

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutensa.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutensa.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaisuutukseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli

Asia: Lausunto Eduskunnan ulkoasiainvaliokunnalle; Hallituksen esitys laiksi
innovaatiorahoituskeskus Business Finlandista ja Business Finland -nimisestä osakeyhtiöstä

Yhteenveto:

Vanhan kansallisen VKE-strategian korvaaminen Team Finland -toimintamallilla vuonna 2012 saattoi Suomen viennin- ja kansainvälistymisen edistämistoimijat uudella tavalla yhteen. UM:n osalta muutos merkitsi koko ulkomaankentän valjastamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Päätös pitää Team Finland -konsepti avoimena sekä siihen osallistumisen että konseptin kehittämisen kannalta oli oikea. Syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja toimintamalleja. Itse konsepti on kokemassa jo toista radikaalimpaa uudistustaan Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistyessä Business Finlandiksi.

Business Finlandin luomisen kautta on mahdollisuus viedä TF-toimintamallia kotimaantoimintojen osalta sille pitkään kaivatulle tasolle, joka ulkomaantoimintojen osalta pitkälti saavutettiin jo alussa, eli tarjota yrityksille mahdollisuus saada heille luvut palvelut yhden osoitteen kautta. On kuitenkin varottava, ettei yhdistymisen hallinnollinen läpivienti kestä liian pitkään, jotta haittavaikutukset kentällä vältetään.

TF-toimintaan parhaillaan liittyvä kolmivuotinen kokeilu kuuteen edustustoon nimettyjen kansainvälistymisasiantuntijoiden kautta on tuonut merkittävän sisällöllisen lisän TF-toimintaan. Järjestelystä on syytä toivoa pysyvää, jotta hyvin alkanutta käytäntöä voidaan hyödyntää myös jatkossa.

UM:n ja edustustojen täysipainoinen sitoutuminen TF-työhön heijastuu selvästi jo suurlähettiläskokousten ohjelmiin ja keskusteluun.

Vuoteen 2010 saakka Suomen vienninedistämistoimintaa ohjattiin KTM:n ja TEM:n vastuulla olleen kansallisen viennin ja kansainvälistymisen edistämisen strategian avulla. Tuolloin strategia todettiin monilta osin vanhentuneeksi. Sen ei katsottu ohjanneen eri vienninedistämistoimijoita riittävästi yhteistyöhön eikä auttaneen näitä löytämään tarvittavia synergioita. Toiminta oli edelleen liian siiloutunutta ja kokonaisuudessaankin rajalliset resurssit tuhrautuivat osin päällekkäisiin toimintoihin.

Strategian uusimisessa ei onnistuttu ja se päätettiinkin keväällä 2011 korvata kokonaan uudella konseptilla, jonka valmisteluvastuu siirrettiin UM:lle. Yhdessä yritysten ja keskeisten etujärjestöjen kanssa valmisteltu Team Finland -yhteistoimintamalli hyväksyttiin yksimielisesti hallituksen iltakoulussa keväällä 2012.

Otettaessa Team Finland -konsepti käyttöön tehtiin kaksi tärkeää linjausta:

- Todettiin, ettei Team Finland -toimintamalli ei ole valmis ”ylhäältä annettu” konsepti, vaan yhteistoimintatapa, jota voidaan kehittää koko ajan paremmaksi myös asiakkaiden, eli viime kädessä yritysten palautteen ja toiminnasta saatujen kokemusten pohjalta.
- Konseptia ei myöskään rajattu koskemaan vain ns. virallisia toimijoita (UM:n, TEM:in ja OKM:n alaiset ja ohjattavat organisaatiot), vaan se pidettiin avoimena myös muille toimijoille, kuten alueellisille yrityskehitysorganisaatioille, kauppakamareille ja viime kädessä yrityksille silloin, kun yhteistä toimintaa oli mahdollista ja järkevää kehittää näissä laajemmissa puitteissa.

TF-toimintamallin toimeenpano aloitettiin muodostamalla ulkomaanverkoston paikalliset tiimit siten, että suurlähettiläät toimivat niiden puheenjohtajina, sekä määrittämällä kullekin tiimille koordinaattorit (pääsääntöisesti UM:n kaupasta ja taloudesta vastaavat virkamiehet ja Finpron edustajat siellä, missä he toimivat samalla paikkakunnalla edustustojen kanssa). Tiimeille laadittiin yhteiset toimintasuunnitelmat, joita ryhdyttiin toteuttamaan vuonna 2013.

TF-toiminnan järjestäytyminen ja toiminnan kehittäminen käynnistyi ulkomaanverkossa ripeästi. Lyhyessä ajassa saatiin kokoon noin 80 maakohtaista TF-tiimiä. Tuloksena oli hyvin heterogeeninen, olosuhteiltaan kirjava mutta pääsääntöisesti uudesta toimintamallista innostunut verkosto, jonka toimintamahdollisuudet vaihtelivat sekä ulkoisen ympäristön että joukkueen kokoonpanon mukaan.

Merkittävää oli kuitenkin se, että ensimmäistä kertaa koko ulkoasianhallinnon verkko kytkettiin operatiiviseen vienninedistämistoimintaan. Erityisesti pienimpiä tiimejä rohkaistiin harjoittamaan luovaa ajattelua ja ottamaan yhteistoimintaan mukaan myös paikalliset kauppakamarit ja viime kädessä paikalla toimivat suomalaisyritykset, jos muita yhteistyökumppaneita ei paikkakunnalla ollut. Tätä kautta syntyi kokonaan uusia kumppanuuksia ja yhteistyömalleja.

Työ kotimaan verkon järjestäytymiseksi käynnistyi huomattavasti hitaammin. Kahden päätoimijan, Finpron ja Tekesin toiminnot jatkuivat pitkälti entiseltä pohjalta kummankin omien mandaattien puitteissa. Molemmilla organisaatioilla oli mm. laajat tiettyihin valittuihin painopistealueisiin liittyvät ohjelmansa, joissa oli osin päällekkäisyyttä, mutta myös eroja. Panostukset ulkomaanverkkoon tehtiin kummankin organisaation toimesta itsenäisesti miettimättä mitä vaikutuksia näillä erillispäätöksillä oli kokonaisuuteen. Yritysten näkökulmasta tilanne saattoi näyttää sekavalta ja vaikeuttaa niiden lähestymistä näihin palveluntarjoajiin. Alun innostuksella mm. ns. ”yhden luukun periaatteen” soveltamisesta luotiin osaksi liian suuria odotuksia, jotka eivät välttämättä yritysten näkökulmasta täyttyneet.

Nyt käsillä oleva muutosvaihe, eli Finpron ja Tekesin toimintojen yhdistäminen Business Finland -kokonaisuuden alle, vie asioita oikeaan suuntaan avatessaan mahdollisuuden tarjota yrityksille yhden yhtenäisen palveluketjun kootessaan saman katon alle kaikki innovaatorahoitukseen, viennin ja investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Onnistuessaan yhdistyminen tarjonnee mahdollisuuden ensimmäistä kertaa myös suunnata ja mitoittaa Finpron ja Tekesin ulkomaantoimintoihin varattavat resurssit tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vietäessä uudistusta läpi olisi tärkeää varmistaa, ettei yhdistymiseen liittyvässä ylimenovaiheessa synny liian pitkää toiminnallista aukkoa. Tällainen valitettava aukko syntyi edellisessä TF-uudistusvaiheessa,

kun Finpro luopui ns. maksullisten toimeksiantojen tekemisestä ja ryhtyi oleellisesti supistamaan ulkomaanverkkoaan syksyllä 2014. Päästöistä seurasi jopa vuoden mittainen erityisesti ulkomaanverkossa haasteelliseksi koettu jakso, jonka aikana linkki kentältä pääkaupunkiin lähes katkesi Finpron toimintojen uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyvien hallinnollisten toimien viedessä päähuomion. Sinänsä päätös toimintojen keskittämisestä ns. julkisiin palveluihin toi Finpron lähemmäs UM:n pitkään toivomaa tilannetta, mutta samaan aikaan tapahtunut verkoston ohennus lisäsi paineita edustustoille.

Allekirjoittanut toimi tuolloin suurlähettiläänä Tokiossa johtaen tiimiä, johon suurlähetystön lisäksi kuuluivat Finpron, Tekesin ja Suomen Japanin-insituutin edustajat. TF-konseptia luotaessa yhtenä pilottina toiminut ja jo ennen TF-konseptia hyvin yhdessä toiminut Tokion tiimi kykeni jatkamaan toimintaansa kentällä suhteellisen tehokkaasti, mutta joutui tekemään sen pitkälti ilman Finpron pääkaupunkiohjausta ja tukea. Toiminnallisen ohjauksen puutteen ohella Finpron kentällä toimineita työntekijöitä vaivasi pitkään myös epävarmuus heidän omasta asemastaan tilanteessa, jossa Finpron ulkomaanverkkoa oltiin radikaalisti leikkaamassa.

Pohjois-Amerikan TF-toimijat (Washingtonin suurlähetystö, pääkonsulaatit New Yorkissa ja Los Angelesissa, sekä Finpron ja Tekesin edustajat Washingtonissa, New Yorkissa, Piilaaksossa ja Houstonissa Teksasissa) toimivat laajalla toimialueellaan yhtenäisenä neljään painopistealueeseen keskittyvänä joukkueena, johon lukeutuu myös Ottawan suurlähetystö. Suomen päässä tapahtuvat muutokset eivät välttämättä heijastu tämän vahvan ja hyvin itsenäisesti toimivan joukkueen käytännön toimintaan, mutta voivat hyvinkin vaikuttaa enemmän ohjausta vaativien tiimien työhön.

TF-ulkomaanverkosto sai merkittävän vahvistuksen keväällä 2016, kun kuuteen edustustoon (New York, Los Angeles, Ottawa, Ankara, Teheran ja Singapore) nimettiin kolmen vuoden määräajaksi erityiset kansainvälistymisasiantuntijat. Yritystaustaiset erityisasiantuntijat ovat kautensa puoliväliin tultaessa ehtineet tuoda merkittävän lisäpanoksen asemapaikkojensa TF-tiimien kokonaispanokseen.

Allekirjoittaneen nykyisessä asemapaikassa New Yorkin pääkonsulaatissa erityisasiantuntijan panos on näkynyt erityisesti seuraavissa pääkonsulaatin tavoitteissa: suomalaisyritysten osuuden kasvattaminen YK-järjestelmän julkisissa hankinnoissa, potentiaalisten menestyjien löytäminen suomalaisten PK-yritysten laajasta joukosta ja näiden valmentaminen Yhdysvaltain markkinoille, sekä suomalaisten ohjelmistotalojen kokoaminen yhteisen Design Tech -brändin alle, jolloin näiden tavoitteiden edistäminen suurempana kokonaisuutena on tehokkaampaa.

Merkittävää on ollut myös se, että yritystaustaiset erityisasiantuntijat - ollessaan osa edustustojen lähetettyä henkilöstöä - ovat tuoneet edustustoihin aivan uudenlaista toimintakulttuuria samalla kun erityisasiantuntijat itse ovat voineet tutustua valtionhallinnon heille entuudestaan oudompaan toimintakulttuuriin. Yhdessä on kyetty luomaan jotakin aivan uutta, joka toivottavasti kantaa pitkälle eteenkinpäin. Erityisasiantuntijajärjestelylle olisi erityisen tärkeää saada myös jatkoa. Ellei näin tapahdu, ainakin nyt kyseessä olevien kuuden edustuston ja ao. tiimien toimintaan syntyy väistämättä suuri aukko.

Team Finland -toimintamallin soveltamisessa kuluneet viisi vuotta ovat lähentäneet edustustoja ja muita TF-toimijoita toisiinsa aivan uudella tavalla. UM:ssä ja edustustoissa TF-konsepti on otettu vastaan

erityisen myönteisesti ja viennin ja investointien edistämistoiminta koettu myös UM:n omaksi tavalla, joka ei vielä ennen TF-toimintamallin syntyä välttämättä koskenut samalla tavalla kaikkia edustustoja. Kehitys on näkynyt selvästi myös UM:n elokuisilla suurlähettiläspäivillä, joiden ohjelmassa on jo perinteisesti erityinen Team Finland -päivä. Vienninedistämistoiminnan tulo oleelliseksi osaksi myös UM:n ja edustustojen asialistaa heijastuu suurlähettiläskokouksen aikana käydyssä keskustelussa ylipäättään.

Kaiken kaikkiaan suunta Suomen vienninedistämistoiminnan kehittämisessä viime vuosina on ollut positiivinen. Otetut uudet askeleet ovat vieneet asioita eteenpäin. Haasteet ovat liittyneet lähinnä uudistusten läpiviennin hallinnointiin. Niihin on joskus kulutettu liikaa aikaa, jota olisi paremminkin tarvittu toiminnan sisällön kehittämiseen. UM:n osalta oman haasteensa luo edustustojen päälliköille annettu aiempaa vahvempi rooli Team Finland -toiminnan maajohtajina. Päätös tuo lisää valtaa, mutta myös vastuuta. Positiivista vastuussa on, että se myös sitouttaa päälliköt entistä tiiviimmin TF-työhön.

Yhteenvedona: positiivista ovat viime vuosien kehityksessä olleet erityisesti seuraavat asiat ja päätökset:

- eri vienninedistämistoimijoiden saattaminen saman katon alle TF-toimintamallin puitteissa ja erityisesti UM:n tulo mahdollisimman täysipainoisesti mukaan toimintaan
- eri toimijoiden välisen yhteisymmärryksen ja toistensa ammatillisen kunnioittamisen lisääntyminen tiiviimmän yhteistyön kautta
- yhteiset vuosisuunnitelmat, joiden laadintaprosessi on avannut kumppanitoimijoiden ajattelua ja toimintakulttuuria toisilleen
- Finpron luopuminen kilpailua vääristäneistä sekä resursseja muulta toiminnalta vieneistä maksullisista toimeksiannoista ja keskittyminen ns. julkisiin palveluihin
- viimeisimpänä Finpron ja Tekesin yhdistyminen ja yhden katkeamattoman palveluketjun tarjoaminen tätä kautta yrityksille
- valittujen edustustojen vahvistaminen kansainvälistymiserityisasiantuntijoilla
- edustustojen päälliköiden aseman vahvistaminen TF-maajohtajina ja tätä kautta heidän aiempaa vahvempi vastuuttamisensa vienninedistämistoimintaan

Haasteena ovat puolestaan olleet seuraavat tekijät:

- hallinnollisten muutosten läpiviennin hitaus ja niiden aiheuttama epävarmuus erityisesti ulkomaanverkostossa
- osan TF-konseptin "perusjäsenen" OKM:n ohjattavista tiede- ja kulttuuri-instituuteista vaikeus osallistua TF-toimintaan, koska tätä ei ole nimenomaisesti kirjattu niiden mandaattiin

New Yorkissa 19.11.201

Manu Virtamo
Pääkonsuli