

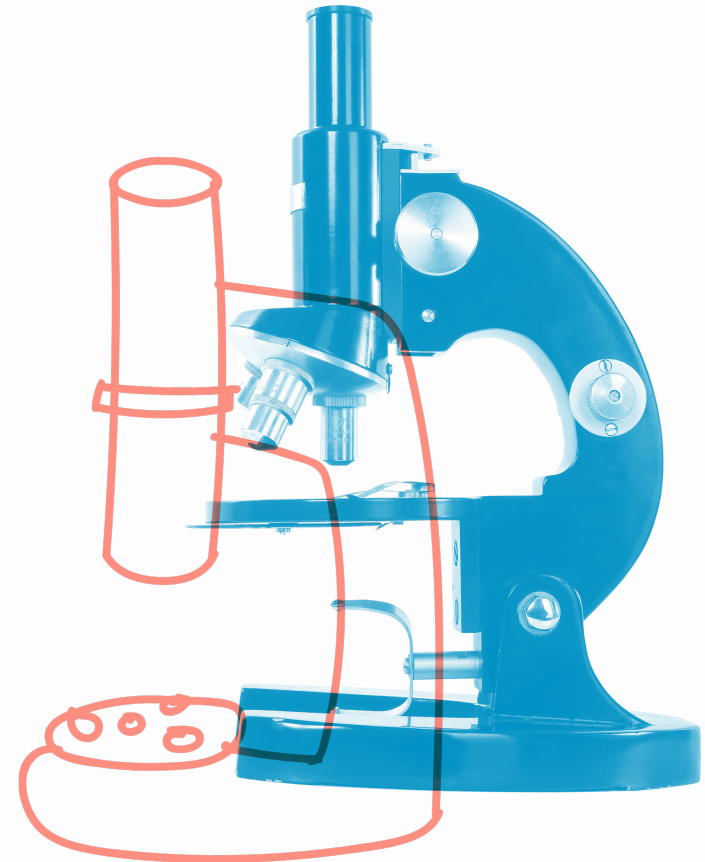


Turning good ideas to great solutions

To benefit patients and society

VUOSITTAINEN TOIMINTASUUNNITELMA
2020-2023

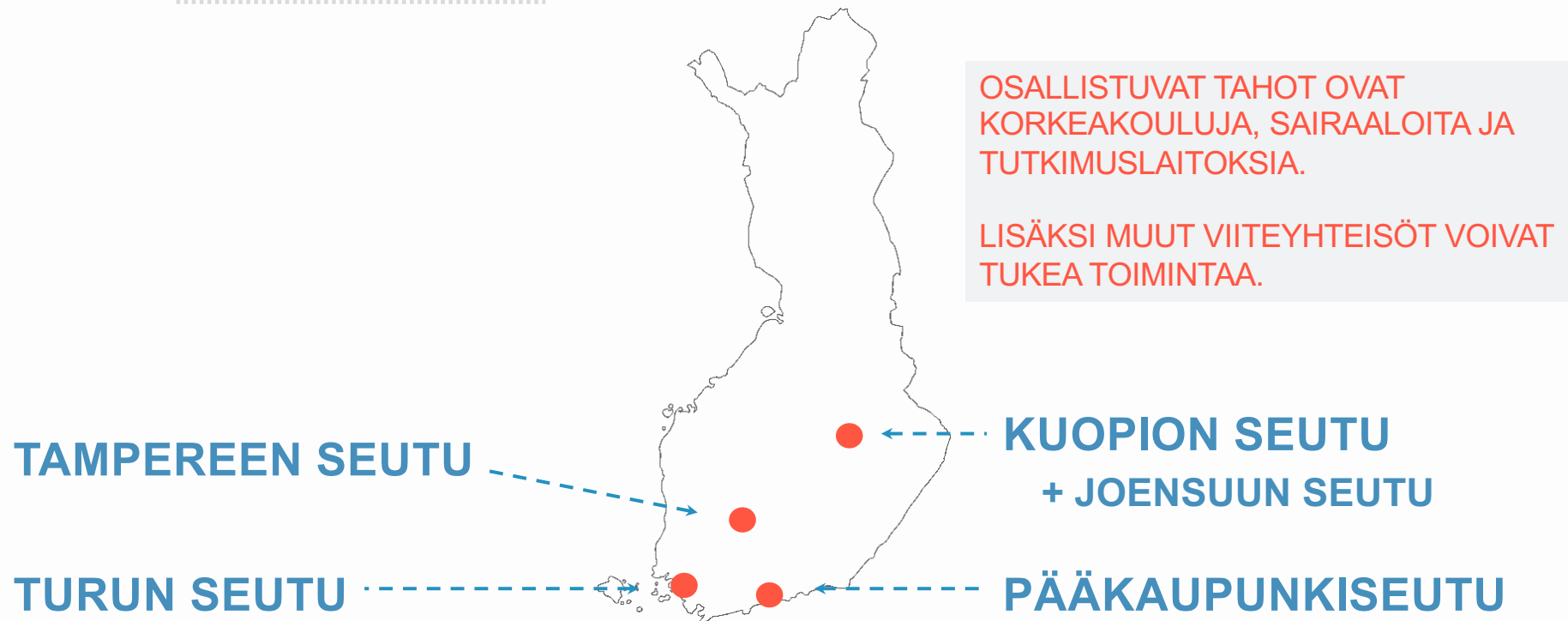
LUONNOS 31.01.2020



Tavoitteena on kehittää tutkijoiden, klinikkujen ja opiskelijoiden valmiuksia rakentaa uusia tuotteita ja muita ratkaisuja, uutta liiketoimintaa ja rahoituskelpoisia yrityksiä terveysteknologia ja life science alalla.

SPARK FINLAND 2020 ALKAEN

.....



TIIVISTETTY VUOSISUUNNITELMA

OSALLISTUJAT/CASET:

- Joulukuussa avoin haku, arviolta 10-12 uutta casea.
- Noin 15 aktiivista TUTLI/Akatemia/Erkko-rahoitettua projektia sisällä ja 10-12 muuta aihiota, joiden kehityspotentiaali on suuri
- Ohjelmasta valmistuvia: 4-7 tiimiä per vuosi

MENTORIT JA MENTOROINTI:

- Eri kanavien suositusten ja referenssien kautta vähintään 30 suomalaista mentoria, 3-4 kv-mentoria
- Täydennetään ulkomaisella osaamisella; 6-8 tapahtumaa, joihin ulkomaisia huippuja
- Tapahtumat joka toinen viikko tiistaisin klo 17-19, tarvittaessa tihennetään tahtia

KOULUTUS:

- SPARK Finland rakentaa globaalien organisaationkin käyttöön koulutus-alustan ja käynnistää sisältötuotannon (kurssit koskien BSc, MSc, PhD, MBA), Stanford ja muut ohjelmat tuottavat myös sisältöä. SPARK Finland koordinoi toimintaa.
- Viralliset (5 erts) R&D sekä Business&Finance –kurssit toteutuksessa ja videoidaan. Uusia kursseja valmistellaan ja otetaan tarjoomaan.
- Kv-luennoitsijoita mukaan etänä ja läsnä, hyödynnetään myös globaalien kokonaisuuden rakentamiseen

KV-VERKOSTON RAKENTAMINEN:

- Yhteistyön suunnittelu ja valmistelu strategisten kv-kumppanien kanssa; erityisesti Saksa/Berliini, Stanford, Norja, Israel, Japani ja Australia. Osallistuminen kv- tapahtumiin: Biotech Showcase (San Francisco), Stanford Drug Development Symposium, Charite Entrepreneurship Summit (Berliini), MIXII Biomed (Tel Aviv), SPARK Global Meeting, Bio Investor Forum (San Francisco), BIO Europe, Medica (Dusseldorf)

RAHOITTAJIEN REKRYTOINTI:

- Business Finlandin kanssa jatkuvat neuvottelut ”mini-TUTL”-rahoituksesta niille, jotka eivät saa TUTL-rahoitusta
- Jatkossa rahastomalli toiminnan kylkeen; neuvottelut myös kaupallisten tahojen kanssa

SIDOSRYHMÄTYÖSKENTELY:

- VTT mahdollisesti mukaan ohjelmaan mikäli he täyttävät edellytykset ja yhteisymmärrys löytyy seudullisten tahojen kanssa
- Teollisuusyhteistyön käynnistäminen ja pilotointi: Takeda, Novartis, AstraZeneca, Orion...
- Keskeisimmät seudulliset sidosryhmät ja, kansainväliset yhteistyökumppanit (tutkimus, bisnes, rahoitus...)
- Yhteistyömuodot tarkoituksen mukaan; yhteistapahtumia, tiedonjakamista, yhteisprojekteja, suunnittelyyhteistyö...

PALVELUT JA TYÖKALUT

UUSIEN AIHIOIDEN ARVIOINTI	SYSTEMAATTINEN IDEAN JALOSTAMINEN	KOULUTUS JA MENTOROINTI	RESURSSIEN ALLOKOINTI
<ul style="list-style-type: none"> Arviointikohteita Kliininen tarve Uutuusarvo Liiketoiminta-, tuote- ja palvelukonseptin osuvuus Markkinapotentiaali ja strategiset kilpailuedut Resurssitarpeiden arviointi suhteessa riskiin, kehittämiseen vaadittavaan aikaan ja ratkaisun synnyttämään arvoon ja merkitykseen. Haku ohjelmaan kerran vuodessa (alkuvuodesta) ja mahdollisesti täydennyshaku kesällä 	<ul style="list-style-type: none"> Aihoiden arviointi monialaisen ammattilaistiimin toimesta Teollisuudesta tuttu Stage/Gate-tyyppinen prosessimalli Prosessia tukeva mentorointi ja sparraus Säännölliset katselmointitapahtumat Linkittyy SPARK Global -verkostoon 	<ul style="list-style-type: none"> Jalostamisprosessiin liittyvä koulutus <ul style="list-style-type: none"> Polku 1: Lääke- ja rokotekehitys Polku 2: Terveysteknologian kehittäminen Polku 3: HealthIT-kehittäminen KV-koulutusohjelma (BSc, MSc, PhD ja MBA) yhdessä Stanfordin ja muun kv-verkoston kanssa Alan yrittäjyyttä koskevat luennot ja workshopit; myös kv-vierailijat Yhteiset mentor-tapahtumat sekä case-kohtainen mentorointi SPARKin globaalin verkoston ja muut kv-tapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisresurssien (mentorien ja neuvonantajien) hankkiminen ja kohdentaminen etenemisvaiheen mukaisesti Ulkoisten palveluiden hankkiminen tarvelähtöisesti Rahoitusinstrumentti jalostamisprosessin kriittisiin vaiheisiin (Neuvotteluvaiheessa)
INTEGROITUMINEN KANSAINVÄLISEEN SPARK GLOBAL -VERKOSTOON			

KOMPETENSSIT JA VASTUUALUEET

HENKILÖ	SUBSTANSSIALUE						PROSESSIVASTUUALUE						KOORDINAATIO	
Juho	Health Tech & Regmed						R&D ja projektien johtaminen							Tampereen koordinaatio
Thomas		Farma & Diagnostiikka						Strategia ja liiketoiminta						Turun seudun koordinaatio
Amanda/ Sebastian			Yritysyhteistyö ja IPR						Yritysyhteistyö ja IP-neuvonta					Pk-seudun koordinaatio
Antti				Biotekniikka						Kliininen tutkimus				Kuopion koordinaatio
Raija					Hallinto						Viestintä, raportointi, organisointi			Tapahtumien koordinaatio
Outi						Koulutus- alusta ja -sisällöt						Koulutus- alustan rakentaminen		Globaali koulutus- verkosto
Eriikka						Koulutus- alusta ja -sisällöt						Koulutus- alustan rakentaminen		Kliininen näkökulma koulutus- alustaan
Pasi							HealthIT & Bio- informatiikka						Bisnes & rahoitus ja ohjelman johto	Ohjelman johtaminen + kv- verkostot

Uusien casejen ja mentorien kartoittaminen ja rekrytointi kaikkien managereiden vastuulla.
 Substanssialueet ja toimintojen koordinaatiovastuut on jaettu managerien kesken.
 Managereilla viikkopalaverit maanantaisin klo 8.30 tai 15.00 Zoomilla

SUUNNITTELU

- Jatketaan suomalaisen mallin rakentamista ja mahdollista laajentamista: mm. VTT
- Yhteistyön suunnittelu ja valmistelu strategisten kv-kumppanien kanssa; Saksa/ Berliini, Stanford, Norja, Italia, Israel, Japani ja Australia. Uusina Ranska, Tsekki ja Sveitsi.
- SPARK Finlandin aseman vahvistaminen globaalissa verkostossa vahvuuksien kautta
- Valmistellaan eurooppalaisten, Israelin ja Australian ohjelmien kanssa suunnitelma **eurooppalaiselle ohjelmalle**; mentor-, koulutus-, tiimien vaihto ja muu yhteistyö, jatkossa mahdollisesti resursseja EU:sta ym.
- Vuoden loppupuoliskolla laaditaan aina seuraavan vuoden ohjelma: mahdollinen laajentaminen ja toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen huomioiden

TIIMIEN JA MENTORIEN REKRYTOINTI

OSALLISTUJAT/CASET:

- Tammikuussa avoin haku, arviolta 10-12 uutta casea, osa PROSPECT-statuksella.
- Kolme kategoriaa: pharma/vaccine, healthtech/medtech, health-IT
- Noin 15 TUTLI/Akatemia/Erkko-rahoitettua projektia sisällä ja 10-12 muuta aihiota

MENTORIT:

- Eri kanavien suositusten ja referenssien kautta vähintään 30 suomalaista mentoria, 3-4 kv-mentoria
- Täydennetään ulkomaisella osaamisella; 6-8 tapahtumaa, joihin ulkomaisia huippuja
- Vältetään suoraa ”conflict of interest”-tilannetta mentorien ja casejen osalta

RAHOITTAJIEN REKRYTOINTI:

- Business Finlandin kanssa jatkuvat neuvottelut ”mini-TUTL”-rahoituksesta niille, jotka eivät saa TUTL-rahoitusta
- Jatkossa rahastomalli toiminnan kylkeen; neuvottelut myös kaupallisten tahojen kanssa

MENTOROINTI

MENTOR-VERKOSTON TAPAHTUMAT

- Joka toinen viikko yhteistapahtumia, joissa sekä koulutuksellisia osioita, case-raportointeja ja niiden mentorointia (neljällä seudulla Zoomin välityksellä)
- Vapaaehtoisuuteen pohjautuvia tilaisuuksia tiistai-iltaisoin klo 17-19
- Jokainen osallistuja allekirjoittaa ”yhden sivun” NDA:n/CDA:n jokaisessa tapahtumassa
- 4-6 kertaa vuoden aikana tähtipuhuja ja sparraaja maailmalta
- Tilaisuuksissa arvioidaan myös casejen etenemistä

CASE-KOHTAISET TAPAHTUMAT

- Valikoidut mentorit tapaavat caseja soveltuvien aikataulujen (1-2 krt/kk)
- Mentoreilta arviot casejen etenemisestä
- Polun varrella mentorit voivat vaihtua tarpeen mukaan
- Mahdollista etäsparraus maailmalta
- Tarvittaessa voidaan ostaa spesifiä osaamista casejen tueksi

KOULUTUS: NYKYISET KURSSIT

	R&D: TECH (SPRING SEASON)	R&D: PHARMA	BUSINESS (FALL SEASON)
15.1.	Introduction to life science R&D		Introduction of health tech and life science industries
29.1.	Product development process	Drug research and development process	Entrepreneurial mindset and business thinking
12.2.	Product market fit	Target product profile, TPP	Business economics and business models
12.3.	Design thinking in R&D projects	Pharmacokinetics ADME / Formulations & Routes of Administration	Team building and how to establish a company
26.3.	IPR issues		Entrepreneurial finance
9.4.	Regulation and quality		Legal aspects of partnering and finance
23.4.	Proof-of-concept and relevance	Preclinical studies and animal disease models	Design thinking in business
7.5.	Clinical trials		Go to market approaches
21.5.	Project and process management		Market analysis / How to structure a VC pitch
4.6.	Manufacturing (CMC) considerations		Group work presentations

WORKSHOP STRUCTURE

- 1 h Lecture & discussion
- 1 h Voice of experience & discussion

R&D MODULE (5 ECTS)

- ECTS credits if completed
- Provided by UTa

BUSINESS MODULE (5 ECTS)

- ECTS credits if completed
- Provided by TUT

REQUIREMENTS FOR CREDITS

- Participating to workshops
- If not in the SPARK program, a reflection report/paper

TAPAHTUMAKALENTERI 2020

Teams & Mentors →

2020	Jan					Feb					Mar					Apr					May					Jun					Jul					Aug					Sep					Oct					Nov					Dec				
Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52								
MAIN ACTIVITIES																																																												
PLANNING																																																												
RECRUITING																																																												
MENTORING																																																												
EDUCATION																																																												
EDU WORKSHOPS																																																												
SGM & REPORT																																																												
EVENTS (FIN)																																																												
CASE TRIPS																																																												
SGM = steering group meeting																																																												
JP Morgan & Biotech Showcase (San Francisco)																																																												
WT Wearable Technologies (Munich)																																																												
Startup World Cup (Tampere)																																																												
Annual Stanford Drug Discovery Symposium (Stanford)																																																												
Life Science Live (Turku)																																																												
European MedTech Forum (Paris) & MIXII Biomed (Tel Aviv)																																																												
SPARK Global annual event (FIN)																																																												
HIMMS & Health 2.0 (Helsinki)																																																												
Charite Ent'ship Summit (Berlin)																																																												
Nordic Life Science Days																																																												
Bio Investor Forum (San Francisco)																																																												
BioEurope																																																												
Medica (Dusseldorf)																																																												
SLUSH (Helsinki)																																																												

Kaikkiin kv-tapahtumiin ei välttämättä osallistuta, osin toteutuvat tiimien tarpeiden mukaan. Lisäksi esiin nousevia tapahtumia.

SPARK EUROPE –YHTEISTYÖN TEEMAT

EDUCATION

- MAKE A YOUTUBE CHANNEL
- SHARED RESOURCE
- THEME 1: HOW TO DEVELOP A SOLUTION
 - Pharma/vaccines
 - Medtech/Dg
 - HealthIT/Bioinformatics
- THEME 2: BASICS OF BUSINESS & FINANCE
- BSc, MSc, PhD and MBA PROGRAMS

EXCHANGE & EXPOSE

- EXPOSE SPARKEES WITH TOP INTERNATIONAL EXPERTS AT HOT SPOTS
- INTEGRATE THE TEAMS WITH BUSINESS AND FINANCE WORLD
- SUPPORT EXCHANGE OF TEAMS AND MENTORS

FINANCE

- INSTRUMENTATION OF FUNDING FOR EARLY STAGE ACADEMIC AND CLINICAL PROJECTS
- EARLY STAGE VC FUNDING
 - Pharma/vaccines
 - Medtech/Dg
 - HealthIT/Bioinformatics
- GRANTS FOR SHARED/ EXCHANGE PROJECTS

INDUSTRY COLLABORATION

- SHOWCASE EVENTS
 - SPARKees showing the output of the program
 - Industry as collaborator
- CLOSED DOOR EVENTS
 - For specific topics to start targeted projects
- DEALFLOW FOR VCS TO AND INDUSTRY
- SHOW THE OUTPUT

R&D ON SPARK PROGRAM AND PROCESS

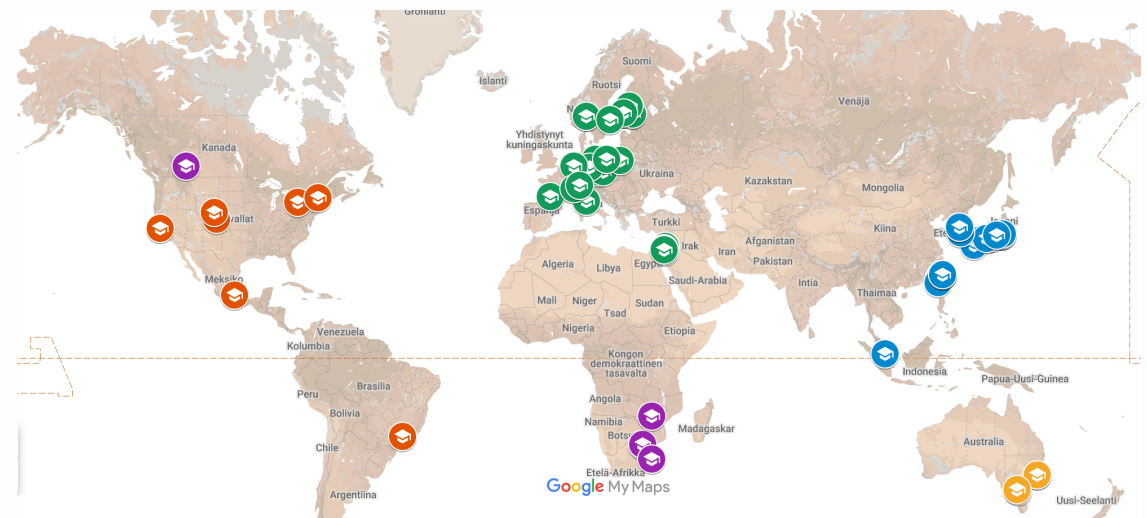
STUDY: WHAT MAKES SENSE IN IT AND HOW TO MAKE IT BETTER?

DEVELOP: HOW TO SUPPORT NEW PROGRAMS TO EMERGE?

SHARE THE MESSAGE AND OUTPUT

SPARK GLOBAL ANNUAL MEETING 2020

- SPARK Global –yhteisö on pyytänyt Suomea toimimaan organisoijana kesäkuun 2020 vuositapahtumalle.
- Se kerää ohjelmien vetäjät ympäri maailman huippuyliopistoista, sairaaloista ja tutkimuslaitoksista.
- Suomea pyydettiin normaalista poiketen, koska olemme saavuttaneet poikkeuksellisen hyviä tuloksia. Suomen ohjelma kiinnostaa yhteisöämme.
- Kaikki viiteyhteisömme on kutsuttu järjestämään 12.-14.6.2020 tapahtuma.



OSALLISTUMINEN TAPAHTUMIIN

OSALLISTUMINEN SPARKIN KV-TOIMINTAAN

- Erityisesti Saksa/Berliini, Stanford, Norja, Italia, Israel, Japani ja Australia. Uusina Ranska, Tsekki ja Sveitsi.
- Suunnitelma eurooppalaiselle ohjelmalle; mentor-, koulutus-, tiimien vaihto ja muu yhteistyö, jatkossa mahdollisesti resursseja EU:sta ym.

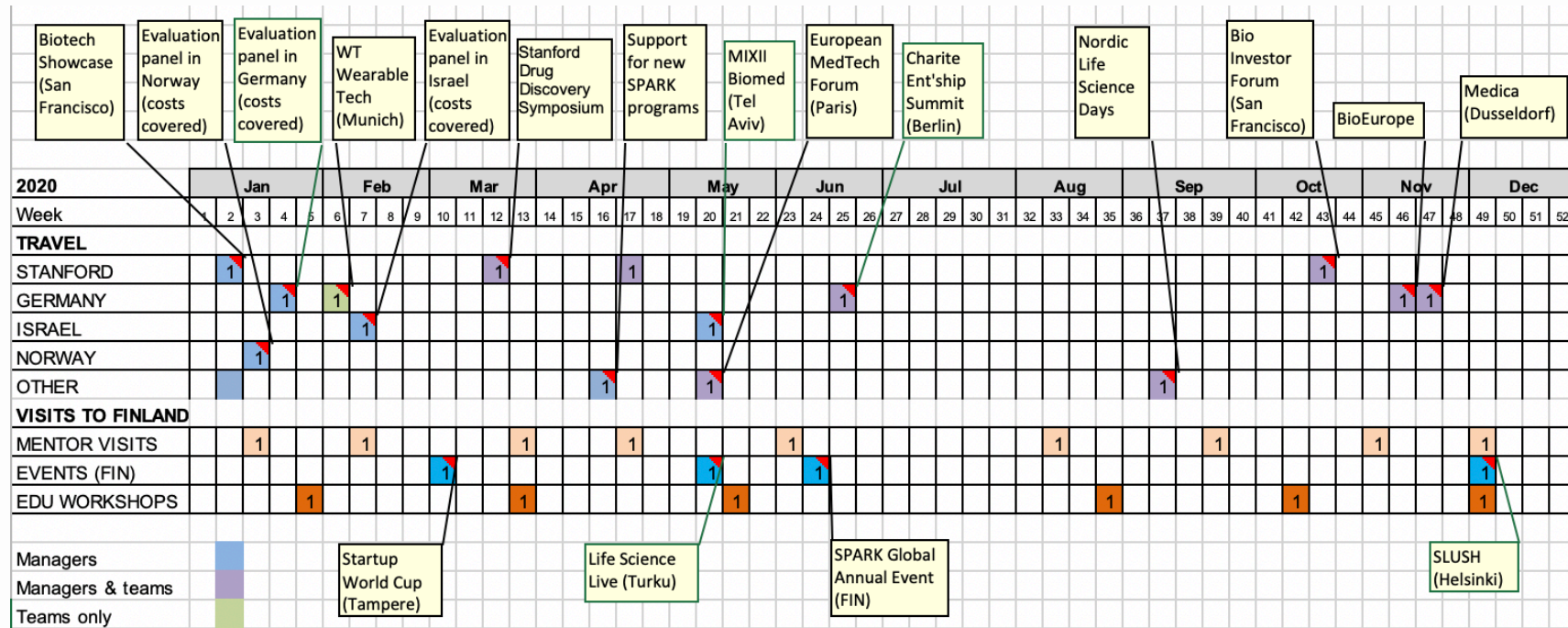
KESKEISIÄ TAPAHTUMIA SUOMESSA

- Omat huippuluentoitsija/sparraaja –tapahtumat: erityisesti yhdessä eurooppalaisten kanssa
- HIMMS/Health 2.0 (Helsinki), Slush
- Teollisuusjärjestöjen tapahtumat (FIHTA, FIB, Lääketeollisuus...)
- Osallistuminen aktiivisesti kaupunkiseutujen toimijaverkostoihin

KESKEISIÄ KV-TAPAHTUMIA

- Biotech Showcase & JP Morgan, San Francisco (tammikuu)
- Stanford Drug Development Symposium (maaliskuu)
- Charite Entrepreneurship Summit, Berlin (toukokuu)
- MIXII Biomed, Tel Aviv (toukokuu)
- HIMMS & Health 2.0, Helsinki (kesäkuu)
- SPARK Global meeting, (kesällä)
- Bio Investor Forum, San Francisco (lokakuu)
- BIO Europe (marraskuu)
- Medica, Düsseldorf (marraskuu)
- SLUSH (joulukuu)

MATKAT: ESIMERKKI VUONNA 2020



Osa kv-tapahtumista on muiden kustantamia. Kaikkiin ei välttämättä osallistuta, osin toteutuvat tiimien tarpeen mukaan.

KOORDINAATIO, RAPORTOINTI, VIESTINTÄ

KOORDINAATIO

- Tampereen seutu koordinoi koulutusta ja kansallista toimintaa, pääkaupunkiseutu rahoitusinstrumentointia
- Täydennetään koordinaatiotehtäviä Turun ja Kuopion seutujen osalta

OHJAUSRYHMÄ

- Ohjausryhmä kokoontuu 3-4 kertaa vuodessa – tarvittaessa voidaan järjestää sähköpostikokouksia mikäli on akuutteja asioita
- Ohjausryhmä: ?? (pääkaupunkiseutu/HCH), ?? (Tampereen seutu), ?? (Turun seutu/HCT), ?? (Kuopion seutu/Kuopio Health), TEM-edustaja, OKM-edustaja, Business Finlandin edustaja, sihteeri Pasi Sorvisto. Asiantuntijajäsenet tilanteen mukaan: Aki Prihti (Inveni Capital) ja Janne Viemerö (Business Finland).

RAPORTOINTI

- Raportointi viiteyhteisölle/rahoittajille maksatusten yhteydessä – vähintään kaksi kertaa vuodessa
- Väli raportointi jokaisessa ohjausryhmän kokouksessa
- Raportoinnin keskeiset elementit: seurantajakson tavoitteet, toimenpiteet, tulokset, talous ja katsaus seuraaviin vaiheisiin

VIESTINTÄ

- Viestintään ja markkinointiin ostetaan ulkopuolista osaamista ja hyödynnetään aktiivisesti verkkosivuja
- Hyödynnetään viestinnässä kulmakiviorganisaatioiden kanavia ja viestintämahdollisuuksia
- Osallistuminen keskeisiin tapahtumiin Suomessa ja tärkeimmissä hubeissa maailmalla

SIDOSRYHMÄTYÖSKENTELY

- Teollisuuden yhteistyö: Takeda, Novartis, AstraZeneca, Orion ym.
- SPARK Global -verkoston kanssa koulutus- ja sisältöjen kehitys sekä integroituminen korkeakouluverkostoomme.
- Keskeisimpiä sidosryhmiä ovat koulutus- ja tutkimusorganisaatiot, kliinisiä palveluita tuottavat organisaatiot, alan yritykset ja niitä edustavat järjestöt, valtionhallinnon organisaatiot, yksityiset ja julkiset rahoittajat, alueelliset allianssit ja verkostot, yrityskehitystoimijat, kansainväliset yhteistyökumppanit (tutkimus, bisnes, rahoitus...)
- Yhteistyömuodot tarkoituksen mukaan; yhteistapahtumia, tiedonjakamista, yhteisprojekteja, suunnitteluyhteistyö...

RESURSSIT

SPARK FINLAND: YHTEISET RESURSSIT

- Ohjelmanjohtaja, jonka työaikaan allokoidaan 100% SPARKiin
 - Stanfordin/SPARK Globalin hyväksymä ohjelmakokonaisuuden kansallinen vastuhenkilö
 - Vastaa kansallisen ohjelman johtamisesta ja kehittämisestä
 - Vastuu myös kansainvälisestä toiminnasta ja osallistumisesta SPARK Global -toimintaan
 - Vastaa kansallisista yhteistyösuhteista ohjelmatasolla
 - Toimii sihteerinä ohjausryhmässä
- Rahoitetaan yhteisesti kaikkien jäsenien toimesta
 - Ohjelman johtaja (100% työaika)
 - Assistentti, jonka työaikaan allokoidaan 40% SPARKiin
 - Ostopalvelut 12.500€
 - Johtajan matkat 15.000€ ja ohjelman projekteille matka-avustukset n. 25*2000€
 - Muita kuluja 4000€

SPARK FINLAND: YHTEISET RESURSSIT

Henkilöstökulut					103 800	57,3 %
	Ohjelmanjohtaja	100 %	5900	1,25	88 500	
	Assistentti	30 %	3400	1,25	15 300	
Ostopalvelut					12 500	6,9 %
Laitteet ja tarvikkeet					1000	0,6 %
Matkakulut					60 000	33,1 %
Muut					4 000	2,2 %
YHTEENSÄ		130 %			181 300	100 %

SPARK FINLAND: YHTEISET RESURSSIT

Alustava hahmotelma mukana olevien tahojen osuuksista yhteisiin resursseihin:

Kontribuutio yhteiseen rahana, koordinaattori laskuttaa jäsen organisaatioita vuosittain		
Tampere	39 %	70707
Helsinki	34 %	61642
Turku	16 %	29008
Kuopio	11 %	19943
YHTEENSÄ	100 %	181300

KUNKIN SEUDUN RESURSSIT

- Seudullisesti koordinoiva manageri, jonka työaikaa allokoidaan noin 30%-50% SPARKiin
- Tahtotilan mukaan erityisvastuiden kera voi osuus voi olla suurempikin (kansallinen koordinaatio, Education Platform, rahoitusinstrumentointi, yritysyhteistyö, tapahtumat...)
- Mentorointi-iltoja varten (joka toinen tiistai-ilta) tapaamispaikka, jossa videoneuvotteluyhteys
 - Vuosittain noin 20x kokoontuminen (+ edeltävät koulutustapahtumat)
 - Mentoroinneissa tarjotaan osallistujille kevyt päivällinen (salaatti tai vastaava)
 - HOX! Kaikki allekirjoittavat joka kerta salassapitosopimuksen
- Ostopalveluihin pieni määrä rahaa (esim. 10.000-15.000 € kattaen myös mentoroinnit)
- Yhteisiin kuluihin sovittu omarahoitusosuus, jonka koordinaattori laskuttaa: 10-50% yhteisistä kuluista paikkakunnasta ja vastuuroolista riippuen
- Ohjausryhmään edustaja seudun avaintoimijoiden joukosta; kokous 4-5 kertaa vuodessa
- Jäsenyhteisö voi halutessaan panostaa myös enemmän resursseja paikallisesti

SUOSITUS PAIKALLISISTA RESURSSSEISTA

	Tehtävä	Osuus	€/kk	sivukulu-X	per vuosi
Henkilöstökulut	kehityspäällikkö	30 %	4500	1,25	20 250
Ostopalvelut					10 000
Laitteet ja tarvikkeet					500
Matkakulut					13 000
Muut					500
YHTEENSÄ					44 250

Ostopalvelut: mm. mentoroinnit ja ulkoisia asiantuntijapalveluita hankkeiden tueksi managerin

Matkakulut: Kehityspäällikön matkat osana KV-verkostoa, olennainen osa SPARK ohjelman toimintaa

EDU-PLATFORM RESURSSIT

- Koordinoiva kehittämisspäällikkö, jonka työaikaan allokoidaan 100% SPARKiin
 - Kansainväliseltä yhteisöltä ja Stanfordinista osoitettu vahva tuki ja tarjottu tehtävää Suomelle; SPARK Globalin ensimmäinen ja keskeinen kulmakivi
 - Kehittämisspäällikkö koordinoi kokonaisuuden rakentamista ja toimintaa kansainvälisesti ja kansallisesti
 - Sisältötuotanto resursoidaan erikseen, tähän allokoitava resurssi voi toimia sen omarahoituksena
- Kansallinen vastuutaho rahoittaa/resursoi 100%. Tampereen seutu osoittanut kiinnostuksen ja valmiutensa ottaa tästä vastuun.

SPARK Global Edu Platform -koordinaatio						
	tehtävä	osuus	€/kk	sivukulu-X	per vuosi	%
Henkilöstökulut					78 000	71,6 %
	kehittämisspäällikkö	100 %	4500	1,25	67 500	
	Tekninen tuki	20 %	3500	1,25	10 500	
Ostopalvelut					15 000	13,8 %
Laitteet ja tarvikkeet					1000	0,9 %
Matkakulut					13 000	11,9 %
Muut					2 000	1,8 %
YHTEENSÄ		120 %			109 000	100 %