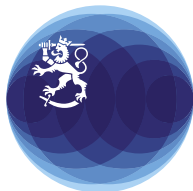


06.02.2024



Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta

Ulkoministeriö
Utrikesministeriet

Ulkoministeriön julkaisuja 2024:1

Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta

Ulkoministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö

Ulkoministeriö Helsinki 2024

Julkaisujen jakelu

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-
arkivet Valto

julkaisut.valtioneuvosto.fi

Ulkoministeriö

This publication is copyrighted. You may download, display and print it for Your own personal use.
Commercial use is prohibited.

ISBN pdf: 978-952-281-773-0

ISSN pdf: 2737-0844

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2024

Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta

Ulkoministeriön julkaisuja 2024:1

Julkaisija Ulkoministeriö

Tekijä/t Jarno Syrjälä, Tuomas Tapio, Marianne Nissilä, Miia Rantanen, Kirsti Pohjankukka, Ilkka Nordberg, Ilona Lundström, Sampsa Nissinen, Mari Hakkarainen, Riikka Astala
Toimittaja/t Riikka Astala, Mari Hakkarainen, Miia Rantanen, Ilkka Nordberg
Yhteisötekijä ulkoministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö
Kieli suomi **Sivumäärä** 36

Tiivistelmä

Ulkoministeriön (UM) ja työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) työryhmä on selvittänyt pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman Team Finland -toimintaa koskevien kirjausten toimeenpanoa. Hallitusohjelman mukaan Team Finland -verkoston johtamista ja toimintaa tulee uudistaa yhdessä elinkeinoelämän kanssa, vahvistaa UM:n ohjausroolia sekä selvittää Business Finlandin (BF) ulkomaantoimintojen siirtoa osaksi Suomen edustustoverkkoa.

Selvitystyöryhmä on tunnistanut vertaismaiden vienninedistämismalleista hyviä käytänteitä Team Finland (TF) -verkoston kehittämistyöhön. Suomen vienninedistämisjärjestelmän keskeiseksi epäkohdaksi todetaan hajanainen johtamisjärjestelmä erityisesti ulkomaanverkostossa, jota johdetaan kahdesta eri organisaatiosta.

Selvitys esittää kolme ratkaisumallia, joilla Team Finland verkoston johtamista ja vienninedistämis-toimintaa voidaan tehostaa ja yksinkertaistaa. Selvitys esittää alustavat arviot näiden mallien toteutuksesta ml. tarvittavat lainsäädäntömuutokset sekä arviot kunkin mallin eduista, haitoista ja riskeistä. Selvityksessä esitettävät ratkaisumallit ovat:

1. Team Finland -verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa
2. Team Finland -verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa sekä UM:n ohjausroolin vahvistaminen ulkomaaverkostossa
3. BF:n ulkomaantoimintojen siirto ulkoasianhallintoon

Asiasanat ulkoasiainministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö, edustustot, viennin edistäminen, Business Finland, johtamisjärjestelmät, johtaminen

ISBN PDF 978-952-281-773-0 **ISSN PDF** 2737-0844

Julkaisun osoite <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-281-773-0>

Utredning om reformen av Team Finland-nätverkets verksamhet och ledning

Utrikesministeriets publikationer 2024:1			
Utgivare	Utrikesministeriet		
Författare	Jarno Syrjälä, Tuomas Tapio, Marianne Nissilä, Miia Rantanen, Kirsti Pohjankukka, Ilkka Nordberg, Ilona Lundström, Sampsa Nissinen, Mari Hakkarainen, Riikka Astala		
Redigerare	Riikka Astala, Mari Hakkarainen, Miia Rantanen, Ilkka Nordberg		
Utarbetad av	utrikesministeriet, arbets- och näringsministeriet		
Språk	finska	Sidantal	36
Referat			
Utrikesministeriets och arbets- och näringsministeriets arbetsgrupp har utrett genomförandet av de föresatser för Team Finland-verksamheten som står skrivna i Petteri Orpos regeringsprogram. I enlighet med regeringsprogrammet förnyas ledningen av Team Finland-nätverket och dess verksamhet gemensamt med näringslivet, stärks utrikesministeriets styrande roll och utreds överförandet av Business Finlands verksamhet i utlandet till Finlands beskickningsnät. I jämförelseländernas exportfrämjande modeller har utredningsgruppen identifierat god praxis som kan användas i Team Finland-nätverkets utvecklingsarbete. En stor brist i Finlands exportfrämjande system är det splittrade ledningssystemet, särskilt utlandsnätverket, som leds av två olika organisationer. I utredningen föreslås tre olika lösningsmodeller som kan effektivisera och förenkla ledningen av Team Finland-nätverket och dess exportfrämjande verksamhet. Utredningen presenterar preliminära bedömningar av genomförandet av dessa modeller inklusive ändringar i lagstiftningen och bedömningar av varje modells fördelar, nackdelar och risker. De lösningsmodeller som presenteras i utredningen är: 1. Team Finland-nätverkets ledningsstruktur i Finland reformeras 2. Team Finland-nätverkets ledningsstruktur i Finland reformeras och utrikesministeriets styrande roll i utlandsnätverket stärks 3. Business Finlands verksamhet i utlandet överförs till utrikesförvaltningen			
Nyckelord	utrikesministeriet, arbets- och näringsministeriet, beskickningar, exportfrämjande, Business Finland, ledningssystem, ledning		
ISBN PDF	978-952-281-773-0	ISSN PDF	2737-0844
URN-adress	https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-281-773-0		

Report on the reform of the operations and management of the Team Finland network

Publications of the Ministry for Foreign Affairs 2024:1

Publisher Ministry for Foreign Affairs of Finland

Author(s) Jarno Syrjälä, Tuomas Tapio, Marianne Nissilä, Miia Rantanen, Kirsti Pohjankukka, Ilkka Nordberg, Ilona Lundström, Sampsa Nissinen, Mari Hakkarainen, Riikka Astala
Editor(s) Riikka Astala, Mari Hakkarainen, Miia Rantanen, Ilkka Nordberg
Group author Ministry for Foreign Affairs of Finland, Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland
Language Finnish **Pages** 36

Abstract

A working group of the Ministry for Foreign Affairs and the Ministry of Economic Affairs and Employment examined the implementation of Prime Minister Petteri Orpo's Government Programme's entries on Team Finland's operations. According to the Programme, the Government needs to reform the operations and management of the Team Finland network in cooperation with business and industry, strengthen the Foreign Ministry's guiding role and examine whether Business Finland's activities abroad could be incorporated into Finland's network of diplomatic and consular missions.

The working group examined export promotion models of peer countries and identified best practices for the development of the Team Finland network. The working group found fragmented management to be a key shortcoming in Finland's export promotion system, especially the management of the network abroad, which is dispersed across two different organisations.

The report proposes three solutions to simplify and enhance the management and export promotion activities of the Team Finland network. The report gives a preliminary assessment of the implementation of these solutions, including the necessary legislative amendments and an assessment of the advantages, disadvantages and risks of each solution. The report proposes the following solutions:

1. Reforming the management structure of the Team Finland network in Finland
2. Reforming the management structure of the Team Finland network in Finland and strengthening the Foreign Ministry's guiding role in the network abroad
3. Incorporating Business Finland's activities abroad into the Foreign Service

Keywords Ministry for Foreign Affairs, Ministry of Economic Affairs and Employment, missions, export promotion, Business Finland, management systems, management

ISBN PDF 978-952-281-773-0

ISSN PDF 2737-0844

URN address <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-281-773-0>

Sisältö

1	Johdanto	7
2	Vertaismaiden vienninedistämismallien parhaat käytänteet.....	9
3	Nykyisen vienninedistämisjärjestelmän epäkohdat.....	10
4	Ratkaisumallit.....	12
	1. MALLI: TF-verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa	12
	Ohjausrakenteet.....	12
	Ohjausvälineet.....	13
	Arviona mallista:.....	14
	Edut:	14
	Haasteet ja riskit:	14
	2. MALLI: TF-verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa sekä UM:n ohjausroolin vahvistaminen ulkomaanverkostossa	14
	Kotimaan- ja ulkomaanverkoston johtamisvastuut	14
	Ulkomaanverkoston johtamisen vahvistaminen	15
	Arviona mallista:.....	16
	Edut:	16
	Haasteet ja riskit:	16
	3. MALLI: BF:n ulkomaantoimintojen siirto ulkoasiainhallintoon	17
	Arviona mallista:.....	18
	Edut:	18
	Haasteet ja riskit:	18
5	Miten muutoin Team Finland – yhteistyötä vahvistetaan	19
	Liitteet:	20
	Liite 1. Työryhmän asettamispäätös.....	20
	Liite 2. Elinkeinoelämän lausunnot TF-uudistuksesta.....	23

1 Johdanto

Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelmassa linjataan, että Team Finland (TF) -verkoston toiminta ja johtaminen uudistetaan yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa tukemaan Suomen strategisia intressejä. Tässä yhteydessä hallitus vahvistaa ulkoministeriön ohjausroolia valtion viennin ja kansainvälistymisen edistämistoiminnoissa sekä selvittää Business Finlandin (BF) ulkomaantoimintojen siirron osaksi Suomen edustustoverkkoa. Lisäksi hallitus arvioi vienninedistämistoiminnan – sisältyen TF-vierailut – vaikuttavuuden suhteessa vertaismaiden malleihin.

Ulkoministeriö (UM) ja työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) perustivat lokakuussa 2023 työryhmän selvittämään hallitusohjelman kirjausten konkreettisen toimeenpanon edellytyksiä, keinoja ja mahdollisia vaikutuksia. Työryhmä on kokoontunut loka-joulukuussa säännöllisesti kuullen keskeisiä elinkeinoelämän järjestöjä, sektori-ministeriöitä sekä TF-johtoryhmää. Lisäksi on kuultu BF:n henkilöstöä. Sidosryhmien lausunnot ovat raportin liitteenä.

Poliittisen päätöksenteon tueksi työryhmä on virkamiestyönä identifioinut asiantuntija-analyysin, vertaismaamalleista saadun tiedon sekä kuulemisten pohjalta ratkaisumalleja, joilla Suomen vienninedistämistoiminta ja johtaminen uudistetaan. Tavoite on, että verkoston tuloksellisuus ja vaikuttavuus parantuvat.

Vertaismaiden kokemusten kartoittamiseksi työryhmä perehtyi erityisesti Alankomaiden, Irlannin, Ruotsin ja Tanskan vienninedistämismalleihin. Kyseisten maiden kanssa yhteistyö kaupallistaloudellisissa asioissa on ollut tiivistä jo pitkään. Maat ovat Suomen kanssa arvopohjaltaan ja toimintakulttuuriltaan paljolti samankaltaisia, mutta keskenään erilaisia niin elinkeinorakenteen kuin yrityspalvelujärjestelmän suhteen. Näin ne tarjoavat vertailupohjaa Suomen vienninedistämisyjärjestelmän kehittämiseen. Yksikään maa ei sellaisenaan tarjoa valmista mallia Suomelle, mutta monia hyviä käytänteitä opittavaksi.

Edellä mainittuja maita hyödynnetään viiteriöryhmänä myös vienninedistämisyvierailujen vaikuttavuutta koskevassa arvioinnissa. Tästä kokonaisuudesta käynnistettiin erillinen selvitys, joka laaditaan osin virkатыönä ja osin ulkoistettuna konsulttityönä. Selvityksen arvioitu valmistumisaika on helmikuu 2024.

Pääministeri Orpon hallituksen ohjelma sisältää useita TF-verkoston toimijoita koskevia uudistuksia, joiden edistäminen ei ole kuulunut tämän UM–TEM -työryhmän toimeksiantoon, mutta joilla on kokonaisuudessaan vahva liittymäpinta toisiinsa. Tällaisiin samanaikaisesti käynnissä oleviin hankkeisiin lukeutuvat esimerkiksi Finn-veran vienninedistämistä tukevan roolin vahvistaminen ja kokonaislainsäädännön uudistus, tutkimus- ja kehittämisrahoituksen monivuotinen suunnitelma sekä valtion aluehallintouudistus ja elinvoimakeskusten perustaminen.

2 Vertaismaiden vienninedistämismallien parhaat käytänteet

Alankomaiden, Ruotsin ja Tanskan vienninedistämismallien johtamisrakenne perustuu työnjakoon kotimaan- ja ulkomaantoimintojen ohjauksessa. Kaksi toimintakokonaisuutta johdetaan yhteen vastuuministeriöiden vedolla. Vienninedistämisen ja erityisesti ulkomaantoimintojen johtaminen kuuluvat ulkoministeriölle, kun taas yritys- tai elinkeinoministeriö vastaa pääsääntöisesti kotimaan yrityspalveluista. Irlannissa elinkeinoministeriö ohjaa sekä kotimaan- että ulkomaantoimintoja.

Elinkeinoelämä ja yritykset ovat kaikissa maissa tiiviisti mukana vienninedistämistoiminnan strategisessa suunnittelussa ja toimeenpanossa. Elinkeinoelämän edustajat tekevät suosituksia ja toimivat asiantuntijoina erilaisten yhteistyörakenteiden kautta. Ministeriöiden johdolla yrityksiä tavataan useimmiten muutamia kertoja vuodessa strategisten linjauksien valmistelemiseksi. Elinkeinoelämä osallistuu myös mm. vienninedistämishankkeiden toimeenpanoon ja kansainväliseen vaikuttamiseen. Työtasolla on joissakin maissa lisäksi toimialakohtaisia viranomaisten ja elinkeinoelämän työryhmiä.

Vertaismaiden vienninedistämistoimintoja ohjaavat strategiset valinnat esimerkiksi pääkohdemarkkinoista ja -toimialoista. Julkiset vienninedistämistoiminnot ja -resurssit kohdennetaan erityisesti näihin painopisteisiin. Geopoliittisten ja -taloudellisten murrosten myötä vertaismaat panostavat entistä enemmän pitkäjänteiseen kansainvälisen kysynnän ja kaupallisen pohjan rakentamiseen yrityksilleen ulkomailla. Tätä työtä tehdään esimerkiksi kahdenvälisen kumppanuussopimusten, TKI-yhteistyön, maakuvatyön ja muun kansainvälisen vaikuttamisen keinoin.

Merkittävä ero Suomen ja vertaismaiden vienninedistämismalleissa on toimintaan käytössä olevissa kokonaisresursseissa. Vertaismaat panostavat toimintaan enemmän henkilöresursseja ja niiden painopiste on Suomea vahvemmin ulkomaanverkostossa. Viennin ja yritysten kansainvälistymisen edistämisen katsotaan edellyttävän vahvaa kansainvälistä läsnäoloa, jonka merkitys on kasvussa politiikan ja kaupan tiivistyvien kytkösten myötä. Lisäksi maat eroavat toisistaan niin elinkeinorakenteen kuin yrityspalvelujärjestelmän suhteen. Vienninedistämisen tuki on järjestetty eri maissa eri tavalla mm. palveluiden maksullisuuden ja rahoituksen roolin suhteen.

3 Nykyisen vienninedistämijärjestelmän epäkohdat

Nykyisen Team Finland -verkoston epäkohtien ydin on ulkomaantoimintojen johtaminen. Toiminnan tehostaminen edellyttää järjestelmän nopeaa uudistamista tältä osin. Nykyinen hajanainen johtamisjärjestelmä vaikeuttaa verkostoyhteistyötä ja heikentää vienninedistämisen vaikuttavuutta. Hajanaisuus myös hankaloittaa yhteisten, strategisten valintojen tekemistä, tavoiteasetantaa ja ylläpitää tiettyjä päällekkäisyyksiä julkisrahoitteisten organisaatioiden toiminnassa. TF-verkostoa ja sen toimintaa leimaa edelleen enemmän organisaatiolähtöisyys kuin tiimityö.

Ulkomaanverkoston yhteistoimintaa vaikeuttaa kahden eri organisaation johtomalli, jonka mukaan UM johtaa edustustoja ja BF omia ulkomaantoimintojaan. Edustuston päällikkö toimii virallisesti TF-maajohtajana, ja hän vastaa suurlähettiläänä Suomen ja kohdemaan kahdenvälisten suhteiden koko kirjosta. Käytännössä TF-maajohtajan mahdollisuutta johtaa kohdemaissa tehtävää vienninedistämistyötä rajoittaa se, että viime kädessä kumpikin organisaatio vastaa omasta toiminnastaan ja tekee omat päätökset toimintaansa liittyen. Tämä todetaan vuonna 2017 sovitussa UM:n ja BF:n yhteistoimintamallissa.

Tästä syystä ohjaamisen välineeksi tarkoitettu TF-vuosisuunnitelma ei määritä riittävästi ulkomailla tapahtuvaa TF-toimintaa, vaan ulkomaanverkoston työtä ohjataan edelleen useilla suunnitelmilla eri tavoitteineen, eri mittareineen ja eri suunnittelusykleineen. TF-johtoryhmässä sovitut yhteiset mittarit eivät myöskään riittävällä tasolla ole siirtyneet käytännön työn operatiiviseen johtamiseen. Tämä laskee verkoston tehokkuutta ja sitoo resursseja sisäiseen koordinaatioon. Lisäksi maakohtaiseen kysyntään vastaavia vienninedistämistoimenpiteitä ei ole kyetty riittävästi sovittamaan yhteen kotimaassa tehtävän suunnittelun ja strategisten elinkeinopoliittisten tavoitteiden kanssa.

Joillakin markkinoilla yhteistyö toimii hyvin ja tuloksellisesti. Onnistumisten taustalla ovat usein hyvät henkilösuhteet. Yhteistyö ei kuitenkaan saa olla riippuvaista yksinomaan henkilösuhteista, vaan rakenteiden tulee taata tasalaatuinen, resurssi-tehokas ja vaikuttava toiminta kaikissa olosuhteissa.

Lisäksi ulkomaan toimintojen suuntaamisesta ja esimerkiksi verkostojen läsnäolosta ei tehdä strategisia yhteisiä päätöksiä, vaikka näille edellisen TF-uudistuksen yhteydessä luotiin foorumit: kansliapäällikkökokoukset ja ulkomaantoimintojen johtoryhmä. Tämä hajauttaa vienninedistämisen vaikuttamistyön voimavaroja.

Viime vuosina edistystä TF-toiminnassa on saavutettu esimerkiksi palvelupolun kehittämisellä ja kohdentamalla palveluita kasvuhakuisille yrityksille. Ulkomaanverkoston resursseja on vahvistettu ulkoasiainhallinnossa ja BF:ssa. Kehittämistarpeena on tunnistettu strategisuuden lisääminen niin teema-alueiden kuin kohdemarkkinoiden valinnassa. Lisäksi yksityisen sektorin kansainvälistymispalveluita ei hyödynnetä vielä riittävän tehokkaasti osana TF-verkostoa. Aiemmassa uudistusvaiheessa BF:lle annettu TF-verkoston kokonaiskoordinaatiovastuu ei ole myöskään osoittautunut toimivaksi.

4 Ratkaisumallit

Ratkaisukeinojen identifioimisessa on lähtökohtana nykyisen vienninedistämisen järjestelmän kehittäminen. Seuraavassa on esitelty ratkaisuvaihtoehtoja kolmen eri mallin mukaisesti sekä alustavat arviot kunkin eduista, haitoista ja riskeistä. Selvitystyöryhmä pitää tärkeänä, että uudistuksen myötä Suomen vienninedistämisen järjestelmä on mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Näin se toimii käytännössä, kestää aikaa ja toimintaympäristön kehittymistä. Selkeä rakenne on myös riittävän ketterä reagoimaan muutoksiin nopeasti. Samalla selvitystyöryhmä pitää tärkeänä yrityspalvelujen jatkuvuuden ja verkoston resurssien turvaamista huomioiden vertaismaiden suuremmat voimavarat. Kun rakennetaan muutosta olemassa olevien BF:n ulkomaantoimintojen päälle, joudutaan huomioimaan jo luotu moniulotteinen organisatorinen rakenne.

Suomen vienninedistämisen järjestelmän johtamisrakenteen yksinkertaistaminen vähentää koordinaatiotarvetta, edesauttaa tiedonkulkua ja yhdenmukaistaa toimintamalleja TF-verkostossa erityisesti ulkomaanverkoston osalta. Tavoitteena on tehokkaampi ja kohdennetumpi toiminta ja työntekijöiden ajan vapautuminen enemmän yritysten palvelemiseen, jolloin verkoston toiminta kokonaisuutena tehostuu.

1. MALLI: TF-verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa

Ohjausrakenteet

TF-johtoryhmä vastaa kotimaan- ja ulkomaanverkoston ohjauksesta sekä näiden yhteen johtamisesta periaatteen ”maakunnista maailmalle ja maailmalta maakuntiin” mukaisesti.

Nykyistä ohjausrakennetta muokataan muodostamalla johtoryhmästä useammin kokoontuva suppea UM-TEM -kokoonpano sekä laajempi kokoonpano, jonka jäsenet pysyvät ennallaan (UM, TEM, OKM, MMM, BF, Finnvera, ELY, EK, KKK, SY). UM ja TEM jakavat sekä johtoryhmän että sihteeristön puheenjohtajuuden. TF-johtoryhmän puheenjohtajien päätöksellä voidaan molempiin kokoonpanoihin kutsua mukaan muita asiantuntijoita. BF osallistuu suppeaan kokoonpanoon pysyvänä asiantuntijana. Nykyinen ulkomaantoimintojen johtoryhmä (UTJR) lakkautetaan TF-johtoryhmän vastatessa jatkossa myös ulkomaanverkoston ohjauksesta.

TF-sihteeristö valmistelee johtoryhmän agendan ja vastaa sen linjausten toimeenpanosta sekä strategisen tason TF-koordinaatiosta. TF-johtoryhmä määrittelee sen alaisten operatiivisten alatyöryhmien puheenjohtajuudet. Operatiivisten työryhmien tarve arvioidaan uudelleen tavoitteena niiden määrän karsiminen. BF kordinoi osin kansallista TF-palvelukokonaisuutta TF-johtoryhmän ohjauksessa.

Ohjausvälineet

Hallituskauden alussa TF-johtoryhmässä laadittavassa TF-linjauksessa (nyk. strategia) tehdään pitkäjänteiset päätökset kuten strategisen tason kohdemaaja- ja toimialavalinnat sekä TF-toiminnan strategiset tavoitteet ja mittarit. Tarvittaessa näitä muutetaan vuosittaisen tarkastelun yhteydessä. Poliittista ohjausta vahvistetaan raporttoimalla kerran vuodessa elinkeino- ja ulkomaankauppa- ja kehitysministerielle edellisen vuoden tuloksista ja hakemalla heidän hyväksyntänsä päivitetuille linjauksille.

Ulkomaanverkoston ohjauksen ja johtoryhmän TF-linjakauden maakohtaisen jalkauttamisen välineenä toimii kohdemaajien TF-vuosisuunnitelmat, jotka laaditaan maajohtajan johdolla. BF:n omista erillisistä ulkomaanverkoston vuosisuunnitelmista luovutaan. Kohdemaakohtainen TF-vuosisuunnitelma sidotaan ajallisesti ulkoministeriön toiminnan ja talouden suunnitteluun. Nämä käsitellään TF-johtoryhmässä, joka antaa kohdemaajille ohjausta ja varmistaa yhteyden kotimaantoimintoihin. BF:n investointien, matkailun ja osaajahoukuttelun edistäminen sisältyvät TF-suunnitelmiin siltä osin kuin ne kuuluvat kyseisen kohdemaan toimintaan. Näiden alueiden suunnittelussa huomioidaan vahva yhteys elinkeinopolitiikkaan.

Vahvemman tulosohtauksen kautta varmistetaan yhteisten TF-tavoitteiden siirtyminen BF:n operatiivisiin tavoitteisiin, asiantuntijatasen työnohtaukseen ja tavoite-mittareihin. Päämäärän edistämiseksi UM osallistuu jatkossa BF:n tulossopimuksen laadintaan ja koko normaaliin tulosohtausprosessiin ulkomaanverkoston tavoitteiden osalta. UM vastaa ulkomaanverkoston tavoitteiden määrittämisestä tulossopimuksessa ja tulosohtausprosessissa käytettävissä olevan budjetin puitteissa, jonka TEM määrittää. Tässä yhteydessä huolehditaan, että eri politiikkalohkojen, kuten matkailun ja ulkomaisten investointien edistämisen, strategiset tavoitteet sovitetaan yhteen ulkomaanverkoston tavoitteiden kanssa. Ministeriöiden välistä työnjakoa politiikkavastuiden osalta ei muuteta. UM:n rooli määritetään BF-laissa ja tarvittavilla säädöksillä.

Arviona mallista:

Edut:

- TF-johtoryhmän kokonaisvaltaisempi ja strategisempi ote koko TF-toiminnan ohjaamiseen.
- Toteutettavissa nopeammin ja vähäisemmin kustannuksin kuin muut mallit pienempien rakenteellisten ja juridisten muutostarpeiden vuoksi.
- BF:n organisaatioon näistä malleista pienimmät muutokset, jolloin sen toiminta voi jatkua ilman suurempia häiriöitä, mikä edesauttaa tutkimus- ja kehitysrahoituksen kasvun vakaata toimeenpanoa.
- UM:n rooli TF-johtoryhmässä ja BF:n tulosohtauksessa kasvaa.

Haasteet ja riskit:

- Ulkomaanverkostoa johdetaan edelleen kahdesta organisaatiosta (UM, BF).
- Malli edellyttää uudenlaista tapaa asettaa ulkomaanverkoston tavoitteet tulossopimuksen kautta. Muutokset näkyvät yhteistyössä vasta jonkin ajan kuluessa.
- TF-maajohtajan asema ei vahvistu, koska maatasolla tapahtuva TF-toiminnan operatiivinen johtaminen säilyy BF-henkilöstön osalta BF:ssä.
- Ulkomaanverkoston ohjauksen tavoitteista (UM) ja toiminnan rahoituksesta (TEM) päättää eri ministeriö, mikä voi tuoda ohjaukseen jännitteitä.
- Malleista pienin uudistusvaikutus.

2. MALLI: TF-verkoston johtamisrakenteen uudistaminen kotimaassa sekä UM:n ohjausroolin vahvistaminen ulkomaanverkostossa

Ensimmäisen ratkaisumallin sisältämien uudistusten lisäksi toteutetaan seuraavat muutokset.

Kotimaan- ja ulkomaanverkoston johtamisvastuut

Selkeytetään työnjako TF:n kotimaan- ja ulkomaantoimintojen johtamisen osalta. Mallissa TEM johtaa TF-kotimaantoimintoja ja vastaa niiden rahoituksesta. UM johtaa TF-ulkomaantoimintoja vastaten niiden rahoituksesta. UM-BF -yhteistoimintamalli lakkautetaan.

BF:n tulosohejaus, rahoitus ja palvelusopimus erotetaan kotimaan ja ulkomaan-toimintojen osalta. Samalla varmistetaan ulkomaan- ja kotimaantoimintojen sisällöllinen koordinaatio, jossa avainroolissa on UM:n ja TEM:n saumaton yhteistyö. TEM:ltä tarvitaan laajempaa koordinaatiota ja uudenlaista tulosohejausta suhteessa UM:n ohjaamaan osaan BF Oy:tä kasvu- ja teollisuuspolitiikan temaattisten ohjelmien toimeenpanemiseksi ulkomaanverkostossa.

Jotta UM:n päätösvalta saadaan riittävällä tavalla toteutettua, arvioidaan lainsäädännön muutostarpeet. BF-lakia ja -asetusta muutetaan tarvittavin osin. BF:n ulkomaanverkostosta teetetään ulkopuolinen tarkastus (due diligence -tarkastus), jonka avulla selvitetään mahdolliset BF:n ulkomaantoimintojen hallinnolliset uudistustarpeet. Lainsäädäntövastuu ulkomaanverkoston osalta siirtyy ulkoministeriölle.

Ulkomaanverkoston johtamisen vahvistaminen

Ulkomaanverkoston TF-toiminnan operatiivista johtamista selkeytetään ja yksinkertaistetaan vahvistamalla TF-majohtajan asemaa. TF-majohtaja (suurlähettiläs) toimii jatkossa TF-tehtävissä työskentelevien henkilöiden toiminnan operatiivisena ohjaajana. BF:n henkilöstön työnantajana säilyy edelleen BF Oy. UM:lle säädetään rooli BF:n ulkomaanverkoston operatiivisesta ohjauksesta vastaavana tahona suhteessa BF Oy:öön. BF-lakia ja asetusta muutetaan tarvittavin osin ja niihin kirjataan UM:n toimivalta. UM tekee ulkomaanverkostoon liittyvän palvelusopimuksen BF Oy:n kanssa. TEM:n ulkomaanverkostoa koskevia tavoitteita toimeenpannaan UM:n ja BF Oy:n välisellä palvelusopimuksella.

UM vastaa oman edustustoverkkonsa lisäksi BF Oy:n ulkomaantoimintojen rahoituksesta. UM:lle siirretään tällä hetkellä talousarviossa työ- ja elinkeinoministeriön pääluokassa olevat tarkoitukseen varatut määrärahat erilliselle vienninedistämisen momentille. UM huolehtii, että BF:n strategisessa tulosohejauksessa asetettujen tavoitteiden ja allokoitujen resurssien suhde vastaa toisiaan. Lainsäädännölliset muutostarpeet arvioidaan ja toteutetaan.

Ulkomaanverkoston johtamista ja BF:n osallistamista siihen edesautetaan UM:n tärkeimpien TF-kohdemaiden TF-majohtajan (suurlähettilään) tueksi asetettavilla liiketoiminta-asiantuntijoilla. Asiantuntija voi olla ulkopuolelta rekrytoitu, mutta eduksi katsotaan BF-kokemus. Asiantuntijalle myönnetään työtehtävien edellyttämä diplomaattistatus. Vahvistaminen edellyttää rahoitusta, jota on tarkasteltava BF:n ulkomaanverkoston rahoituksesta päätettäessä.

Arviona mallista:

Edut:

- Ulkomaanverkoston TF-toimintaa ohjataan yhdestä organisaatiosta (UM), joka vastaa sen tavoitteista, resursseista ja toimintamalleista. Ulkomaanverkoston hajanaisuuksia poistetaan.
- TF-maajohtajan asema vahvistuu TF-toiminnan operatiivisena johtajana kohdemaassa. Tavoiteasetanta ja suunnittelu kohdemaissa parantuu, tiimityö vahvistuu sekä sisäinen koordinaatio vähenee. Nykyisillä resursseilla saadaan lisätehoja ja tuloksia.
- Koska BF:n ulkomaanverkoston työnantajuus ja henkilöiden tehtävät ulkomaanverkostossa pysyvät lähtökohtaisesti entisinä, ulkomaanverkoston ongelmakohdat korjataan kolmatta mallia vähäisemmillä vaikutuksilla TF-toimintaan ja yrityspalveluihin.
- BF:n ulkomaanverkoston organisointi pysyy ennallaan, jolloin kokonaismuutos nopeammin toteutettavissa kuin kolmannen mallin täydessä integraatiomallissa.

Haasteet ja riskit:

- Kolmannen mallin täyttä integraatiota monimutkaisempi järjestelmä ja hallinnollisesti haasteellinen toimeenpanna. Sekä BF:n organisaatioon että toimintamalliin liittyvä poikkeuksellinen organisointitapa sisältää lainsäädännöllisiä haasteita, jotka tulee selvittää.
- Muutoksen johtaminen varaa BF:n johdon kapasiteettia pitkäksi ajaksi, mikä heikentää BF:n kykyä johtaa tutkimus- ja kehitysrahoituksen tason noston toimeenpanoa.
- BF:n uudistuksen synergiat yritysten TKI-toiminnan ja kansainvälistymisen tukemisessa osittain puretaan. Uudessa johtamisjärjestelmässä rakennetaan tiivis yhteys ulkomaan ja kotimaan eri toimintojen kesken ml. tutkimus- ja kehitysrahoitus.
- Olennaisia vaikutuksia BF:n toiminnan ohjaukseen sekä BF:n juridiseen asemaan niin kohdemarkkinoilla kuin Suomessa.
- Työnantajarooliin ja -vastuisiin liittyvät kysymykset tulee selvittää kattavasti ja huolehtia siitä, että työnantajavastuut ja -velvollisuudet on mallissa selkeästi määritelty.

3. MALLI: BF:n ulkomaantoimintojen siirto ulkoasiainhallintoon

BF:n ulkomaanverkoston henkilöstö siirretään UM:n alaisuuteen. Siirron toteuttamisesta teetetään erillinen selvitys, jossa yksityiskohtaisesti tarkastellaan juridiset ja hallinnolliset seikat sekä arvioidaan kustannusvaikutukset. Lähtökohtaisesti siirto toteutetaan perustamalla uusi vienninedistämisjärjestelmä ulkomaille UM:n alaisuuteen ja sulkemalla BF:n ulkomaantoimistot. Päämääränä on säilyttää olemassa olevaa osaamista ja kokemusta mahdollisimman laajasti. Toteutuksessa on huomioitava kohdemaakohtainen lainsäädäntö ja sen tuomat vaikutukset ja haasteet.

Toiminnan tehokkuuden lisäämiseksi koko kansainvälinen verkosto on UM:n alaisuudessa.

Tällä hetkellä BF:n henkilöstö ulkomaanverkostossa koostuu Suomesta lähetetyistä työsuhteisista henkilöistä, paikalta palkatusta henkilöstöstä, Kiinan ja Yhdysvaltojen tytäryhtiöissä työsuhteisessa olevista henkilöistä sekä ulkomaiseen vuokratyönantajaan työsuhteessa olevasta henkilöstöstä. UM:llä on vastaavasti eri henkilöstöryhmiä sekä paikallisesti palkattuja, että lähetettyjä, joten jatkossa eri henkilöstöryhmien tarve ja sijainti katsotaan toiminnan tarpeiden mukaisesti. Lähtökohtaisesti henkilöstö ei jatka UM:n alaisuudessa vuokratyösuhteessa eikä tytäryhtiöitä enää käytetä.

Muutos toteutetaan käytännössä vaiheittain. Tällä ja riittävillä siirtymäajan resursseilla varmistetaan, että TF-toiminnot pystytään ylläpitämään muutosaikana riittävällä tasolla. Asiakaslähtöisen ja ennakoitavan kasvupalvelukokonaisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi jo muutosvaiheessa varmistetaan tiivis yhteys kotimaan toimintaan. Tässä keskeisintä on UM:n ja TEM:n saumaton yhteistyö. Kasvu- ja teollisuuspolitiikan temaattisten ohjelmien toimeenpaneminen ulkomaanverkostossa edellyttää TEM:ltä laajempaa koordinaatiota ulkomaanverkoston kanssa.

Lainsäädännön yksityiskohtaiset muutostarpeet selvitetään. Lähtökohtaisesti BF-laki ja asetus nykymuodossa uudistetaan ja vastaavat muutokset tehdään UM:tä ja TEM:tä koskevaan säätelyyn.

Muutoksessa syntyy kustannuksia mm. eri maissa olevista sopimuksista irtautumisesta sekä omaisuuksien ja tietoaineistojen siirrosta. Kertaluontoisena vaiheittaisena toimintana kustannukset jakautuvat usealle vuodelle. Pidemmällä tähtäimellä kustannusvaikutus riippuu ennen kaikkea tulevien työsuhteiden tyypeistä. Kahden eri hallintojärjestelmän yhdistämisestä keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä saavutetaan säästöjä ja toiminnallisia lisätuloksia, jotka myös arvioidaan.

Arviona mallista:

Edut:

- Ulkomaanverkosto kokonaan yhden organisaation johtama (UM). Selkein ja yksinkertaisin johtamisjärjestelmä ja yksi hallintorakenne.
- Pitkällä aikavälillä suurin uudistusvaikutus. Yhtenäinen ulkomaanverkosto tehostaa TF-vienninedistämistoimintaa sekä vahvistaa tuloksia ulkomaanverkostossa kaikista malleista eniten.
- Yhtenäinen ulkomaanverkosto UM:n johtamana lujittaa ulkomaanverkoston yhteyttä kotimaan toimintaan "maailmalta maakuntiin" periaatteen mukaisesti.
- Juridisesti jossain määrin yksinkertaisempi toteuttaa kuin toinen malli
- Yrityksiä näkökulmasta palvelu selkeytyy ja yksinkertaistuu, kun ulkomaanverkostossa on yksi palveluntarjoaja yhden luukun periaatteen mukaisesti.

Haasteet ja riskit:

- TF-palveluiden tuloksellisuus ja asiakaskokemus kärsivät palvelukatkoksista, jos muutosvaiheessa ei pystytä pitämään kiinni osaamisesta ja kokemuksesta.
- Muutoksen johtaminen varaa BF:n johdon kapasiteettia pitkäksi ajaksi, mikä heikentää BF:n kykyä johtaa tutkimus- ja kehitysrahoituksen tason noston toimeenpanoa.
- BF:n uudistuksen synergiat yritysten TKI-toiminnan ja kansainvälistymisen tukemisessa puretaan. Uudessa johtamisjärjestelmässä rakennetaan tiivis yhteys ulkomaan ja kotimaan eri toimintojen kesken ml. tutkimus- ja kehitysrahoitus.
- Vienninedistämisen lisäksi ulkomaisen matkailun edistämiseen, ulkomaisten osaajien ja ulkomaisten investointien hankkimiseen sekä kansainväliseen innovaatioyhteistyöhön liittyvät kotimaantoiminnot on organisoitava uudelleen.

5 Miten muutoin Team Finland – yhteistyötä vahvistetaan

Team Finland -toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan parantaa edelleen myös muuten kuin johtamis- ja ohjausmallin kehittämisen kautta. Oleellista on kehitetyn palvelupolun tuominen käytäntöön ja strategiset kohdemaat ja toimialavalinnat.

Esimerkkeinä tämän selvitystyön yhteydessä esiin nousseista kehittämistarpeista ovat TF-toiminnasta viestiminen kotimaassa potentiaalisille asiakkaille. TF-toimintaa, sitä kautta saavutettavia palveluja ja eri toimijoiden rooleja ulkomailla tapahtuvan toiminnan osalta tunnetaan edelleen huonosti vakiintuneiden asiakasryhmien ulkopuolella.

Kohdemaissa tulisi pyrkiä tuomaan paikallisia suomalaisyritysten muodostamia toimijoita, kuten kauppakamarit ja kauppayhdistykset, tiiviimmin osaksi TF-toimintaa. Mahdollisuudet tältä osin vaihtelevat merkittävästi maakohtaisesti, mutta tämä mahdollistaa etenkin pk-yrityksille toimintaan liittymisen matalalla kynnyksellä. Verkostojen osalta myös kunniakonsuleiden roolia voidaan korostaa edelleen.

Ulkomaanverkostossa TF-toiminnan käytännön sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi TF-toimijoiden sijaintiratkaisut, tulee edelleen tarkastella säännönmukaisesti. Yhteisten toimitilojen käyttö tulee edelleen nähdä toimintaa vahvistavana tekijänä.

Team Finland-toiminnalle olisi eduksi elinkeinoelämän osallistuminen nykyistä aktiivisemmassa ja aloitteellisemmassa roolissa. Elinkeinoelämä on kuulemisissa toivonut nykyistä suurempaa osallistumista operatiiviseen johtamiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Tähän vastataan johtoryhmätyöskentelyn strategisuudella, jonka kautta elinkeinoelämän mahdollisuus osallistua TF-toiminnan suunnitteluun ja tavoiteasetantaan vahvistuu niin kotimaassa kuin ulkomaanverkostossa.

Liitteet:

Liite 1. Työryhmän asettamispäätös



Työ- ja elinkeinoministeriö
Arbets- och näringsministeriet

1 (2)

Asettamispäätös

5.10.2023

VN/27554/2023
VN/27554/2023-TEM-1

Jakelussa mainituille

Team Finland –verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamista valmisteleva työryhmä

Ulkoministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö ovat päättäneet tänään asettaa ministeriöiden välisen työryhmän selvittämään vienninedistämistoiminnan kehittämistä hallitusohjelman kirjausten mukaisesti.

Työryhmän toimikausi on 16.10.2023 – 31.1.2024

Tausta

Työryhmän asettaminen perustuu pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman kappaleisiin 6.1 "Nostetaan yrittäjyyden ja omistajuuden arvostusta; vahvistetaan yritysten kasvua ja kansainvälistymistä tukevaa elinkeino ja teollisuuspolitiikkaa" sekä 8.3 "Taloussuhteet osana strategista ulkopoliittikkaa" kirjattuihin ja alle koottuihin vienninedistämistoiminnan kehittämiskohtiin:

- Team Finland -verkoston toiminta ja johtaminen uudistetaan yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa tukemaan Suomen strategisia intressejä.
- Vahvistetaan ulkoministeriön ohjausroolia valtion viennin ja kansainvälistymisen edistämistoiminnoissa.
- Selvitetään Business Finlandin ulkomaantoimintojen siirtämistä osaksi Suomen edustustoverkkoa.
- Hallitus arvioi vienninedistämistoiminnan, mukaan lukien vienninedistämismatkat ja vientirahojusjärjestelmän vaikuttavuuden suhteessa esimerkiksi Ruotsin ja Tanskan malleihin.

Tehtävä

Työryhmän tehtävänä on selvittää em. hallitusohjelman kirjausten konkreettisen toimeenpanon edellytykset, keinot ja vaikutukset sekä tehdä suositukset poliittisen päätöksenteon tueksi. Työryhmä laatii selvityksestä loppuraportin, jonka tavoiteaikatauluna on vuoden 2023 loppu.

Postiosoite
Postadress
Postal Address
Työ- ja elinkeinoministeriö

PL 32
00023 Valtioneuvosto

Käyntiosoite
Besöksadress
Office

Aleksanterinkatu 4
Helsinki

Puhelin
Telefon
Telephone

0295 16001
+358 295 16001

Faksi
Fax
Fax

09 1606 2160
+358 9 1606 2160

s-posti, internet
e-post, internet
e-mail, internet

kirjaamo.tem@gov.fi
www.tem.fi

Organisointi

Työryhmän rinnakkaispuheenjohtajina toimivat alivaltiosihteeri Jarno Syrjälä (UM) ja osastopäällikkö Ilona Lundström (TEM).

Työryhmän jäseniksi nimitetään:

osastopäällikkö Tuomas Tapio (UM)
apulaisosastopäällikkö Marianne Nissilä (UM)
lähetystöneuvos Miia Rantanen (UM)
teollisuusneuvos Sampsa Nissinen (TEM)
neuvotteleva virkamies Mari Hakkarainen (TEM)
erityisasiantuntija Riikka Astala (TEM)

Työryhmän puheenjohtajat voivat tarvittaessa muuttaa työryhmän kokoonpanoa ja osallistaa UM:stä ja TEM:stä muita asiantuntijoita.

Työryhmä kuulee selvityksen aikana Team Finland -johtoryhmää ja raportoi sille työn edistyksestä. Tarvittaessa työryhmä kuulee myös muita sidosryhmiä ja asiantuntijoita.

Kustannukset

Työryhmän tulee työskennellä virka-aikana ilman erillistä korvausta.

Työryhmän työstä mahdollisesti aiheutuvat kustannukset, kuten esimerkiksi ulkopuolisten selvitysten kustannukset, suoritetaan momentilta 32.01.01.01.2 Työ- ja elinkeinoministeriön, Innovaatiot ja yritysrahoitus -osaston toimintamenot tai momentilta 24.01.01.1 Ulkoministeriön toimintamenot.

Ulkomaankauppa- ja kehitysministeri	Ville Tavio
Lähetystöneuvos	Sanna Selin
Elinkeinoministeri	Wille Rydman
Teollisuusneuvos	Tiina Ingman

Jakelu	Astala Riikka, TEM Hakkarainen Mari, TEM Lundström Ilona, TEM Nissilä Marianne, UM Nissinen Sampsa, UM Rantanen Miia, UM Tapio Tuomas, UM Syrjälä Jarno, UM
Tiedoksi	Hartikainen Teemu, TEM Noponen Lassi, TEM Peltonen Petri, TEM Rantanen Janna, UM Salovaara Jukka, UM Kauppapoliittinen osasto, UM

VN/27554/2023-TEM-1

Seuraavat henkilöt ovat allekirjoittaneet tämän asiakirjan sähköisesti /

Följande personer har undertecknat denna handling elektroniskt /

This document has been signed electronically by the following persons:

Ingman Tiina-Liisa 91189088F

2023-10-05

Rydman Wille-Werner 91308873H

2023-10-05

Selin Sanna 912807444

2023-10-06

Tavio Ville 91309366D

2023-10-09

Liite 2. Elinkeinoelämän lausunnot TF-uudistuksesta

Yrittäjyys, EU ja kansainvälinen kauppa
Paavali Kukkonen, Timo Vuori



Lausunto

1 (5)

6.11.2023

Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamista valmis- televan työryhmän kuulemistilaisuus tiistaina 7.11.

Näkemyksiä Team Finland -toimintaan liittyvissä keskusteluissa esille nousseisiin erityiskysymyksiin:

- Team Finland -toiminnalle on kyettävä rakentamaan yhteinen tavoiteasetanta, näitä seuraava mittarit – kuten viennin ja vientiyritysten määrän kasvu – ja kannusteet, joissa integroidaan onnistuneesti TEM:n innovaatiopolitiikan ja kasvuhakuisen elinkeinopolitiikan ts. vienninedistämisen tarjoamaa painottava lähestymistapa UM:n markkinakysyntää painottavaan lähestymistapaan (merkitsevänä erona aikajänne). Yhdistäminen on kyettävä tekemään yhdessä esimerkiksi TF-vuosisuunnitelman laatimisen yhteydessä, jotta se tukee käytännön työn toteuttamista. Lähestymistapojen välillä ei voi tehdä puhdasta valintaa – Suomi tarvitsee kipeästi lisää kansainvälistä kasvua nyt ja pitkälle tulevaisuudessa – mutta toimintaympäristön muuttuessa nopeasti / kriisiytyessä kyky vastata markkinakysyntään painottuu.
- Team Finland -toiminnan maakohtaisen työn johtamista on selkeytettävä samalla yhteistyötä tiivistäen. Suurlähtetilat toimii maajohtajana, mutta tavoitteiden valmistelu ja toteutumisen seuranta on tapahduttava tiiviissä ja säännöllisessä UM-TEM-yhteistyössä ja -rakenteissa (esim. ohjausryhmä). Kannusteiden on tuettava yhteistyön onnistumista. Kun näin tapahtuu, palvelutarjonta näyttäytyy asiakkaille laadukkaana ja toimivana kokonaisuutena. Toimintaa ja resursseja on priorisoitava markkinakohtaisesti jaettuna esimerkiksi avainmarkkinoihin, potentiaalisiiin kasvumarkkinoihin ja muihin markkinoihin. Johtamismallien osalta voidaan selvittää mahdollisuutta erillisiin ratkaisuihin tai kokeiluihin avainmarkkinoiden osalta.
- Team Finland -työn resurssoinnin turvaamisen ja vahvistamisen kohdalla maailmalla minimitalvoite on oltava nykyisten UM:n edustustoresurssien ja BF:n ulkomaan verkoston resurssien turvaaminen (henkilömäärä) ja yhdessä kehittäminen (osaamistarpeiden ja henkilövalintojen suunnittelu per kohdamaa).
- Team Finland -toiminnan erityistarpeisiin voidaan vastata hyödyntämällä joustavaa public-private yhteistyötä ja sitä koskevia toimintamalleja monistamalla (esim. elintarvikevienti, puolustusteollisuusvienti).
- Team Finland -toiminta tulee organisoida tavalla, joka mahdollistaa elinkeinoelämän vahvemman osallistumisen toiminnan suunnitteluun, ohjaukseen ja resurssointiin.

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO EK

LAUSUNTO

2 (5)

Yrittäjyys, EU ja kansainvälinen kauppa
Paavali Kukkonen, Timo Vuori

6.11.2023

Vastaukset työryhmän ennalta lähettämiin kysymyksiin:

Miten Team Finland –vienninedistämistoimintaa tulisi kehittää, jotta toiminta olisi vaikuttavampaa?

- **Vienninedistämistoimintaa tulee kehittää kokonaisuutena.** On ymmärrettävä vahvasti vienninedistämisen kotimaan ja ulkomaan tekemisen välinen yhteys. Välimatka niiden välillä ei saa kasvaa, eikä niiden välille saa muodostua hallinnollisia raja-aitoja tai jäykkyyksiä. Palveluiden tulee toimia saumattomasti yhteen. Kotimaassa vauhditettava yritysten kasvu- ja kansainvälistymishalukkuus- ja kyvykkyys sekä innovaatiot ovat keskeinen osa kansainvälisillä markkinoilla pärjäämistä. Yritysten halukkuus ja kyvykkyys kasvaa ja kansainvälistyä sekä viennin tarjoama rakennetaan kotimaassa. Tällöin Team Finland-toimijoiden lisäksi keskeisiä ovat mm. kuntien kehitysyhtiöt, kauppakamarit kansainvälistymispalveluineen ja alueelliset yrittäjäjärjestöt. On syytä muistaa, että innovaatiotoiminnan ja vienninedistämisen kytkeytyminen toisiinsa luovat lisäarvoa, mikä oli Finpron ja Tekesin aikaan fuusion peruste.
- **Kilpailijamaihin verrattuna resurssimme ovat niukat.** Siksi on panostettava siihen, miten saamme enemmän irti tuloksia nykyisestä Team Finland-kokonaisuudesta ja miten vahvistaa resursseja yhteistyössä yksityisen sektorin kanssa. Vienninedistämisen resurssit tulisi nostaa pitkäjänteisellä työllä kilpailijamaiden tasolle, mihin tarvitsemme korkean tason sitoutumisen. Olemme siitä kaukana, mutta suunnan on kuitenkin oltava oikea.
- **Resurssiniukuuden myötä markkinoita on kyettävä myös priorisoimaan ja palveluita fokusoimaan.** On uskallettava päättää, missä maissa tarvitaan lähetystöjen tarjoamaa diplomatiaa, kohdemaan poliittisen ja taloudellisen kehityksen seurantaa; ja missä maassa Business Finlandin kaupallisten asiantuntijoiden palveluita yritysten arjen vientihaasteissa sekä missä maissa erityisesti molempia. Sama koskee vienninedistämismatkoja, joiden tavoitteena tulee olla aidosti viennin kasvattaminen kohdemaassa. Palveluita on suunnattava erityisesti kasvu- ja kansainvälistymiskykyisille ja -haluisille yrityksille vaikuttavuuden vahvistamiseksi.
- **Vienninedistämisessä olennaista on hahmottaa paikallista markkinatarvetta ja kysyntää erilaisille kaupallisille ratkaisuille.** Näihin Suomesta on löydettävä nopeasti ja joustavasti oikeanlaista yritystarjontaa. Tämä edellyttää, että niin kohdemaasta kuin kotimaasta löytyy riittävästi kaupallista ja teollista asiantuntemusta arjen vienninedistämistyön tueksi. Yhä useampien varhaisenkin vaiheen yritysten, kuten start-upien toivotaan lähtevän hakemaan vientiä ja kansainvälistymistä. Kattava asiantuntemus kohdemarkkinoista on äärimmäisen tärkeää ja tarpeissa korostuu usein paikallinen osaaminen ja "hands-on" apu. Yritysten vientiä tukevien palveluiden laatu syntyykin erityisesti kohdemaassa toimivien asiantuntijoiden maa- ja markkinaosaamisesta sekä paikallisista verkostoista. Merkittävin osa tätä työtä tekeivistä asiantuntijoista on järkevää jatkossakin palkata suoraan kohdemaasta ja sen on oltava parhaille osaajille houkutteleva työpaikka. Yritykset ovat jopa valmiita maksamaan lisäarvoa tuottavista alkuvaiheen kohdemarkkinaselvityksistä ja palveluista, kuten verrokkimaissa tapahtuu, jos laatu on kohdallaan.

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO EK

LAUSUNTO

3 (5)

Yrittäjyys, EU ja kansainvälinen kauppa
Paavali Kukkonen, Timo Vuori

6.11.2023

- **Suurten ja pienempien yritysten tarpeet ovat usein erilaisia.** Team Finland-työssä molempien tarpeisiin on vastattava. Kohdemarkkinoilla suurille yrityksille edustustojen tuki on usein arvokasta ja kotimaassa ne hyödyntävät Business Finlandin innovaatio- ja ohjelmia. Edustustojen arvovaltapalvelujen lisäksi pk-yrityksille on tärkeää, että niitä huomioidaan erityisesti markkinaselvityksissä ja muissa vienninedistämispalveluissa, joihin niiden omat resurssit ovat rajallisemmat. Viennin ja vientiyritysten määrä saadaan kasvuun, jos onnistumme toteuttamaan hallitusohjelman tavoitteen Mittelstand-yritysten määrän kaksinkertaistamisesta vuoteen 2030 mennessä.
- **Maakunnasta maailmalle -palvelupolkua on selkiytettävä ja parannettava.** Vienninedistämisen uudistamisen on kytkeydyttävä tässä kohtaa kiinteästi alueellisten yrityspalveluiden kehittämiseen. Yritykset arvostavat asiakaskohtaista palvelua yleisen "yhden luukun palvelun" sijasta. Alueellisissa palveluissa on järkevää tehdä työnjakoa esimerkiksi eri toimijoiden – julkisten ja yksityisten kesken. Alueellisessa Team Finland -yhteistyössä on hyvä asettaa selvät tavoitteet ja sopia vastuista sekä työnjaosta eri tahojen kesken.
- **Parempaa koordinaatiota myös Finnveran ja muiden kotimaisten rahoittajien kanssa,** BF:n vienninedistämisessä ei ole nyt rahoituselementtiä tai -neuvontaa. TF:n ulkomaanverkoston osalta tulee kiinnittää huomiota osaamisen laajentamiseen, sisältäen esimerkiksi Suomen viennin- ja kehitysrahoituksen ratkaisut vienninedistämisen työkaluina. Rahoitusta tarvitaan myös kaupallistamiseen ja investointeihin. Vienninrahoituksen lainsäädäntöhanketta on kiirehdittävä. Vienninedistäminen on asetettava nykyistä selkeämmin Finnveran toiminnan keskiöön ja sille on mahdollistettava toiminnan ketteröittäminen ja parempi mandaatti toimia kilpailukykyisesti. Laissa on huomioitava erityisesti pk-yritysten tarpeet, joiden mahdollisuudet mm. ostajaluottojärjestelyihin kohdemarkkinoilla ovat suuria suppeammat. Kaupan ja kehityksen siilot on poistettava Finnfundin toimintaa kehitettäessä.
- **Parempien tulosten saavuttaminen vaatii vienninedistämisen johtamisen ja ohjauksen selkeyttämistä.** Kaikilla Team Finland -toimijoilla ja kumppaneilla on oltava yhteinen käsitys toiminnan tavoitteista, johtamisesta ja vastuista. Kohdemaassa diplomaateista kaupallisiin asiantuntijoihin on oltava yhteiset Team Finland-tavoitteet ja käsitys, mitä kukin omalla osaamisellaan edistää. Toiminnan yhteistä tavoitteellisuutta, sen mittarointia ja seuranta, sekä edelleen näiden palautumista toiminnan ohjaukseen on parannettava liittäen tähän tulosten saavuttamiseen ja eri toimijoiden yhteistyön ohjaavat vahvat kannusteet.
- **Team Finland-yritysasiakkuudet on aina hoidettava yhdessä.** Asiakkaalle Team Finland -palvelu on näyttävä yhtenä toimivana kokonaisuutena. Vuosittain maakohtainen Team Finland-suunnitelma luo jo nyt pohjan yhteistyölle, jonka toteuttamista suurlähettiläs ohjaa ja valvoo Team Finland-joukkueen maajohtajana. Hänen edellytyksiään, mutta myös velvoitteitaan tähän tehtävään on vahvistettava niin UM:n sisällä kuin suhteessa nykyiseen BF:n ulkomaan verkostoon, jotta yhteiset resurssit toimisivat parhaalla tavalla. Samalla on tunnistettava diplomaattien ja kaupallisten asiantuntijoiden toimenkuvan mahdolliset erot. Käynnissä olevan Ulkoasiainhallinnon uudistuksen onnistuminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta johtamisedellytykset näihin tehtäviin vahvistuvat. Vaikka suurlähettilään ohjausmandaattia kasvatettaisiin, on yhteys

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO EK

LAUSUNTO

4 (5)

Yrittäjyys, EU ja kansainvälinen kauppa
Paavali Kukkonen, Timo Vuori

6.11.2023

TEM-konserniin ja myös sen ohjauskyky säilytettävä.

- **Team Finland-verkoston kykyä vastata nopeasti uusiin tilanteisiin ja tarpeisiin on parannettava.** Markkinamuutoksiin ja kriiseihin on luotava ennalta määritelty menettelytavat niin koordinaation kuin resurssien osalta. Globaali koronapandemia kaupparajoituksineen ja elvytyspaketteineen sekä Venäjän hyökkäyssota Ukrainassa pakotteineen ja jälleenrakennussuunnitelmineen ovat esimerkkejä tilanteista, joissa kaivattiin nopeaa reagoitua ja riittäviä resursseja yritysten liiketoiminnan tueksi.
- **Vienninedistäminen on nähtävä aina ensisijaisesti yritysasiakkaan näkökulmasta tienä kotimarkkinoilla maailmalle** eikä yksinomaan valtionhallinnon organisaation uudistamisena. Tämä tarkoittaa vienninedistämisen uudistamisen osalta käytännössä sitä, ettei se saa typistyä vain ulkomaan verkostoa koskeväksi hankkeeksi, vaan sen on ulotuttava huomattavasti laajemmalle ja sen tavoitteet on huomioitava myös lukuisissa hallitusohjelman muissa hankkeissa mm. yrityspalveluja ja yritysrahoitusta koskevien kirjausten osalta. Ulkomaan verkoston uudistamiseen liittyvät toimet eivät saa myöskään vaarantaa koko järjestelmän saumatonta toimintaa.
- **Elinkeinoelämän näkökulmasta Suomen suuret haasteet linkittyvät toimintaympäristön voimakkaaseen ja nopeaan muutokseen.** Omien toimintamallien ja -rakenneiden vaatimat kehittämistoimet on arvioitava ja tehtävä, mutta kansallisesti on ensiarvoisen tärkeää, että energia suuntautuu täysipainoisesti siihen, miten teemme työtä ns. ulospäin kansainvälisille markkinoille.

Mitkä ovat nykyjärjestelmän keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet?

Vahvuudet:

- Yritysasiakas saa lähtökohtaisesti **kokonaisvaltaisen palvelun** kasvun ja uudistumisen vahvistamisesta kansainvälistymiseen Business Finlandin palveluiden kautta.
- **Team Finland -yhteistyö** on syventänyt ja laajentanut ministeriöiden ja niiden alaisen toimijoiden yhteistyötä keskenään ja elinkeinoelämän kanssa.
- **Ulkoministeriö** edustoineen on parantanut työtään ja tunnettuisuuttaan yritysten arvovaltapalveluissa, sekä kohdemaan poliittisen ja taloudellisen kehityksen seurannassa, ja on myös entistä avoimempi yhteistyöhön yritysten suuntaan.
- **Business Finland** on laajentanut palveluitansa ja kansainvälistä verkostoaan valtion ohjauksen ja resurssien sallimissa rajoissa.

Heikkoudet:

- **Vienninedistämisjärjestelmän toistuvat uudistukset** ovat sekoittaneet järjestelmän toimivuutta – myös siksi kehittämisessä on tärkeää edetä nyt evoluution kautta. Vienninedistämisen kokonaisuus on säilytettävä koko ajan täysin toimintakykyisenä, kun siihen kohdentuvia kehitystoimia suunnitellaan ja toimeenpannaan. Pitkittyvä

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO EK

LAUSUNTO

5 (5)

Yrittäjyys, EU ja kansainvälinen kauppa
Paavali Kukkonen, Timo Vuori

6.11.2023

epävarmuus heikentää nykyisten osaajien sitoutumista ja parhaiden osaajien poistuminen tärkeästä työstä on todellinen uhkatekijä.

- Kehittämisen on lähdeittävä **asiakkaiden eli yritysten palveluiden saatavuuden ja laadun parantamisen näkökulmasta**. Käsillä olevan ulkomaan verkostoa koskevan selvitystyön osalta näyttäytyy siltä, että vaikuttimena toimivat osin hallinnolliset ja jopa HR-kysymyksiin liittyvät vaikuttimet Suomen kokonaisedun sijaan.
- **Vienninedistämisen kokonaisuus Team Finland toimii hyvin, jos se aidosti johdtaa viennin ja vientiyritysten määrän kasvuun.** Suomen viennin ja vientiyritysten määrän kasvu ei ole ollut tyydyttävää. Suomen viennin BKT-osuus suhteessa OECD-keskiarvoon ja pk-yritystiensiteetti suhteessa verrokkimaihin on liian alhaisella tasolla. Kv-toimintaympäristön muutosten lisäksi tämä haastaa nykyjärjestelmää.
- **Parempien tulosten saavuttaminen vaatii vienninedistämisen johtamisen ja ohjauksen selkeyttämistä.** Riippumatta siitä mitkä ovat ratkaisumallit asiassa, kokeuksiin ulkomaan verkoston kehittämistarpeista ja järjestelmän paremman reaktiokyvyn tarpeesta on vastattava.

Kuuluuko elinkeinoelämän ja yritysten ääni riittävästi vienninedistämisessä? Miten sitä pitäisi kehittää?

- **Elinkeinoelämän ääni ei kuulu nykyisin riittävästi vienninedistämisessä.** Yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa on tiivistettävä Team Finland -toiminnan kaikilla tasoilla, jotta yksityiset ja julkiset kasvua ja vientiä vauhdittavat toimijat työskentelevät yhtenä joukkueena ja kaikki tarjolla olevat resurssit ovat käytössä. Vahvempi osallisuus luo vahvempaa sitoutumista ja tuo myös lisäresursseja yhteiseen työhön.
- Koko Team Finland -toimintaa ohjaavan (TF-johtoryhmä) tason rinnalle tarvitaan lähempänä operatiivista toimintaa erityisesti ulkomaanverkoston osalta toimiva ”**vienti-nyrkki**”, jossa elinkeinoelämän on oltava edustettuna. Lisäksi on haettava oikeat mallit toimialakohtaisen osallisuuden vahvistamiseksi. Alueille tulee rakentaa malli, jossa esimerkiksi kauppakamareilla, paikallisilla kehitysyhtiöillä ja alueellisilla yrittäjäjärjestöillä voisi olla keskeinen rooli. Päätöksenteosta on saatava nopeampaa ja läpinäkyvämpää.
- Public-private-yhteistyön hyödyntämistä tulee voida tarvittaessa lisätä erilaisiin tarpeisiin vastaamiseksi. Ministeriö- ja virastomallin ohella osakeyhtiömalli luo joustavammin edellytyksiä yhteistyöhankkeisiin ja resurssien vahvistamiseen.



Ulkoministeriö
kirjaamo.um@gov.fi

VN/26168/2023 VN/26168/2023-UM-3 19.9.2023

Ulkoasiainhallinnon uudistushanke; Kirjallinen kuuleminen ulkoministeriön sidosryhmille; Keskuskauppakamarin vastaus; tiivistelmä

Keskuskauppakamari kiittää ulkoministeriötä mahdollisuudesta lausua ulkoasiainhallinnon uudistushankkeeseen liittyen. Tässä lausunnossa keskitytään Keskuskauppakamarin ja sen jäsenyritysten kannalta uudistushankkeen relevanteimpaan teemaan eli ulkoministeriön organisaatiouudistukseen taloussuhteiden osalta.

Suomi sijaitsee maantieteellisellä reuna-alueella suuren ennakoimattoman naapurin kyljessä. Kansainvälisessä kilpailussa ja suurvaltajännitteiden luomassa murrosvaiheessa Suomi on kokoaan pienempi tai suurempi sen mukaan, miten se kykenee kotimaassa keskinäiseen yhteistyöhön ja kuinka aktiivisesti se osallistuu kansainväliseen yhteistyöhön. Suomi on tehnyt lähihistoriansa merkittävimmät päätökset liittyessään Euroopan unioniin ja puolustusliitto Natoon. Geopoliittiset haasteet ja käynnissä oleva talouden deglobalisaatio edellyttävät, että Suomi vaikuttaa ja kohdistaa voimavarojaan aktiivisesti kansainvälisiin suhteisiin. Samalla Suomen talouskasvu, hyvinvoinnin ylläpitäminen, turvallisuuden takaaminen ja teknologisessa kilpailussa pärjääminen edellyttävät yhteistyötä kotimaan toimijoiden välillä.

Talouskehitystä ja kauppasuhteita ei voi enää tarkastella irrallaan geopoliittisista jännitteistä. Team Finland perustettiin aikanaan poistamaan vienninedistämistoimintojen siiloja. Tehtyjen uudistusten jälkeenkin on järjestelmässä yhä toimintaa rikkovia päällekkäisyyksiä ja valuvikoja ja ne tulee paikata. Kansainvälinen toimintaympäristö ja kilpailu ovat aiempaa haasteellisempia ja siksi Team Finland -verkon ulkomaantoiminnan ja pääkaupunkiohjauksen selkiyttäminen onkin oleellista. Nykyinen kaksiraiteinen ohjaus kuluttaa TF- ja henkilöresursseja, ei palvele yritysten tarpeita tarkoituksenmukaisella tavalla, eikä siten johda Team Finland-tavoitteiden kannalta parhaimpiin tuloksiin.

Ulkoministeriön edustustoverkosto on kattavin kansainvälinen verkostomme. Suurin osa maailman maista on toimintakulttuuriltaan hierarkkista ja muodollista, ja suurlähettilään tai korkeiden ulkoministeriön virkamiesten arvovaltapalveluja tarvitaan (myös) kauppasuhteissa. Suurlähettiläs johtaa TF-toimintaa asemamaassa, ja Business Finlandin asiantuntijoilla on puolestaan erityisosaamista, mitä

**KESKUS-
KAUPPAKAMARI**

Alvar Aallon katu 5 C, PL 1000 | 00100 HELSINKI | +358 9 4242 6200
kauppakamari.fi



ulkoministeriön ja edustustojen karriäärivirkamiehillä ei ole. Suurlähettiläät ja suurlähetystöt avaavat ovia ja istuvat pöydissä, joihin muilla vienninedistämistoimijoilla ei ole yksin pääsyä. Suurlähetystöjen analyysi asemamaiden talouspoliittisesta kehityksestä ja tarvelähtöisestä kysynnästä täydentyy, kun ne yhdessä BF:n asiantuntijoiden kanssa arvioivat kysyntään sopivia suomalaisratkaisuja ja jalkauttavat tarjontaa, joko yritysten kanssa tai omana TF-toimijoiden tiiminä. Koko tiimin tulisi toimia yrityskysyntävetoisesti ja yhteistä TF-suunnitelmaa toteuttaen. BF:n verkoston resursseja ja toimintaa hajauttavat sen omat ja yhteisesti suunnitellusta TF-toiminnasta erilliset velvoitteet.

Keskuskauppakamari lausui kevään 2023 hallitusohjelmaneuvoittelujen aikaan, että vienninedistämistoiminta selkiytyy, jos Business Finlandin toiminnot siirretään ulkoministeriön ohjauksen alle. Osana organisaatiouudistusta ja siitä erillisen vienninedistämistä tekevän selvitystyön lopputulemana tulisivatkin olla, että Team Finland -ulkomaantoiminta keskitetään ulkoministeriöön osaksi ulkoasiainhallintoa omaksi TF- tai vienninedistämisosastoksi. Tällä tavoin TF-toimintaa voidaan ohjata vain yhtä pääkaupunkikanavaa pitkin. Päällekkäisiin ja voimavaroja sekä lojaliteettia jakaviin toimintoihin ei ole varaa.

Ulkoministeriöstä tekee valtionhallinnossa erityisen ja Suomesta kansainvälisissä suhteissa vaikuttavan juuri sen ulkomaanedustustoverkko. Keskuskauppakamarin kannalta edustusto- ja konsulaattiverkon tarkastelun kriteeristössä tulisi olla vienti, investointien houkuttelevuus ja työvoiman houkuttelevuus.

Ulkoministeriön karriäärivirkamiesten mahdollisuutta saada virkavapautta joiksikin vuosiksi elinkeinoelämän järjestöissä tulisi vahvistaa. Kyse on sekä henkilökohtaisen että ministeriön osaamispääoman kasvattamisesta, ja siten kaikkien toimijoiden kannalta hyödyllistä. Keskuskauppakamari on kiinnostunut tällaisesta yhteistyöstä edelleen.

Kunnioitavasti,

KESKUSKAUPPAKAMARI

Juho Romakkaniemi
Toimitusjohtaja

Päivi Pohjanheimo
Johtaja, kansainväliset asiat
ICC Suomen maa johtaja, pääsihteeri

KESKUS-
KAUPPAKAMARI

Alvar Aallon katu 5 C, PL 1000 | 00100 HELSINKI | +358 9 4242 6200
kauppakamari.fi



Muistio

1 (2)

Jenni Isola

30.11.2023

Metsäteollisuus ry:n näkemykset Team Finland-toiminnan kehittämisestä

Metsäteollisuus ry kiittää mahdollisuudesta tarjota näkemyksiään Team Finland toiminnan kehittämisestä.

Metsäteollisuus ry tukee hallitusohjelmaan kirjattua tärkeää mandaattia Team Finland –verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta, elinkeinoelämää kuunnellen. Ulkoministeriön ohjausroolia on vahvistettava ja Business Finlandin ulkomaantoimintojen siirtämistä osaksi Suomen edustustoverkkoa on selvitettävä. Vienninedistämistoiminnan, erityisesti TF-vierailuiden, vaikuttavuuden arviointi suhteessa vertaismaiden malleihin on kannustettavaa.

Miten Team Finland –vienninedistämistoimintaa tulisi kehittää, jotta toiminta olisi vaikuttavampaa?

Kehittämisen ja uudistamisen jälkeenkin voimme odottaa, että resurssit vienninedistämistyöhön tulevat Suomessa olemaan vähäisemmät, kun esimerkiksi naapurimaissamme. Siksi on ensiarvoisen tärkeää kohdentaa resurssit oikein, eli vientiyritysten konkreettisiin tarpeisiin. Tähän linkittyy myös vienninedistämismatkojen suunnittelu yritysten tarjonta ja globaali kysyntä tunnistaen. Kokemuksemme on osoittanut, että TF-verkosto ja yritysten neuvonta kohdemaissa toimii parhaiten silloin, kun kaikki osapuolet toimivat samoissa tiloissa saumattomassa yhteistyössä (ulkoasiainhallinto, Business Finland, ja paikallinen suomalainen kauppakamariedustus). Toivomme myös, että TF-toiminnan resurssit tulisi pitkäjänteisesti kasvattamaan tulevaisuudessa.

Mitkä ovat nykyjärjestelmän keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet?

Nykyisen järjestelmän heikkouksiin voidaan lukea se, että jäsenyrityksiltämme saaman palautteen perusteella pienet ja suuret yritykset saavat hyvin eritasoista palvelua Team Finlandilta. Suuret jäsenyrityksemme, ja Suomen viennin veturiyritykset, raportoivat yhteistyön sujuvan TF- toimijoiden kanssa joustavasti, kun taas pienemmät jäsenyritykset kertovat jäävänsä usein palvelulta.

Metsäteollisuus ry pitää tärkeänä, että vientiyritysten määrä Suomessa saadaan kasvuun. Sen lisäksi on myös erittäin tärkeää, että jo viennin parissa toimivien pienempien(kin) yritysten liiketoiminta on sujuvaa ja kasvavaa, ja että he kokevat olevansa tyytyväisiä TF-asiakkaita. Alla konkreettinen esimerkki metsäteollisuudesta.

Miten Suomen vientiteollisuuden toimitusvarmuutta voisi parantaa merilogistiikkaa varmentamalla?

Suomalaisilla on hyvä maine maailmalla, mutta ehdoton edellytys sille, että suomalaiset vientiyritykset noteerataan jatkossakin luotettaviksi toimijoiksi, on se, että toimitukset tapahtuvat ajallaan. Suomi on enemmän kuin koskaan materiaalivirta-mielessä saari, yli 90 % Suomen viennistä ja tuonnista kulkee meriteitse. Ellemme ole toimitusvarmuudessa vähintään kilpailijamaidemme suoritusastoa, miksi vientiasiakas ostaisi meiltä?

Metsäteollisuuden jäsenyritysten keskuudessa on ilmennyt haasteita, joissa heillä on viennin merirahdeissa entistä isompi ongelma verrattuna lähempänä Euroopan päämarkkinoita toimiviin kilpailijoihin. Johtuen laivavarustamojen priorisoinneista, suomalaiset tavarantviejät mm. huomaavat tämän tästä olevansa tilanteessa, jossa aikataulutettu laivarahti kohdesatamasta ei toteudukaan, ns. blank-sailing ilmiön takia. Varustamo on jostain syystä arvioinut, että suomalaisen kohdesataman



Muistio

2 (2)

Jenni Isola

30.11.2023

rahteja ei olekaan riittävästi, tms., sillä lopputuloksella että matka jatkuukin suunnitelmasta poiketen kohdesataman ohi. Viejälle tämä tarkoittaa tyypillisesti ylimääräistä viivettä toimitusaikatauluun ja asiakastoimituksen viivästymistä heti toimitusketjun alussa.

Korona-aika sekä Venäjän hyökkäyssota ovat osoittaneet, että Suomelle toimitusvarmuus ei ole itsestään selvyyttä mm. EU:n reunamaan sijaintimme ja Venäjän lähdeisyyden vuoksi. Riskit toimitushäiriöihin Itämerellä ovat kasvaneet samalla kun kilpailu vientimarkkinoilla on kiristynyt. Toivomme Team Finlandin tarttuvan merikuljetusten toimitusvarmuuden haasteeseen. Jos toimitukset useasti myöhästelevät tämän tyyppisestä rakenteellisesta syystä, on kyseessä ongelma, jolla on jopa kansallista merkitystä. Ilmiö selittyy osittain Suomen syrjäisellä sijainnilla, mutta sitä suuremmalla syyllä tässä olisi iso tilaus keskitetylle Action Planille parantaa Suomen vientiyritysten toimitusvarmuutta meritse. Esimerkiksi "blank-sailingissä" viejillä ei välttämättä ole valitusoikeutta, toistuvista viiveistä huolimatta. Yksittäisten vientiyritysten muskelit eivät tällaiseen tarpeeseen riitä, vaan tarvitaan isompi tuki parannuksen aikaansaamiseksi.

Kapeat tavaravirrat ovat Suomen erityispiirre globaalisti vertailtuna. Tämä korostaa sellaisen toimintaympäristön tarvetta, joka kannustaa aluskäynteihin Suomessa. Viennissä nojataan niin kotimaisten kuin ulkomaisten varustamoiden palveluihin ja on ensiarvoisen tärkeää, että markkinat ovat toimivat.

Kuuluuko elinkeinoelämän ja yritysten ääni riittävästi vienninedistämisessä? Miten sitä pitäisi kehittää?

Suomessa yhteistyö yksityisen ja julkisen sektorin välillä toimii suhteellisen hyvin. TF-verkosto toimii hyvässä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Aina on kuitenkin varaa parantaa, ja erityisesti pienempiä yrityksiä on kuunneltava. Suurilla yrityksillä on laajemmat resurssit osallistua etujärjestö- ja sidosryhmätoimintaan, kun taas pienemmillä ei. Ajantasaisen ja tehokkaasti toimivan palautejärjestelmän ylläpitäminen on myös TF-toiminnan kannalta tärkeää.



1 (5)

19.11.2023

Ulkoministeriö

Kirjallinen kommentointipyyntöne 7.11.2023 suullisen kuulemisen yhteydessä.

Kommentit Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamista valmistelevalle työryhmälle

Suomen Yrittäjät kiittää mahdollisuudesta kommentoida Team Finland -verkoston toimintaa ja nostaa esiin seuraavat näkökohdat:

1. Miten Team Finland –vienninedistämistoimintaa tulisi kehittää, jotta toiminta olisi vaikuttavampaa?

- Vienninedistämiseen kaivataan enemmän asiakaslähtöisyyttä. Nyt Team Finland -verkosto on hienosti tuoteistanut palvelut, mutta aina löytyy yrityksiä, joiden tarpeet eivät sovi nykyisiin tuotteisiin. Mikäli yritys pääsee mukaan kehityshankkeisiin, kyse on aina projektista, jonka jälkeen pudotaan kehityshankkeiden ulkopuolelle. Aloitetaan alusta ja täytetään hakemuspaperit uudestaan. Mieluummin edetään portailta toiselle tietyssä kehityspotkussa, kunnes yritys on valmis seisomaan omilla jaloillaan.
- Pk-yritykset tarvitsevat tukea erityisesti tuotteistukseen. Innovaatio on tuotteistettu myytävä kokonaisuus, ei tutkimus- tai teknologiaprotokolla. ELY-keskukset ovat kohdistaneet palvelutuotteensa lähemmäksi pk-yritysten tarpeita, mutta välillä sielläkin innostutaan liian suurin tavoitteisiin. Valitettavasti yrittäjien kiinnostuksen herättämiseen/aktivointiin tarkoitettu yritysten kehittämispalvelu (Kehpa) lakkautetaan 2024 alusta. Vaikka palvelussa on ollut omat puutteensa, se on joutavuutensa ansiosta saanut monet yritykset kiinnostumaan tuotekehityksestä, kasvusta ja kansainvälistymisestä. Hämmästyttävää on se, että mitään vastaavaa palvelua ei ole tällä hetkellä tulossa Kehpa-palvelun tilalle.
- Vienninedistäminen tarvitsee yhtenäisen palveluketjun kotimaisesta yrityksestä aina kohdemarkkinaan saakka. Siksi vienninedistämisessä on ymmärrettävää, että palveluiden on toimittava saumattomasti yhteen. Nyt puhutaan paljon viennin uudelleen organisoimisesta kohdemaissa. Samalla kotimaan toiminnot ovat jääneet taka-alalle, vaikka kotimaassa tapahtuu samalla monia organisaatiouudistuksia (ELY-keskuksista elin-



voimakeskukseen, Te-toimistoista työllisyysalueisiin ja kunnista elinvoimakuntiin). Nykymallissa Team Finlandin edustajat ovat jääneet liikaa yksittäisiksi toimijoiksi alueilla. Olemme ehdottaneet "alueellisten vienti-nyrkkien" perustamista. Niissä keskeisten toimijoiden kansainvälistymis-resurssit tekevät läheistä yhteistyötä. Team Finland -toimijoiden keskeisiä kumppaneita ovat mm. kuntien kehitysyhtiöt, oppilaitokset, kauppa-kamarit ja Yrittäjien aluejärjestöt.

- Kohdemaissa vienninedistäminen on oltava selkeästi yhden toiminnallisen johdon alaisuudessa. Luonnollinen tiimin johtaja on suurlähettiläs. Yrittäjien keskusteluissa ulkoministeriön kanssa on ministeriössä selkeästi sitouduttu siihen, että kaupallisesta näkökulmasta tärkeisiin kohdemaihin valikoidaan sellaisia suurlähettiläitä, joilla on selkeä ymmärrys ja osaaminen yritystoiminnan ja viennin tarpeista. Mikäli tulee epäselvyyksiä johtamisesta kohdemaassa, asiat pitää nopealla aikataululla käsitellä työ- ja elinkeinoministeriön sekä ulkoministeriön kesken. Nykyisen kaltaisia ristiriitoja ja arvovaltakysymyksiä ei tule sallia.
- Yrittäjät ei näe ainakaan nopealla aikavälillä tarpeellisenä sellaista hallinnollista uudistusta, jossa kaikki ulkomaantoiminnot siirretään ulkoministeriön alaisuuteen. Uudet hallinnolliset rajat saattavat hidastaa nykyistä tehokkaampien palvelujen yhtenäisen ketjun muodostumista yritysten kansainvälistymispyrkimyksissä (kotimaan toiminnot TEM ja BF, ulkomaan toiminnot UM). Suuret organisatoriset uudistukset usein halvaannuttavat toiminnan muutamaksi vuodeksi. Juuri nyt tarvitsemme mahdollisimman tehokkaita vienninedistämispalveluja. Organisaatioreformien uudistamisessa on tässä vaiheessa syytä edetä evoluutioiden kautta.

2. Mitkä ovat nykyjärjestelmän keskeisimmät vahvuudet ja heikkoudet?

Vahvuuksia:

- Team Finland yhteistyö on selkeästi parantanut eri julkisten yrityskehittäjien yhteistyötä ja yhtenäisyyttä. Yritysassiakas saa lähtökohtaisesti aiempaa kokonaisvaltaisemman palvelun kasvuun, uudistumiseen ja kansainvälistymiseen. Palvelupolut ovat selkiytyneet asiakkaille ja asiakkaat tietävät aikaisempaa paremmin, mihin organisaatioon on järkevä ottaa yhteyttä. Lisäksi palveluita on ryhdytty markkinoimaan yhdessä.
- Team Finland -konsepti on laajentanut yhteistyötä myös ministeriöiden ja niiden alaisten toimijoiden kanssa sekä ilahduttavasti myös elinkeinoelämän kanssa.



- Erikseen on vielä mainittava ulkoministeriö, joka on parantanut tunnettavuuttaan ja työtään yritysten arvovaltapalveluissa sekä kohdemaan poliittisen ja taloudellisen kehityksen seurannassa. Samalla ulkoministeriö on ollut entistä avoimempi yhteistyöhön yritysten suuntaan.

Heikkouksia:

- Vientihankkeissa vaatimustaso monille yrityksille asetetaan liian kovaksi, mikä karsii kiinnostuneiden yritysten määrää. Business Finland haluaa usein samanaikaisesti tutkimuksellisuutta, miljoonakasvua myynnissä ja vähintään 20 kertaista liikevaihdon kasvua verrattuna tukisummaan. Näihin tavoitteisiin pääsee vain kourallinen yrittäjiä. Usein yrittäjä kokee, että käytännön tekemistä ei ymmärretä. Yrittäjä hakee usein tasapainotettua ja pitkäjänteistä polkua tutkimuksen ja tuotteistuksen kautta vientiin. Jo 5-10 prosentin vuotuinen viennin kasvu on merkittävää kasvua.
- Toimimme edelleen liikaa siloissa. Yritysten kehittämisorganisaatioita on paljon (VTV:n selvitys). Myös Team Finlandin sisällä pitää prosessia virtaviivaistaa. Elinkeinoelämän on vaikeaa ymmärtää, että monet ministeriöt ovat lähettäneet omat vienninedistäjänsä kohdemaihin.
- Julkisen sektorin rahoituksessa pitää päästä pois ilman selkeää strategiaa tehdystä hankehumppaamisesta. Hankkeet ovat hyviä silloin, jos niiltä edellytetään jatkumoa. Hankkeilta pitää edellyttää strategisuutta. Niiden pitää tukea yritysten seuraavia askeleita kohti kansainvälistä kauppaa. Viennin aloitus edellyttää yrittäjältä kansainvälisen kaupan vaatimusten ja riskien ymmärrystä, usein kasvua tiettyyn kokoluokkaan jo Suomessa, kykyä rohkeaan riskinottoon mennä uusille markkinoille ja selkeää ymmärrystä omasta kyvykkyydestä. Hankkeiden pitää pystyä vastaamaan näihin tarpeisiin.
- Julkiset yrityskehittäjät ja rahoittajat eivät istu samalla puolella pöytää yritysten kanssa. Hankkeiden tekeminen on yrityksille usein verbaalialkuperäistä. Hankkeiden käsittelijät haluavat säilyttää objektiivisuutensa niin hyvin, että samalla katoaa ymmärrys yrittäjien tavoitteista ja osaamisen tunnistamisesta. Huipputuote tai -palvelu voidaan hylätä sen perusteella, että yrityksen taloudelliset luvut eivät tue menestymistä juuri sillä hetkellä. Tarvitaan enemmän rinnalla kulkemista ja ymmärrystä siitä, että maailmaa ei valloiteta yhdessä yössä.
- Julkisen sektorin ja yritysten vielä parempaa yhteistyötä tarvitaan osaamisen kehittämisessä ja vahvempien kotimarkkinoiden luomisessa. Yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja muiden oppilaitosten hankkeissa tarvitaan lisää räätälöityjä hankkeita, jossa kohteena on pk-yritys tai



muutama samanhenkinen toisiaan täydentävä pk-yritys ja suurempi yritys. Suurissa ohjelmahankkeissa pk-yritykset jäävät usein laulukuoroon, mikäli pk-painotusta ei ole erikseen määritelty.

- Uudet elinvoimakunnat ja hyvinvointialueet voisivat jatkossa antaa nykyistä parempia mahdollisuuksia yritysten ideoille ja toimia nykyistä enemmän markkina-alustana yritysten innovatiivisille hankkeille. Kansainvälinen kasvu luodaan yhä usein vahvan kotimarkkinan pohjalta. Nykyinen valtavirta yhä uusien inhouse-yhtiöiden perustamisineen ei tue tätä suuntausta. Pk-yrityksiltä on viime vuosina poistunut jopa 15 miljardin euron edestä kilpailtavaa kotimarkkinaa.

3. Kuuluuko elinkeinoelämän ja yritysten ääni riittävästi vienninedistämässä? Miten sitä pitäisi kehittää?

- Elinkeinoelämän ääni ei kuulu riittävästi vienninedistämisen operatiivisessa toiminnassa. Tarvitsemme operatiivisemman "vientinyrkin", jossa ovat edustettuina myös elinkeinoelämän keskeiset järjestöt (Suomen Yrittäjät, Elinkeinoelämän Keskusliitto ja Keskuskauppakamari).
- Vientinyrkin avulla voimme nopeasti välittää jäsenyrityksille ajankohtaiset tiedot potentiaalisista vientimaista ja julkisen sektorin vientiponnisteluista kyseisiin maihin. Voimme myös nykyistä paremmin välittää yritysten ajankohtaisia viestejä vientitarpeista ja yhdessä esimerkiksi suunnitella vienninedistämistoimenpiteet (esimerkiksi vientimatkat) siten, että mahdollisimman moni yritys pääsee mukaan hankkeisiin.
- Tarvitsemme myös eri alueille oman alueellisen "vientinyrkin", jossa ovat edustettuina Team Finland -toimijoiden lisäksi esimerkiksi Yrittäjien aluejärjestöt, kehitysyhtiöt ja alueelliset kauppakamarit. Elinkeinoelämän järjestöt tapaavat "omistajiaan" päivittäin ja saavuttavat huomattavasti laajemman yrityskentän kuin pelkästään Team Finland -verkoston julkiset toimijat. Alueellisilla kehitysyhtiöillä on myös usein erittäin kiinteät suhteet alueen yrityksiin.
- Elinvoimakeskusten perustamisen jälkeen näyttää siltä, että Team Finland -edustajia on alueilla entistä vähemmän. Sitä tärkeämpää on yhteistyö alueilla ja jopa yhteiset resurssit. Esimerkiksi Pohjois-Karjala on jo tarjoutunut maksamaan puolet Team Finland -edustajan palkasta, mikäli edustaja sijoittuu Joensuuhun.

4. Muita näkökulmia Team Finland toiminnasta



5 (5)

- Suomalainen yritys rakenne on hyvin pienimuotoista, mutta samalla ketterää. Vientipotentiaalia löytyy yrityksistämme, kun saamme sen kaivettua esiin. Usein ongelmaksi nousee kehityskyvyttömyys ja hyvin operatiivinen ote liiketoimintaan. Monilla yrityksillä ei ole kunnolla resursseja ajatella huomista pidemmälle. Pitää luoda sellaisia uusia mekanisme, jolla saadaan myös pienempiä yrityksiä kasvun polulle ilman mahdottomia alkutavoitteita.

Harri Jaskari

johtaja

Suomen Yrittäjät



**Ulkoministeriön
julkaisuja**

2024:1

ISSN PDF 2737-0844

ISBN PDF 978-952-281-773-0