

22.3.2024



# Utredning om reformen av Team Finland-nätverkets verksamhet och ledning

Ulkoministeriö  
Utrikesministeriet

Utrikesministeriets publikationer 2024:5

# Utredning om reformen av Team Finland-nätverkets verksamhet och ledning

Utrikesministeriets och arbets- och näringsministeriet

Utrikesministeriet Helsingfors 2024

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

Utrikesministeriet

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

ISBN pdf: 978-952-281-769-3

ISSN pdf: 2737-0844

Layout: Statsrådets förvaltningsenhet, publikationsverksamheten

Helsingfors 2024 Finland

## Utredning om reformen av Team Finland-nätverkets verksamhet och ledning

### Utrikesministeriets publikationer 2024:5

**Utgivare** Utrikesministeriet

**Författare** Jarno Syrjälä, Tuomas Tapio, Marianne Nissilä, Miia Rantanen, Kirsti Pohjankukka, Ilkka Nordberg, Ilona Lundström, Sampsa Nissinen, Mari Hakkarainen, Riikka Astala

**Redigerare** Riikka Astala, Mari Hakkarainen, Miia Rantanen, Ilkka Nordberg

**Utarbetad av** utrikesministeriet, arbets- och näringsministeriet

**Språk** finska

**Sidantal** 40

### Referat

Utrikesministeriets och arbets- och näringsministeriets arbetsgrupp har utrett genomförandet av de föresatser för Team Finland-verksamheten som står skrivna i Petteri Orpos regeringsprogram. I enlighet med regeringsprogrammet förnyas ledningen av Team Finland-nätverket och dess verksamhet gemensamt med näringslivet, stärks utrikesministeriets styrande roll och utreds överförandet av Business Finlands verksamhet i utlandet till Finlands beskickningsnät.

I jämförelseländernas exportfrämjande modeller har utredningsgruppen identifierat god praxis som kan användas i Team Finland-nätverkets utvecklingsarbete. En stor brist i Finlands exportfrämjande system är det splittrade ledningssystemet, särskilt utlandsnätverket, som leds av två olika organisationer.

I utredningen föreslås tre olika lösningsmodeller som kan effektivisera och förenkla ledningen av Team Finland-nätverket och dess exportfrämjande verksamhet. Utredningen presenterar preliminära bedömningar av genomförandet av dessa modeller inklusive ändringar i lagstiftningen och bedömningar av varje modells fördelar, nackdelar och risker. De lösningsmodeller som presenteras i utredningen är:

1. Team Finland-nätverkets ledningsstruktur i Finland reformeras
2. Team Finland-nätverkets ledningsstruktur i Finland reformeras och utrikesministeriets styrande roll i utlandsnätverket stärks
3. Business Finlands verksamhet i utlandet överförs till utrikesförvaltningen

**Nyckelord** utrikesministeriet, arbets- och näringsministeriet, beskickningar, exportfrämjande, Business Finland, ledningssystem, ledning

**ISBN PDF** 978-952-281-769-3

**ISSN PDF** 2737-0844

**URN-adress** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-281-769-3>

## Selvitys Team Finland -verkoston toiminnan ja johtamisen uudistamisesta

### Ulkoministeriön julkaisuja 2024:5

Julkaisija Ulkoministeriö

**Tekijä/t** Jarno Syrjälä, Tuomas Tapio, Marianne Nissilä, Miia Rantanen, Kirsti Pohjankukka, Ilkka Nordberg, Ilona Lundström, Sampsa Nissinen, Mari Hakkarainen, Riikka Astala  
**Toimittaja/t** Riikka Astala, Mari Hakkarainen, Miia Rantanen, Ilkka Nordberg  
**Yhteisötekijä** ulkoministeriö, työ- ja elinkeinoministeriö  
**Kieli** suomi **Sivumäärä** 40

### Tiivistelmä

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

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

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

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

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

**ISBN PDF** 978-952-281-769-3

**ISSN PDF** 2737-0844

**Julkaisun osoite** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-281-769-3>

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

---

### Publications of the Ministry for Foreign Affairs 2024:5

**Publisher** Ministry for Foreign Affairs of Finland

---

**Author(s)** Jarno Syrjälä, Tuomas Tapio, Marianne Nissilä, Miia Rantanen, Kirsti Pohjankukka, Ilkka Nordberg, Ilona Lundström, Sampsa Nissinen, Mari Hakkarainen, Riikka Astala

**Editor(s)** Riikka Astala, Mari Hakkarainen, Miia Rantanen, Ilkka Nordberg

**Group author** Ministry for Foreign Affairs of Finland, Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland

**Language** Finnish

**Pages** 40

---

### Abstract

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

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

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

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

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

---

**ISBN PDF** 978-952-281-769-3

**ISSN PDF** 2737-0844

---

**URN address** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-281-769-3>

---

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	7
<b>2</b>	<b>Bästa praxis i referensländernas modeller för exportfrämjande</b> .....	9
<b>3</b>	<b>Missförhållanden i det nuvarande systemet för exportfrämjande</b> .....	10
<b>4</b>	<b>Lösningssmodeller</b> .....	12
	<b>MODELL 1: Förnya TF-nätverkets ledningsstruktur i hemlandet</b> .....	12
	Styrningsstrukturer.....	12
	Styrmedel.....	13
	Utvärdering av modellen:.....	14
	Fördelar:.....	14
	Utmaningar och risker:.....	14
	<b>MODELL 2: Förnya TF-nätverkets ledningsstruktur i hemlandet samt stärka UM:s styrande roll i nätverket i utlandet</b> .....	15
	Ledningsansvar för nätverket i hemlandet och utlandet.....	15
	Stärka ledningen av nätverket i utlandet.....	15
	Utvärdering av modellen:.....	16
	Fördelar:.....	16
	Utmaningar och risker:.....	17
	<b>MODELL 3: Överföra BF:s utrikesfunktioner till utrikesförvaltningen</b> .....	17
	Utvärdering av modellen:.....	18
	Fördelar:.....	18
	Utmaningar och risker:.....	19
<b>5</b>	<b>Hur Team Finland-samarbetet stärks i övrigt</b> .....	20
	<b>Bilagor:</b> .....	21
	Bilaga 1. Beslut om tillsättande av arbetsgrupp.....	21
	Bilaga 2. Näringslivets utlåtanden om TF-reformen.....	24

# 1 Inledning

I statsminister Petteri Orpos regeringsprogram fastställs att Team Finland (TF)-nätverkets verksamhet och ledning ses över i samarbete med näringslivet för att stödja Finlands strategiska intressen. I detta sammanhang stärker regeringen utrikesministeriets styrande roll inom statens verksamhet för att främja export och internationalisering och utreder möjligheten att integrera Business Finlands verksamhet utomlands i Finlands beskickningsnätverk. Dessutom utvärderar regeringen exportfrämjandets effektivitet, inklusive TF-besök, jämfört med modellerna i referensländer.

Utrikesministeriet (UM) och arbets- och näringsministeriet (ANM) tillsatte i oktober 2023 en arbetsgrupp för att utreda förutsättningarna för att konkret verkställa skrivningarna i regeringsprogrammet samt metoderna för och de eventuella konsekvenserna av detta. Arbetsgruppen har under oktober–december sammanträtt regelbundet och hört centrala organisationer inom näringslivet, sektorministerier och TF-ledningsgruppen. Dessutom har BF:s personal hörts. Intressentgruppernas utlåtanden har bifogats rapporten.

Som stöd för det politiska beslutsfattandet har arbetsgruppen som tjänstemannarbete identifierat lösningsmodeller för att förnya Finlands exportfrämjande verksamhet och ledning utifrån en expertanalys, information från referensmodeller och höranden. Målet är att förbättra nätverkets resultat och effekter.

För att kartlägga erfarenheterna från referensländerna studerade arbetsgruppen särskilt modellerna för exportfrämjande i Nederländerna, Irland, Sverige och Danmark. Samarbetet i handelsekonomiska frågor har pågått länge med dessa länder. Länderna har i hög grad en liknande värdegrund och verksamhetskultur som Finland, men är sinsemellan olika i fråga om såväl näringsstrukturen som systemet med företagservice. Därmed erbjuder de en jämförelsegrund för att utveckla Finlands system för exportfrämjande. Inget land erbjuder i sig en färdig modell för Finland, men många goda metoder att lära sig.



Ovan nämnda länder utnyttjas också som referensgrupp i utvärderingen av effekterna av exportfrämjande besök. För denna helhet inleddes en separat utredning som delvis utarbetas som tjänstearbete och delvis som utkontrakterat konsultarbete. Utredningen uppskattas vara färdig i februari 2024.

Statsminister Orpos regeringsprogram innefattar flera reformer som berör aktörerna i TF-nätverket och vars främjande inte har ingått i denna UM–ANM-arbetsgrupps uppdrag, men som i sin helhet har en stark anknytning till varandra. Sådana projekt som pågår samtidigt är till exempel stärkandet av Finnveras roll i att stöda exportfrämjandet och reformen av den övergripande lagstiftningen, den fleråriga planen för forsknings- och utvecklingsfinansiering samt statens regionförvaltningsreform och inrättandet av livskraftscentraler.

## 2 Bästa praxis i referensländernas modeller för exportfrämjande

Ledningsstrukturen för modellerna för exportfrämjande i Nederländerna, Sverige och Danmark grundar sig på en arbetsfördelning i styrningen av inrikes- och utrikesfunktionerna. De två verksamhetshelheterna sammanförs under ledning av de ansvariga ministerierna. Ledningen av exportfrämjandet och i synnerhet utrikesfunktionerna ankommer på utrikesministeriet medan företags- eller näringsministeriet i regel ansvarar för företagstjänsterna i hemlandet. I Irland styr näringsministeriet både inrikes- och utrikesfunktionerna.

Näringslivet och företagen deltar i alla länder aktivt i den strategiska planeringen och genomförandet av den exportfrämjande verksamheten. Representanter för näringslivet ger rekommendationer och fungerar som experter via olika samarbetsstrukturer. Under ledning av ministerierna träffas företag oftast några gånger per år för att bereda strategiska riktlinjer. Näringslivet deltar också bland annat i genomförandet av exportfrämjande projekt och i den internationella påverkan. På arbetsnivå finns det i vissa länder dessutom sektorspecifika arbetsgrupper inom myndigheter och näringslivet.

Referensländernas exportfrämjande verksamhet styrs av strategiska val till exempel inom huvudmålmarknaden och -sektorerna. De offentliga exportfrämjande åtgärderna och -resurserna riktas särskilt till dessa prioriterade områden. I och med de geopolitiska och geoeconomiska omvälvningarna satsar referensländerna allt mer på att bygga upp en långsiktig internationell efterfrågan och en kommersiell grund för sina företag utomlands. Detta arbete utförs till exempel med hjälp av bilaterala partnerskapsavtal, FUI-samarbete, arbete kring landsbilden och annan internationell påverkan.

En betydande skillnad i Finlands och referensländernas modeller för exportfrämjande är de totala resurser som står till buds för verksamheten. Referensländerna satsar mer personalresurser på verksamheten och tyngdpunkten ligger i större utsträckning än i Finland på nätverket i utlandet. Främjandet av exporten och företagets internationalisering anses förutsätta en stark internationell närvaro, vars betydelse ökar i och med de allt tätare kopplingarna mellan politik och handel. Dessutom skiljer sig länderna från varandra i fråga om såväl näringsstrukturen som systemet med företagstjänster. Stödet för exportfrämjande har ordnats på olika sätt i olika länder bland annat i fråga om huruvida tjänsterna är avgiftsbelagda och finansieringens roll.

### 3 Missförhållanden i det nuvarande systemet för exportfrämjande

Kärnan i missförhållandena i det nuvarande Team Finland-nätverket är ledningen av utrikesfunktionerna. För att effektivisera verksamheten förutsätts att systemet snabbt förnyas till denna del. Det nuvarande splittrade ledningssystemet försvårar nätverkssamarbetet och försämrar effekterna av exportfrämjandet. Splittringen gör det också svårare att göra gemensamma, strategiska val, ställa upp mål och upprätthålla vissa överlappningar i de offentligt finansierade organisationernas verksamhet. TF-nätverket och dess verksamhet präglas fortfarande mer av organisationsorientering än av teamarbete.

Samarbetet inom nätverket i utlandet försvåras av ledningsmodellen med två olika organisationer, enligt vilken UM leder beskickningarna och BF sina egna utrikesfunktioner. Beskickningschefen är officiellt TF-landsdirektör och som ambassadör ansvarar chefen för hela spektret av bilaterala relationer mellan Finland och mållandet. I praktiken begränsas TF-landsdirektörens möjlighet att leda det exportfrämjande arbetet i målländerna av att båda organisationerna i sista hand ansvarar för sin egen verksamhet och fattar egna beslut om den egna verksamheten. Detta konstateras i UM:s och BF:s samarbetsmodell om vilken man avtalade 2017.

Därför definieras TF:s verksamhet utomlands inte i tillräcklig utsträckning i TF-årsplanen, som är ett verktyg för styrning, utan arbetet i nätverket i utlandet styrs fortfarande av flera planer med olika mål, olika indikatorer och olika planeringscykler. De gemensamma indikatorer som man kommit överens om i TF-ledningsgruppen har inte heller på tillräcklig nivå överförts till den operativa ledningen av det praktiska arbetet, vilket minskar nätverkets effektivitet och binder resurser till den interna samordningen. Dessutom har man inte i tillräcklig grad lyckats samordna de exportfrämjande åtgärder som svarar mot den landsspecifika efterfrågan med planeringen i hemlandet och de strategiska näringspolitiska målen.

På vissa marknader fungerar samarbetet bra och är framgångsrikt. Bakom framgångarna ligger ofta goda personrelationer. Samarbetet får dock inte enbart vara beroende av personliga relationer, utan strukturerna ska garantera en jämn, resurs-effektiv och effektiv verksamhet under alla förhållanden.

Dessutom fattas inga gemensamma strategiska beslut om inriktningen av funktioner utomlands och till exempel om nätverkens närvaro, även om man i samband med den föregående TF-reformen skapade forum för dessa: kanslichefsmöten och en ledningsgrupp för utrikesfunktioner. Detta decentraliserar resurserna för arbetet med att påverka exportfrämjandet.

Under de senaste åren har man gjort framsteg i TF-verksamheten till exempel genom att utveckla servicevägen och rikta tjänster till tillväxtorienterade företag. Resurserna för nätverket i utlandet har stärkts inom utrikesförvaltningen och BF. Ett utvecklingsbehov som identifierats är behovet av att öka den strategiska aspekten i valet av såväl temaområden som målmarknader. Dessutom utnyttjas inte den privata sektorns internationaliseringstjänster tillräckligt effektivt som en del av TF-nätverket. Det har också visat sig att det övergripande ansvaret för att samordna TF-nätverket som BF fick i det tidigare reformskedet inte fungerar.

## 4 Lösningsmodeller

Identifieringen av lösningsmetoder utgår från att utveckla det nuvarande exportfrämjande systemet. Nedan presenteras alternativa lösningar enligt tre olika modeller samt preliminära bedömningar av för-, nackdelarna samt riskerna med varje modell. Utredningsarbetsgruppen anser att det är viktigt att Finlands exportfrämjande system görs så tydligt och enkelt som möjligt i reformen. På så sätt fungerar det i praktiken, håller i tiden och då verksamhetsmiljön utvecklas. En tydlig struktur är också tillräckligt smidig för att snabbt kunna reagera på förändringar. Samtidigt anser utredningsarbetsgruppen att det är viktigt att trygga företagstjänsternas kontinuitet och nätverkets resurser med beaktande av de större resurserna i referensländerna. När man bygger en förändring utifrån de befintliga utlandsfunktionerna vid BF måste man beakta den flerdimensionella organisatoriska struktur som redan skapats.

En förenkling av ledningsstrukturen för Finlands system för exportfrämjande minskar behovet av samordning, främjar informationsgången och förenhetligar verksamhetsmodellerna i TF-nätverket särskilt när det gäller nätverket i utlandet. Målet är en effektivare och mer riktad verksamhet och att mer av arbetstagarnas tid ska frigöras för att betjäna företagen, vilket effektiviserar nätverkets verksamhet som helhet.

### MODELL 1: Förnya TF-nätverkets ledningsstruktur i hemlandet

#### Styrningsstrukturer

TF-ledningsgruppen ansvarar för styrningen av det nätverket i hemlandet och utlandet samt för att sammanföra dessa i enlighet med principen "från landskapen till världen och från världen till landskapen".

Den nuvarande styrningsstrukturen bearbetas genom att man inom ledningsgruppen bildar en mindre sammansättning som består av representanter för UM och ANM och som sammanträder oftare samt en bredare sammansättning som består av samma medlemmar som tidigare (UM, ANM, UKM, JSM, BF, Finnvera, NTM, EK, CHK, SY). UM och ANM delar ordförandeskapet för både ledningsgruppen och sekretariatet. Genom beslut av TF-ledningsgruppens ordförande kan andra

sakkunniga bjudas in till båda sammansättningarna. BF deltar som permanent sakkunnig i den mindre sammansättningen. Den nuvarande ledningsgruppen för utrikesfunktionerna (UTJR) läggs ned eftersom TF-ledningsgruppen i fortsättningen ansvarar även för styrningen av nätverket i utlandet.

TF-sekretariatet bereder ledningsgruppens agenda och ansvarar för verkställandet av dess riktlinjer samt för TF-samordningen på strategisk nivå. TF-ledningsgruppen fastställer ordförandeskapet för de operativa underarbetsgrupper som lyder under ledningsgruppen. Behovet av operativa arbetsgrupper bedöms på nytt i syfte att minska deras antal. BF koordinerar delvis den nationella TF-servicehelheten under ledning av TF-ledningsgruppen.

## Styrmedel

I de TF-riktlinjer som utarbetas i TF-ledningsgruppen i början av regeringsperioden (den nuvarande strategin) fattas långsiktiga beslut, till exempel väljs målländer och verksamhetsområden på strategisk nivå samt strategiska mål och indikatorer för TF-verksamheten. Vid behov ändras dessa i samband med den årliga granskningen. Den politiska styrningen stärks genom att man en gång om året rapporterar om föregående års resultat till närings-, utrikeshandels- och utvecklingsministrarna och genom att man begär deras godkännande av de uppdaterade riktlinjerna.

TF-årsplanerna för målländerna, som utarbetas under ledning av landsdirektören, fungerar som ett redskap för att styra nätverket i utlandet och förankra ledningsgruppens TF-riktlinjer landsvis. BF:s egna separata årsplaner för nätverket i utlandet slopas. Den mållandsspecifika TF-årsplanen knyts tidsmässigt till planeringen av utrikesministeriets verksamhet och ekonomi. Dessa behandlas i TF-ledningsgruppen, som ger anvisningar till målländerna och säkerställer kontakten med de inhemska funktionerna. Främjande av BF:s investeringar, turism och lockande av experter ingår i TF-planerna till den del de hör till verksamheten i mållandet i fråga. I planeringen av dessa områden beaktas den starka kopplingen till näringspolitiken.

Genom en starkare resultatstyrning säkerställs att de gemensamma TF-målen överförs till BF:s operativa mål, styrningen av arbetet på expertnivå och målindikatorerna. För att främja målet medverkar UM i fortsättningen i utarbetandet av BF:s resultatavtal och hela den normala resultatstyrningsprocessen när det gäller målen för nätverket i utlandet. UM ansvarar för att fastställa målen för nätverket i utlandet i resultatavtalet och resultatstyrningsprocessen inom ramen för den tillgängliga budgeten som ANM fastställer. I detta sammanhang ser man till att de strategiska målen för olika politiska sektorer, såsom turism och främjande av utländska

investeringar, samordnas med målen för nätverket i utlandet. Arbetsfördelningen mellan ministerierna i fråga om det politiska ansvaret ändras inte. UM:s roll fastställs i BF-lagen och nödvändiga förordningar.

### **Utvärdering av modellen:**

#### **Fördelar:**

- TF-ledningsgruppen får ett mer övergripande och strategiskt grepp om styrningen av hela TF-verksamheten.
- Kan genomföras snabbare och till lägre kostnader än andra modeller tack vare mindre behov av strukturella och juridiska förändringar.
- Denna modell medför minst förändringar i BF:s organisation och BF:s verksamhet kan därmed fortsätta utan större störningar, vilket främjar möjligheterna att öka forsknings- och utvecklingsfinansieringen på ett stabilt sätt.
- UM får en större roll i TF-ledningsgruppen och i BF:s resultatstyrning.

#### **Utmaningar och risker:**

- Utrikesnätverket leds fortfarande av två organisationer (UM, BF).
- Modellen förutsätter ett nytt sätt att ställa upp mål för nätverket i utlandet genom ett resultatavtal. Förändringarna kommer att synas i samarbetet först efter en tid.
- TF-landsdirektörens ställning stärks inte eftersom BF fortfarande sörjer för den operativa ledningen av TF-verksamheten på landsnivå för BF-personalens del.
- Det är olika ministerier som beslutar om målen för styrningen av nätverket i utlandet (UM) och finansieringen av verksamheten (ANM), vilket kan medföra spänningar i styrningen.
- Denna modell medför den minskade förnyande effekten

## **MODELL 2: Förnya TF-nätverkets ledningsstruktur i hemlandet samt stärka UM:s styrande roll i nätverket i utlandet**

Utöver de reformer som ingår i den första lösningsmodellen genomförs även följande förändringar.

### **Ledningsansvar för nätverket i hemlandet och utlandet**

Arbetsfördelningen mellan ledningen av TF:s inrikes- och utrikesfunktioner förtydligas. I modellen leder ANM TF:s inrikesfunktioner och ansvarar för finansieringen av dem. UM leder TF:s utrikesfunktioner och ansvarar för finansieringen av dem. Samarbetsmodellen UM–BF slopas.

Inrikesfunktionerna och utrikesfunktionerna separeras i BF:s resultatstyrning, finansiering och serviceavtal. Samtidigt säkerställs att innehållet i utrikes- och inrikesfunktionerna samordnas. Ett smidigt samarbete mellan UM och ANM har en nyckelroll i detta. Av ANM krävs en mer omfattande samordning och en ny typ av resultatstyrning i förhållande till den del av BF Oy som styrs av UM för att genomföra de tematiska programmen inom tillväxt- och industripolitiken i nätverket i utlandet.

För att UM:s beslutanderätt ska kunna genomföras på ett tillräckligt sätt bedöms behovet av att ändra lagstiftningen. BF-lagen och -förordningen ändras till behövliga delar. BF:s nätverk i utlandet genomgår en extern granskning (due diligence-granskning) i syfte att utreda eventuella behov av administrativa reformer av BF:s utrikesfunktioner. Lagstiftningsansvaret för nätverket i utlandet överförs till utrikesministeriet.

### **Stärka ledningen av nätverket i utlandet**

Den operativa ledningen av TF-verksamheten i nätverket i utlandet förtydligas och förenklas genom att TF-landsdirektören får en starkare ställning. TF-landsdirektören (ambassadören) är i fortsättningen operativ ledare för personer som arbetar med TF-uppgifter. BF Oy är fortfarande arbetsgivare för BF:s personal. UM får rollen som ansvarig för den operativa styrningen av BF:s nätverk i utlandet i förhållande till BF Oy. BF-lagen och förordningen ändras till behövliga delar och UM:s befogenheter införs i dem. UM ingår ett serviceavtal om nätverket i utlandet med BF Oy. ANM:s mål för nätverket i utlandet genomförs genom ett serviceavtal mellan UM och BF Oy.



UM ansvarar för såväl sitt eget representationsnätverk som för finansieringen av BF Oy:s utrikesfunktioner. De anslag som för närvarande är reserverade för ändamålet under arbets- och näringsministeriets huvudtitel i budgeten överförs till UM under ett separat moment för exportfrämjande. UM ser till att förhållandet mellan de mål som ställts upp i BF:s strategiska resultatstyrning och de allokerade resurserna är i balans. Behoven av ändringar i lagstiftningen bedöms och genomförs.

Ledningen av nätverket i utlandet och BF:s delaktighet i det främjas av experter på affärsverksamhet som tillsätts som stöd för TF-landsdirektören (ambassadören) i UM:s viktigaste TF-målländer. Experten kan rekryteras utifrån, men BF-erfarenhet räknas som merit. Experten beviljas den diplomatiska status som arbetsuppgifterna förutsätter. För att fastställa detta krävs finansiering, som ska granskas då beslut fattas om finansieringen av BF:s nätverk i utlandet.

### **Utvärdering av modellen:**

#### **Fördelar:**

- TF-verksamheten i nätverket i utlandet styrs av en organisation (UM), som ansvarar för dess mål, resurser och verksamhetsmodeller. Splittringen i nätverket i utlandet elimineras.
- TF-landsdirektörens ställning som operativ direktör för TF-verksamheten i mållandet stärks. Måluppställningen och planeringen i målländerna förbättras, teamarbetet stärks och den interna samordningen minskar. Man får mer effekter och resultat med de nuvarande resurserna.
- Eftersom BF:s ställning som arbetsgivare för nätverket i utlandet och personernas uppgifter i nätverket i utlandet i princip förblir oförändrade, kan problempunkterna i nätverket i utlandet avhjälpas med mindre konsekvenser för TF-verksamheten och företagstjänsterna än i den tredje modellen.
- Organiseringen av BF:s nätverk i utlandet förblir oförändrad, varvid den totala förändringen kan genomföras snabbare än i den fullständiga integrationsmodellen för den tredje modellen.

### Utmaningar och risker:

- Ett system som är mer komplicerat än full integration i den tredje modellen och som administrativt är utmanande att genomföra. Det exceptionella organisationssättet som anknyter till både BF:s organisation och verksamhetsmodell innefattar lagstiftningsutmaningar som bör utredas.
- För att leda förändringen behöver det reserveras kapacitet av BF:s ledning under en lång tid, vilket försämrar BF:s förmåga att leda genomförandet av en höjning av nivån på forsknings- och utvecklingsfinansieringen.
- Synergierna och stödet för företagets FUI-verksamhet och internationalisering som skapades av BF-reformen avvecklas delvis. I det nya ledningssystemet byggs en tät kontakt mellan olika funktioner utomlands och i hemlandet, inklusive forsknings- och utvecklingsfinansiering.
- Modellen medför väsentliga konsekvenser för styrningen av BF:s verksamhet samt för BF:s juridiska ställning både på målmarknaderna och i Finland.
- Frågor som gäller rollen och ansvaret som arbetsgivare ska utredas på ett heltäckande sätt och man ska se till att ansvaret och skyldigheterna som arbetsgivare tydligt har definierats i modellen.

### MODELL 3: Överföra BF:s utrikesfunktioner till utrikesförvaltningen

Personalen i BF:s nätverk i utlandet överförs till UM. Innan överföringen genomförs görs en separat utredning där juridiska och administrativa omständigheter granskas mer detaljerat och kostnadseffekterna bedöms. Utgångspunkten är att överföringen genomförs genom att ett nytt system för exportfrämjande inrättas i utlandet under UM och BF:s kontor utomlands stängs. Målet är att bevara den befintliga kompetensen och erfarenheten i så stor utsträckning som möjligt. I genomförandet ska man beakta lagstiftningen i mållandet och de effekter och utmaningar den medför.

För att öka effekterna av verksamheten lyder hela det internationella nätverket under UM.

För närvarande består BF:s personal i nätverket i utlandet av personer i anställningsförhållande som utstationerats från Finland, lokalt anställda personer, personer i anställningsförhållande vid dotterbolag i Kina och USA samt personal i anställningsförhållande till en utländsk arbetsgivare som hyr arbetskraft. UM har på motsvarande sätt olika personalgrupper, både lokalt anställda och utstationerade, så i

fortsättningen kommer behovet av olika personalgrupper och deras placering att ses över enligt verksamhetens behov. Utgångspunkten är att personal inte fortsätter som hyrd arbetskraft under UM och att dotterbolag inte längre anlitas.

Ändringen genomförs i praktiken stegvis. Med dessa och tillräckliga resurser under övergångsperioden säkerställs att TF-funktionerna kan upprätthållas på en tillräcklig nivå under den tid förändringarna genomförs. För att upprätthålla och utveckla en kundorienterad och förutsägbar helhet av tillväxttjänster säkerställs redan i förändringsskedet en nära koppling till verksamheten i hemlandet. Här är det viktigaste att samarbetet mellan UM och ANM löper smidigt. För att genomföra de tematiska programmen för tillväxt- och industripolitik i nätverket i utlandet förutsätts av ANM en mer omfattande samordning med nätverket i utlandet.

Detaljerade behov av ändringar i lagstiftningen utreds. Utgångspunkten är att BF-lagen och förordningen förnyas i sin nuvarande form och att det görs motsvarande ändringar i reglerna som gäller UM och ANM.

Ändringen medför kostnader bland annat för att frigöra sig från avtal i olika länder samt för att överföra egendom och informationsmaterial. Kostnaderna är av engångskaraktär och sker etappvis och kan fördelas på flera år. På längre sikt beror kostnadseffekten framför allt på vilken typ av anställningar som kommer att tillämpas i framtiden. Sammanslagningen av två olika förvaltningssystem kommer på medellång och lång sikt att ge upphov till besparingar och funktionella tilläggsresultat, som även utvärderas.

## Utvärdering av modellen:

### Fördelar:

- Nätverket i utlandet leds av en enda organisation (UM). Det tydligaste och enklaste ledningssystemet och en förvaltningsstruktur.
- Den största reformeffekten på lång sikt. Ett enhetligt nätverk i utlandet effektiviserar TF:s exportfrämjande verksamhet och stärker resultaten i nätverket i utlandet mest av alla modeller.
- Ett enhetligt nätverk i utlandet under ledning av UM stärker nätverkets koppling till verksamheten i hemlandet i enlighet med principen "från världen till landskapen".
- Juridiskt sett i viss mån enklare att genomföra än den andra modellen
- Ur företagskundens synvinkel blir tjänsten tydligare och enklare när det i det nätverket i utlandet finns en tjänsteleverantör enligt principen om ett serviceställe.

### **Utmaningar och risker:**

- Resultatet och kundupplevelsen inom TF-tjänsterna lider av serviceavbrott, om man i förändringsskedet inte kan hålla fast vid kompetens och erfarenhet.
- För att leda förändringen behöver det reserveras kapacitet av BF:s ledning under en lång tid, vilket försämrar BF:s förmåga att leda genomförandet av en höjning av nivån på forsknings- och utvecklingsfinansieringen.
- Synergierna mellan BF-reformen och stödet för företagens FUI-verksamhet och internationalisering avvecklas. I det nya ledningssystemet byggs en tät kontakt mellan olika funktioner utomlands och i hemlandet, inklusive forsknings- och utvecklingsfinansiering.
- Utöver exportfrämjandet måste också inhemska funktioner i anslutning till främjande av utländsk turism, anskaffning av utländska experter och utländska investeringar samt internationellt innovationssamarbete omorganiseras.

## 5 Hur Team Finland-samarbetet stärks i övrigt

Team Finland-verksamhetens effekter och genomslagskraft kan förbättras även på annat sätt än genom att utveckla lednings- och styrmodellen. Det väsentliga är att den serviceväg som utvecklats omsätts i praktiken och att målländerna och branscherna välj på ett strategiskt sätt.

Exempel på utvecklingsbehov som framkommit i samband med detta utredningsarbete är att informationen om TF-verksamheten till potentiella kunder i hemlandet. Utanför de etablerade kundgrupperna känner man fortfarande dåligt till TF-verksamheten, de tjänster som finns tillgängliga via den och olika aktörers roller i verksamheten utomlands.

I målländerna borde man sträva efter att i större grad integrera lokala aktörer som utgörs av finländska företag, till exempel handelskamrar och handelsföreningar, i TF-verksamheten. I detta avseende varierar möjligheterna avsevärt från land till land, men detta gör det möjligt för i synnerhet små och medelstora företag att ansluta sig till verksamheten med låg tröskel. Även honorärkonsulernas roll i anslutning till nätverken kan framhåvas ytterligare.

Faktorer som påverkar hur smidigt TF-verksamheten löper i praktiken i nätverket i utlandet, till exempel lokaliseringslösningar för TF-aktörer, ska fortfarande granskas regelbundet. Användningen av gemensamma lokaler ska fortfarande ses som en faktor som stärker verksamheten.

Det skulle vara till fördel för Team Finland-verksamheten att näringslivet har en aktivare roll och tar mer initiativ än i nuläget. Näringslivet har vid hörandena önskat att i högre grad än i nuläget få delta i den operativa ledningen och uppställandet av mål. Detta besvaras med ett strategiskt arbete i ledningsgruppen, genom vilket näringslivets möjlighet att delta i planeringen av TF-verksamheten och uppställandet av mål för den stärks både i hemlandet och i nätverket i utlandet.

## Bilagor:

### Bilaga 1. Beslut om tillsättande av arbetsgrupp

#### Arbets- och näringsministeriet

Beslut om tillsättande

5.10.2023

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

Distribueras till nämnda aktörer

Arbetsgrupp som bereder en reform av verksamheten och ledningen inom Team Finland-nätverket

Utrikesministeriet och arbets- och näringsministeriet har i dag beslutat att tillsätta en gemensam arbetsgrupp för ministerierna för att utreda möjligheterna att utveckla den exportfrämjande verksamheten i enlighet med skrivningarna i regeringsprogrammet.

Arbetsgruppens mandatperiod är 16.10.2023–31.1.2024

#### Bakgrund

Tillsättandet av arbetsgruppen grundar sig på de punkter om utveckling av den exportfrämjande verksamheten som antecknats och sammanställts nedan i avsnitt 6.1 "Ägarskap och företagande värdesätts högre; En starkare närings- och industripolitik som stöder företagens tillväxt och internationalisering" och 8.3 "Ekonomiska relationer som en del av en strategisk utrikespolitik" i regeringsprogrammet för statsminister Petteri Orpos regering:

- Team Finland-nätverkets verksamhet och ledning ses över i samarbete med näringslivet för att stödja Finlands strategiska intressen.
- Utrikesministeriets styrande roll inom statens verksamhet för att främja export och internationalisering stärks.
- Möjligheten att integrera Business Finlands verksamhet utomlands i Finlands beskickningsnätverk utreds.
- Regeringen utvärderar exportfrämjandets effektivitet, inklusive de exportfrämjande resorna och finansieringssystemet, jämfört med modellerna i till exempel Sverige och Danmark.

## Uppgift

Arbetsgruppen har i uppgift att utreda förutsättningarna för att konkret genomföra ovan nämnda skrivningar i regeringsprogrammet, metoderna för och effekterna av detta samt att lägga fram rekommendationer som stöd för det politiska beslutsfattandet. Arbetsgruppen utarbetar en slutrapport om utredningen, vars måltidtabell är slutet av 2023.

## Organisering

Arbetsgruppens medordförande är understatssekreterare Jarno Syrjälä (UM) och avdelningschef Ilona Lundström (ANM).

Till medlemmar i arbetsgruppen utnämns:

avdelningschef Tuomas Tapio (UM)  
biträdande avdelningschef Marianne Nissilä (UM)  
ambassadråd Miia Rantanen (UM)  
industriråd Sampsa Nissinen (ANM)  
konsultativ tjänsteman Mari Hakkarainen (ANM)  
specialsakkunnig Riikka Astala (ANM)

Arbetsgruppens ordförande kan vid behov ändra arbetsgruppens sammansättning och delaktiggöra andra sakkunniga från UM och ANM.

Under utredningen hör arbetsgruppen Team Finland-ledningsgruppen och rapporterar till den om hur arbetet framskrider. Vid behov hör arbetsgruppen även andra intressentgrupper och experter.

## Kostnader

Arbetsgruppen ska arbeta under tjänstetid utan särskild ersättning.

Eventuella kostnader för arbetsgruppens arbete, till exempel kostnader för externa utredningar, betalas från moment 32.01.01.01.2 omkostnader för arbets- och näringsministeriet, avdelningen för innovationer och företagsfinansiering, eller från moment 24.01.01.1 utrikesministeriets omkostnader.

Utrikeshandels- och utvecklingsminister	Ville Tavio
Ambassadråd	Sanna Selin
Näringsminister	Wille Rydman
Industriråd	Tiina Ingman

Distribution

Astala Riikka, ANM  
Hakkarainen Mari, ANM  
Lundström Ilona, ANM  
Nissilä Marianne, UM  
Nissinen Sampsa, UM  
Rantanen Miia, UM  
Tapio Tuomas, UM  
Syrjälä Jarno, UM

För kännedom

Hartikainen Teemu, ANM  
Noponen Lassi, ANM  
Peltonen Petri, ANM  
Rantanen Janna, UM  
Salovaara Jukka, UM  
Handelspolitiska avdelningen, UM

VN/27554/2023-TEM-1

This document has been signed electronically by the following persons:

2023-10-05 Ingman Tiina-Liisa  
2023-10-05 Rydman Wille-Werner  
2023-10-06 Selin Sanna  
2023-10-09 Tavio Ville



## Bilaga 2. Näringslivets utlåtanden om TF-reformen

### Finlands näringsliv EK

Företagande, EU och internationell handel

Paavali Kukkonen, Timo Vuori

Utlåtande 6.11.2023

### Tillfälle för hörande med arbetsgruppen som bereder en reform av verksamheten och ledningen inom Team Finland-nätverket tisdagen 7.11.

Synpunkter på specialfrågor som lyfts fram i diskussionerna om Team Finland-verksamheten:

- Man måste kunna bygga upp gemensamma mål för Team Finland-verksamheten, indikatorer som följer upp dessa – till exempel ökning av exporten och antalet exportföretag – och incitament där man framgångsrikt integrerar ANM:s angreppssätt som betonar det utbud som innovationspolitiken och den tillväxtorienterade näringspolitiken, det vill säga exportfrämjandet, erbjuder i UM:s angreppssätt som betonar marknadsefterfrågan (den betydande skillnaden är tidsspannet). Sammanslagningen måste kunna göras gemensamt till exempel i samband med att TF-årsplanen utarbetas, så att den stöder det praktiska arbetet. Det går inte att göra ett rent val mellan angreppssätten – Finland behöver mycket mer internationell tillväxt nu och långt in i framtiden – men när verksamhetsmiljön förändras snabbt/hamnar i kris betonar förmågan att svara på efterfrågan på marknaden.
- Den landsvisa ledningen av arbetet inom Team Finland-verksamheten måste samtidigt förtydligas samtidigt som samarbetet intensifieras. Ambassadören fungerar som landsdirektör, men beredningen och genomförandet av målen ska följas upp i nära och regelbundet samarbete mellan UM och ANM och inom strukturer för detta (t.ex. en styrgrupp). Incitamenten måste stödja ett lyckat samarbete. När detta sker blir serviceutbudet en högklassig och fungerande helhet för kunderna. Verksamheten och resurserna ska prioriteras marknadsspecifikt, till exempel indelat i nyckelmarknader, potentiella tillväxtmarknader och andra marknader. Vad gäller ledningsmodellerna kan man utreda möjligheten till olika lösningar och försök som berör nyckelmarknaderna.

- När det gäller att trygga resurserna för och stärkandet av Team Finland-arbetet i världen ska minimimålet vara att trygga UM:s nuvarande representationsresurser och BF:s resurser för nätverket i utlandet (antal anställda) och gemensamma utveckling (planering av kompetensbehoven och personval per mälland).
- Team Finland-verksamhetens specialbehov kan tillgodoses genom att man utnyttjar ett flexibelt public-private-samarbete och kopierar verksamhetsmodellerna för det (t.ex. livsmedelsexport, försvarsindustriexport). Team Finland-verksamheten ska organiseras på ett sätt som ger näringslivet möjligheter att i större utsträckning delta i planeringen och styrningen av verksamheten samt i resursfördelningen.

### Svar på de frågor arbetsgruppen skickat på förhand:

*Hur borde Team Finlands exportfrämjande verksamhet utvecklas för att verksamheten ska medföra större effekter?*

- **Den exportfrämjande verksamheten bör utvecklas som en helhet.** Det måste finnas en stark förståelse för kopplingen mellan exportfrämjande i hemlandet och utomlands. Avståndet mellan dem får inte öka och mellan dem får inte uppstå gränser eller stelhet som beror på administration. Tjänsterna ska fungera smidigt tillsammans. Företagens vilja och förmåga att växa och internationaliseras ska påskyndas i hemlandet och innovationer är en central del av möjligheterna att klara sig på den internationella marknaden. Företagens vilja och förmåga att växa och internationaliseras samt exportutbudet byggs upp i hemlandet. Här är såväl Team Finland-aktörerna som bland annat kommunernas utvecklingsbolag, handelskamrarna med sina internationaliseringstjänster och regionala företagorganisationer centrala aktörer. Det är skäl att komma ihåg att kopplingen mellan innovationsverksamheten och exportfrämjandet skapar mervärde, vilket var grunden för fusionen av Finpro och Tekes.
- **Jämfört med konkurrentländerna är våra resurser knappa.** Därför måste vi satsa på hur vi får mer resultat av den nuvarande Team Finland-helheten och hur vi stärker resurserna i samarbete med den privata sektorn. Resurserna för exportfrämjande bör genom långsiktigt arbete höjas till konkurrentländernas nivå, och för detta behövs engagemang på hög nivå. Vi har en lång väg kvar, men ska ändå arbeta åt rätt håll.

- **På grund av de knappa resurserna bör vi också kunna prioritera marknader och fokusera tjänster.** Vi måste våga besluta i vilka länder vi behöver den diplomati som erbjuds av ambassaderna, uppföljning av den politiska och ekonomiska utvecklingen i mållandet och i vilket land Business Finlands kommersiella experters tjänster behövs för exportutmaningar i företagets vardag samt i vilka länder det finns ett särskilt behov av båda. Detsamma gäller exportfrämjande resor, vars mål ska vara att genuint öka exporten i mållandet. Tjänsterna ska särskilt riktas till företag som vill och kan växa och internationalisera sig i syfte att stärka effekterna.
- **I exportfrämjandet är det viktigt att skapa sig en bild av det lokala marknadsbehovet och efterfrågan på olika kommersiella lösningar.** För dessa måste man snabbt och flexibelt hitta rätt företagsutbud i Finland, vilket förutsätter att det i såväl mållandet som hemlandet finns tillräcklig kommersiell och industriell sakkunskap som stöd för det dagliga exportfrämjande arbetet. Det är önskvärt att allt fler företag, också sådana som är i ett tidigt skede, till exempel startupföretag, eftersträvar export och internationalisering. En omfattande sakkunskap om målmarknaden är ytterst viktig och i behoven framhävs ofta lokal kompetens och "hands-on"-hjälp. Högklassiga tjänster som stöder företagets export uppstår i synnerhet genom att experterna i mållandet har kunskaper om landet och marknaden samt genom lokala nätverk. Det är förnuftigt att även i fortsättningen anställa största delen av de experter som utför detta arbete direkt i mållandet och det måste vara fråga om en arbetsplats som lockar de bästa experterna. Företagen är till och med beredda att betala för inledande utredningar av målmarknaden och tjänster som ger mervärde, vilket är fallet i referensländerna, om kvaliteten är god.
- **Stora och mindre företag har ofta olika behov.** I Team Finlands arbete måste bådas behov tillgodoses. På målmarknaden är stödet från representationer ofta värdefullt för stora företag och i hemlandet utnyttjar de Business Finlands innovationsfinansiering och program. Utöver representationernas prestigetjänster är det viktigt för små och medelstora företag att de beaktas särskilt i marknadsutredningar och andra exportfrämjande tjänster för vilka deras egna resurser är mer begränsade. Vi kan öka mängden export och antalet exportföretag om vi lyckas uppnå regeringsprogrammets mål om att fördubbla antalet Mittelstand-företag före 2030.

- **Servicevägen från landskapet till världen måste förtydligas och förbättras.** Reformen av exportfrämjandet måste här ha en nära koppling till utvecklingen av de regionala företagstjänsterna. Företagen värdesätter kundspecifik service i stället för allmän service på ett serviceställe. I de regionala tjänsterna är det förnuftigt att fördela arbetet mellan till exempel offentliga och privata aktörer. I det regionala Team Finland-samarbetet är det bra att ställa upp tydliga mål och komma överens om ansvar och arbetsfördelning mellan olika aktörer.
- **Bättre samordning även med Finnvera och andra inhemska finansiärer,** i nuläget finns inget finansieringselement och ingen rådgivning i BF:s exportfrämjande verksamhet. I fråga om TF:s nätverk i utlandet bör man fästa uppmärksamhet vid att utvidga kompetensen, inklusive till exempel lösningar för Finlands export- och utvecklingsfinansiering som verktyg för exportfrämjande. Finansiering behövs också för kommersialisering och investeringar. Lagstiftningsprojektet om exportfinansiering måste påskyndas. Exportfrämjandet ska tydligare än nu stå i centrum för Finnveras verksamhet och det ska vara möjligt att göra verksamheten smidigare och ha ett bättre mandat så att man kan agera konkurrenskraftigt. I lagen ska man särskilt beakta behoven hos små och medelstora företag, som har sämre möjligheter till bland annat köparkreditarrangemang på målmarknaden än stora företag. Silor för handel och utveckling måste slopas då Finnveras verksamhet utvecklas.
- **För att nå bättre resultat krävs att ledningen och styrningen förtydligas.** Alla Team Finland-aktörer och samarbetspartner ska ha en gemensam uppfattning om verksamhetens mål, ledning och ansvar. I mållandet ska alla – från diplomater till experter på handel – ha gemensamma Team Finland-mål och en uppfattning om vad var och en främjar genom sitt eget kunnande. Det behövs förbättringar när det gäller gemensamma mål för verksamheten, indikatorer för och uppföljning av dessa samt återkopplingen av dessa till styrningen av verksamheten genom att man till detta kopplar starka incitament som styr uppnåendet av resultat och samarbetet mellan olika aktörer.
- **Team Finland-företagskunder ska alltid skötas tillsammans.** För kunden ska Team Finland-tjänsten se ut som en fungerande helhet. Den landsspecifika Team Finland-planen skapar redan nu en grund för samarbete, vars genomförande leds och övervakas av ambassadören i egenskap av landsdirektör för Team Finland-teamet. För att de gemensamma resurserna ska fungera på bästa sätt måste man stärka personens förutsättningar, men också skyldigheter, att åta sig denna uppgift både inom UM och i förhållande till BF:s nuvarande nätverk

i utlandet. Samtidigt måste man identifiera eventuella skillnader i befattningsbeskrivningen mellan diplomater och experter på handel. För att man ska kunna stärka förutsättningarna att leda dessa uppgifter är det av största vikt att den pågående reformen av utrikesförvaltningen lyckas. Även om ambassadörens styrningsmandat utökas, ska kopplingen till ANM-koncernen samt dess styrförmåga bevaras.

- **Team Finland-nätverkets förmåga att snabbt svara på nya situationer och behov måste förbättras.** För marknadsförändringar och kriser måste såväl i fråga om samordning som resurser skapas på förhand fastställda förfaranden. Den globala coronapandemin och de begränsningar av handeln och stimulanspaketet den medförde samt Rysslands anfallskrig i Ukraina jämte sanktioner och återuppbyggnadsplaner är exempel på situationer där det behövdes snabba reaktioner och tillräckliga resurser för att stöda företagens affärsverksamhet.
- **Exportfrämjande ska alltid i första hand betraktas ur företagarkundens synvinkel som en väg från hemmamarknaden till världen** och inte enbart som en reform av organisationen inom statsförvaltningen. I förnyandet av exportfrämjandet innebär detta i praktiken att det inte får reduceras till ett projekt som endast berör nätverket i utlandet, utan att det måste sträcka sig betydligt längre och dess mål måste också beaktas i flera andra projekt i regeringsprogrammet, bland annat när det gäller skrivningarna om företagstjänster och företagsfinansiering. Åtgärderna för att förnya nätverket i utlandet får heller inte äventyra att hela systemet fungerar smidigt.
- **Ur näringslivets synvinkel kan Finlands stora utmaningar kopplas till den kraftiga och snabba förändringen i verksamhetsmiljön.** De utvecklingsåtgärder som de egna verksamhetsmodellerna och -strukturerna kräver måste utvärderas och utföras, men nationellt är det ytterst viktigt att energin till fullo riktas till hur vi arbetar utåt mot den internationella marknaden.

## Vilka är de viktigaste styrkorna och svagheter i det nuvarande systemet?

### Styrkor:

- Företagskunden får i regel **en heltäckande service** från att stärka tillväxten och förnyelsen till internationalisering genom Business Finlands tjänster.
- **Team Finland-samarbetet** har fördjupat och utvidgat ministeriernas och deras underlydande aktörers samarbete med varandra och med näringslivet.
- Utrikesministeriet och dess representationer har förbättrat sitt arbete och blivit bättre kända inom prestigetjänsterna för företag, samt i uppföljningen av den politiska och ekonomiska utvecklingen i mållandet, och även mer öppna än tidigare för samarbete med företag.
- **Business Finland** har utvidgat sina tjänster och sitt internationella nätverk inom de ramar statsstyrningen och resurserna tillåter.

### Svagheter:

- **Upprepade reformer av systemet för exportfrämjande** har skapat förvirring i systemets funktion – även därför är det viktigt att utvecklingen nu framskrider genom evolution. Exportfrämjandet som helhet ska hela tiden hållas helt funktionsdugligt medan de utvecklingsåtgärder som riktas mot det planeras och verkställs. Långvarig osäkerhet försämrar de nuvarande experternas engagemang och det att de bästa experterna försvinner från det viktiga arbetet är en verklig hotfaktor.
- Utvecklingen måste utgå från att **man förbättrar tillgången till och kvaliteten på kundernas, det vill säga företagens, tjänster**. När det gäller det aktuella utredningsarbetet kring nätverket i utlandet verkar det som om drivkraften delvis är motiv som hänför sig till administration och till och med HR-frågor i stället för Finlands helhetsintresse.
- **Team Finland som helhet för exportfrämjande fungerar bra om det genuint leder till en ökning av exporten och antalet exportföretag**. Ökningen av Finlands export och antalet exportföretag har inte varit tillfredsställande. Finlands exports andel av BNP i förhållande till genomsnittet i OECD och intensiteten av små och medelstora företag i förhållande till jämförelseländerna är för låg. Detta samt förändringarna i den internationella verksamhetsmiljön medför utmaningar för det nuvarande systemet.

- **För att nå bättre resultat krävs att ledningen och styrningen av exportfrämjandet förtydligas.** Oberoende av lösningsmodell måste man svara på upplevelserna av utvecklingsbehoven i nätverket i utlandet och behovet av en bättre reaktionsförmåga i systemet.

### **Hörs näringslivets och företagens röst tillräckligt i exportfrämjandet? Hur borde den utvecklas?**

- **Näringslivets röst hörs i nuläget inte tillräckligt i exportfrämjandet.** Samarbetet med näringslivet måste intensifieras på alla nivåer inom Team Finland-verksamheten så att privata och offentliga aktörer som påskyndar tillväxten och exporten arbetar som ett team och alla tillgängliga resurser står till buds. En starkare delaktighet skapar ett starkare engagemang samt även tilläggsresurser för det gemensamma arbetet.
- Vid sidan av styrningen av hela Team Finland-verksamheten (TF-ledningsgruppen) behövs, särskilt i fråga om nätverket i utlandet, en **”exportinsats”** som arbetar närmare den operativa verksamheten och i vilken måste ingå representanter för näringslivet. Dessutom måste man söka rätt modeller för att stärka den branschspecifika delaktigheten. I regionerna bör byggas upp en modell där till exempel handelskamrar, lokala utvecklingsbolag och regionala företagarorganisationer kan ha en central roll. Beslutsfattandet måste bli snabbare och mer transparent.
- Utnyttjandet av public-private-samarbete måste vid behov kunna utökas för att svara på olika behov. Vid sidan av ministerie- och ämbetsverksmodellen skapar aktiebolagsmodellen på ett flexibla sätt förutsättningar för att genomföra samarbetsprojekt och stärka resurserna.

Finlands Näringsliv EK PB 30 • Södra kajen 10, 00131 Helsingfors • Telefon 09 42020  
fornamn.efternamn@ek.fi • www.ek.fi • FO-nummer 1902799-1 • Hemort Helsingfors

**Centralhandelskammaren**

Alvar Aaltos gata 5 C, PB 1000 | 00100 HELSINGFORS |  
 +358 9 4242 6200 kauppakamari.fi  
 19.9.2023

**Projekt för reform av utrikesförvaltningen; Skriftligt hörande för utrikesministeriets intressentgrupper; Centralhandelskammarens svar; sammanfattning**

Centralhandelskammaren tackar utrikesministeriet för möjligheten att yttra sig om projektet för reform av utrikesförvaltningen. I detta utlåtande ligger fokus på det för Centralhandelskammaren och dess medlemsföretag mest relevanta temat för reformprojektet, nämligen utrikesministeriets organisationsreform gällande de ekonomiska relationerna.

Finland är beläget i det geografiska randområdet bredvid en stor oförutsägbar granne. I den internationella konkurrensen och i det brytningsskede som spänningarna mellan stormakterna skapar är Finland mindre eller större än sin storlek beroende på hur vi förmår samarbeta i hemlandet och hur aktivt vi deltar i det internationella samarbetet. Finland har fattat de viktigaste besluten i sin närhistoria genom att ansluta sig till Europeiska unionen och försvarsalliansen Nato. Geopolitiska utmaningar och den pågående deglobaliseringen av ekonomin förutsätter att Finland aktivt påverkar och riktar sina resurser till internationella relationer. Samtidigt förutsätter den ekonomiska tillväxten i Finland, upprätthållandet av välfärden, tryggandet av säkerheten och förmågan att klara sig i den teknologiska konkurrensen samarbete mellan aktörer i hemlandet.

Den ekonomiska utvecklingen och handelsförbindelserna kan inte längre granskas separat från de geopolitiska spänningarna. Team Finland grundades i tiderna för att avlägsna silor inom exportfrämjande funktioner. Även efter de reformer som genomförts finns det fortfarande överlappningar som splittrar verksamheten och tankefel och de bör åtgärdas. Den internationella verksamhetsmiljön och konkurrensen är mer utmanande än tidigare och därför är det viktigt att förtydliga Team Finland-nätverkets verksamhet i utlandet och huvudstadsstyrning. Den nuvarande dubbelspåriga styrningen förbrukar TF:s resurser och personalresurser, betjänar inte företagets behov på ett ändamålsenligt sätt och leder således inte till de bästa resultaten med tanke på Team Finlands mål.

Utrikesministeriets nätverk av beskickningar är vårt mest omfattande internationella nätverk. Största delen av länderna i världen har en hierarkisk och formell verksamhetskultur, och ambassadörernas eller utrikesministeriets höga tjänstemäns prestigetjänster behövs (även) i handelsrelationer. Ambassadören leder TF-verksamheten



i stationeringslandet medan Business Finlands experter har specialkompetens, vilket utrikesministeriets och beskickningarnas karriärtjänstemän inte har. Ambassadörerna och ambassaderna öppnar dörrar och sitter vid bord som andra exportfrämjande aktörer inte har tillträde till på egen hand. Ambassadernas analys av den finanspolitiska utvecklingen och den behovsbaserade efterfrågan i stationeringsländerna kompletteras när ambassaderna tillsammans med BF:s experter utvärderar finländska lösningar som lämpar sig för efterfrågan och förankrar utbudet, antingen tillsammans med företagen eller som ett eget team av TF-aktörer. Hela teamet bör agera enligt företagets efterfrågan och genomföra en gemensam TF-plan. BF-nätverkets resurser och verksamhet decentraliseras på grund av dess egna och gemensamt planerade skyldigheter som är separata från TF-verksamheten.

Centralhandelskammaren uttalade under förhandlingarna om regeringsprogrammet våren 2023 att den exportfrämjande verksamheten skulle förtydligas om Business Finlands verksamhet överfördes till utrikesministeriet. En del av slutresultatet av organisationsreformen och det utredningsarbete för främjande av exporten som utförs separat från denna borde vara att Team Finlands utlandsverksamhet koncentreras till utrikesministeriet som en del av utrikesförvaltningen i form av en egen TF- eller exportfrämjande avdelning. På så sätt kan TF-verksamheten styras endast via en huvudstadskanal. Vi har inte råd med överlappande funktioner som delar resurserna och lojaliteten.

Det är just nätverket av beskickningar i utlandet som gör utrikesministeriet speciellt inom statsförvaltningen och inflytelserikt i Finlands internationella relationer. Ur Centralhandelskammarens synvinkel borde kriterierna för granskningen av beskicknings- och konsulatnätverket vara export samt lockande av investeringar och arbetskraft.

Möjligheten för utrikesministeriets karriärtjänstemän att få tjänstledighet för att ett visst antal år arbeta vid organisationer inom näringslivet bör stärkas. Detta handlar om att öka både det personliga och ministeriets kompetenskapital och är därmed nyttigt för alla aktörer. Centralhandelskammaren är fortfarande intresserad av sådant samarbete.

Högaktningsfullt,  
CENTRALHANDELSKAMMAREN

Juho Romakkaniemi  
Verkställande director

Päivi Pohjanheimo  
Direktör, internationella ärenden  
ICC Finlands landsdirektör, generalsekreterare

**Skogsindustrin RF****Promemoria**

Jenni Isola

30.11.2023

**Skogsindustrin rf:s synpunkter på utvecklingen av Team Finlands verksamhet**

Skogsindustrin rf tackar för möjligheten att framföra sina synpunkter på utvecklingen av Team Finlands verksamhet.

Skogsindustrin rf stöder regeringsprogrammets viktiga mandat för att förnya Team Finland-nätverkets verksamhet och ledning genom att lyssna på näringslivet. Utrikesministeriets styrande roll måste stärkas och en överföring av Business Finlands utrikesfunktioner till Finlands nätverk av beskickningar måste utredas. En bedömning av effekterna av den exportfrämjande verksamheten, särskilt TF-besök, i förhållande till modellerna i referensländerna bör uppmuntras.

**Hur borde Team Finlands exportfrämjande verksamhet utvecklas för att verksamheten ska medföra större effekter?**

Även efter utvecklingen och förnyelsen kan vi förvänta oss att resurserna för det exportfrämjande arbetet kommer att vara mindre i Finland än i till exempel våra grannländer. Därför är det av största vikt att resurserna riktas rätt, det vill säga till exportföretagens konkreta behov. Till detta hör också att planera exportfrämjande resor efter att företagets utbud och den globala efterfrågan identifierats. Vår erfarenhet har visat att TF-nätverket och företagsrådgivningen i mälländerna fungerar bäst när alla parter samarbetar sömlöst i samma lokaler (utrikesförvaltningen, Business Finland och den lokala representationen för den finländska handelskammaren). Vi hoppas också att TF-verksamhetens resurser kommer att öka långsiktigt i framtiden.

**Vilka är de viktigaste styrkorna och svagheter i det nuvarande systemet?**

Som svagheter i det nuvarande systemet kan räknas att enligt responsen från våra medlemsföretag får små och stora företag mycket olika service av Team Finland. Våra stora medlemsföretag, och lokalföretagen inom Finlands export, rapporterar att samarbetet med TF-aktörerna fungerar smidigt, medan mindre medlemsföretag uppger att de ofta blir utan tjänster. Skogsindustrin rf anser att det är viktigt att antalet exportföretag i Finland ökar. Dessutom är det mycket viktigt att (även) mindre företag som redan arbetar med export har en smidig och växande affärsverksamhet och att de upplever sig vara nöjda TF-kunder. Nedan ett konkret exempel från skogsindustrin.

### Hur kan man förbättra den finländska exportindustrins leveranssäkerhet genom att säkerställa den marina logistiken?

Finländarna har ett gott rykte ute i världen, men en absolut förutsättning för att finländska exportföretag även i fortsättningen ska noteras som pålitliga aktörer är att leveranserna sker i tid. Finland betraktas mer än någonsin som en ö med tanke på materialflödet eftersom över 90 procent av Finlands export och import sker sjövägen. Om vi inte ligger på minst samma prestationsnivå som våra konkurrentländer när det gäller leveranssäkerhet, varför skulle en exportkund då köpa av oss?

Bland skogsindustrins medlemsföretag har det förekommit utmaningar där de har större problem än tidigare vid sjöfrakter jämfört med konkurrenter som verkar närmare den europeiska huvudmarknaden. På grund av rederiernas prioriteringar råkar bland annat finländska varuexportörer ut för situationer där en schemalagd frakt från destinationshamnen inte förverkligas på grund av det så kallade blank sailing-fenomenet. Rederiet har av någon anledning bedömt att det inte finns tillräckligt med frakt till den finländska målhamnen, med det slutresultatet att resan avviker från planen och kör förbi målhamnen. För exportören innebär detta vanligtvis en extra fördröjning i leveranstidtabellen och att kundleveransen fördröjs genast i början av leveranskedjan.

Coronatiden och Rysslands anfallskrig har visat att Finlands leveranssäkerhet inte är en självklarhet bland annat på grund av vårt läge i EU:s randområde och i närheten av Ryssland. Riskerna för leveransstörningar på Östersjön har ökat samtidigt som konkurrensen på exportmarknaden har skärpts. Vi hoppas att Team Finland tar tag i utmaningen med sjötransporternas leveranssäkerhet. Om leveranserna ofta försernas av denna typ av strukturella skäl är det fråga om ett problem som till och med har nationell betydelse. Fenomenet förklaras delvis av Finlands perifera läge, men desto större är orsaken att göra upp en centraliserad Action Plan för att förbättra leveranssäkerheten för Finlands exportföretag sjövägen. Till exempel vid "blank sailing" har exportörerna inte nödvändigtvis besvärsrätt, trots upprepade fördröjningar. De enskilda exportföretagens muskler räcker inte till för ett sådant behov, utan det behövs ett större stöd för att åstadkomma en förbättring.

Smala varuflöden är ett särdrag för Finland i en global jämförelse. Detta understryker behovet av en verksamhetsmiljö som uppmuntrar till att fartyg besöker Finland. Inom exporten stöder man sig på såväl inhemska som utländska rederiers tjänster och det är av största vikt att marknaden fungerar.

### **Hörs näringslivets och företagens röst tillräckligt i främjandet av exporten?**

#### **Hur borde den utvecklas?**

I Finland fungerar samarbetet mellan den privata och den offentliga sektorn relativt bra. TF-nätverket har ett bra samarbete med intressentgrupperna. Det finns dock alltid utrymme för förbättringar, och framför allt måste man lyssna på de mindre företagen. Stora företag har större resurser att delta i intresseorganisationers och intressentgruppers verksamhet, vilket inte är fallet för mindre företag. Det är också viktigt att upprätthålla ett aktuellt och effektivt responssystem med tanke på TF-verksamheten.

## **YRITTÄJÄT Företagarna i Finland**

19.11.2023

Utrikesministeriet

### **Er begäran om skriftliga kommentarer 7.11.2023 i samband med det muntliga hörandet.**

Kommentarer till arbetsgruppen som bereder reformen av Team Finland-nätverkets verksamhet och ledning

Företagarna i Finland tackar för möjligheten att kommentera Team Finland-nätverkets verksamhet och lyfta fram följande synpunkter:

#### **1. Hur borde Team Finlands exportfrämjande verksamhet utvecklas för att verksamheten ska vara effektivare?**

- Exportfrämjandet måste i större utsträckning utgå från kunden. I nuläget har Team Finland-nätverket produktifierat tjänsterna på ett bra sätt, men det finns alltid företag vars behov inte är förenliga med de nuvarande produkterna. Om ett företag får delta i utvecklingsprojekt är det alltid fråga om ett projekt efter vilket man sedan hamnar utanför utvecklingsprojekten. Man börjar om från början och fyller i ansökningshandlingarna på nytt. Man skulle hellre gå vidare upp till nästa trappsteg i ett visst utvecklingsrör tills företaget är redo att stå på sina egna ben.
- Små och medelstora företag behöver särskilt stöd för produktifieringen. En innovation är en produktifierad helhet som säljs, inte en forsknings- eller teknologiprototyp. NTM-centralerna har riktat sin serviceprodukt närmare de små och medelstora företagens behov, men ibland sporrar man också där till för stora mål. Tyvärr avvecklas utvecklingstjänsten för företag (Kehpa) som är avsedd för att väcka/aktivera företagares intresse från början av 2024. Även om tjänsten har haft sina brister har den fått många företag att intressera sig för produktutveckling, tillväxt och internationalisering. Det är förvånande att ingen motsvarande tjänst för närvarande kommer att ersätta Kehpa-tjänsten.
- Exportfrämjandet behöver en enhetlig servicekedja från det inhemska företaget till målmarknaden. Därför måste man i exportfrämjandet förstå att tjänsterna ska fungera smidigt tillsammans. Just nu talas det mycket om en omorganisering av exporten i mälländerna. Samtidigt har de inhemska funktionerna hamnat i bakgrunden även om det samtidigt sker många organisationsreformer i hemlandet (Från NTM-centralerna till livskraftcentraler, från AN-byråer till sysselsättningsområden och

från kommuner till livskraftskommuner). I den nuvarande modellen har Team Finlands representanter i för hög grad fungerat som enskilda aktörer i regionerna. Vi har föreslagit att regionala "spetsgrupper för export" ska inrättas. I dessa samarbetar de centrala aktörernas resurser för internationalisering intensivt. Centrala samarbetspartner för Team Finland-aktörerna är bland annat kommunernas utvecklingsbolag, läroanstalter, handelskamrar och Företagarnas regionala organisationer.

- I målländerna ska exportfrämjandet tydligt vara underställt en operativ ledning. Ambassadören är den naturliga teamledaren. I Företagarnas diskussioner med utrikesministeriet har ministeriet tydligt förbundit sig till att utse ambassadörer med tydlig förståelse för och kunskap om behoven inom företagsverksamhet och export för de målländer som är viktiga ur kommersiell synvinkel. Om det uppstår oklarheter om ledningen i mållandet ska arbets- och näringsministeriet och utrikesministeriet behandla ärendena med snabb tidtabell. Konflikter och prestigefrågor av nuvarande slag får inte tillåtas.
- Företagarna anser att det åtminstone inte på kort sikt är nödvändigt med en sådan förvaltningsreform där alla utrikesfunktioner överförs till utrikesministeriet. Nya administrativa gränser kan fördröja bildandet av en enhetlig kedja av effektivare tjänster än i nuläget i företagets strävanden mot internationalisering (funktioner i hemlandet ANM och BF, funktioner i utlandet UM). Stora organisatoriska reformer förlamar ofta verksamheten under några år. Just nu behöver vi så effektiva tjänster för exportfrämjande som möjligt. I detta skede är det skäl att gå vidare med förnyelsen av organisationsstrukturerna genom evolution.

## **2. Vilka är de viktigaste styrkorna och svagheter i det nuvarande systemet?**

Styrkor:

- Team Finland-samarbetet har tydligt förbättrat samarbetet och enhetligheten mellan olika offentliga företagsutvecklare. En företagskund får i regel en mer helhetsbetonad service än tidigare för att växa, förnya sig och internationalisera sig. Servicevägarna har blivit tydligare för kunderna och kunderna vet bättre än tidigare vilken organisation det lönar sig att kontakta. Dessutom har man börjat marknadsföra tjänsterna tillsammans.
- Team Finland-konceptet har också utvidgat samarbetet med ministerierna och de aktörer som lyder under dem samt glädjande nog även med näringslivet.

- Utrikesministeriet måste nämnas separat, eftersom det har gjort sig mer känt och förbättrat sitt arbete med företagens prestigetjänster samt uppföljningen av den politiska och ekonomiska utvecklingen i mållandet. Samtidigt har utrikesministeriet blivit allt öppnare för samarbete med företag.

#### *Svagheter:*

- I exportprojekt är kravnivån för hög för många företag, vilket minskar antalet intresserade företag. Business Finland vill ofta samtidigt ha forskning, en miljons tillväxtförsäljning och en omsättningsökning på minst 20 gånger jämfört med stödbeloppet. Endast en handfull företagare når dessa mål. Ofta upplever företagaren att man inte förstår det praktiska arbetet. Företagaren söker ofta en balanserad och långsiktig väg till export via forskning och produktstöd. Redan en exportökning på 5–10 procent per år är en betydande ökning.-Vi arbetar fortfarande för mycket i silor. Det finns många organisationer för utveckling av företag (VTV:s utredning). Även inom Team Finland måste processen strömlinjeformas. Det är svårt för näringslivet att förstå att många ministerier har skickat sina egna exportfrämjare till målländerna.
- I finansieringen från den offentliga sektorn måste man komma bort från överdriven projektbildning utan en tydlig strategi. Projekt är bra om de förutsätts ha ett kontinuum. Projekten måste vara strategiska. De måste stödja företagets nästa steg mot internationell handel. För att inleda export förutsätts att företagaren har förståelse för internationella handelskrav och risker, ofta tillväxt till en viss storleksklass redan i Finland, förmåga att djärvt ta risker för att komma in på nya marknader och en tydlig förståelse för sin egen förmåga. Projekten måste kunna svara på dessa behov.
- Offentliga företagsutvecklare och finansärer sitter inte på samma sida som företagen. För företagen innebär projekten ofta verbal akrobatik. De som behandlar projekten vill bevara sin objektivitet så väl att förståelsen för företagarnas mål och identifieringen av kompetens samtidigt försvinner. En topprodukt eller -tjänst kan förkastas på grund av att företagets ekonomiska siffror inte stöder framgång vid tidpunkten i fråga. Det behövs mer stöd vid sidan om och förståelse för att världen inte kan erövrats över en natt.
- Det behövs ett ännu bättre samarbete mellan den offentliga sektorn och företagen för att utveckla kompetensen och skapa en starkare hemmamarknad. I projekt för universitet, yrkeshögskolor och andra läroanstalter behövs fler skräddarsydda projekt som inriktar sig på ett litet eller medelstort företag eller några likasinnade små eller

medelstora företag som kompletterar varandra och ett större företag. I stora programprojekt blir små och medelstora företag ofta utslagna, såvida det inte separat fastställts en betoning på små och medelstora företag.

- Nya livskraftskommuner och välfärdsområden skulle i fortsättningen kunna ge bättre möjligheter än i nuläget för företagens idéer och i högre grad fungera som en marknadsplattform för företagens innovativa projekt. Internationell tillväxt skapas fortfarande ofta på basis av en stark hemmamarknad. Den nuvarande huvudströmningen med nya in house-bolag stöder inte denna trend. Små och medelstora företag har under de senaste åren gått miste om en konkurrensutsatt hemmamarknad värd upp till 15 miljarder euro.

### **3. Hörs näringslivets och företagens röster tillräckligt i främjandet av export?**

#### **Hur borde den utvecklas?**

- Näringslivets röst hörs inte tillräckligt i den operativa verksamheten för exportfrämjande. Vi behöver en mer operativ "spetsgrupp för export" där även centrala organisationer inom näringslivet (Företagarna i Finland, Finlands Näringsliv och Centralhandelskammaren) finns representerade.
- Med hjälp av spetsgruppen kan vi snabbt förmedla aktuell information om potentiella exportländer och den offentliga sektorns satsningar på export till länderna i fråga till medlemsföretagen. Vi kan också bättre än i nuläget förmedla aktuella meddelanden från företag om exportbehov och tillsammans planera till exempel exportfrämjande åtgärder (till exempel exportresor) så att så många företag som möjligt kan delta i projekten.
- För olika regioner behövs också en egen regional "spetsgrupp för export", där utöver Team Finland-aktörer även till exempel regionala organisationer som hör till Företagarna, utvecklingsbolag och regionala handelskamrar finns representerade. Näringslivets organisationer träffar sina "ägare" dagligen och når ett betydligt större företagsfält än enbart de offentliga aktörerna i nätverket Team Finland. Regionala utvecklingsbolag har också ofta mycket fasta relationer med företagen i regionen.



- Efter att livskraftcentralerna grundats verkar det som om det finns färre Team Finland-representanter i regionerna. Desto viktigare blir då samarbetet i regionerna och till och med gemensamma resurser. Till exempel Norra Karelen har redan erbjudit sig att betala halva lönen till Team Finland-representanten, om en representant placeras i Joensuu.

#### **4. Övriga perspektiv på Team Finland-verksamheten**

- Den finländska företagsstrukturen är mycket småskalig, men samtidigt smidig. Våra företag har exportpotential, om vi lyckas gräva fram den. Ett problem är ofta oförmåga att utvecklas och ett mycket operativt grepp i affärsverksamheten. Många företag har inte tillräckliga resurser för att tänka längre än morgondagen. Vi måste skapa sådana nya mekanismer, med vilka vi får också mindre företag att börja växa utan omöjliga mål i det inledande skedet.

Harri Jaskari  
Direktör  
Suomen Yrittäjät - Företagarna i Finland

Suomen Yrittäjät - Företagarna i Finland | PB 999, 00101 Helsingfors telefon 09 229 221 | [toimisto@yrittajat.fi](mailto:toimisto@yrittajat.fi) | [www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi) | FO-nummer 1030657-2



**Utrikesministeriets  
publikationer**

**2024:5**

ISSN PDF 2737-0844  
ISBN PDF978-952-281-769-3