituun tutkimus- ja kehittämistoimintaan, sen hyödyntämisvalmiuksien kehittämiseen, innovatiivisia ratkaisuja edellyttävän kysynnän synnyttämiseen sekä työelämäinnovaatioiden aikaansaamiseen. Potentiaalisimmille nuorille innovatiivisille kasvuyrityksille Tekes tarjoaa rajatun ajan ja määrän yleisrahoitusta.

Tekes täydentää yksityisiä rahoitus- ja palvelumarkkinoita, eli rajaa toimintansa sellaisiin asioihin, jotka eivät toteudu markkinaehtoisesti.

**Riskienhallinta**<sup>4</sup>: Tekes on asiakkaidensa t&k- ja innovaatiotoimintaan kuuluvien riskien jakaja, joka voi rahoituskohteiden ja asiakkaiden valinnassa hyväksyä suurempia epävarmuuksia kuin muut yritysten rahoittajat.

Tekesin riskinotto on hallittua, ja hyväksyttävä epävarmuus riippuu tavoiteltavien hyötyjen suuruudesta. Arvioitaviin hyötyihin kuuluvat välittömien tulosten ja vaikutusten lisäksi innovaatiotoiminnan ulkoisvaikutukset, joita markkinaehtoiset toimijat eivät voi ottaa huomioon.

Tekesin sisäisten, operatiivisten riskien hallintaa ohjaavat riskienhallinnan kustannustehokkuus ja toiminnan vaatimustenmukaisuuden turvaaminen.

**Kotimainen sidosryhmäyhteistyö:** Tekes toimii ja kehittää innovaatiopalvelujen kokonaisuutta aktiivisesti, tiiviissä yhteistyössä muiden palveluja ja rahoitusta tarjoavien organisaatioiden kanssa. Yhteistyö on erityisen läheistä Finnveran, Finpron, Keksintösäätiön, Sitran, Suomen Akatemian, Suomen Teollisuussijoitus Oy:n, TE-keskusten ja TEMin kanssa. Yhteistyö kohdistetaan erityisesti toimintaympäristön seurantaan ja ennakointiin sekä yhteisestä asiakkuusstrategiatyöstä johdettuun asiakkuuksien hallintaan ja tarjoomakokonaisuuteen, joka palvelee asiakkaiden tarpeita kokonaisvaltaisesti. Innovaatiotoiminnan laaja-alaistumisen myötä kumppanuudet lisääntyvät ja yhteistyö esimerkiksi muiden hallinnonalojen kanssa tiivistyy.

Kumppaniverkostossaan Tekes haluaa erottautua ja tuottaa lisäarvoa teknologia-, innovaatio- ja toimialakehityksen erityisenä osaajana.

**Alueiden kehittyminen:** Tekes kohtelee asiakkaitaan yhdenmukaisin periaattein kaikkialla Suomessa. Innovaatiotoiminnan kansainvälistä, kansallista ja alueellista näkökulmaa ei ole syytä erottaa toisistaan, ja Tekes ottaakin ne yhtäaikaa huomioon kaikissa ydinprosesseissaan.

Kokonaisnäemyksen pohjalta Tekes edistää monialaisten innovaatiotoiminnan tihentymien vahvistumista Suomessa. Lisäksi Tekes edistää kaikkien maakuntien pyrkimyksiä hyödyntää innovaatiotoimintaa menestyksensä perustana sekä erikoistua ja verkottua omien vahvuksiensa pohjalta kansallisia innovaatiopolitiikan linjauksia toteuttavalla tavalla. Myös EAKR-rahoitus kohdennetaan kestävän alueellisen kilpailukyvyn luomiseen, kansalliset ja alueelliset edut yhteen sovittaen.

Tekes ohjaa elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksia vastuulleen kuuluvien innovaatiopolitiikan toimeenpanotehtävien osalta. Verkostomaiseen organisoitumiseen perustuvan toimintatavan ansiosta eri liiketoiminta- ja tutkimusalojen asiantuntemus on Tekesin asiakkaiden saatavissa koko Suomessa.

---

<sup>4</sup> Tarkemmin tiedostossa *Tekesin riskienhallinnan linjaukset* (# 313752).

**Organisaatio ja toimintatapa:** Tekesin organisaatorakenne ja toimintatapa tukevat monialaista osaamisen yhdistämistä eri toimialojen ja klustereiden uudistamista edistävällä tavalla.

Asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa toimiessaan Tekes on edelläkävijä tietotekniikan hyödyntämisessä. Tekesin tietotekniset ratkaisut ovat käyttäjäläheisiä, luotettavia ja tehokkaita.

### 3.2.3.2 Asiakkuuslinjaukset<sup>5</sup>

**Lähtökohdat:** Tekesin asiakkuusstrategiset linjaukset pohjautuvat TEM-konsernin asiakkuusstrategiaan. Tekesin asiakkaita ovat Suomessa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa harjoittavat tai sen tuloksia hyödyntävät yritykset, yliopistot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, valtion, kuntien ja kuntayhtymien organisaatiot sekä järjestöt. Tekesin palvelut suunnataan yhteisöille, ei yksityishenkilöille. Tekes ei toimi asiakasorganisaatioissaan omistajan roolissa.

**Asiakkuuksien hallinta:** Asiakkuuksien hallintaa ja asiakastyötä johdetaan kolmella tasolla:

- **Asiakaskantasuunnittelu.** Asiakkuuksien kehittämisen tavoitteet asetetaan vuosittain asiakaskantasuunnitelman muodossa.
- **Asiakassegmentointi** ja siihen perustuva **tarjoomakuvaus** ohjaavat Tekesin palveluja koskevaa viestintää.
- **Asiakastyö.** Toiminnan tulokset ja vaikutukset syntyvät päivittäisessä vuorovaikutuksessa aktivointiin, hanke- ja ohjelmatyöhön liittyen. Asiakastyötä ja resurssien käyttöä ohjaavat palvelumallit.

**Segmentointi** perustuu TEM-konsernin yhteiseen malliin. Sen avulla viestitään, rakennetaan julkisten yrityspalveluiden kokonaisuutta, sekä kehitetään yhteisiä palvelumalleja ja -kanavia. Segmentit ovat Yrityksen perustajat ja keksintöasiakkaat, Paikallisesti toimivat yritykset, Kotimarkkinoille keskittyvät yritykset, Kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset, Suuryritykset sekä Yhteisöt (julkiset ja kolmannen sektorin organisaatiot).

**Palvelumallit:** Tekes kohdentaa resurssejaan vaikuttavuuden näkökulmasta seuraavasti:

- **Aktiivinen asiakkuus:** Tekes toimii asiakkaan suuntaan aloitteellisesti ja pyrkii olemaan asiakkaalle pitkäjänteisesti ja positiivisesti haastava ja asiantuntemuksellaan lisääntynyt tuottava kumppani. Asiakkaita ovat *kansainvälistymällä kasvua hakevat yritykset, osa suuryrityksistä ja lupaavimmat kotimarkkinoille keskittyvistä yrityksistä*, julkisen tutkimuksen strategiset kansainväliset verkostoveturit, avaintutkimusryhmät sekä uudet strategiset tutkimusryhmät. Myös julkisen ja kolmannen sektorin verkostoveturit ja muuten erityisen aktiivisesti kehittämällä vaikuttavuutta hakevat organisaatiot kuuluvat tähän ryhmään.
- **Tehokas hankkeiden hallinta:** Tekes synnyttää hyvällä palvelulla asiakkaalle myönteisen (nopeus, luottamus, asiantuntemus) kuvan Tekesistä ja vahvistaa kiinnostusta t&k&i-toimintaan. Asiakkaina on pääosin *kotimarkkinoille keskittyviä yrityksiä*, joitakin *paikallisesti toimivia ja suuryrityksiä* sekä *julkisen tutkimuksen tutkimusryhmiä* ja muita *julkisen ja kolmannen sektorin hankeasiakkaita*.
- Väiillinen tunnistaminen ja **aktivointi verkostojen avulla:** Tekes lisää pääosin kumppaneiden välityksellä asiakkaiden tietoisuutta t&k&i-toiminnan mahdollisuuksista ja vahvistaa asiakkaiden kehittämisosaamista. Asiakkaina ovat kaikki yritykset ja muut organisaatiot, jotka eivät vielä harjoita tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa tai hyödynnä suunnitelmallisesti sen tuloksia.

**Tarjooma:** Tekesin tarjooma koostuu rahoitus- ja asiantuntijapalveluista, jotka vastaavat muuttuviin asiakstarpeisiin. Tarjooma toimii osana yrityspalveluita sekä julkista tutkimus- ja innovaatorahoitusta, sekä mahdollistaa yhdessä kumppaneiden kanssa asiakaskohtaisten ratkaisujen tuottamisen. Tekes osallistuu aktiivisesti TEM-konsernin yhteiseen kehittämistyöhön rahoitus- ja palvelujärjestelmän selkeyttämiseksi.

<sup>5</sup> Tarkemmin tiedostossa *Tekesin kansainvälisen toiminnan linjaukset* (# 483893), joka päivittyi 2009 aikana.

### 3.2.3.3 Sisältölinjaukset<sup>6</sup>

Määrävälein (3-4 vuotta) uusittavat sisältölinjaukset sisältävät perustellun näkemyksen lähi-vuosien tärkeimmistä t&k- ja innovaatiotoiminnan sisällöllisistä valinnoista. Tekes työstää linjaukset tiiviissä yhteistyössä elinkeinoelämän, järjestöjen ja julkisten toimijoiden kanssa.

#### Sisältöteemoihin liittyvät valinnat

- **Hyvinvointi ja terveys -teema** edistää terveyttä ja kokonaisvaltaista hoitoa ajasta ja paikasta riippumattomasti, inhimillisesti ja yhteiskunnallisesti kestäväällä tavalla.
- **Kaikkien tietämysyhteiskunta -teema** luo edellytykset tuottaa sirpaleisesta ja hajallaan olevasta tiedosta hyödyllistä osaamista, ymmärrystä ja tietämystä sekä auttaa vastuullisuuteen ja toisista välittämiseen.
- **Puhdas energia -teemaan** kuuluvat kestävä kehitys ja ympäristöstä huolehtiminen, energian hinnannousu ja ilmastomuutoksen hillitseminen.
- **Niukkaressurssiset ratkaisut -teema** keskittyy ympäristötietoisuudesta, regulaatiosta sekä raaka-aineiden ja energian hinnasta nouseviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.
- **Rakennettu ympäristö -teema** hyödyntää ja kehittää rakennettua ympäristöä toimintojen mahdollistajana ja kilpailuedellytysten luoja ja elämänlaadun parantajana.
- **Älykkäät järjestelmät ja ympäristöt -teema** hyödyntää mahdollisuuksia, joita tietotekniikka ja digitalisointi tarjoavat älykkyyden ja käyttäjäkeskeisyyden noustessa.
- **Palveluliiketoiminta ja palveluinnovaatiot -teema** kehittää palveluliiketoimintaa ja -osaamista sekä perinteisillä palvelualoilla että muilla toimialoilla.
- **Vuorovaikutteinen viestintä -teema** kehittää digitaalisen median ja vuorovaikutteisuuden avaamia liiketoiminnan, verkottumisen, hyödyn ja viihteen mahdollisuuksia.

#### Teemojen toteuttamista edellyttäviin läpileikkaaviin osaamisiin liittyvät valinnat

- **Tieto- ja viestintäteknologian** osaamisista painottuvat järjestelmäosaaminen, sulautettu tietotekniikka, verkostoratkaisut, tietämyksen ja sisällön hallinta, ohjelmistot ja palvelut.
- **Materiaalien ja nanoteknologian sovellusosaaminen** ovat tärkeitä monilla eri aloilla.
- **Bioteknologian sovellusosaaminen** painottuu energia-, ympäristö- ja hyvinvointialoilla. Systembiologian laskennalliset menetelmät ja bioprosessiteknologia ovat tärkeitä.
- **Liiketoimintaosaamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä** painottuvat ansaintalogiikat arvoverkostoissa, innovaatio-osaaminen, johtaminen, monikulttuurisuus ja design.
- **Palveluosaamisessa** painottuvat asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan hallinta ja sen johtaminen sekä palveluiden konseptointi ja teknologioiden hyödyntäminen.
- **Tärkeitä yhteiskunnallisia osaamisia** ovat esimerkiksi ennakointiosaaminen, regulaatio- ja standardointiosaaminen. Myös elinikäinen oppiminen on tärkeää.

#### Teemojen toteuttamista edellyttäviin toimintatapoihin liittyvät valinnat

- **Globaaleissa arvoverkostoissa** toiminta laajenee maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen yli. Ennakointi, muutosten analysointi ja strateginen ketteryys korostuvat.
- **Uudistuvassa innovaatiotoiminnassa** luovat ideat jalostetaan hyötykäyttöön laajalajaisen, usein käyttäjälähtöisen yhteistyön avulla eri osaamisia yhdistämällä. Aineetoman pääoman arvotus kasvaa. Testaus, pilotointi ja koealustat painottuvat.
- **Käyttäjätarpeiden ennakoinnissa** loppukäyttäjä ohjaa kehittämistä. Merkitystä on käytettävyydellä, toiminnallisuudella, inhimillisyydellä, terveellisyydellä, ympäristömyötäisyydellä ja vuorovaikutteisuudella sekä sosiaalisella ja eettisellä vastuulla.
- **Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö** on kansallinen voimavara, kilpailutekijä ja uudistumisen mahdollistaja. Julkinen sektori voi toimia innovaatioiden rohkaisijana.
- **Tieto- ja viestintäteknologia** mahdollistaa uusia toimintatapoja eri sovellusaloilla. Se uudistaa klustereita, organisaatioita ja johtamista sekä lisää tuottavuutta.

<sup>6</sup> Tarkemmin: <http://www.tekes.fi/tekes/sisaltolinjaukset2008.html> tai erillinen dokumentti *Tekesin strategian sisältölinjaukset - lopullinen taittovedos* (# 367939).

### 3.2.3.4 Rahoitusperiaatteet<sup>7</sup>

**Rahoituksen kohdentaminen:** Tekes kohdistaa yrityksille tarkoitetun rahoituksensa tuotteiden, prosessien, työelämän laadun, organisaatioiden ja johtamisen sekä innovaatioprosessien ja palvelu- tai liiketoimintakonseptien kehittämiseen. Nuorille innovatiivisille yrityksille Tekesin rahoitus voi kohdistua myös operatiiviseen toimintaan. Yrityshankkeina käsitellään kaikki liikelatoudelliseen toimintaan kohdistuvat hankkeet hakijan oikeudellisesta asemasta riippumatta.

Julkisen palvelun rahoittamisessa Tekesin rahoitus kohdistetaan palveluiden, palvelukonseptien, toimintatapojen, -prosessien sekä työelämän laadun, organisaatioiden ja johtamisen kehittämiseen.

Tekesin rahoittama julkinen tutkimus luo uutta osaamista ja valmiuksia, joita tarvitaan tuotteiden, menetelmien ja palvelujen kehittämiseksi pitkällä aikavälillä.

Kaikki rahoitus myönnetään kilpailtuna rahoituksena. Rahoitettavien projektien valintaa ohjaavat koko maassa yhtenäiset periaatteet.

**Kriteerit:** Tekes valitsee rahoitettaviksi projektit, jotka tuottavat pitkällä aikavälillä kansantaloudelle ja yhteiskunnalle suurimman hyödyn suhteessa käytettäviin julkisiin panostuksiin. Hakemusten arvioinnissa otetaan huomioon muut rahoitushakemukset ja projektin välilliset vaikutukset muissa yrityksissä ja yhteiskunnassa. Valinnat tehdään arvioimalla kokonaisuutena:

- tavoiteltava **liiketoiminta** tai muu hyödyntäminen
- kehitettävä innovaatio tai **osaaminen**
- käytettävät **resurssit**
- kehitettävä ja hyödynnettävä **yhteistyö**
- edistettävät yhteiskunnan ja ympäristön **hyvinvointitekijät**
- Tekesin rahoituksen ja asiantuntijatyön **vaikutus**

**Rahoitustasot:** Tekesin yrityksille suuntaamaan rahoitukseen sisältyy aina julkisen tuen elementti. Rahoitusinstrumenttien ja -tasojen tarkoituksenmukainen valinta kannustaa asiakkaita kehittymään ja tavoittelemaan omaa menestystään Tekesinkin vaikuttavuuspäämääriä toteuttavalla tavalla. Keskisuurille ja pienille yrityksille Tekes käyttää korkeampia rahoitustasoja kuin suurille yrityksille. Tekes kannustaa rahoitustason korotuksin pieniä ja keskisuuria yrityksiä aitoihin ja tiiviisiin kansainvälisiin yhteisprojekteihin. Saman rahoitustason saamiseksi suurilta yrityksiltä edellytetään haastavampia projekteja kuin pk-yrityksiltä.

**Julkisen tutkimuksen erityiskysymykset:** Tekes edellyttää julkisen tutkimuksen projekteilta tutkimuksen suorittajien ja mahdollisten hyödyntäjien välistä vuorovaikutusta. Osaamisvaikutusten ja hyödyntämismahdollisuuksien arvioinnissa Tekes ottaa huomioon tutkimusalan kehitysvaiheen sekä strategisen merkityksen Suomelle. Tekes kannustaa rahoitustason korotuksin laajoihin, tiiviin kansainvälisen yhteistyön projekteihin.

### 3.2.3.5 Kansainvälisyyslinjaukset<sup>8</sup>

Kansainvälisessä toiminnassa Tekes tavoittelee kansallisen edun maksimointia pitkällä aikavälillä. Asiakkaiden ja projektien kansainvälisyys on lähtökohtaisesti tavoiteltava asia. Rahoituksellaan Tekes kannustaa kaikkia asiakkaitaan kansainvälistymään.

Tekesin oma proaktiivinen kansainvälinen toiminta suunnataan strategian ja siihen liittyvien sisältölinjausten määrittelemien painotusten mukaisesti. Muutoin kansainvälinen yhteistyö ja kansainvälistyminen kohdennetaan ja mitoitetaan käytettävissä olevien resurssien kannalta tarkoituksenmukaisesti siten, että saavutetaan:

<sup>7</sup> Tarkemmin: [http://ilona/netcomm/tekes\\_omat/YPROhjus/Rahoitus/index.html](http://ilona/netcomm/tekes_omat/YPROhjus/Rahoitus/index.html).

<sup>8</sup> Tarkemmin tiedostossa *Tekesin kansainvälisen toiminnan linjaukset* (# 422885), joka päivittyi 2009 aikana.

- **Pääsy arvoverkostoihin:** Suomalaiset yritykset kykenevät hyödyntämään ja tarvittaessa luomaan globaaleja arvoverkostoja. Kansainvälisten markkina-avausten toteutuksessa Tekes ohjaa asiakkaat käyttämään kumppaneidensa palveluja.
- **Ulkomaisten osaamisen hankkiminen:** Maailmalta saatavilla olevia teknologioita ja osaamisia ei kehitetä Suomessa uudelleen, vaan yritykset ja muut yhteisöt hankkivat ideoita, tietoa, osaavia resursseja ja aineettomia oikeuksia yli maantieteellisten rajojen sekä tekevät yhteistyötä maailman parhaiden innovaatiotoimijoiden kanssa.
- **Vaikuttaminen kansainvälisissä innovaatiotoiminnan verkostoissa:** Tekesin asiakkaat ja kumppanit pystyvät vaikuttamaan niiden menestyksen kannalta tärkeissä verkostoissa. Tekes vaikuttaa itse valikoivasti ja asiakaslähtöisesti vain tärkeimmissä kansainvälisissä ennakointi-, tutkimus- ja innovaatiotoiminnan verkostoissa.
- **Suomen kiinnostavuus:** Tekesin rahoitus- ja asiantuntijapalvelut sekä kyky rajat ylittävien verkostojen luomiseen lisäävät ulkomaisten osaajien, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan rahoittajien ja pääomasijoittajien kiinnostusta toimia Suomessa.

### 3.2.3.6 Henkilöstöjohtamisen periaatteet<sup>9</sup>

Tekesin henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittämistä ohjaavat henkilöstöjohtamisen periaatteet siten, että **henkilöstö osaa, haluaa ja jaksaa toimia tuloksellisesti ja pitkäjänteisesti Tekesin strategian ja vaikuttavuustavoitteiden toteuttamiseksi**. Tekes luo onnistumiselle ja kehittymiselle hyvät edellytykset.

Tekesin henkilöstöjohtamista toteutetaan ja kehitetään siten, että Tekesissä toteutuvat:

- innovatiivisuutta ja tehokkuutta tasapainoisesti edistävä organisaatiokulttuuri,
- strategiaan perustuva, innostava ja osallistumiseen kannustava esimiestyö ja lähijohdaminen,
- avointa vuorovaikutusta edistävä, joustava ja tehokasta työskentelyä tukeva organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä,
- päämäärien saavuttamiseksi ja uudistumiskyvyn turvaamiseksi tarvittava osaaminen,
- haasteelliseen työhön, hyviin kehittymismahdollisuuksiin ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään perustuva kannustava palkitseminen,
- hyvän työympäristön ja yhteishengen sekä riittävän resursoinnin varaan rakentuva henkilöstön työhyvinvointi.

### 3.2.3.7 Viestinnän periaatteet<sup>10</sup>

Tekes toimii ja viestii toiminnastaan niin, että oma henkilöstö, asiakkaat, keskeiset sidosryhmät, päättäjät, media ja kansalaiset tuntevat Tekesin aktiivisena innovaatiotoiminnan ja tutkimus- ja kehityksen rahoittajana ja asiantuntijana, jolla on merkittävä vaikutus osaamisen, kansantalouden ja yhteiskunnan kehittymiseen.

Tekes toimii viestinnässään avoimesti yhteistyössä sidosryhmien kanssa, käyttää kustannustehokkaita kanavia ja tuo selkeästi esiin toimintansa tulokset ja vaikutukset.

Tekesin viestintä jakautuu

- asiakasviestintään
- sidosryhmäviestintään
- sisäiseen viestintään

<sup>9</sup> Tarkemmin tiedostossa *Tekesin henkilöstöjohtamisen periaatteet* (# 262908).

<sup>10</sup> Tarkemmin tiedostossa *Tekesin viestintästrategia* (# 99614), joka päivittyi 2009 aikana.

## 4 Määrärahat ja valtuudet

### 4.1 PERUSLASKELMA

Peruslaskelma perustuu kevään 2009 kehyspäätökseen sekä vuoden 2009 I lisätalousarviossa tehtyihin päätöksiin. Vuoden 2014 osalta peruslaskelma ei sisällä oletuksia resurssikehysten kasvusta.

<b>PERUSLASKELMA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
htv	TA	TAE	Suunnitelma	Suunnitelma	Suunnitelma	Suunnitelma
<b>Henkilötyövuodet Tekes</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>
Kehys	294	294	294	294	294	294

<b>Arvio henkilötyövuosista, TE-keskukset</b>	89,5	89,5	89,5	89,5	89,5	89,5
---	------	------	------	------	------	------

<b>PERUSLASKELMA</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
1 000 euroa	TA	TAE	Suunnitelma	Suunnitelma	Suunnitelma	Suunnitelma
<b>VALTUUDET, 1000 euroa</b>	<b>552 303</b>	<b>551 631</b>	<b>596 563</b>	<b>610 563</b>	<b>610 563</b>	<b>610 563</b>
<b>32.20.20 Julkinen tutkimus- ja kehittämistoiminta</b>	<b>208 057</b>	<b>210 750</b>	<b>238 225</b>	<b>238 225</b>	<b>238 225</b>	<b>238 225</b>
Talousarvio / kehys	198 057	210 750	238 225	238 225	238 225	238 225
I LTA (elvytys)	10 000					
<b>32.20.40 Avustukset tutkimukseen, kehitykseen ja innovaatiotoimintaan yhteensä</b>	<b>250 518</b>	<b>237 716</b>	<b>255 515</b>	<b>255 515</b>	<b>255 515</b>	<b>255 515</b>
Talousarvio / kehys	240 518	237 716	255 515	255 515	255 515	255 515
I LTA (elvytys)	10 000	-	-	-	-	-
<b>32.20.83 Lainat tutkimus- ja innovaatiotoimintaan</b>	<b>93 728</b>	<b>103 165</b>	<b>102 823</b>	<b>116 823</b>	<b>116 823</b>	<b>116 823</b>
Talousarvio / kehys	88 728	103 165	102 823	116 823	116 823	116 823
I LTA (elvytys)	5 000	-	-	-	-	-



21.9.2009

DM 507720

<b>KEHYSEHDOTUS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>1 000 euroa</b>	<b>TA</b>	<b>TAE</b>	<b>Suunni- telma</b>	<b>Suunni- telma</b>	<b>Suunni- telma</b>	<b>Suunni- telma</b>
<b>VALTUUDET, 1000 euroa</b>	<b>581 303</b>	<b>581 831</b>	<b>601 563</b>	<b>615 563</b>	<b>615 563</b>	<b>615 563</b>
<b>32.20.20 Julkinen tutkimus- ja kehittämistoiminta</b>	<b>210 757</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Talousarvio / kehys	198 057	210 750	238 225	238 225	238 225	238 225
I LTA (elvytys)	10 000	-	-	-	-	-
II LTAE Lisäys valtuuksiin (KCL)	2 700	-	-	-	-	-
Sirto momentille 32.20.40	-	-210 750	-238 225	-238 225	-238 225	-238 225
<b>32.20.40 Avustukset tutkimukseen, kehitykseen ja innovaatiotoimintaan yhteensä</b>	<b>247 818</b>	<b>458 666</b>	<b>498 740</b>	<b>498 740</b>	<b>498 740</b>	<b>498 740</b>
Talousarvio / kehys	240 518	237 716	255 515	255 515	255 515	255 515
I LTA (elvytys)	10 000	-	-	-	-	-
II LTAE	-2 700	-	-	-	-	-
Sirto momentilta 32.20.20 (kehys)	-	210 750	238 225	238 225	238 225	238 225
Lisäys VM:n esityksessä	-	200	-	-	-	-
Lisäys arvonlisäveroihin	-	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Lisäys budjettiriihessä	-	5 000	-	-	-	-
<b>32.20.83 Lainat tutkimus- ja innovaatiotoimintaan</b>	<b>122 728</b>	<b>123 165</b>	<b>102 823</b>	<b>116 823</b>	<b>116 823</b>	<b>116 823</b>
Talousarvio / kehys	88 728	103 165	102 823	116 823	116 823	116 823
I LTA (elvytys)	5 000	-	-	-	-	-
II LTAE (elvytys)	29 000	-	-	-	-	-
Lisäys budjettiriihessä	-	20 000	-	-	-	-

<b>KEHYSEHDOTUS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>1 000 euroa</b>	<b>TA</b>	<b>TAE</b>	<b>Suunni- telma</b>	<b>Suunni- telma</b>	<b>Suunni- telma</b>	<b>Suunni- telma</b>

<b>MÄÄRÄRAHAT, 1000 euroa</b>	<b>512 234</b>	<b>556 140</b>	<b>571 132</b>	<b>590 332</b>	<b>616 772</b>	<b>616 322</b>
<b>32.20.21 Julkinen tutkimus- ja kehittämistoiminta</b>	<b>197 750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Talousarvio / kehys	194 250	203 950	221 350	225 850	230 120	230 120
I LTA (elvytys)	2 000	-	-	-	-	-
II LTAE (KCL)	1 500	-	-	-	-	-
Sirto momentille 32.20.20 (kehys)	-	-203 950	-221 350	-225 850	-230 120	-230 120
<b>32.20.40 Avustukset tutkimukseen, kehitykseen ja innovaatiotoimintaan yhteensä</b>	<b>189 850</b>	<b>410 350</b>	<b>437 950</b>	<b>449 600</b>	<b>467 790</b>	<b>467 400</b>
Talousarvio / kehys	189 350	202 900	214 000	222 450	237 150	237 150
I LTA (elvytys)	2 000	-	-	-	-	-
II LTAE (KCL)	-1 500	-	-	-	-	-
Sirto momentilta 32.20.20 (kehys)	-	203 950	221 350	225 850	230 120	230 120
Lisäys arvonlisäveroihin	-	2 500	2 600	1 300	520	130
Lisäys budjettiriihessä	-	1 000	-	-	-	-
<b>32.20.83 Lainat tutkimus- ja innovaatiotoimintaan</b>	<b>77 032</b>	<b>99 443</b>	<b>83 300</b>	<b>90 850</b>	<b>99 100</b>	<b>99 100</b>
Talousarvio / kehys	75 032	83 700	83 300	90 850	99 100	99 100
I LTA (elvytys)	2 000	-	-	-	-	-
Lisäys budjettiriihessä	-	15 743	-	-	-	-
<b>32.20.06 Toimintamenot yhteensä</b>	<b>47 602</b>	<b>46 347</b>	<b>49 882</b>	<b>49 882</b>	<b>49 882</b>	<b>49 822</b>
Talousarvio / kehys	47 602	48 255	49 882	49 882	49 882	49 822
Leikkaus budjettiriihessä	-	-1 755	-	-	-	-
<b>Leikkaus TAE:ssä 15.9 (siirto momentille 32.20.03 Tukesin toimintamenot)</b>	<b>-</b>	<b>-120</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Vael -maksujen muutoksen vähennys	-	-33	-	-	-	-

21.9.2009

DM 507720

<b>KEHYSEHDOTUS</b> Arvio TE-keskuksissa Tekesin toimintaan kohdistuvista määrärahoista, 1000 euroa	2009 TA	2010 TAE	2011 Suunni- telma	2012 Suunni- telma	2013 Suunni- telma	2014 Suunni- telma
<b>32.10.02 TE-keskusten toimintamenot</b>	<b>6 993</b>	<b>7 193</b>	<b>7 193</b>	<b>7 193</b>	<b>7 193</b>	<b>7 193</b>
Suoraan TE-keskusten kehyksistä Tekesin toimintaan kohdennettava määräraha yhteensä	6 293	6 293	6 293	6 293	6 293	6 293
Tekesin esitysten perusteella erityiskohteisiin ja verkostomaisen toiminnan toimintaedellytyksiin kohdennettava jakamaton erä, erillismääräraha	700	900	900	900	900	900