

Tallinna Teaduspargi Tehnopol strateegia 2016–2021



Sisukord

<u>Sissejuhatus</u>	<u>3</u>
<u>Missioon, visioon, väärtused</u>	<u>6</u>
<u>Strateegilised eesmärgid</u>	<u>7</u>
<u>Tegevusvaldkonnad</u>	<u>8</u>
<u>Ettevõtluse toetamine</u>	<u>8</u>
<u>Äriarendusteenus</u>	<u>8</u>
<u>Inkubatsiooniteenus</u>	<u>10</u>
<u>Kinnisvara</u>	<u>15</u>
<u>Üüriteenus</u>	<u>15</u>
<u>Linnak ja Tehnopol 2.0</u>	<u>15</u>
<u>Organisatsioon</u>	<u>17</u>
<u>Personal</u>	<u>17</u>
<u>Turundus</u>	<u>18</u>
<u>Majandus</u>	<u>20</u>

Sissejuhatus

Üldvaade

Sihtasutuse Tallinna Teaduspark Tehnopol (edaspidi teaduspark Tehnopol) eelmine strateegia töötati välja 2012. aasta lõpus ja selle kinnitas sihtasutuse nõukogu veebruaris 2013. Sellest ajast möödunud nelja aasta jooksul on teaduspark Tehnopol tublisti edasi arenenud, kuid samas on ees olulised muudatused ettevõtluse tugistruktuuride tegevuses, mis järgivad omakorda arengukava „Eesti 2020“ ja „Ettevõtluse kasvustrateegia 2014–2020“. Ettevõtluse riiklikus toetamises loobutakse järk-järgult toetuspõhisest süsteemist ning suureneb finantsinstrumentide osakaal, eelkõige alustava ja teadmismahuka tehnoloogiaettevõtluse sektoris. See suundumus on mõistlik, arvestades u viie aasta pärast tunduvalt vähenevaid Euroopa Liidu riigisiseseks ja rahvusvaheliseks koostööks mõeldud meetmeid, millel on arvatavasti mõju ka teaduspargi Tehnopol tegevuste rahastamisele.

Ettevõtluse roll „Eesti 2020“ arengukavas on kujutatud järgneval joonisel.



Joonisest nähtub, et teaduspargi Tehnopol tegevus ettevõtluse toetamisel on kooskõlas arengukavaga „Eesti 2020“ ja samasuunalised on ka siinses strateegias nimetatud organisatsioonilised tegevuspõhimõtted.

Et ettevõtluse tugistruktuurid riigi tasandil muutuvad ja järgmisel kümneaastasel perioodil on kahaneva trendiga ka paljud toetusmeetmed, on praegu tugevalt päevakorras teaduspargi Tehnopol jätkusuutliku toimimise saavutamise tehnoloogiaettevõtluse toetussüsteemi osana. Selles valguses on strateegia läbivaatus, uuesti mõtestamine ja muutuva keskkonnaga kohandamine aja- ja asjakohane.

Inkubatsioon

Teaduspargi Tehnopol Startup Inkubaatoris on olnud ligikaudu 160 iduettevõtet, kellest 65% on edukalt turul või kaasanud strateegilise erainvesteeringu toote arendamiseks. Esma- ja jätkuinvesteeringutena on neisse ettevõtetesse erakapitali investeeritud u 11 miljonit eurot. Samas, ning arvestades 2014. aastal lõppenud riikliku inkubatsioonimeedet, oleme täheldanud nõudluse suurenemist inkubatsiooniteenuse järele. Seda näitavad inkubatsiooni kandideerijate ja ka teenust saavate ettevõtete kasvav arv ning kandideerivate ettevõtete kvaliteedi paranemine.

Nende asjaolude üks põhjus on selgelt väljakujunenud väärtusahel: alustava ettevõtja arenguks on Tallinna Tehnikaülikooli (TTÜ) Mektorys tehtav töö, prototüüpimisfondi Prototron täiemahuline tegutsema asumine ja Startup Inkubaatori teenuse süsteemne täiendamine loonud loogilise ja arusaadava väärtusahela. Samasse ahelasse kuulub kokkulepe MTÜga Eesti Äriinglite Assotsiatsioon, mis lisab protsessile selge perspektiivi ettevõttele vajalike arenduste rahastamisvõimalusele. Startup Inkubaatori nõudlusele on kõrvalt kaasa aidanud ka varem projektipõhiselt toiminud teenuseosutajate äralangemine.

Kõik mainitud asjaolud näitavad meile inkubatsiooniteenuse vajalikkust: õrnas ja katkemisriskiga arengufaasis ettevõtetele on vaja kvaliteetset tuge, sest selle kaudu saab avalduda Eesti iduettevõtlike potentsiaal. Viimasega on tõusnud päevakorda inkubatsiooniteenuse tuleviku küsimused, mida käsitletakse ka käesolevas strateegias.

Äriarendus

Äriarendusteenuse keskmes on ettevõtete ekspordivõimekuse kasvatamine ning see on käesoleva strateegia koostamise ajaks liikunud hoogsalt edasi nii tervistehnoloogia, info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) kui ka rohetehnoloogia fookusvaldkonnas.

Mõne aastaga on võrgustiku suurus kasvanud 70 lepingult 112-le ning suurenenud on nii arendusteenuse kui ka võrgustikupaketi tarbijate arv. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutuse (EAS) klastrimeetme abil on märkimisväärselt kasvanud just ettevõtetevaheline koostöö ja sellest kujunenud uusarendused.

Neile meetmele töötavad kaasa ka ELi rahastusel elluviidavad regionaalse konkurentsivõime parandamise projektid, mis annavad Eesti ja naaberriikide ettevõtetele võimaluse realiseerida ühiselt loodud tooteid ja teenuseid käegakatsutavaks kasuks.

Kogu äriarendustegevuse juures on teaduspargi Tehnopol tähelepanu läbivalt ettevõtete, arenduskeskuste, avaliku sektori ja ülikoolide koostööl ning sellele koostööle suunamisel ja selleks motiveerimisel. Võiks ju arvata, et see koostöö kujuneb välja iseenesest, kuid meie kogemus näitab toetamise vajadust. Et aluspõhi on nii Eesti-siseseks koostööks kui ka Läänemere piirkonna ühistegevusteks loodud ja soodne, ongi eesoleval strateegiaperioodil teaduspargi Tehnopol suurim eesmärk jõuda tegelike edulugudeni.

Kinnisvara

Kinnisvarategevust mõjutab enim konkurents Tallinna kinnisvaraturul, kus on kaalukas tegur kinnisvara asukoht ühenduses konkreetse hoone seisukorraga.

Viimasel paaril aastal oleme täheldanud üüriklientide suurenevat nõudlikkust pindade kvaliteedi ja ka linnaku üldise seisukorra suhtes. Neile järgnevad tasuta ja mugava parkimiskorralduse soov, ning seejärel on klientide jaoks tähtsad partnerite ja ülikooli lähedus ning linnaku asukohateenuste (toitlustus, lastehoid jms) valik.

2016. aasta sügisel üürib teaduspark Tehnopol välja 47 200 m² kinnisvara, millest sihtasutusele kuulub 21 200 m² ja partneritega ühisarendatult 26 000 m².

Sel sügisel lõppeb Küberneetika maja renoveerimine ning linnakusse lisandub 6000 m² büroo- ja väiketootmispinda. Kevadel 2017 valmivad teaduspargi Tehnopol 2KV hooned, milles on 7300 m²

üüripinda. Sellise mahu lisandumine loob eelduse linnakus töötavate inimeste arvu märgatavaks oluliseks suurenemiseks (u 1000 inimese võrra), mis omakorda esitab igas aspektis uusi nõudmisi linnaku teenustele ja kvaliteedile. Linnakus on veel realiseerimata detailplaneeringu kohaselt lubatud u 100 000 m² ärihooneid ja lisaks u 60 000 m² parkimismaju/-korruseid.

Hoonestuse tekke ja renoveerimise kõrval on teaduspark Tehnopol viimasel paaril aastal tugevalt investeerinud linnaku keskkonda, et vastata nii klientide kvaliteedinõudmistele kui ka luua alustavatele ettevõtetele taristu väljaehitamisega võimalus testida oma tooteid reaalses keskkonnas. Linnaku välikeskkonna arendusprojekt kannab nime Tehnopol 2.0. See hõlmab uuel tasemel targa linna (ingl *smart city*) põhimõtteid järgiva keskkonna rajamise teaduspargi Tehnopol tegutsemise teise aastakümne jooksul.

Arvestades, et eelmises strateegias märgitud kinnisvaraeesmärgid saavad 2016. aastaga peaaegu täidetud, on ka selles tegevuslõigus kohane seada uued sihid, seda enam, et kinnisvaratuludel on teaduspargi Tehnopol jätkusuutlikkuse tagamisel kanda vastutav roll.

Missioon

Kiirendada Eesti teadus- ja teadmispõhiste tehnoloogiaettevõtete arengut rahvusvahelise edu saavutamisel ning kannustada majanduselus osalejaid panustama innovatsiooni.

Visioon

Olla tehnoloogiaettevõtete eelistatuim äriarenduspartner ja -keskkond Eestis.

Väärtused

AVATUS

- Oleme avatud uutele ideedele ja viime neid ellu.
- Tegutseme läbipaistvalt, erapooletult ja tehnoloogiaettevõtluse huvides.
- Teaduspargi Tehnopol linnak on avatud nii Eesti kui ka muu maailma ettevõtetele.

UUENDUSMEELSUS

- Hoiame oma vaimu ja tähelepanu uuendustel ja innovatsioonil.
- Tunnustame ettevõtteid, kelle toodetest ja/või teenustest tekivad uued, mugavamad ja tulusad lahendused.
- Usume, et erinevate inimeste ja valdkondade kohtumispunktides tekivad uued interdistsiplinaarsed arengumõtted ning suured edulood.

KOOSTÖÖ

- Peame koostööd uute algatuste tekkimisel väga oluliseks ja sisult vältimatuks.
- Motiveerime ettevõtteid panustama koostöösse teiste ettevõtete, ülikoolide ja arenduskeskustega.
- Koostöös peitub võimekus rahvusvahelise läbilöögi saavutamisel.

Strateegilised eesmärgid 2021

1. Ettevõtluse toetamine

- 1.1. Teaduspark Tehnopol on rahvusvaheliselt tunnustatud ning Baltimaade juhtiv tervise-, rohe- ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtete keskus, mille äriarendusteenuse mõjul **teenivad ettevõtted välisturgudelt 10 miljonit eurot aastas.**
- 1.2. Teaduspargi Tehnopol **inkubatsiooniteenust pakutakse üle Eesti**, et maksimaalselt avalduks Eesti iduettevõtluse potentsiaal. Programmis osaleb aastas vähemalt 50% Eestis loodavatest fookusvaldkondade iduettevõtetest ja programmi kandideerib 120 ettevõtet.
- 1.3. Teaduspargi Tehnopol inkubatsiooniteenuses on jätkusuutlikult programmi pakkumise huvides **rakendatud tulemustasude ja konverteeritava osaluse süsteem**, mis katab 50% ulatuses teenuse osutamise kulud.

2. Linnak ja kinnisvara

- 2.1 Teaduspargil Tehnopol on oma uusarenduste elluviimiseks kokkulepe vähemalt ühe strateegilise investorpartneriga, kelle eestvedamisel **on valminud järgmine vähemalt 7000 m² pinnaga uusehtis.**
- 2.2 Teaduspargi Tehnopol linnak on asutajate toel **kujundatud nüüdisaegseks, targa linna põhimõtteid järgivaks ettevõtlus- ja testkeskkonnaks**, mis moodustab koos Tallinna Tehnikaülikooliga tunnetatavalt ühtse, mugava ning tippkvaliteediga linnaruumi.

3 Majandus

- 3.1 Teaduspargi Tehnopol toimetud on teostatud investeeringute ja rakendunud tulemus- tasumudelite tulemusel **jätkusuutlik ning tekkepõhise tulemiga (sh amortisatsioon) vähemalt nullis või positiivne**, et tagada tehnoloogiaettevõtluse tugistruktuurina toimimine ka välise toetusmeetmeteta.

Tegevusvaldkonnad

Teaduspargi Tehnopol põhikirjalised ülesanded on toetada teadmisi- ja tehnoloogiapõhist ettevõtlust ning arendada kinnisvara ja linnakut. Asutajate antud ülesande täitmiseks pakub teaduspark Tehnopol ettevõtete arengut soodustavaid teenuseid, kombineerides neid vastavalt olukorrale ja ettevõtete soovidele nii partnerite (ülikoolid, teaduspargid jt) osutatavatega kui ka teaduspargi Tehnopol enda kinnisvarateenustega.

Üldjuhul tagab suurima mõju tehnoloogiaettevõtluse arengu huvides mitme teenuse samaaegne osutamine, milleks on teaduspargis Tehnopol ainulaadne ja süsteemne teadmus tehnoloogia-ettevõtluse arendusest, juurdepääs rahvusvaheliste võrgustike infole, kättesaadavad tippeksperdid, tagatud parim võimalik infovahetus ning juhitud protsessid.

Väärtustelt on teaduspark Tehnopol avatud nii Eesti kui ka muu maailma ettevõtetele, et koostöös kõrvaldada praktilise elu kitsaskohti, võimaldada luua suure lisandväärtusega tooteid ja sel viisil kasvatada majandust.

Suurim kasv ja tõelised edulood tekivad mitme asjaolu kokkulangemisel. Selleks on teaduspargis Tehnopol loodud kõik eeldused: tippkvaliteediga ja tulevikku suunatud inforuum, kvaliteetne ja dünaamikat võimaldav füüsiline keskkond, kontsentreeritud arenduspartnerite valik ning kõrgetasemeline tööjõuressurss nii ettevõtetes kui ka ülikoolis.

Ettevõtluse toetamine

Äriarendusteenus

SISU JA FOOKUS

Eestis arendatud IKT, tervise- ja rohetehnoloogia toodetega tehnoloogiaettevõtete **eksportivõimekuse kasvatamine**: käibe kasv välisturgudel ja müügi alustamine uutel turgudel.

Fookusvaldkondade täpsustus

- IKT: tarkvaratooted ja elektroonika. Rakendusvaldkonnad: küberturvalisus, tark linn ja tervis; rõhk uudsel tehnoloogial – pilvetechnoloogia, asjade internet, suurandmetöötlus, blokiahel, virtuaalreaalsus jmt.
- Tervisetehnoloogia: põhifookuses on digitaalsed lahendused tervises ja meditsiinis. Võrgustikus on ka biotehnoloogia ja ravimid, seadmed ja tarvikud.
- Rohetehnoloogia: põhifookus on keskkonna- ja energiasäästlikel lahendustel energeetikas, linnakeskkonnas, transpordis ja ehituses; neile lisandub keskkonnamonitooring.

AINULAADSUS JA VÄÄRTUSPAKKUMINE

Teaduspargi Tehnopol kogukonda kuulub enamik Eesti IKT-, tervise- ja rohetehnoloogia tooteid eksportivaid ettevõtteid (sh idu- ja tegutsevad ettevõtted). Teaduspark Tehnopol suudab olla neile pikaajaline kvaliteetne partner, pakkudes personaalse nõustamise teel kontakte ja infot nende toodete, meeskonna ja ekspordi arendamisel üle maailma.

Et tehnoloogiaettevõtted on väiksed, on neil üksi keeruline rahvusvaheliselt läbi lüüa, suurtel hangetel osaleda jne. Põhitegevuste kaudu toetab teaduspark Tehnopol kolme valdkonna ettevõtete vahelist (ka valdkondadevahelist) koostööd ühistoodete ja -teenuste arendamiseks ja ekspordiks, et suurendada ettevõtete rahvusvahelist läbilöögivõimet ja pakkuda üleilmsetele probleemidele terviklikumaid lahendusi.

Ettevõtete optimaalse arengu nimel teeme süviti koostööd oma teenuste osutamisel ülikoolide ning teiste teadus- ja arendusasutustega, samuti nimetatud kolme valdkonnaga seotud osapooltega avalikust sektorist ning ettevõtete toodete kasutajarühmadega uute toodete arengu võimendamiseks.

Äriarendusteenuse klient

- **180 ettevõtet**, neist 75 (38%) IKT-ettevõtete sihtrühmast¹, 60 (52%) tervisetehnoloogia ettevõtete sihtrühmast² ja 45 (47%) rohetehnoloogia sihtrühmast³.
- Eesmärk on suurendada kliendiportfelli kvaliteeti (tugeva ekspordipotentsiaali ja –võimekusega ettevõtted) ning ettevõtete tegevuse tulemuslikkust (edulood ja klientide rahuolu):
 - sh 60 äriarendusteenuste lepingut (sisaldab individuaalset nõustamist) ja 120 võrgustikulepingut,
 - sh 50 pikaajalist klient (üle 3 aasta).

STRATEEGILISED EESMÄRGID 2021

- ❖ Teaduspark Tehnopol on rahvusvaheliselt tunnustatud ning Baltimaade juhtiv tervise-, rohe- ning info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtete keskus. Tänu teaduspargi Tehnopol tegevusest saadud nõule, kontaktidele, infole ja kaasmõjule on meie klientettevõtete käive välisturgudel aastal 2021 **10 miljonit eurot**. 75% äriarendusteenuste klientidest kinnitab, et teaduspargi Tehnopol teenused on aidanud kaasa nende ettevõtte käibe või kasumi kasvule, ning ettevõtted hindavad mõju oma käibe 10%-ni.
- ❖ Teaduspark Tehnopol toob oma klientidele **30 tulemust**: müügi alustamine uuel turul, uue tootega turule jõudmine, uus koostööpartner, uus võtmetöötaja, investeringu kaasamine, sh teaduspargi Tehnopol soovitatud kvaliteetne teenusepakkuja, partner või nõustaja on toonud ettevõttele tulemuse.

Äriarendusteenuse põhimõtted

- Individuaalne lähenemine – kliendile (rahvusvahelise potentsiaaliga tehnoloogiaettevõttele) pakub teaduspark Tehnopol individuaalset nõustamist, infot ja kontakte ekspordi kasvatamiseks ning toodete arendamiseks. Teenust pakume oma valdkonnajuhtide ning kohalike ja rahvusvaheliste mentorite, ekspertide ja partnerite abil.
- Eesti kogukondade koondamine – koondame teaduspargi Tehnopol kogukonda Eesti IKT- ja elektroonika, tervise- ja rohetehnoloogia rahvusvahelise potentsiaaliga ettevõtteid ning nende

¹ IKT sihtrühmas oli 2013. a andmetel Eestis kuni 100 ettevõtet (töötajaid üle 10, ettevõtted ekspordivad) ning CAGR üle 10% korral kasvab see 2020. a-ks 195 ettevõtteks (2021. a eesmärk on 75 e 38% sihtrühmast). 2016. aastal on teenuseleping 43 IKT-ettevõttega (32% sihtrühmast), sh 20 TLi ja 23 TL-Vga. Nende seas on ka IKT-ettevõtted, kelle üks valdkond on tervise-IT.

² Tervisetehnoloogia sihtrühmas on 2016. a kuni 80 ettevõtet Eestis ja CAGR üle 10% korral kasvab see 2020. a-ks 115 ettevõtteks (2021. a eesmärk 60 e 52% sihtrühmast). 2016. a on teenuseleping 43 tervisetehnoloogia ettevõttega, sh kõigi tervise-IT-ettevõtetega (sh 27 TLi ja 16 TL-Vga), mis on 53% sihtrühmast.

³ Rohetehnoloogia sihtrühmas on 2016. a u 65 ettevõtet Eestis ja CAGR üle 10% korral kasvab see 2020. a-ks 95 ettevõtteks (2021. a eesmärk on 45 e 47% laiast sihtrühmast, sh 20 TL). 2016. a on teenuseleping 22 rohetehnoloogia ettevõttega (sh 8 TLi ja 14 TL-Vga), mis on 34% laiast sihtrühmast.

arengut toetavaid teisi osapooli (teadus- ja arenduspartnerid, avalik sektor, ülikoolid, kasutajarühmade esindajad). Korraldame nendevahelist koostööd soodustavaid tegevusi. Oleme oma valdkonna klastrite/kogukondade või nende alamteemade eestvedajad Eestis.

- Olulisimad partnerid – oma kolmes valdkonnas tulemusliku teenuse pakkumiseks kuulume ühe-kahe selle valdkonna rahvusvahelisse võrgustikku ja meil on igas valdkonnas koostöökokkulepe nelja kuni seitsme kõige olulisema sihtturu partneriga, et aidata oma kliente sihtturule. Lisaks tihendame praktilist koostööd partneritega Läänemere piirkonnas eesmärgiga kasvatada nii piirkonna konkurentsivõimet kui ka luua Eesti ettevõtetele uusi äri- ja arenguvõimalusi minekuks uutele, sh kolmandate riikide turgudele.
- Koostöö TTÜga – vahendame praktikante ja kvalifitseeritud tööjõudu TTÜst ettevõtetesse, tutvustame ettevõtetele TTÜ teadmust ja taristut (laborid ja seadmed) eesmärgiga kasvatada ettevõtete huvi TTÜ potentsiaali kasutamise vastu, valideerime TTÜst tulevaid äriideid ja nõustame nende kommercialiseerimisel. Arendame edasi koostööd teiste oluliste Eesti ülikoolidega.
- Tulemustasu – täiendame teenuse ärimudelit: lisaks kuutasule juurutame tulemustasu, mis suurendab tulubaasi ja loob meile lisavõimaluse pakkuda koostöös rahvusvaheliste partneritega kvaliteetsemat ja tulemuslikumat teenust.
- Eksportikoostöö – esindame, edendame ja turundame Eesti tehnoloogiaettevõtete eksporti koostöös presidendi, Riigikantselei, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi, EASi, Tallinna linna, saatkondade jt osapooltega.

MÕÕDIKUD

Mõõdik	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Teenuslepinguid	140	150	160	170	180	180
Loodud kontakte	500	510	520	530	540	540
Edulugusid loodud kontaktide alusel	15	20	25	25	30	30
Mõju käibeale (MEUR)	n/a	2	4	6	8	10

Inkubatsioon

SISU JA FOOKUS

Teaduspargi Tehnopol inkubatsiooniteenuse eesmärk ja fookus on viia iduettevõtted idee ja kontsepti (ärimudeli) faasist turule – kas käibeni või kasvu kiirendava investeeringuni. Teenuse käigus loob ettevõtte minimaalse töötava toote, viib selle kliendini (müügini), alustab tootearendust või kaasab investeeringu (vt järgneval joonisel faas „Startup“ ja osaliselt faas „Growth“).



Teaduspark Tehnopol osutab inkubatsiooniteenust Startup Inkubaatori kaubamärgi all. Seejuures on teaduspargi Tehnopol strateegilisteks koostööpartneriteks organisatsioonid ja programmid, mis kasvatavad tehnoloogiapõhiseid iduettevõtete algeid, ning enamik Eestis tegutsevaid varajase faasi investeerimisorganisatsioone. Ülikoolid ja nende ettevõtlusprogrammid on oluliseks sisend *startup*-inkubaatori programmile, sest sealt tulevad programmi homseid ettevõtjaid.



Strateegiliselt on Startup Inkubaatori peamised partnerid järgmistes kategooriates.

1. Uute *startup*-projektide voogu tagavad partnerid: ülikoolid, „Ajujaht“, Prototron, Garage48 jt.
2. Programmis osalevatele ettevõtetele sisuteenust pakkuvad partnerid: advokaadibürood, saatkonnad, tootearendusettevõtted, laborid, disainerid jt.
3. Programmis osalevatele ettevõtetele investeringuid pakkuvad partnerid: EAS, KredEx, EstBAN, FiBAN, VC fondid jt.
4. Turunduslikku nähtavust pakkuvad partnerid: EAS, ülikoolid jt.

Inkubatsiooniteenuse klient

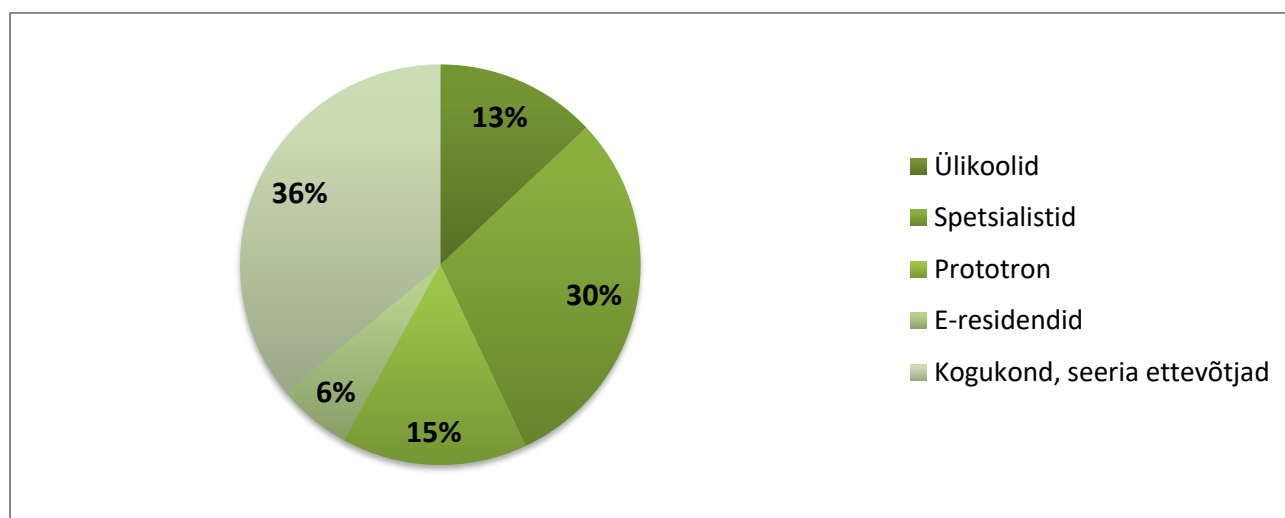
Startup Inkubaatori sihtklient on iduettevõtte, kellel on idee ellu viimiseks oskustega meeskond ja esimene töötav tootenäidis ehk prototüüp. Programmi kandideerib 2021. aastal u 120 ettevõtet.

Olulisimad kanalid uute iduettevõtete leidmiseks

- Prototroni rahastu – Swedbanki, TTÜ ja teaduspargi Tehnopol koostöös loodud rahastu toetab prototüübi loomist. Rahastu parimad meeskonnad osalevad jätkuprogrammis Startup Inkubaatoris.
- TTÜ – üliõpilastele suunatud äriideede ja/või prototüübi loomist, kliendivajaduse valideerimist käsitlevad (sh Mektory kasvuprogrammid, teaduskonnasisesed ja -ülesed) algatused TTÜs.
- Eesti *startup*-ökosüsteem – tugiorganisatsioonid, mis keskenduvad Startup Inkubaatori programmile eelnevale kasvufaasile, sh Garage48, Startup Estonia, VUNK, kiirendiprogrammid Startup Wise Guys ja BuldIT, konkurss „Ajujaht“.

- E-residendid – Eestisse tulla või Euroopa turule minna soovivad idufirmad, kes kasutavaid teenuseid e-residentide programmi kaudu.

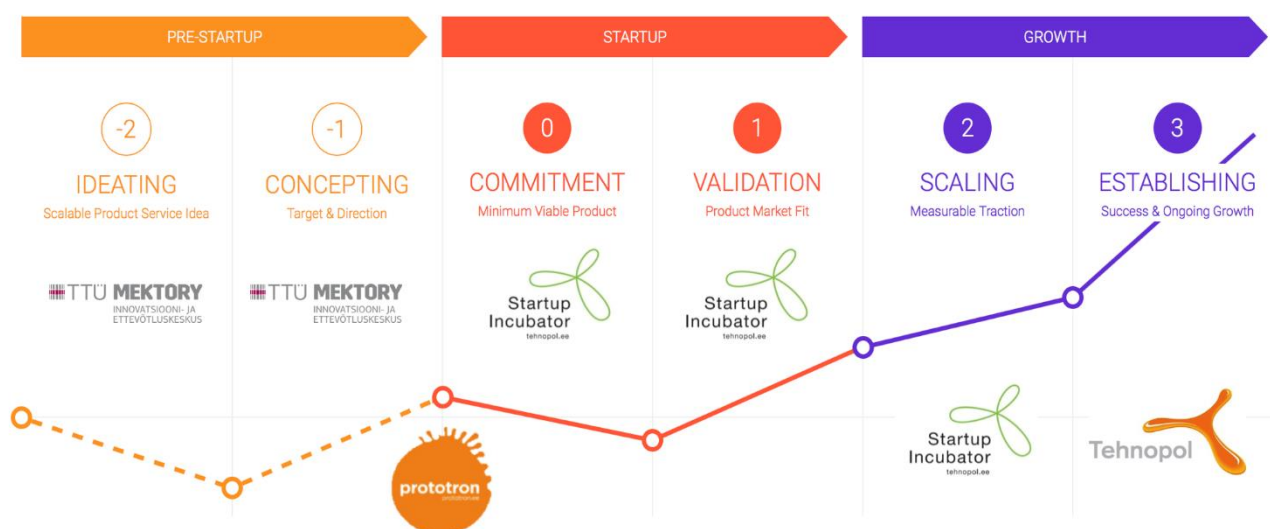
Inkubatsiooniklientide voog on kujutatud järgneval joonisel.



AINULAADSUS JA VÄÄRTUSPAKKUMINE

Teaduspargi Tehnopol inkubatsiooniteenus on osa TTÜ Mektory, Prototroni konkursi ja teaduspargi Tehnopol äriarenduse ainulaadsest teenuseahelast, mis katab sümbioosis ära kogu ettevõtja teekonna, et TTÜs sündiv idee ja meeskond (nii *startup*- kui ka *spin-off*-valdkonnast) jõuaks rahvusvahelisele turule.

Koostöö ja teenuste jagunemine lähipartnerite vahel on kujutatud järgneval joonisel.



Startup Inkubaator investeerib ühe aasta jooksul ettevõttesse **10 000 euro väärtuses eksperditeadmisi**, aidates ettevõtte **stabiilse käibe** (sh eksporditurgudel) või **esmase erainvesteeringuni** (100 000 eurot).

Inkubatsiooniprogramm koosneb kolme liiki teenustest.

1. **Coaching ja mentorlus tippekspertidelt** – Startup Inkubaatori meeskonda kuulub üle 50 mentori ja ärieksperdi, kes nõustavad ettevõtteid u 1000 tunni ulatuses spetsiifilise teadmuse alal (ärimudeli arendamine, müügi- ja turundustegevuse alustamine, investeeringu

kaasamine). Lisaks on olemas pädevus intellektuaalomandi, tootearenduse (füüsilised ja virtuaaltooted) ning rahvusvahelise müügi valdkonnas.

2. **Koolitusprogramm** – Startup Inkubaator pakub ettevõtetele koolitusi, seminare ja ärimissioone, mille eesmärk on ühtlustada meeskondade teadmiste taset ning viia ettevõtteid kokku võimalike partnerite, klientide või investoritega. Aastas korraldatakse üle 50 ürituse, kus osaleb 1200 iduettevõtte asutajat ja kogukonna liiget.
3. **Koostöökeskkond** – teaduspargis Tehnopol asuv füüsiline koostöökeskus pakub iduettevõtetele avatud kontori kasutamise võimalust ning vastuvõtu- ja koosolekuruume, vajaduse korral ka tasu eest väikseid kontorirume.

STRATEEGILISED EESMÄRGID 2021

- ❖ Teaduspark Tehnopol pakub **inkubatsiooniteenust üle Eesti**, et maksimaalselt avalduks Eesti iduettevõtluse potentsiaal. Programmis osaleb aastas vähemalt 50% Eestis loodavatest fookusvaldkondade iduettevõtetest, programmi kandideerib 120 ettevõtet.
- ❖ Teaduspargi Tehnopol inkubatsiooniteenuses on jätkusuutlikult programmi pakkumise huvides rakendatud **tulemustasude ja konverteeritava osaluse süsteem**, mis katab 50% ulatuses teenuse osutamise kulud.

Inkubatsiooniteenuse põhimõtted

- Üle-eestiline ulatus – teenus on kättesaadav üle Eesti, mis suurendab programmi kandideerijate ja selle kaudu ka portfellis olevate ettevõtete arvu, tegutsevate mentorite hulka ning investeringute tõenäosust, et iduettevõtluse osakaal majanduses suureneks. Teenuse loomulik osis on *startup*-kogukonna koordineerimine ja neile ürituste korraldamine.
- Tulemustasu – osalustasu kõrval rakendame tulemustasu, mis suurendab tulubaasi ja loob meile lisavõimaluse pakkuda kvaliteetsemat teenust.
- Konverteeritav osalus –teenuse jätkusuutlikkuse huvides rakendame konverteeritava osaluse mudeli, millesse on vajaduse korral lõimitud sündikaatinvesteeringute loomise võimekus.
- Kvaliteetne voog – *startup*-ettevõtete pideva voo tagamiseks inkubatsioonis toetame programme, mis sellele kaasa aitavad (TTÜ Mektory, Prototron, Startup Estonia, ülikoolid jt), ning osaleme neis programmides.
- Rahvusvaheline partnerlus – loome partnerluse rahvusvaheliselt tugeva kiirendiprogrammiga, mis annaks Startup Inkubaatorile uue tugeva kaubamärgi, kvaliteetse voo rahvusvahelisi iduettevõtteid, Eesti ettevõtetele lisavõimaluse arenguks ja Eestile nähtavuse iduettevõtluse IKT, rohe- ja tervisetehnoloogia valdkonnas.
- Projektides ja hangetel osalemine – osaleme ELi rahastusel toimivates rahvusvahelistes projektides ja hangetel (sh Startup Estonia, KredExi, Central Baltic), kui need on suunatud algaasis iduettevõtete arendamisele.
- Kasvufaasi programmi loomine – töötame selle nimel, et luua koostöös erainvestoritega rahaline instrument, mis võimaldab pakkuda ettevõtetele peale inkubatsiooniteenusele ka vahendeid kasvuks.

MÕÕDIKUD

Mõõdik	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inkubatsioonikliente aastas	30	35	40	45	50	55
Nõustamistunde aastas	900	1000	1100	1250	1400	1500
Ürituste arv	40	40	45	45	50	50
Üritustel osalejate arv	1200	1300	1400	1500	1600	1700
Raha kaasatud	350 000	400 000	450 000	500 000	600 000	700 000
Ettevõtted õnnestunud (turg/investeering)	3	4	4	5	6	6
Võetud konverteeritavad osalused	0	2	5	10	15	20
Müüdud konverteeritavad osalused	0	0	0	0	1	2
Müüdud osaluste summa	0	0	0	0	80	200 000

Kinnisvara

Üüriteenus

SISU JA FOOKUS

Suur osa teaduspark Tehnopol kuuluvast kinnisvarast on 2016. aasta sügiseks läbinud uuenduskuuri ning kinnisvaraturul tuntud ja arvestatav konkurent nii kvaliteedi kui ka hinnataseme poolest. Enamuses on tegu eri suuruses büroopindadega, lisaks pakub teaduspark Tehnopol võimalusi erilahendustega pooltööstuslike laborite, väiketootmispindade ja laopindade arendamiseks ja üürimiseks. Üüritegevuse ühe suunana pakub teaduspark Tehnopol eri suuruses konverentsi- ja seminariruumide üürimise ja kasutamise võimalust.

Tallinna ärikinnisvaraturul on Tehnopol ärilinnakuna kindlalt märgitud ja märgatud. Teadus- ja innovatsioonilinnakuna on Tehnopol atraktiivne asupaik vastavas valdkonnas tegutsevatele väikestele ja keskmistele ettevõtetele. Kinnisvaraülevaadetes on Tehnopol kajastatud koos Ülemiste linnaku ja üksikobjektidega. Tehnopoly eeliseks turul on pakkumised väikestele pindadele, tasuta parkimine, ülikooli lähedus, sobivad ühis- ja muu transpordi ligipääsud, toimiv ärikeskkond, asukohateenused ning mõistlik, turule vastuvõetav hinnatase. Tehnopol ei ole võrreldav suuremahuliste kinnisvaraarendusega, pigem on tegemist kindla suunaga, mõistlikult ja targalt areneva ärilinnakuga. Seetõttu on oluline linnaku ja teenuste tuntus, mitte aga turumaht.

Kinnisvarateenustega samal ajal pakub teaduspark Tehnopol klientidele äriarendus- ja inkubatsiooni-teenust, ühisseminare ja koolitusi, mis koosmõjus ja teineteist täiendavalt loovad inimesele soodsaima aega ja energiat säästva keskkonna oma ettevõtte ja äri edendamiseks.

Üüriklient

Teaduspargi Tehnopol tuumikkliendid on teadus- ja teadmispõhised (nn targa äri) ettevõtted ning inspireerivad inimesed, kes jagavad teaduspargi Tehnopol väärtusi. Eraldi kliendirühma moodustavad asukohateenuseid pakkuvad ettevõtted.

AINULAADSUS JA VÄÄRTUSPAKKUMINE

Teaduspargi Tehnopol põhieelis konkurentide ees on linnak kui tervik koos tugiteenustega. Sellele lisab perspektiivset väärtust arenduspotentsiaal ning positiivne kuvand teadus- ja ärilinnakust, mis on koduks nii ülikoolidele kui ka alustavatele ja kasvavatele tehnoloogiaettevõtetele. TTÜ ja IT Kolledž, kellega koos moodustab teaduspark Tehnopol u 60 hektari suuruse linnaruumi, loovad kinnisvarale ainulaadse vaimse mõõtme, mis innustab ettevõtjaid ja ettevõtteid sünergilisele koostööle ning kasutama TTÜ ja IT Kolledži potentsiaali ja teenuseid.

Teaduspark Tehnopol pakub üüripinda nii alustavatele kui ka kasvavatele tehnoloogiaettevõtetele, kes jagavad meie väärtusi, hindavad ülikoolide potentsiaali ning mõistavad kasutada linnakut kui kooslust, luues neile personaalseid lahendusi edukaks äritegevuseks.

Linnak ja Tehnopol 2.0

Klassikalise ja turupõhise üüriteenuse kõrval on teaduspargi Tehnopol kinnisvarategevuse teine fookus linnaku välikeskkonna arendus Tehnopol 2.0 nime all.

Hoonestuse loomise kõrval on klientide jaoks järjest olulisem linnaku üldine olukord, millest olulisimaks tuleb pidada mugavaid transpordilahendusi. Eeloleval strateegiaperioodil jätkub välikeskkonna arendus targa linna põhimõtteid järgides, st fookuses on inimene ja jätkusuutlik linnaline liikumine, sh liidestumine Tallinna liikumis- ja ühistranspordi võrgustikuga. Arendustegevus

jätkub selle nimel, et liikumine nii linnakusse kui ka selle sees ja TTÜ suunal saaks moodsa, kergliikumist eelistava, jagatud ruumi filosoofiat järgiva, mugava ja turvalise lahenduse.

Samal ajal põhitaristu arendusega loome linnakusse testkeskkonna valmiduse, et ettevõtetal oleks lisavõimalus kasutada teaduspargi Tehnopol loodud uue põlvkonna toodete testimiseks reaalses keskkonnas. Sel viisil on ka kinnisvarategevusel tehnoloogiaettevõtlust otseselt toetav mõõde.

STRATEEGILISED EESMÄRGID 2021

- ❖ **Uusarenduste elluviimiseks on teaduspargil Tehnopol kokkulepe vähemalt ühe investorpartneriga**, kelle eestvedamisel on valminud järgmine, vähemalt 7000 m² pinnaga uusehitis.
- ❖ Teaduspargi Tehnopol linnak on asutajate toel **kujundatud nüüdisaegseks, targa linna põhimõtteid järgivaks ettevõtlus- ja testkeskkonnaks**, mis moodustab koos TTÜga tunnetatavalt ühtse, mugava ja tippkvaliteediga linnaruumi.
- ❖ **Küberneetika hoonekompleks on lõplikult renoveeritud**, sh omandame TTÜ-lt Akadeemia 21b.

Kinnisvarategevuse põhimõtted

- Tasuvusmäär – uusehitiste ja renoveerimisprojektide tootlusmääraks seame vähemalt 10%.
- Arenduskiirus – hoonestuse edasiarendamisel juhindume turuolukorrast, milleks monitoorime pidevalt kinnisvaraturgu.
- Asutajate panus omafinantseeringusse – hoonete arendustegevuse jaoks ei pea teaduspargi Tehnopol asutajad tegema rahasüste, sest arendused viiakse ellu olemasolevate varade toel.
- Uusehitiste arendamine – eelistame hoonestusõiguse kaudu detailplaneeringuga võimaldatud uushoonestuse loomist, millega on tagatud teaduspargi Tehnopol huvid linnaku arendamisel, sh linnaku üldosadesse investeerimine ja üürnike koosluse kujundamine.
- Ehitusõiguse realiseerimine – ehitusõigust anname arenduspartneri(te)le välja hoonete kaupa ja hoonestusõiguse lepingute alusel.
- Osaluse võtmine – uusarenduste puhul ei loo teaduspargi Tehnopol ühisettevõtet ega võta selles osalust.
- Hoonestusõiguse tasu – omanik maksab teaduspargile Tehnopol iga-aastast hoonestusõiguse tasu 15–20 aasta vältel. Tasu suurus ja makseperiood lepatakse kokku iga kord eraldi, arvestades konkreetse hoone arendamise asjaolusid.
- Linnaku väliskeskonda investeerimine – väliskeskonda investeerime tihedas koostöös asutajatega Tehnopol 2.0 projekti raames eesmärgiga muuta linnaku liiklus inim- ja kergliiklusesõbralikuks. Selleks kasutame nii asutajate kui ka välisraha. Tähelepanu keskpunktis on Raja-Mäepealse ristmiku piirkond ja Teaduspargi tänav tervikuna.

ARENDUSJÄRJEKORD

Lähema viie aasta arendusjärjekord on praeguse parima teadmise, konkurentsiolekorra arvestamise, ettevalmistustööde staadiumi ja investorite valmisoleku valguses järgmine (vt järgnev tabel).

Aeg	Objekt	Arendaja	Maht m ²	Investeering eurodes
2018–2020	Akadeemia 21b TTÜ küberneetika instituut	Teaduspark Tehnopol	U 4400	U 3–3,5 mln
2018–2021	Tehnopol 2.0 1. Raja-Mäealuse ristmik 2. Teaduspargi tn pikendus 3. Teaduspargi ülejäänud taristu ja tänavad	Teaduspark Tehnopol, MKM, Tallinn, TTÜ		5 mln
2020–	Teaduspargi 3/2 teenindus/ kauplus/parkimismaja	Arenduspartner/ hoonestusõigus	Selgub	Selgub
2020-	Teaduspargi 3 büroohoone	Arenduspartner/ hoonestusõigus	Selgub	Selgub
2021-	Mäealuse 2/3 büroohoone	Tehnopol 3KV OÜ/ hoonestusõigus antud	Ca 18 000	Selgub

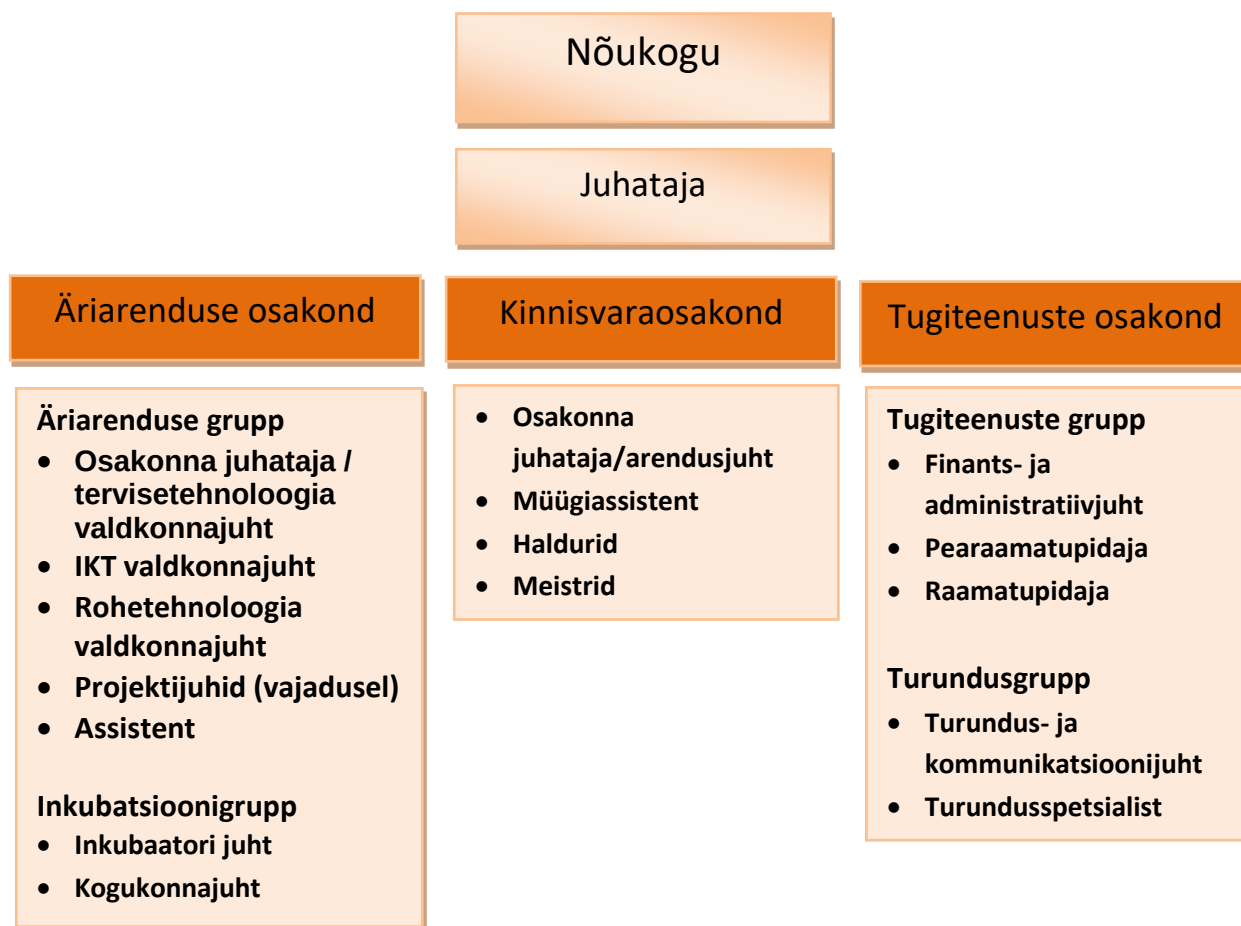
MÕÕDIKUD

Mõõdik	2016 tegelik	2017	2017 tegelik*	2018	2019	2020	2021
Inimeste arv linnakus	3 500	4 300	4 000	4 800	5 000	5 500	6 500
Väljaüüritava pind linnakus m ²	38 300	45 300	45 300	45 300	47 700	47 700	59 000
sh teaduspargi Tehnopol omanduses	20 360	20 360	20 360	20 360	22 760	22 760	22 760
Uusehitisi	2	3	3	3	3	3	5
Hoonestusõiguse lepinguid	2	2	2	2	3	3	3
Üüripindade vakants	10,2	14,7	6,9	8,4	8,2	9,9	7,3
sh teaduspargi Tehnopol pindadel	13,5	7,3	7,4	4,5	11,7	9,2	7,5
Keskmine üürimäär	7,5	7,9	7,9	7,9	8,3	8,6	8,6

Organisatsioon

Personal

Teaduspargi Tehnopol suurim väärtus on tema inimesed ja nende kompetentsid. Professionaalselt ja tõhusalt tegutsedes hoiame töötajaskonna nii suure kui vajalik ja nii väikse kui võimalik. Teaduspargi Tehnopol struktuur on küllalt väljakujunenud ning järgib nii juhtimis- kui ka vastutusahelas osutatavaid teenuseid.



Personalipõhimõtted

- Teaduspark Tehnopol toimib sünergilise ja meeskondlikuna, et iga töötaja saaks oma võimed realiseerida kõrgeimal võimalikul tasemel.
- Tõhusaima toimimise huvides on iga töötaja ülesanne tunda ja tunnetada teaduspargi Tehnopol teiste osakondade ja kolleegide tööd.
- Töötajate arv on dünaamiline ning seda kohandatakse osutatavate teenuste hulga, kvaliteedi ja rahastuse alusel.
- Osakonnajuhtidel vastutavad oma valdkonna sisuliste ja eelarveotsuste ning tuleviku planeerimise eest.

Turundus

Sihtasutuse kaubamärgiks äriarendusteenuseid ja kinnisvara ning linnakut tutvustades on ja jääb *Tehnopol* ning kirjalikus suhtluses *teaduspark Tehnopol*. Lisaks on inkubatsiooniteenuse jaoks kasutusel kaubamärk *Startup Inkubaator*, et iduettevõtluse maailmas paistaks selle teenuse osutamine selgemalt välja.

Teaduspargi Tehnopol ärilinnaku spontaanne tuntus Eestis on 14% ja 5% vastajaid samast valimist oskab öelda, et teaduspark Tehnopol tegeleb äriinkubaatsiooni või ettevõtluse toetamisega. Tehnopoly kaubamärki ja teenuseid tuntakse rohkem Põhja-Eestis ning vähem Lääne-Eestis ja maakohtades.

Teaduspargi Tehnopol kommunikatsioonikanaleid jälgib 12 500 unikaalset külastajat kuus, kelle seas on nii tehnoloogiaettevõtjaid, investoreid, koostööpartnereid, üliõpilasi kui ka teisi valdkonnahuvilisi.

Teaduspargi Tehnopol turundusstrateegia lähtub osutatavate teenuste eesmärkidest ja põhimõtetest. Turundustegevusi ja -eelarvet planeeritakse koos osakondade juhtidega igal aastal. Turundustegevusi mõõdetakse regulaarselt.

Turundustegevuse sihtrühmad

Tehnoloogiapõhised ettevõtted	Tehnoloogiapõhised alustavad ettevõtted	Ülikoolid ja teadus- ja arenduskeskused
Teaduspargis Tehnopol tegutsevad tehnoloogiaettevõtted	Teaduspargis Tehnopol tegutsevad alustavad ettevõtted	Tallinna Tehnikaülikool, IT Kolledž, mehhatroonika innovatsioonikeskus, Biolabor
Eestis tegutsevad tehnoloogiaettevõtted	Eestis tegutsevad alustavad ettevõtted	Eestis tegutsevad erialaliidud ja klasteriprogrammid
Välisriikides tegutsevad tehnoloogiaettevõtted	Ettevõtluskiirendid ja äriideede programmid	Eestis tegutsevad laborid, uuringukeskused ja teadustööle suunatud ühendused
Tehnoloogiaettevõtteid ühendavad kohalikud ja rahvusvahelised projektid või programmid	Üliõpilased, õpilased, valdkondade huvialaringid ja klubid	

TURUNDUSEESMÄRGID 2021

- ❖ Teaduspargi Tehnopol spontaanne tuntus (sihtrühmas 18–55aastased Eesti kodanikud) ärilinnaku osas kasvab aastas 0,5 protsendipunkti võrra ja inkubatsiooniteenuse osas 0,2 protsendipunkti võrra, **saavutades vastavalt 16,5 ja 6% taseme**.
- ❖ Teaduspargi Tehnopoly kommenteeritud või koostatud pressiteateid, uudiseid, arvamusi jm originaaluudiseid avaldatakse meedias **20 korda kuus**.
- ❖ Teaduspargi Tehnopol territoorium **on tähistatud ühtse visuaalse kuvandiga** ning moodustab koos TTÜ ja IT Kolledžiga Eesti suurima äri- ja teaduslinnaku. Kõik seal asuvad hooned, ettevõtted, organisatsioonid, haljasalad ja asukohateenused on viidatud ja kujundatud ühtse stiili alusel.
- ❖ Teaduspargi Tehnopol hallatavate kommunikatsioonikanalite otsekontaktide arv **kasvab aastas 2000 võrra**.

Turundustegevuse põhimõtted

- Tugiteenuse pakkumine – turundus toetab tehnoloogiaettevõtetele mõeldud ja kinnisvara-teenuste müügieesmärkide saavutamist.
- Nähtavus meedias – oleme tehnoloogiapõhise ettevõtluse eestkõneleja Eesti meedias. Kõneisikute kaudu kommenteerime, analüüsime ja tutvustame tehnoloogiapõhise ettevõtlusega seonduvat.
- Kaubamärgi Tehnopol kasutamine – jätkame praeguste kaubamärkide kasutamist. *Tehnopoli* ja *Startup Inkubaatori* kaubamärgi kuvand seostub kõikides meediakanalites innovaatilise, tehnoloogiapõhise ja alustava ettevõtlusega ning pidevalt areneva ärilinnakuga. Kirjalikus väljenduses kasutame eelistatult sõnaühendit *teaduspargi Tehnopol*.
- Koostöö sidusorganisatsioonidega – kaasame turundustegevusse tehnoloogiavaldkonnaga seotud mainekaid era- ja/või avaliku sektori organisatsioone, kes aitavad teaduspargi Tehnopol väärtuseid ja turundussõnumeid sihtrühmadele edastada ning sel teel tehnoloogiaettevõtlust edendada.
- Kogukonnaüritused linnakus – teaduspargi Tehnopol linnak on tehnoloogiapõhiste ettevõtete, üliõpilaste ja teadlaste kohtumispai, kus toimuvad valdkonda edendavad seminarid ja konverentsid ning kogukonda kokku toovad erialased ja kultuurisündmused.
- Delegatsioonide võõrustamine – oleme huvipakkuv sihtkoht nii välis- kui ka Eesti delegatsioonidele, kes tunnevad huvi Eesti tehnoloogia- ja iduettevõtluse vastu.

Mõõdik	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meediakontakte aastas	240	249	257	266	276	285
Veebilehe unikaalseid külastajaid	60 000	60 500	61 000	61 500	62 000	62 500
Uudiskirjaga liitunuid	1500	1700	1900	2100	2300	2500
Sotsiaalmeediakanalite jälgijaid	5000	6100	7200	8300	9400	10 500
Teaduspargi spontaanne tuntus %	14	14,5	15	15,5	16	16,5

Majandus

Teaduspargi Tehnopol olulisim finantseesmärk on jõuda kõikide tegevuste koondina jätkusuutliku majandustegevuseni, et sihtasutuse loomisel üles ehitatud toimemudel saaks tegutsemise teisel aastakümnel lõpuni tööle.

STRATEEGILINE EESMÄRK 2021

- ❖ Teaduspargi Tehnopol praegune toimemudel on teostatud investeringute ja rakendunud tulemustasumudelite tulemusel **jätkusuutlik ning tekkepõhise tulemiga (sh amortisatsioon) vähemalt nullis või positiivne**, et tagada tehnoloogiaettevõtluse tugistruktuurina toimimine ka ilma väliste toetusmeetmeteta.

Majandustegevuse põhimõtted

- Üüritulu suurendamine – kasvatame kinnisvara üüri- ja hoonestusõiguse aastase tulu viie aasta jooksul (aastaks 2021) praeguselt u 1,4 miljonilt eurolt 2,1 miljonile eurole (kasv 50%).
- Kõrvalkulude edasimüük – saavutame aastaks 2018 taseme müüa kõrvalkuludest vähemalt 95% üürnikele edasi.
- Täiendav investeerimislaen – et strateegias näeme ette Akadeemia tee 21b (TTÜ küberneetika instituut) korpuse soetamise ja rekonstrueerimise, on finantsplaanides lisanduva investeerimislaenu võtmine summas u 2,9 mln eurot.

- Väline tellimus ja projektirahastused – eeldame seda ja püüdleme selle poole, et väline tellimus jääb nii äriarendus- kui ka inkubatsiooniteenustele alles ka pärast käesolevat projektiperioodi lõpuga 2018. aastal. Väline tellimus väljendub rahalises mahus u poolena sellest, mida saame käesoleval projektiperioodil projektidest.
- Ettevõtluse toetaja rolli mõju tulemile – oleme seisukohal, et põhikirjast lähtuvalt on teaduspargil Tehnopol mandaat olla osa ettevõtluse tugistruktuurist. Seepärast näeme, et teaduspark Tehnopol panustab oma vahendeid ettevõtlust toetavate teenuste osutamiseks, millel on samas tulevikus negatiivne mõju teaduspargi Tehnopol tulemile.

Strateegia rahavoogude tabel 2016–2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kinnisvara rahavood	1 203 000	1 210 000	1 323 000	1 351 000	1 589 000	1 622 000
Äriarenduse rahavood	-13 000	-11 000	-33 000	-55 000	-56 000	-58 000
Inkubatsiooni rahavood	-35 000	-55 000	-80 000	-110 000	-25 000	60 000
Investeeringute rahavood	-2 800 000	200 000	-1 500 000	-2 120 000	0	0
Finantseerimise rahavood	2 245 000	-624 000	587 000	912 000	-989 000	-992 000
Üldhalduse rahavood	-435 000	-445 000	-450 000	-435 000	-445 000	-450 000
Nõuete ja kohustuste muutus rahaks ja vastupidi	-250 000	25 000	175 000	100 000	0	0
Kõik kokku rahavood	-85 000	300 000	22 000	-357 000	74 000	182 000
Raha perioodi alguses	410 000	325 000	625 000	647 000	290 000	364 000
Raha perioodi lõpus	325 000	625 000	647 000	290 000	364 000	546 000
Amortisatsioonikulu	-856 000	-950 000	-844 000	-840 000	-856 000	-856 000
Tulem	-435 000	-298 000	-149 000	-174 000	113 000	231 000