

# Team Finland: Uppdatering av strategin 2015



# Team Finland: Uppdatering av strategin 2015



# Innehåll

<b>Team Finland: Uppdatering av strategin 2015</b>	<b>7</b>
<b>1 Inledning</b>	<b>9</b>
1.1 Översikt av genomförandet av strategin 2014	9
1.2 Utvecklingen av verksamhetsomgivningen	10
1.3 Målen med uppdateringen av strategin 2015	11
<b>2 Internationaliseringstjänster</b>	<b>13</b>
2.1 Internationaliseringstjänsternas innehåll	13
2.2 Tematiska prioriteringar	14
2.3 Prioriteringar för utveckling av tjänster	16
<b>3 Påverkan på målmarknaderna</b>	<b>20</b>
<b>4 Främjande av investeringar i Finland</b>	<b>22</b>
<b>5 Arbetet för Finlandsbilden</b>	<b>24</b>
<b>6 Utveckling av nätverket</b>	<b>26</b>
6.1 Styrning av nätverket i utlandet	26
6.2 Kompetensutveckling	27
6.3 Utvärdering av tjänsternas effektivitet	28
6.4 Förvaltningsområdenas separata projekt	28



# *Team Finland: Uppdatering av strategin 2015*

De utmaningar som den globala verksamhetsmiljön och Finlands ekonomi ställer på strategiperioden till slutet av 2015 är stora. Finlands export kommer länge framöver att belastas av strukturomvandlingen och en dämpad internationell efterfrågan, och riskerna på tillväxtmarknaderna har ökat. Statligt stöd behövs för att bana väg för företagens internationalisering och investeringar i Finland. På grund av förändringen i det internationella politiska läget finns det också ett tydligt behov av att stärka arbetet för Finlandsbilden.

Team Finland (TF) sammanför aktörer inom och utom landet som främjar Finlands externa ekonomiska relationer, företagets etablering på den internationella marknaden, utländska investeringar i Finland och arbetet för Finlandsbilden. Dess kärna bildas av branschrelaterade statsfinansierade organisationer såsom ministerierna, beskickningarna, Finpro, Tekes, Finlands kultur- och vetenskapsinstitut, Finnvera, Finnfund samt NTM-centralernas regionala internationaliseringstjänster. Målet är att skapa ett nätverk som möjliggör gradvist ökande samarbete och kundservice över organisationsgränserna och som styrs av gemensamma mål.





# 1 Inledning

## 1.1 Översikt av genomförandet av strategin 2014

Statsrådet fastställer årligen de strategiska prioriteringarna för Team Finland. Strategierna drar upp riktlinjer för verksamhetens tematiska och geografiska prioriteringar samt ärenden relaterade till servicehelheter, organisationernas arbetsfördelning och utvecklingen av nätverket. Den första strategin som sträcker sig till slutet av 2014 godkändes av statsrådet i juni (SRK 8/2013).

Även om genomförandet av den första strategin bara kommit halvvägs har utvecklingen på det stora hela gått snabbt. Under året fokuserade man särskilt på utformningen av rutinerna samt på reformer av organisationernas verksamhet och arbetsfördelning som är nödvändiga i den inledande fasen. Därefter går man över till den andra fasen som fokuserar på kunden. Den utvecklade plattformen kan utnyttjas och fördelarnas mätas.

Utifrån den första årliga strategin inleddes reformen av Finpro där Finpros avgiftsbelagda konsulttjänster samlas i ett separat bolag och statsstödet i högre grad styrs till offentliga tjänster som stöder små och medelstora företags internationalisering. Även utrikesförvaltningens tjänster har effektiviserats. Ändringen av förordningen om utrikesförvaltningens avgifter 14.5.2014 förtydligar utbudet av beskickningarnas tjänster för företag.

De utländska teamen har inlett verksamheten, och det lokala samarbetet mellan aktörerna har blivit betydligt intensivare. På denna punkt har landsspecifika verksamhetsplaner ansetts vara nyttiga. Gemensamma servicehelheter i nätverket såsom Future Watch och LetsGrow har startats. Gemensam utbildning har inletts, och framsteg har gjorts i samordningen av projekt och evenemang samt i utvecklingen av ett gemensamt kundhanteringssystem. Ett viktigt steg var också överföringen av vissa av TF-organisationernas delvis överlappande kommunikationsfunktioner till en gemensam kommunikationsenhet, som inleder verksamheten i september 2014.

Tills vidare har slutförandet av Team Finlands regionala servicemodell för Finland framskridit långsammare. Det finns fortfarande överlappande funktioner i utbudet av internationaliseringstjänster, och serviceprocesserna i regionerna är delvis oklara. Det är en stor brist med tanke på små och medelstora företag och i sista hand för hela Finlands ekonomi, och det är nödvändigt att skynda på med att rätta till bristerna. Även samarbetsmodellerna för icke-statliga aktörer (bl.a. handelskamrar och städer, regioner och landskap inklusive deras utvecklingsbolag) kräver preciseringar.

**Under det första året var utvecklingen snabb på det stora hela. Uppmärksamhet har fästs vid nödvändiga reformer som stöder organisationernas verksamhet och arbetsfördelning.**

Främjandet av investeringar i Finland kräver också en hel del arbete. Det utländska nätverket kan ännu inte i tillräcklig grad utnyttjas i verksamheten, och i Finland bör samarbetet mellan Invest in Finland och de regionala aktörerna stärkas. Arbetet för kommunikationen av Finlandsbilden är fortfarande uppenbart halvfärdigt jämfört med målet i strategin, även om vissa framsteg gjorts i till exempel utvecklingen av verktyg och material för kommunikationen av Finlandsbilden.

## 1.2 Utvecklingen av verksamhetsomgivningen

De utmaningar som den globala verksamhetsmiljön och Finlands ekonomi ställer på strategiperioden till slutet av 2015 är stora. Den europeiska ekonomin återhämtar sig och övergår till en fas av långsam tillväxt, men återhämtningen i Finland är långsammare än i flera jämförelseländer. Enligt finansministeriets prognoser ökar volymen för den finländska exporten långsamt, men strukturomvandlingen, den dämpade internationella efterfrågan och utbudets struktur kommer att belasta exporten länge framöver. De närmaste åren kommer Finlands export att öka långsammare än tillväxten i den globala handeln.

På internationell nivå förblir politiseringen av ekonomiska relationer och ekonomisk nationalism betydande riskfaktorer, och i ljuset av händelserna den senaste tiden har de politiska riskerna ökat ytterligare. Om krisen i Ukraina blir långvarig kan den öka den politiska och ekonomiska osäkerheten och även kapitalflykten från Ryssland, minska investeringarna i landet och leda till en långvarig recession. Den förändrade stämningen kan återspeglas i finländska företag i form av olika svårförutsebara handelshinder och andra problem.

Riskerna på tillväxtmarknaderna har ökat på det stora hela. I Kina orsakar särskilt landets finansmarknad huvudbry, för om problemen kumuleras kan de få stora konsekvenser för hela världsekonomin. Även den ekonomiska tillväxten avtar i Kina då den investeringsinriktade tillväxtmodellen ger vika för en modell som prioriterar privat konsumtion och miljövänlighet. Samtidigt ökar tjänsternas andel av den totala produktionen.

Ur finländska företags perspektiv är det en viktig trend att nya tillväxtmarknader dyker upp vid sidan av Asien och andra traditionella tillväxtmarknader. Enligt till exempel IMF:s prognoser är BNP-tillväxten i de afrikanska länderna söder om Sahara över 5 procent de närmaste åren, och tillväxten är ännu snabbare i länder med lägre inkomst. Till följd av denna trend har flera jämförelseländer till Finland antingen stärkt eller planerar att stärka sin ekonomiska närvaro i Afrika på och andra marknader som tidigare fått mindre uppmärksamhet.

Vad gäller globala megatrender är lösningar på ekologiska och sociala problem fortfarande en möjlighet som inte utnyttjas i tillräcklig grad (inklusive bioekonomi, energi- och resurseffektivitet, förnybar energi, vatten och luftkvalitet samt lösningar relaterade till hälsa, välbefinnande och utbildning). Det handlar om ett antal sektorer där statens betydelse som skapare av regleringsramar samt främjare av export och investeringar är

**Den europeiska ekonomin återhämtar sig och övergår till en fas av långsam tillväxt, men återhämtningen i Finland är långsammare än i flera jämförelseländer. Riskerna har ökat på tillväxtmarknaderna, och betydelsen av de politiska riskerna har vuxit.**

stor. I många av dessa sektorer är konkurrensen redan hård, och det krävs starka och tillräckligt fokuserade åtgärder av Finland om man vill skilja sig från mängden.

På det stora hela kan man anta att den största tillväxtpotentialen inom exportefterfrågan under strategiperioden fortfarande finns utanför Europa och rätt ofta i sektorer där regleringsmiljön är förknippad med osäkerhet och även snabba förändringar. Jämfört med året innan är det övergripande läget oförändrat, även om bilden av tillväxtmarknaderna nu är något mer heterogen och exponerad. Statligt stöd behövs därför för att bana väg för företagens internationalisering och investeringar i Finland. Förändringarna i den utrikespolitiska verksamhetsmiljön förutsätter också en allt snabbare kommunikativ reaktionsförmåga av Finland inför olika situationer som har betydelse för Finlandsbilden.

### 1.3 Målen med uppdateringen av strategin 2015

Denna uppdatering av strategin som sträcker sig till 2015 fokuserar på frågor som inte var aktuella i den första årliga strategin. Syftet är inte att uppfinna hjulet på nytt utan att systematiskt föra Team Finlands verksamhet vidare till följande nivå. Förnyelsearbetet inom Finpro och UM samt förtydligandet av arbetsfördelningen inom internationaliseringstjänster öppnar nya möjligheter. Inom nätverket når man en fas där förnyelsearbetet syns utåt i form av bättre tjänster och en effektivare användning av statens resurser.

**Inom nätverket når man en fas där förnyelsearbetet syns utåt i form av bättre tjänster och en effektivare användning av statens resurser.**

De allmänna mål relaterade till statens internationella och internationalitetsfrämjande verksamhet som fastställdes i fjol gäller fortfarande. Dessa omfattar tänkandet i värdekedjor som siktar på att i största allmänhet främja ackumuleringen av det förädlingsvärde som uppstår i globala produktionskedjor i landets ekonomi. Vi ska inte bara exportera utan också aktivt locka ”bra” verksamhet till Finland. Ett annat viktigt mål är förmågan att se och dra nytta av nya möjligheter i världen. Och för det tredje bör tjänsterna i sektorn effektiviseras ytterligare genom att sammanföra offentliga funktioner och tjänster.

**När offentliga insatser allokeras ska det göras på ett sätt som inte i onödan begränsar och styr verksamheten utan snarare möjliggör något nytt.**

När offentliga insatser allokeras i praktiken ska det göras på ett sätt som inte i onödan begränsar och styr verksamheten utan snarare möjliggör något nytt. Generellt sett bör staten inte till exempel sträva efter noggrant allokerade företagsstöd eller identifiering av vinnare, men utbudet av tjänster måste ändå prioriteras så att tillväxten och internationaliseringen främjas inom sektorer med framtida möjligheter. Sådana sektorer är bland annat cleantech och bioekonomi, eller skapande av immateriellt värde som övergripande tema som statsrådet behandlat mer allmänt i särskilda principbeslut.

När internationaliseringstjänsterna ”Från Finland till världen” blir tydligare kan allt större vikt fästas vid den verksamhet som går ut på att hämta influenser från världen till Finland. Till exempel är det väsentligt med tanke på vår framtida välfärd att förmedla investeringar och kompetens till Finland. Vi måste utnyttja lösningar som skapats ute i världen på ett effektivare sätt även genom inlärning, imitation och tillämpning. Såsom

bland annat Holmström, Korkman och Pohjola har konstaterat<sup>1</sup> handlar det ofta om en mer produktiv väg till förnyelse än att enbart fokusera på banbrytande innovationer.

Det är också viktigt att Team Finland-nätverket får tillräckliga resurser och att man säkerställer att Finland inte halkar efter konkurrentländerna i fråga om internationalisering, påverkan, främjande av investeringar eller arbetet för Finlandsbilden. I regeringens och riksdagens ramförhandlingar i våras identifierades detta behov och Team Finland beviljades ett anslag på 20 miljoner euro för främjande av företagens internationalisering och investeringar samt utveckling av TF-nätverkets kompetens och genomförande av spetsprojekt för Finlandsbilden. I enlighet med prioriteringarna i denna uppdaterade strategi kommer finansieringen i synnerhet att användas för att lappa sådana brister där finansieringsbehovet är akutast och där man med hjälp av statliga insatser kan nå största makroekonomiska förädlingsvärde.

<sup>1</sup> Bengt Holmström, Sixten Korkman och Matti Pohjola: "Suomen talouskriisin luonne ja kasvun edellytykset". Muistio talousneuvostolle, 21.2.2014.

## 2 Internationaliseringstjänster

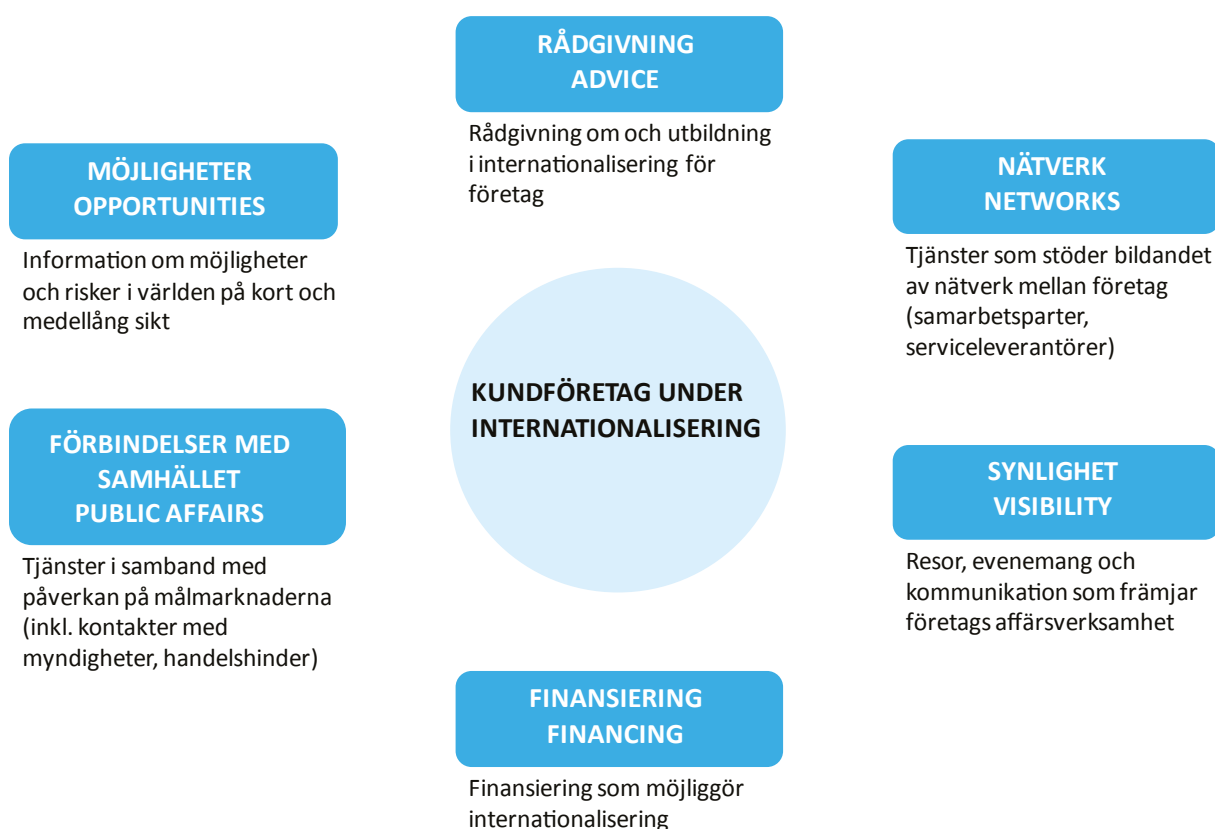
**De statsfinansierade internationaliseringstjänster som tillhandahålls inom ramen för Team Finland grupperas i sex serviceområden med en tydligare arbetsfördelning.**

### 2.1 Internationaliseringstjänsternas innehåll

De internationaliseringstjänster som är avsedda för företag verksamma i Finland håller på att förnyas genomgående. I och med omstruktureringen av Finpro förtydligas gränsen mellan offentliga tjänster och avgiftsbelagda exportfrämjande konsulttjänster. Förändringarna inom Finpro och utvecklingen av utrikesförvaltningens tjänster möjliggör även en tydligare arbetsfördelning mellan organisationerna i Team Finland.

De statsfinansierade internationaliseringstjänster som framöver kommer att tillhandahållas av Team Finland grupperas i sex serviceområden (figur 1). Tillsammans täcker dessa tjänster som styr företag "från Finland ut i världen" ett av de väsentligaste områdena i Team Finlands verksamhet. På grund av tidsschemat för reformen av Finpro är fastställandet av enskilda tjänster som ska ingå i de sex serviceområdena och ansvaret för tillhandahållandet av dem fortfarande halvfärdigt, men processen kommer att slutföras under hösten 2014.

**Figur 1: "Team Finlands internationaliseringstjänster"**



En central länk i utbudet av internationaliseringstjänster är de regionala Team Finland-nätverken och -kundteamerna i Finland och den servicemodell som tas fram för dem. För närvarande befinner vi oss ännu rätt långt från en situation där kunder betjänas som ett enhetligt team med gemensamma resultatmål.

Det är viktigt att Team Finlands regionala kundservicemodell i Finland är funktionsduglig i början av 2015 och omfattar alla centrala statsfinansierade internationaliseringstjänster som tillhandahålls i regionerna. Med tanke på utvecklingen av servicemodellen inledde NTM-centralerna i Norra Savolax och Norra Karelen våren 2014 ett TF-pilotprojekt utifrån vilket en nationell modell fastställs. Arbetet bör påskyndas så att helhetslösningen för kundservicen kan införas på ett nationellt plan fram till slutet av 2014.

I Finland gäller det också att se till att varje region har tillräcklig kapacitet att fungera som en högkvalitativ första kontakt för företag avseende Team Finland-nätverkets tjänster och att eventuella överlappande tjänster i utbudet av statsfinansierade internationaliseringstjänster avvecklas. Det är också viktigt att säkerställa att nätverkets gemensamma system för hantering av företagskunder införs planenligt fram till slutet av 2015.

I Team Finlands internationella nätverk bör Finpros starka roll bevaras, så att Finpro kan ta hand om sina ansvarsområden i TF-internationaliseringstjänsterna. Finansieringsinstrumentet för upphandling av privata konsulttjänster som utvecklas i anslutning till Finpro-reformen bör bli så lättanvänt som möjligt ur företagets perspektiv.

Ett annat viktigt objekt för fortsatt utveckling är en bättre anpassning av de regionala utvecklingsbolagens internationaliseringstjänster och invest in-funktioner till de tjänster som tillhandahålls av organisationerna i Team Finland. Förutsättningarna för ett närmare samarbete kartläggs genom 1–2 regionala pilotprojekt.

## 2.2 Tematiska prioriteringar

Även nästa år strävar vi efter flexibilitet i verksamheten för företagets internationalisering. Nätverket ska smidigt ta hand om olika slags företag och företagsgrupper samt erbjuda helheter som möjliggör framgång. Även efterfrågan varierar kraftigt mellan marknaderna. Med tanke på nätverkets kompetens och resultat är det viktigt att man förberett sig väl på främjandet av de sektorer som är viktiga för framtiden och att verksamheten baserar sig på identifierade möjligheter.

Sju tematiska prioriteringar skrevs in i strategin 2014, och de ändras inte i denna uppdatering. I dessa omfattande helheter har vi under vårens lopp identifierat ett antal mer detaljerade teman som ger finländska företag intressanta möjligheter (tabell 1). Uppskattningen bygger på Finpros och Tekes förberedande arbete samt respons som TF-teamerna fått från olika håll i världen.

Syftet med den detaljerade listan är inte att utesluta företag från andra sektorer från tjänsterna eller att ta fram sådana finansieringsinstrument

**Nätverket ska smidigt ta hand om olika företag och företagsgrupper som har framgångspotential.**

eller strukturer som medför sådana konsekvenser. Listan ska uttryckligen betraktas som en sammanfattning av möjligheter som dykt upp i världen och som ett verktyg med vars hjälp nätverket kan utveckla sin servicekompetens. Alla uppräknade teman syns inte i hela nätverkets verksamhet, och de landspecifika prioriteringarna kan avvika en hel del från varandra.

**Tabell 1: "Tematiska prioriteringar"**

Teman	Exempel
Cleantech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energi och materialeffektivitet</li> <li>• Förnybar energi</li> <li>• Intelligent system och tjänster i urbana miljöer</li> <li>• Industriell behandling av vatten och vattenrening</li> <li>• Hållbar gruvdrift</li> <li>• Intelligent energisystem, grön ICT</li> <li>• Avfallshantering och waste-to-energy</li> <li>• Luftkvalitet</li> </ul>
Bioekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemisk skogsindustri</li> <li>• Mekanisk skogsindustri och träbyggande</li> <li>• Bioförädling, inkl. bioenergi, biomaterial, -kemikalier och -bränslen</li> <li>• Utrustning för bioekonomi</li> <li>• Tjänster för bioekonomi, inkl. ekosystemtjänster</li> </ul>
ICT och digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spelutveckling</li> <li>• Cybersäkerhet</li> <li>• Mobila/trådlösa lösningar och teknologier</li> <li>• Näthandel</li> <li>• Internet, inkl. industriellt internet och förnyelse av traditionell industri, intelligent trafik</li> </ul>
Life sciences, hälsovård och livsmedel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marinindustri och logistik</li> <li>• Byggande, infrastruktur och ICT</li> <li>• Energi- och miljöteknologi</li> <li>• Gruvdrift och mineraler</li> </ul>
Arktisk kompetens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meriteollisuus ja logistiikka</li> <li>• Rakentaminen, infrastruktuuri ja ICT</li> <li>• Energia- ja ympäristöteknologia</li> <li>• Kaivostoiminta ja mineraalit</li> </ul>
Kreativa branscher och design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriell formgivning</li> <li>• Audiovisuell produktion</li> <li>• Kreativa digitala koncept</li> <li>• Designvarumärken och mode</li> <li>• Arkitektur</li> </ul>
Utbildning och inläring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitala inlärningsmiljöer, lärande spel</li> <li>• Yrkesutbildning</li> <li>• Utbildning av lärare</li> <li>• Konsultation relaterad till utbildningssystem</li> </ul>

## 2.3 Prioriteringar för utveckling av tjänster

### **Tekes internationella verksamhet**

**Tekes innehar en central roll i förmedlingen av kompetens från världen till Finland. Detta förutsätter att Tekes har en stark närvaro i noder för ekonomi och innovationer.**

Tekes innehar en central roll i förmedlingen av kunskap från världen till Finland och i kopplingen av finländska aktörer till internationella värdekedjor. Under strategiperioden gäller det att se till att Tekes upprätthåller och stärker kontakterna med källor till ny kunskap och kompetens ytterligare. Detta förutsätter en stark närvaro av Tekes i noder för ekonomi och innovationer, inte bara via sin egen personal utan också genom att utveckla smidigare former för internationellt nätverkande och närvaro.

I sin innovationsfinansiering och sina program bör Tekes fästa särskild uppmärksamhet vid kundernas internationalisering och konkurrenskraft på internationella marknader. Att betjäna allt mer internationella kunder förutsätter både utveckling av kompetensen inom internationell verksamhet och en bättre samordning tillsammans med andra Team Finland-organisationer som tillhandahåller internationaliseringstjänster. Arbets- och näringsministeriet beaktar kraven på stärkningen av den internationella verksamheten vid allokeringen av resurser till Tekes.

### **Marknadsinformation**

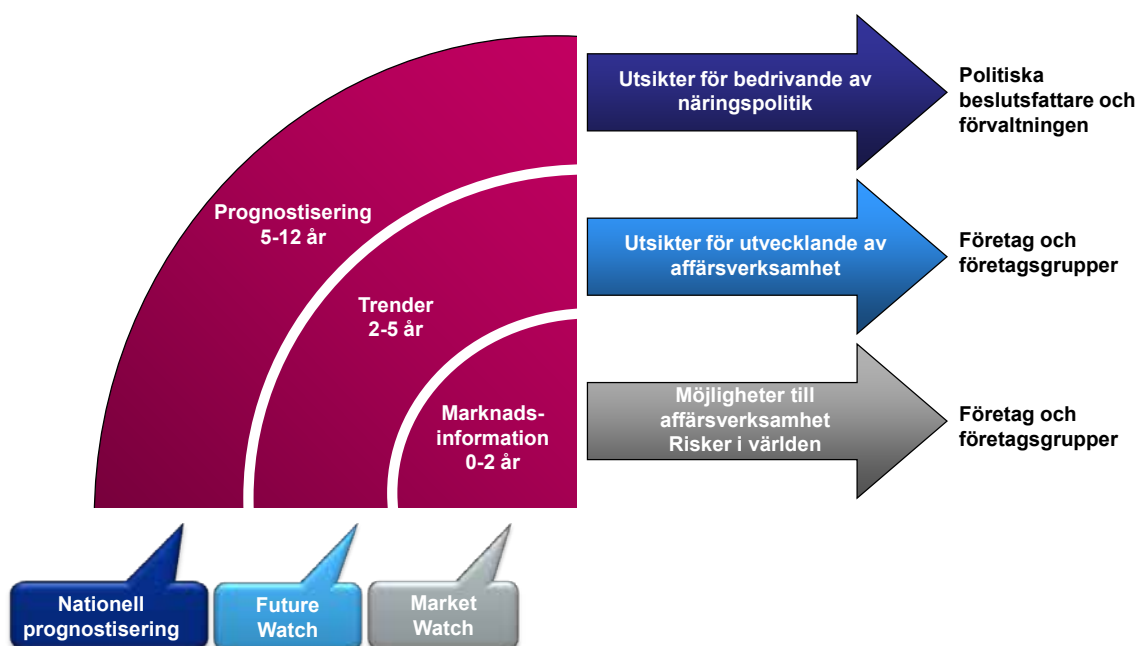
Servicehelheten "möjligheter" avseende Team Finlands marknadsinformation och -utsikter utformas kring två element. Medellång information om marknadsutsikter som sträcker sig ca 2–5 år framåt i tiden tillhandahålls av tjänsten Future Watch som inledde verksamheten i fjol. Den kortsiktigare marknadsinformationen på ca 0–2 år sammanställs i den gemensamma tjänsten Market Watch. Tjänsten omfattar både omedelbara affärsmöjligheter för företag samt politiska och operativa risker. De senare innehåller bland annat utrikesförvaltningens offentliga rapporter om politiska risker på olika marknader.

Under strategiperioden kommer dessa tjänster att utvecklas till en så smidig helhet som möjligt som kompletterar varandra. Tjänsterna avgränsas också i förhållande till den nationella prognostiseringen vars tidsspann sträcker sig över längre perioder på ca 5–12 år.<sup>2</sup> Det långsiktiga målet är att Market Watch, Future Watch och den nationella prognostiseringen ska kunna utnyttja delvis gemensamma informationskällor och verktyg. Därigenom minskar TF-organisationernas behov att ta fram separata informationskällor och verktyg.

<sup>2</sup> Se "Gemensam och fortlöpande prognostisering: Förslag till nationellt förfaringsätt". Statsrådets kanslis rapportserie x/2014.



Figur 2: "Delområden inom marknadsinformation och prognostisering"



### Nätverkande och programverksamhet

Tjänster för inbördes nätverkande mellan finländska företag och "sammanställning av utbudet" kring enskilda teman är i dag splittrade och placerade i olika organisationer. Det skapas också fortfarande allt för lätt separata program och organisationer för viktiga temahelheter, vilket resulterar i onödig byråkrati och gör det svårare att smidigt ta sig an nya teman. På denna punkt ligger Finland betydligt efter vissa jämförelseländer.

För tjänster för inbördes nätverkande mellan företag skapas en så enkel plattform som möjligt, genom vilken samlingen av företagsgrupper och samordningen av utbudet av olika teman kan genomföras enligt samma principer utan att behöva etablera en ny tung programorganisation för varje tema. Tjänsterna planeras så att de möjliggör både sammanställning av företagsgrupper för omedelbara uppdykande exportmöjligheter och långvariga projekt kring olika teman.

**För de tjänster som fokuserar på företagens ömsesidiga nätverkande skapas en enkel plattform med vars hjälp företagsgrupperna och tjänsterna samlas effektivt.**

Detta utvecklingsarbete bör tydligt återspeglas i den statsfinansierade så kallade programbaserade verksamheten. Finansiering allokeras i allt mindre utsträckning till separata program och förvaltningen av dem och allt mer till ovan beskrivna flexibla grundläggande tjänster och praktiska projekt som finansieras inom ramen för dem. I praktiken kommer finansieringen alltså att bestå av å ena sidan resursfördelning till fasta grundläggande tjänster och å andra sidan av behovsprövad projektfinansiering som allokeras direkt till företagsgrupper för specifika temahelheter.

En viktig del av de finländska företagens ömsesidiga nätverkande är fortfarande utvecklingen och utnyttjandet av den så kallade dragloksmodellen

i tillämpliga situationer. Även om globaliseringen kan anses ha ändrat verksamhetsmodellerna för internationalisering och små och medelstora företag internationaliseras i allt högre grad på eget initiativ, kan dragloksmodellen vara till nytta om den används effektivt.

## **Handelshinder**

Tjänster för marknadstillträde och relaterade myndighetskontakter i mål-länderna är ett traditionellt arbetsfält för Finlands beskickningar och en viktig del av utrikesförvaltningens framtida TF-servicehelhet. I Finland har serviceansvaret för dessa ärenden delats mellan UM och ANM, så att UM ansvarar för handels- och investeringshinder utanför EU och ANM inom EU.

Under strategiperioden fästs särskild uppmärksamhet vid integrationen av tjänster relaterade till handelshinder och marknadstillträde utanför och inom EU så att företagen inte ska stöta på onödiga hinder när de anlitar tjänsterna. I praktiken innebär detta att de tjänster relaterade till handels- och investeringshinder som UM och ANM tillhandahåller sammanförs och erbjuds kunderna som en tydlig Team Finland-servicehelhet.

## **Finansiering för internationalisering**

Tjänsterna för finansiering av internationalisering utvecklas så att olika finansieringsalternativ i högre grad erbjuds företag enligt behov och som helhet och inte utgående från den finansierande organisationen. Detta trots att ansvaret för beviljande av finansiering i sista hand är fördelat mellan olika organisationer. Det långsiktiga målet är att integrera ansökningsprocessen för finansiering. I anslutning till detta strävar man efter att expandera den gemensamma behandlingsprocessen för finansieringsansökan som testas i tjänsten Team Finland LetsGrow så att modellen kan tillämpas på alla statliga instrument för finansiering av internationalisering.

Vid sidan av rådgivning om nationella finansiella instrument stärker man rådgivningen om icke-nationella finansieringskällor. Rådgivningen omfattar frågor om internationella finansinstitut och -organisationer (se avsnittet "affärsverksamhet i u-länder och företagsansvar") samt centrala EU-finansieringskällor, inkl. horisont 2020. Ändringen genomförs genom att man stärker rådgivningstjänsterna på dessa områden i anslutning till TF-servicehelheten.

Vid utvecklingen av finansiella tjänster bör uppmärksamhet fästas vid eventuella glapp mellan finansiering som beviljas av NTM-centraler och Finnveras finansiella instrument. De finansiella instrumenten bör också utvecklas så att de mer flexibelt möjliggör olika aktörers deltagande i gemensamma projekt (bl.a. företag, högskolor, organisationer och offentliga instanser).

En utmaning för exporten av nya lösningar till internationella marknader är också bristen på referenser. Därför handlar en viktig del av främjandet av

**Tjänsterna för finansiering av internationalisering utvecklas så att olika finansieringsalternativ erbjuds företag enligt behov och som helhet.**

**Vid sidan av rådgivning om nationella finansiella instrument stärker man rådgivningen om icke-nationella finansieringskällor.**

internationaliseringen om att stödja pilotprojekt som kan användas som referenser i vissa valda fall med statsfinansiering.

### **Affärsverksamhet i u-länder och företagsansvar**

För att främja affärsverksamhet i u-länderna fortsätter Team Finland-organisationerna att genomföra de rekommendationer som arbetsgruppen<sup>3</sup> under UM och ANM gav. Ett spetsprojekt är Utvecklingsinnovationsprogrammet som överskrider gränserna mellan förvaltningsområden och som leds av Tekes.

Dessutom fortsätter ANM och UM att på ett mer omfattande plan samordna stödformer för finansiering av affärsverksamhet i u-länderna. I detta sammanhang söker man efter lösningar för identifierade glapp, dvs. finansieringsbehov i situationer som de nuvarande stödformerna inte täcker i tillräcklig grad. Exempel på sådana är finansiering av pilotprojekt i u-länder samt finansieringsbehov relaterade till inledning av affärsverksamhet i situationer som inte omfattas av Finnpartnerships stöd och Finnfunds finansiering.

Rådgivningen till företag stärks i frågor relaterade till affärsverksamhet i u-länderna samt internationella finansinstituts och organisationers inköp. Samtidigt effektiviseras påverkansarbetet riktat till internationella finansierare i synnerhet i mälländerna samt i fonder och projekt som är de viktigaste för Finland.

Internationaliseringsrådgivarnas kompetens stärks i frågor om ansvarsfull företagsverksamhet. Förutom i rådgivningstjänster ges information om ansvarsfull företagsverksamhet i anslutning till andra lämpliga Team Finland-tjänster såsom i Market Watch, utbildning och bakgrundsmaterial till TF-resor.

### **Kundkommunikation**

Kommunikationen om tjänsterna effektiviseras. Verktyg för olika organisationers kundkommunikation sammanförs i tillämpliga delar för att spara på resurser och höja servicenivån. Man strävar efter att öka samarbetet i synnerhet i kundenkäter och kartläggning av kundbehoven.

<sup>3</sup> Utvecklingsarbetsgruppen för innovations- och affärsverksamhet i u-länderna

### 3 Påverkan på målmarknaderna

**Utvecklingen av den interna marknaden i EU förblir en prioritet i intressebevakningen. Utanför EU har Finland tre handelspolitiska prioriteringar under strategiperioden: USA, Ryssland och Kina.**

Utvecklingen av den interna marknaden i EU förblir en prioritet i intressebevakningen. Viktiga prioriteringar på EU-nivå är EU:s klimat- och energipaket, den nya industripolitiken samt främjandet av cleantech och bioekonomi. Finland strävar efter att påverka den nya kommissionens riktlinjer för att skapa en inre marknad för cleantech och underlätta cleantech-lösningars tillträde till marknader. Man strävar efter att påverka kommissionens och Europaparlamentet så att energi-, klimat- och miljöpolitiken ska stödja cleantech och bioekonomi. Påverkan bör utvecklas i en mer proaktiv riktning.

Det är också viktigt att komma ihåg att kommersiell och ekonomisk påverkan i EU-länderna inte endast ska begränsa sig till beredningen av EU-politiken eller -besluten. EU är fortfarande Finlands största exportmarknad och investeringskälla. De lokala teamen i EU-länderna bör kunna följa med möjligheter och risker på marknaderna samt stödja finländska företags verksamhet genom tjänster relaterade till nätverk och samhällsrelationer. Därför gäller det för teamen att se till att de har tillräckligt omfattande kontakter med finländska företag i länderna.

Vad gäller handelspolitiken utanför EU ändrar vi inte de allmänna tematiska prioriteringar som valdes in i fjolårets TF-strategi. Dessa utgörs av förebyggande av protektionism samt vissa regleringsfrågor och hinder utanför tullarna såsom IPR-ärenden, offentlig upphandling och tekniska föreskrifter. Man strävar efter att påverka EU:s gemensamma handelspolitik så att betydelsen av företagets internationella produktions- och värdenätverk skulle beaktas i högre grad vid planeringen av handelspolitiska åtgärder.

I WTO främjas multilaterala och sektorvisa avtal som prioriterar miljöprodukter och -tjänster, IT och servicehandelsavtal. I handelsförhandlingarna i Doha är industriella produkters tillträde till marknader en prioritet. Arbetet för att förnya WTO fortsätter.

Finland har tre handelspolitiska regionala prioriteringar under strategiperioden: USA, Ryssland och Kina. EU:s handelspolitiska agenda befinner sig i ett aktivt skede för dem alla. TTIP-förhandlingarna med USA framskrider till innehållsfrågor kommande år, och det är viktigt för Finland att säkerställa ett tillräckligt omfattande och ambitiöst innehåll i frågor som är viktiga för oss.

I Ryssland bör särskild uppmärksamhet fästas vid handelspolitikens allmänna utveckling, prognostisering av förändringar i regleringsmiljön och förebyggande av protektionism i det nya läge som krisen i Ukraina skapat. Relationerna mellan EU och Kina väntas bli närmare till följd av de pågående förhandlingarna om ett investeringsavtal och eventuella andra avtalsarrangemang relaterade till de ekonomiska relationerna. Även förhandlingarna mellan EU och Japan är föremål för intresse.

**Tabell 2: "Prioriteringar i påverkan av handelspolitiken"**

<p><b>Tematiska</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Förebyggande av protektionism</li><li>• Centrala regleringsfrågor inkl. IPR, offentlig upphandling, tekniska föreskrifter</li><li>• Internationella värdekedjor och handelspolitiken</li></ul>
<p><b>Multilaterala</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Multilaterala och sektorvisa spetsförhandlingar, inkl. miljöprodukter och -tjänster, ICT och servicehandel</li><li>• Industriella produkters tillträde till marknader i förhandlingarna i Doha, utveckling av WTO.</li></ul>
<p><b>Regionala</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Förhandlingarna mellan EU och USA (TTIP)</li><li>• Handelspolitiska åtgärder relaterade till Ryssland och EU:s östra partnerskapsländer.</li><li>• Avtalsarrangemangen mellan EU och Kina</li></ul>

## 4 *Främjande av investeringar i Finland*

I utvecklingen av Team Finland har man utgått från frågor som riktar sig "från Finland till världen", i synnerhet vad gäller utvecklingen av internationaliseringstjänsterna. De funktioner som riktar sig från världen till Finland, såsom främjande av investeringar, kompetens och turism har fått mindre uppmärksamhet, trots att de är viktiga för Finlands ekonomi och sysselsättningen. Under den kommande strategiperioden är det nödvändigt att rätta till detta missförhållande.

Ett mål för strategin 2014 var att Team Finlands utrikes nätverk ska arbeta hårdare för att främja investeringar. Även om steg har tagits i denna riktning är arbetet helt klart på hälft och i Invest in Finlands (IIF) verksamhet har man inte kunnat utnyttja nätverket till fullo. Å andra sidan har teamen i utlandet saknat kompetens och verktyg. I ekonomiska utrikesrelationer fokuserar beskickningarna fortfarande på handelspolitik och främjande av export på ett rätt traditionellt sätt, och synen på arbetets innehåll är i detta avseende relativt snäv.

**Finpro (IIF) utvecklas till en tydligare nod för Finlands nationella investeringsfrämjande verksamhet.**

Under den kommande strategiperioden utvecklas Finpro/IIF till en tydligare nod för Finlands nationella investeringsfrämjande verksamhet. Detta innebär att IIF i samarbete med andra aktörer på området sammanställer investeringsmöjligheterna i centrala sektorer i Finland och tillhandahåller sammanfattad information om detta för TF-nätverket. Verksamheten syftar också till att stödja Republikens Presidents arbete för utländska investeringar. I stärkandet av IIF utnyttjas Team Finland-finansiering om vilken avtalades i ramförhandlingarna våren 2014.

För att vässa den landspecifika verksamheten utarbetar och genomför IIF och valda TF-team tillsammans planer för främjande av investeringar på ifrågavarande marknader. Prioriterade länder under strategiperioden är USA, Kina, Ryssland, Norden och Tyskland.

Ett viktigt mål är att öka samarbetet mellan IIF och regionala aktörer som främjar investeringar i Finland. Detta omfattar samordning av PR-evenemang i utlandet som bör förbättras en hel del. I främjandet av investeringar bör Finland kunna agera som ett enhetligt Finland ute i världen, och först därefter fokusera på investeringens regionala placering enligt kundens behov.

TF-nätverkets kompetens avseende främjandet av investeringar utvecklas. Detta innebär att IIF producerar stödmaterial och inkluderar investeringsfrågor i gemensamma utbildningar för TF-nätverket. Målet är att ge hela nätverket grundläggande kompetens. Även inställningen bör ändras: främjandet av investeringar bör betraktas som ett viktigt arbete som inte

inskränker sig till försäljning av enstaka projekt, utan som utgör en del av myndigheternas påverkansarbete, nätverkande och annan verksamhet på målmarknaderna.

## 5 *Arbetet för Finlandsbilden*

**Styrningen av och verksamhetsmodellen för arbetet för Finlandsbilden utvecklas. Finansieringen av projekten för Finlandsbilden förenas delvis, vilket underlättar inledandet av projekt som överskrider organisationsgränser.**

Till skillnad från andra verksamhetsnischer inom Team Finland är arbetet för Finlandsbilden en genomsyrande funktion som stöder Finlands framgång på olika områden – i internationaliseringen, påverkansarbetet samt i lockandet av till exempel investeringar, kompetens och turister till Finland. Arbetet för Finlandsbilden sker med andra ord inte i ett vakuum, utan stöder allt det arbete som Finland utför för att nå framgång ute i världen. Kulturen spelar en stor roll i arbetet för Finlandsbilden, och därför har kultur- och vetenskapsinstituten en viktig ställning i TF-nätverket.

Styrningen av och verksamhetsmodellen för arbetet för Finlandsbilden utvecklas under strategiperioden. Målet är att sätta fart på arbetet som saknat skärpa och konkret innehåll. Ändringen främjas av de beslut som fattades om TF-kommunikationen våren 2014 och enligt vilka TF-organisationerna samlar överlappande kommunikationsfunktioner till en gemensam enhet underställd TF-kommunikationschefen. Även finansieringen av projekten för Finlandsbilden förenas delvis, vilket underlättar inledandet av projekt som överskrider organisationsgränser och som är viktiga för hela Finland.

Ett centralt samordningsverktyg är årsklockan som införs hösten 2014 och som innehåller tidpunkter för ett begränsat antal viktiga evenemang och kommunikationsteman i Finland och utlandet. Därigenom harmoniseras både kommunikationen av Finlandsbilden och det mer omfattande påverkansarbetet (inkl. TF-resor) och får större genomslagskraft. Årsklockan behandlas regelbundet av TF-kanslichefernas grupp, och den fungerar som en referensram för de beslut om finansiering av projekt för Finlandsbilden som kanslicheferna fattar.

Verksamheten i Finland Promotion Board som ansvarar för Team Finlands arbete för Finlandsbilden utvecklas så att gruppen strategiskt kan leda kommunikationen av Finlandsbilden och välja de spetsprojekt som inkluderas i årsklockan. Viktigt med tanke på detta mål är att gruppen bygger på expertis, vilket borde framhävas ytterligare i fortsättningen vid sidan av organisationsinriktad representation. Även icke-statliga aktörer såsom företag bör anknytas starkare till arbetet för Finlandsbilden och det praktiska genomförandet.

**De allmänna prioriteringarna i arbetet för Finlandsbilden förblir i linje med riktlinjerna från i fjol.**

De allmänna tematiska prioriteringarna i arbetet för Finlandsbilden förblir i linje med riktlinjerna från i fjol. Finland strävar efter att skilja sig från mängden genom tre teman: renhet (inkl. cleantech, livskvalitet, fungerande samhälle, natur, den arktiska miljön), design (produkter, tjänster, genomsärningsytor) samt utbildning och kompetens (inkl. startup-företag). Förändringar i den utrikespolitiska verksamhetsmiljön leder till att man



vid sidan av enskilda teman bör satsa mer även på den allmänna kommunikationen avseende Finland (ett demokratiskt, fungerande nordiskt välfärdssamhälle som bygger på kompetens och är EU-medlem).

I kommunikationen av Finlandsbilden avgränsas målgrupperna för kommunikationen tydligare, i stället för generisk kommunikation. Som en del av kommunikationen och påverkansarbetet fortsätter vi att utveckla den så kallade modellen för "Finlandsambassadörerna", och vi strävar efter att överföra god praxis från pilotländer som utvecklat modellen till större sammanhang för att göra den till en verksamhetsmodell för hela nätverket.

## 6 Utveckling av nätverket

### 6.1 Styrning av nätverket i utlandet

Med tanke på både kvaliteten på Team Finlands tjänster och en effektiv användning av resurserna är det viktigt att utbudet av tjänster på olika marknader styrs mer samordnat än i dag. Frågan är aktuell av flera orsaker. Ändringen av Finpros verksamhetskoncept påverkar placeringen av Finpros internationella resurser, och på grund av förändringarna i världsekonomi måste även till exempel utrikesförvaltningen reflektera över hur de begränsade resurserna för ekonomiska utrikesrelationer placeras i olika länder.

**Finland behöver stark kompetens på de viktigaste marknaderna, och verksamheten får inte splittras alltför mycket i ett nätverk med jämntjocka resurser.**

Som allmän princip utgår man ifrån att Finland ska ha stark kompetens på de viktigaste marknaderna och att verksamheten inte splittras alltför mycket i ett nätverk med jämntjocka resurser. Även flera jämförelseländer till Finland har utvecklats i denna riktning de senaste åren. Samtidigt gäller det att se till att nätverket har en tillräcklig operativ smidighet och förmåga att se möjligheter även i nya geografiska regioner.

Vid styrningen av det nätverket i utlandet övergår man till ett förfarande där TF-organisationernas personal och resurser allokeras till olika marknader utifrån gemensamma kriterier baserade på klassificeringen av teamen. Under den nya strategiperioden inskränker sig samordningen endast till de viktigaste teamen på den första nivån. I de kommande uppdateringarna av strategin överväger vi utifrån våra erfarenheter att fördjupa styrmodellen till en modell med två eller tre steg.

**TF-organisationernas personal och resurser styrs i fortsättningen på olika marknader med hjälp av gemensamma kriterier.**

Teamen på den första nivån utvecklas till starka regionala centraler, som tack vare sin kompetens kan betjäna företag på ett heltäckande sätt, stödja mindre regionala team samt vid behov samordna regionala projekt. Minimikriterier för personalresurser, tjänsternas omfattning och personalens kompetens fastställs för verksamheten i teamen på den första nivån hösten 2014. Utgångspunkten är att teamen på den första nivån alltid ska ha åtminstone en tjänsteman från utrikesförvaltningen som specialiserat sig på kommersiella och ekonomiska frågor, och Finpro ska ha ett eget kontor med tillräckliga resurser i regionen. Tekes närvaro övervägs separat med beaktande av prioriteringarna för innovationsverksamheten.

Följande kriterier beaktas vid placeringen av teamen på den första nivån: 1) mållandets nuvarande ekonomiska betydelse för Finland (indikatorerna är volymen för exporten och investeringarna), 2) mållandets marknadspotential (indikatorerna är mållandets tillväxtutsikter och utvecklingen av Finlands ekonomiska utbyte jämfört med Finlands viktigaste jämförelseländer), 3) efterfrågan på tjänster (indikatorerna är kundförfrågningar), 4) statens särskilda mervärde i egenskap av tjänsteleverantör (indikatorerna

är statens roll i mållandets ekonomi samt mängden hinder för handel och affärsverksamhet), och 5) begränsningar på grund av den nuvarande placeringen av TF-nätverkets verksamhetsställen (bl.a. ambassadernas rätt statiska läge).

I detta skede ingår åtminstone följande länder och regioner i den första kategorin: Ryssland, Kina (Peking och Shanghai), USA (öst- och västkusten), Indien, Brasilien samt Tyskland, Turkiet och Sverige i Europa. Dessutom finns det behov av enskilda rätt starka team som ändå inte kommer upp till den första nivån i Japan, Korea, Sydostasien och Afrika. Vad gäller länder utanför Europa motsvarar denna lista på det stora hela fjolårets strategi, med undantag för ASEAN-regionen. I helheten betonas å ena sidan tillväxtmarknader och å andra sidan närliggande marknader. I fortsättningen granskar statsrådet de prioriterade länderna årligen i anslutning till TF-styrningen.

Vad gäller närliggande marknader finns det delvis statsfinansierade handelskamrar i Ryssland och Sverige. Samarbetet mellan Finpro och handelskamrarna bör ökas under strategiperioden, och dessutom bör arbetsfördelningen förtydligas och strukturerna granskas för att förtydliga tjänsterna för små och medelstora företag.

På arbetsfördelningen i det utländska nätverket tillämpas så kallad praxis för globalt serviceansvar: Den TF-organisation som fastställts som leverantör av en viss tjänst ansvarar för tjänsten på alla de marknader där tjänsten tillhandahålls. Tjänsten kan tillhandahållas lokalt, regionalt eller i Finland. En annan princip handlar om teamens placering i länderna: Målet är att utnyttja gemensamma lokaler alltid när det är möjligt, men teamen kan av särskilda motiverade orsaker även verka decentraliserat i en region. Principen är i linje med de mål som inskrivits i regeringsprogrammet och som handlar om koncentration av Finlands internationella funktioner.

På grund av de särskilda dragen hos Finlands kultur- och vetenskapsinstituts förvaltning och uppgiftsfält påverkar det som beskrivits ovan inte institutens placering.

## 6.2 Kompetensutveckling

Den gemensamma utbildningen fortsätter och fördjupas utifrån erfarenheterna av det gångna året. I utbildningen fästs särskild uppmärksamhet vid sektorer som är viktiga för Finland och teman där flera aktörer behöver kompetens (t.ex. främjande av investeringar). I utvecklingen av kompetensen utnyttjas också högskolornas och forskningsinstitutets expertis och internationella nätverk.

Inuti nätverket skapas ett personalrotationssystem som även möjliggör kortvariga utbyten. Personalrotationen ska vara tillräckligt omfattande och sträcka sig över organisations- och förvaltningsgränserna i både Finland och utlandet. I utvecklingen av personalrotationen kan man utnyttja ANM-koncernens erfarenheter av motsvarande system. Även personalens rörlighet mellan TF-nätverket och den privata sektorn främjas.

**Nätverket bör stärka sin förmåga att dra nytta av människor ute i världen som är intresserade av Finland. Den kunskap och de kontakter som internationella studerande, finländare bosatta i utlandet eller utlänningar bosatta i Finland har borde utnyttjas.**

Vid sidan av yrkeskompetens bör nätverket stärka sin förmåga att dra nytta av människor ute i världen som är intresserade av Finland. Den kunskap och de kontakter som internationella studerande, finländare bosatta i utlandet eller utlänningar bosatta i Finland har borde utnyttjas betydligt mer systematiskt. Därför utreds möjligheterna att skapa en webbaserad tjänst som förenar ovan nämnda grupper (s.k. Finland Alumni). I en del länder har man med framgång utvecklat motsvarande plattformar i samarbete mellan staten, högskolorna och den privata sektorn, och man kan ta lärdom av dessa erfarenheter.

### 6.3 Utvärdering av tjänsternas effektivitet

I fortsättningen bör allt mer uppmärksamhet fästas vid mätning av verksamhetens effektivitet och säkerställandet av att statens insatser allokeras till objekt som har det bästa förhållandet mellan insats och resultat samt till rätt fas i företagets internationalisering. Därför inleds en regelbunden utvärdering av Team Finland-nätverkets resultat och effektivitet vintern 2014–2015. Intressenter hörs vid utvärderingen av resultaten och utvecklingen av verksamheten.

**Vintern 2014–2015  
inleds en regelbunden  
utvärdering av Team  
Finland-nätverkets  
resultat och effektivitet.**

Ett viktigt verktyg för mätningen av effektiviteten är statistiken över internationell affärsverksamhet – i synnerhet statistiken över finländska företags utländska dotterbolag och utrikeshandeln med tjänster. Statistikcentralen innehar en nyckelroll i utvecklingen av detta delområde och har redan delvis börjat förnya statistiken i denna riktning. Det är viktigt att se till att Statistikcentralen har tillräckliga resurser för arbetet, som förutsätter utveckling av enhetliga definitioner och metoder samt ett nytt slags samarbete med företagen.

### 6.4 Förvaltningsområdenas separata projekt

Olika förvaltningsområden har en hel del separata projekt och program som inte samordnas centralt och som orsakar skattebetalarna överlappande kostnader. Ministerierna och nätverket bör ta fram så enkla rutiner som möjligt genom vilka man säkerställer att ekonomiska utrikesrelationer, internationalisering, främjande av investeringar och Finlandsbilden är länkade till TF-helheten.

För att nå detta mål är det viktigt att engagera olika sektorministerier på ett omfattande sätt. Även om Team Finland i initialskedet också av historiska orsaker har etablerats kring UM, ANM och UKM är det i fortsättningen viktigt att de andra ministerierna kan utnyttja det gemensamma nätverket på detta område. Frågan är också viktig med tanke på prognostiseringen: För att nätverket ska kunna upptäcka förändringar och möjligheter i världsekonomin på ett heltäckande sätt är det nödvändigt att involvera olika förvaltningsområden.





STATSRÅDETS KANSLI

SNELLMANSGATAN 1, HELSINGFORS  
PB 23, 00023 STATSRÅDET  
tfn 0295 16001  
fax 09 1602 2165  
julkaisut@vnk.fi  
www.vnk.fi/julkaisut

ISBN PDF 978-952-287-119-0  
ISBN Tryck 978-952-287-120-6