

## BEAM Impact Workshop

Business Finland kehittyvien markkinoiden johtotiimi + kutsutut asiantuntijat  
2018-04-10, klo 13 -16:30, Business Finland

### Työpajayhteenveto

#### BEAM-ohjelman kehitys ja tilanne

Business Finlandin ja ulkoministeriön yhteinen, viisivuotinen *Business with Impact - BEAM* ohjelma käynnistyi vuoden 2015 alussa ja ohjelman kehittävä arviointi käynnistyi ohjelman rinnalle syyskuussa 2015. BEAM-ohjelman tavoitteena on parantaa yritysten kasvun edellytyksiä kasvavilla ja kehittyvillä OECD/DAC:n määrittelemillä kehitysapukelpoisilla markkinoilla (pois lukien Kiina). Yritysten lisäksi ohjelma on suunnattu kansalaisjärjestöille, tutkimusorganisaatioille, yliopistoille ja ammattikorkeakouluille, sekä muille relevanteille toimijoille.

BEAM-ohjelman kehittävä arvioinnin tarkoitus on alusta asti ollut antaa ohjelmalle nopeaa rakentavaa palautetta lähestymistapojen toimivuudesta ja siten tukea ohjelman strategista oppimista sekä innovaatiotoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta hankkeiden kohdemaissa ja niitä toteuttavien toimijoiden parissa Suomessa.

#### Väliarvioinnin havainnot ja viestit

Kehittävä arviointi on seurannut ohjelman toteuttamisen rinnalla ja tuottanut sekä nopeita huomioita että laajempia raportteja BEAM-ohjelman toteuttamisen tueksi.<sup>1</sup> Arvioinnissa on kiinnitetty huomiota itse ohjelman arvioitavuuteen, avustanut ohjelman vaikuttavuusmallin (impact framework) muodostamisessa, sekä nostanut esiin havaintoja ohjelman tavoitteiden toteutumiseen liittyen. Arvioinnin osana on myös toteutettu kaksi kenttämissiota, joista ensimmäinen suuntautui eteläiseen Afrikkaan (4/2016) ja toinen Intiaan (12/2017).

Niiden kautta tehtiin havaintoja BEAM-hankkeiden kohdemaaymmärryksen tärkeydestä ja innovaatiotarpeiden tunnistamisesta, sekä kotimaan ja kohdemaan kumppanuuksien ja yhteistyön merkityksestä. Esiin nousi myös BEAM-hankkeita toteuttavien haasteet luoda oikeita yhteyksiä ja siihen liittyvät tukitarpeet.

BEAM-ohjelman väliarvioinnin 6/2017 keskeiset havainnot olivat:

- Ohjelman asetelmasta (UM + BF/Tekes) johtuva *kahdenkertainen hallinto ja erilaiset ohjelmakäytännöt* tuottivat alkuun ylimääräistä hallinnollista taakkaa. Nämä on nyt kuitenkin pitkälti ratkaistu.
- Käynnistysvaiheessa ohjelman *vaikuttavuuslogiikkaa ei oltu pohdittu riittävän valmiiksi*. BEAM lähti tarkoituksella kokeilemaan sopivaa ja toimivaa mallia. Ohjelman ohjattavuuden ja arvioitavuuden kannalta oli kuitenkin tärkeää laatia ohjelmalle selkeä vaikutusmalli, joka sittemmin valmisteltiin.
- Ohjelman jo ollessa käynnissä syksyllä 2016 ei ollut täsmällistä tietosisältöä BEAMin *projektiportfoliosta*; millaisia hankkeita siellä on ja kuinka hyvin ne

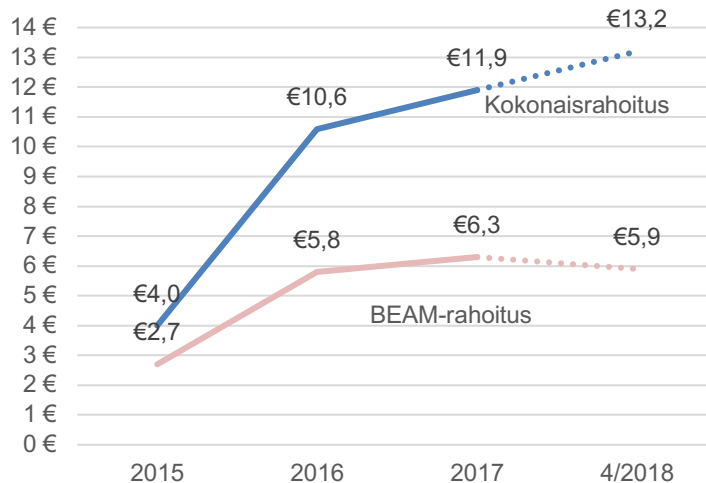
<sup>1</sup> Kaikki BEAM-ohjelman arviointiraportit löytyvät ulkoministeriön sivustolta:  
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=364963&nodeid=15445&contentlan=2&culture=en-US>

tukevat ohjelman strategiaa. Suunnitellun kenttämätkan sijasta arviointi toteutti ohjelmalle portfolioanalyysin, jonka tuloksena nostettiin seuraavia havaintoja:

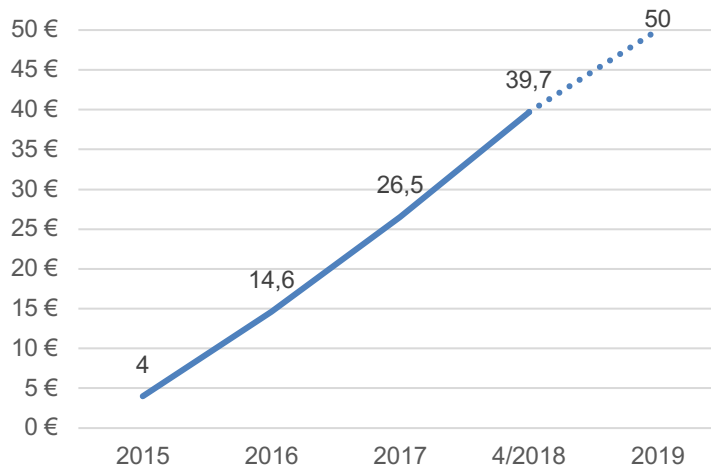
- BEAM hankkeet olivat melko pieniä kooltaan
  - Hankkeet olivat tutkimusorientoituneita
  - Paikallisia partnereita ja järjestöjä oli melko vähän
  - Yritysprojektien kehitysvaikutusten arviointi vaati täsmentämistä
- Arvioinnin yhteydessä toteutetun laajan kyselyn perusteella ohjelman viestinnässä oli selkeää terävöittämisen tarvetta ja hankeopastusta tulisi tehostaa. Perustavanlaatuisen kysymys oli kansainvälisten partnerien rahoituksen ratkaiseminen, mikä oli selvästi nousemassa vaikuttavuuden kannalta pullonkaulaksi.

### Viimeaikainen kehitys

BEAM sekä yleisemmin kestävä liiketoiminta kehitys- ja kehittyvillä markkinoilla ovat herättäneet runsaasti yleistä kiinnostusta, mutta varsinkin ohjelman alkuvaiheissa hyvien ja konkreettisten yritysprojektien aikaan saaminen osoittautui haastavaksi. Asiaan kiinnitettiin huomioita myös BEAMin väliarvioinnissa ja syksyllä 2017 Tekes panosti merkittävästi uusien, paremmin soveltuvien (suurempien, kypsempien, selkeämpien) hankkeiden etsimiseen. Yrityksiä aktivoitiin ja hankkeita haettiin Tekesin koko asiakaskunnasta. Viestintää vahvistettiin ja palveluita lisättiin BEAM-ohjelman tunnettuuden lisäämiseksi. Näiden toimenpiteiden perusteella BEAMiin saatujen uusien rahoitushakemusten määrä on kasvanut, että erityisesti hankkeiden keskikoko on kasvanut ja ilmeisesti myös laatu on parantunut. Ohjelmapäällikkö Minh Lam kertoi, että jo kevään 2018 aikana on tehty enemmän rahoituspäätöksiä kuin koko vuonna 2017 yhteensä, ja että ohjelma hyvin todennäköisesti tulee saavuttamaan rahoitukselliset tavoitteensa.



Kuvio 1. BEAM-hankkeiden kokonaisrahoitus ja BEAM-rahoitus, miljoonaa euroa. Lähde: BEAM-yhteenveto 6.4.2018.



Kuvio 2. BEAM-ohjelman kumulatiivinen hankevolyyymi, miljoonaa euroa. Lähde: BEAM-yhteenveto 6.4.2018.

Palvelullisten elementtien (ohjelmanpalvelujen ja hankesparrauksen tehostamisen) myötä hankkeiden laadun katsotaan parantuneen ja myös kehitysvaikutukset tunnistetaan nyt aiempaa paremmin. Yhteisiä ohjelmakäytäntöjä on myös kehitetty. Business Finlandin hankevastaavien ja ulkoministeriön evaluaattoreiden yhteispalaverit ovat osoittautuneet tehokkaaksi työtavaksi. Ulkoministeriö (Kass) on käynnistänyt erillisen selvityksen BEAMin hanketason kehitysvaikutusten arvioinnin tueksi. Selvityksen on määrä valmistua keväällä 2018.

Myös ohjelman maantieteellistä fokusta on täsmennetty aiemmasta. Intia, Vietnam ja Eteläinen Afrikka on nyt valittu ohjelman strategisiksi fokusalueiksi. Näillä suunnilla on lähdetty tunnistamaan mahdollisuuksia ja rakentamaan yhteistyötä.

### BEAMin ohjelmallinen lisäarvo

Työpajakeskustelussa BEAMin ohjelmalliseksi lisäarvoksi tunnistettiin sen tarjoamat mahdollisuudet uusille kehittyville markkinoille, ja väylä kehityshaasteita ratkoviin liikeideoihin, sekä mahdollisuus uusien ideoiden testaamiseen. Mahdollisuus monitoimijayhteistyöhön yritysten, tutkimuslaitosten ja järjestöjen välillä luo myös uutta pohjaa ratkaisujen syntymiselle. BEAM on edistänyt uusien kumppanuuksien syntymistä niin kotimaisten kuin hanketasolla paikallisten toimijoiden kanssa.

BEAMin kautta on syntynyt myös uudenlainen yhteistyö eri hallinnonalojen toimijoiden välille – kehitysvaikutuksiin ja liiketoimintaan tähtäävä yhteistyö on Suomessa uutta ja BEAMin kautta on onnistuttu rakentamaan toimintamalli, josta uskotaan olevan hyötyä jatkossakin. BEAM on ollut ensimmäinen kokeileva ohjelma myös sen hyödyntävän kehittävän arvioinnin osalta.

### Ohjelman menestyksellinen loppuun vieminen

BEAM-ohjelman kehittävän arvioinnin tuottamien analyysien, ml. väliarvioinnin sekä kahden kenttämission tuottamien oppien pohjalta jäljellä olevaa ohjelmakautta voidaan tässä vaiheessa tarkastella erityisesti sen valossa, minkä BEAM-hankkeissa on todettu toimivan hyvin ja/tai minkä olevan haastavaa. Oppeja on kertynyt sekä teema-, ala- ja aluekohtaisesti, ohjelma- ja hankeperustaisesti, sekä myös yhteistyömalleihin liittyen.

- *Innovaatioekosysteemien tukeminen* vahvistaa vaikuttavuutta ja kestävyttä, mutta on aikaa vievää. BEAMin toiminta on toistaiseksi kohdistunut lähinnä hanketasolle ja siinä tapahtuvaan yhteistyöhön – institutionaalisen ja alueellisen yhteistyön jäädessä vähemmälle huomiolle.
- BEAM-ohjelma on mahdollisuus nykyistä laajemmalle *monitoimijayhteistyölle*, mutta laajan toimijajoukon mukaan saaminen ei vielä ole täysin onnistunut. Paljolti se johtuu myös BF:n rahoitusperusteista. Miten esimerkiksi aktivoida yritysten, kansalaisjärjestötoimijoiden ja paikallisten asiantuntijoiden välistä yhteistyötä?
- Johtaako laaja maantieteellinen ja sisällöllinen kattavuus BEAM-ohjelmassa riittävään vaikuttavuuteen? BEAM-ohjelman laaja kattavuus suhteessa ohjelman kokoon (eli fokuksen puute) saattaa rajoittaa ohjelmaston vaikuttavuutta, vaikka yksittäiset hankkeet olisivatkin onnistuneita.
- Mahdollisuuksista *ohjelmayhteistyöhön* ulkomaisten (esim. SIDA, DANIDA) ja kansainvälisten (esim. WB) sekä kohdemaiden (GITA) innovaatorahoittajien kanssa on keskusteltu, mutta se ei vielä ole käytännössä toteutunut. Se voisi kuitenkin avata merkittäviä skaala- ja tehokkuusetuja sekä toimia hyödyllisenä kanavana kokemusten vaihtoon.
- *Paikallisten yhteistyökumppanien* aktivoiminen, osallistaminen hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen nykyistä vahvemmin voisi vahvistaa tarvelähtöisyyttä, paikallisten ekosysteemien kehittämistä ja parantaa BEAM-ohjelman vaikuttavuutta ja kestävyttä.
- Ohjelman *monitoroinnin ja kehittävän arvioinnin käytäntöjä* on kehitetty, mutta niissä on edelleen kehitettävää ja opittavaa BEAMin kaltaiseen kokeilevaan ohjelmatoimintaan. Kehittävän arvioinnin käytännöistä ja kokemuksista olisi hyödyllistä jatkaa keskustelua osana BEAM-ohjelman johtamista ja yleisemminkin ohjelmien yhteydessä.

Näistä opeista voidaan hyötyä niin BEAM-ohjelman menestyksellisen loppuun viemisen osalta kuin laajemminkin kehittyville markkinoille suuntautuvaa innovaatio toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Siinä yhteydessä keskeisiä tarkasteltavia kysymyksiä ovat:

#### *Ohjelman tarve, peruste ja tavoite*

- Missä määrin ohjelman tarve ja peruste ovat edelleen olemassa tai muuttuneet?
- Ovatko kaikki relevantit kohderyhmät riittävästi osallistuneet ohjelmaan (esim. järjestöt, ulkomaiset kumppanit)?

#### *Ohjelman rakenne, resurssit ja organisointitapa*

- Onko ohjelman nykyinen omistus-, rahoitus- ja organisointitapa tehokkain ja soveltuvin?
- Millaisia muita organisointitapoja voisi olla (esim. usean toimijan hajautettu malli)?
- Kuinka tehokkaasti hyödynnetään muiden (kansainvälisten ja kumppanimaiden) rahoittajien ohjelmia yhteisiin tavoitteisiin (leverage) ohjelma- ja hanketasoilla?

#### *Ohjelman toteutus, johtaminen ja tehokkuus*

- Kuinka ulkomaan edustustot ja verkostot saadaan tehokkaasti mukaan ohjelmaan?
- Kuinka hyödynnetään tehokkaasti paikallista osaamista?
- Millaiset hankkeet ja kumppanuudet johtavat kestäviin tuloksiin?

*Ohjelman ja hankkeiden tuloksellisuus, vaikutukset ja kestävyys*

- Kuinka rakennetaan pohja kestäväälle yhteistyölle?
- Kuinka vahvistetaan 'kehitysmaabisneksen' ekosysteemiä?
- Millainen on ohjelman jatkosuunnitelma, 'exit plan'?

## **Evästyksset ohjelman loppukaudelle**

Edellä kuvattujen kysymysten pohjalta työpajakeskustelussa nostettiin esiin BEAMin loppukauden kannalta keskeisiä toimintoja, joilla pyritään varmistamaan nykyisen ohjelmakauden menestyksellinen loppuun saattaminen. Näihin liittyviä havaintoja olivat:

***Hankesalkku ohjauksen ja kohdistamisen tueksi.*** Ohjelman hankesalkku analysoitiin runsas vuosi sitten (portfolioanalyysi) ja se osoittautui hyödylliseksi ohjelman suuntaamisen kannalta. Työpajassa korostettiin, että BEAMin kohdentumista olisi hyödyllistä jatkossakin tarkastella ja suunnata hankesalkun perusteella. Tarkastelemalla BEAM-hankkeita salkkuanalyysin kautta myös salkkujohtamista voitaisiin tehostaa.

Keskustelussa nousi esiin tarve myös BEAMin roolin nykyistä täsmällisemmälle määrittelylle ja asemoinnille. Hankesalkun analysoinnin yhteydessä olisi hyödyllistä selvittää missä ja miten ohjelman lisäarvo syntyy, jotta ohjelmaa voidaan suunnata sen tuoman lisäarvon perusteella. Näin ohjelmaa voitaisiin ohjata tavoitteellisemmin.

***Ohjelman rakenteiden ja toimintojen jäsentäminen.*** BEAMin toimintamallia ja ohjelmakäytäntöjä on kehitetty koko ohjelmakauden ajan ja niissä onkin tapahtunut merkittävää edistymistä. Sen työn jatkaminen on tärkeää sekä nykyisen ohjelman kehittämisen kannalta että myös tulevien ohjelmatoimintojen suunnittelun kannalta.

***Kehitysvaikutuksia tuottavan toiminnan tunnistaminen ja sen seurannan kehittäminen.*** Kehitysvaikutusten aikaansaaminen on yksi keskeinen BEAM-ohjelman tavoite. Näitä vaikutuksia aikaansaavan toiminnan tunnistaminen hanketasolla, sekä vaikutusten muodostumisen seurantaan soveltuvien indikaattorien määrittäminen tulisi toteuttaa ohjelman loppukaudella. Tätä kautta kerättyä kokemusta ja BEAMissa kehitettyjä määritelmiä ja metodeja olisi mahdollista hyödyntää myös laajemmin muussa ohjelmatoiminnassa.

***Yhteistyön ja synergioiden vahvistaminen muiden TF-toimijoiden kanssa.*** Synergioiden ja johdonmukaisuuden rakentamisella voi olla kehitysvaikutusten aikaansaamisen kannalta merkittävä rooli. TKI-toiminnalla, viennin edistämisellä ja kehitysyhteistyöllä on monessa mielessä toisiaan täydentävät roolit, ja näitä synergioita olisi mahdollista vahvistaa sekä hanketasolla että Team Finland -toimijoiden keskinäisellä yhteistyöllä (muut ohjelma- ja rahoitusinstrumentit, kytkennät kansainvälisiin hankintoihin, ulkomaan edustustot ja verkostot, jne.).

***BEAMin oppien levittäminen.*** BEAMin loppuraportoinnin osalta odotukset kohdistuvat erityisesti hankkeiden tuottamien uusien, kehitysvaikutuksia aikaansaavien ratkaisujen ja toimintamallien kuvaukseen ja esimerkkeihin, sekä niiden taustalla oleviin ohjelman toimintamalleihin ja käytäntöihin. Myös ulkoministeriön ja Business Finlandin rakentaman yhteistyömallin kuvaus on kiinnostava.

## Mitä ja miten BEAMin jälkeen?

Työpajakeskustelussa BEAMin jatkon suunnittelun kannalta keskeisiksi havainnoiksi ja viesteiksi nostettiin seuraavat:

***Toiminnalle on edelleen tarvetta.*** BEAM-ohjelma ja sen hankevirta ovat kehittyneet positiivisesti. Ohjelmalle vaikuttaa olevan kasvavaakin kiinnostusta. Työpajaosallistujat olivatkin yksimielisiä siitä, että BEAMin kaltaiselle toiminnalle on vastaisuudessakin tarvetta.

***Ohjelmamalli soveltuvin.*** Periaatteessa toiminta voitaisiin valtavirtaistaa (so. siirtää määräaikaisesta ohjelmasta osaksi jatkuvaa normaalitoimintaa), mutta tarpeen ja toimintamallien ei uskota olevan vielä sille kypsä. Siksi ohjelmamuotoisuus koettiin edelleen parhaaksi muodoksi myös BEAMin jatkotoimia ajatellen, vaikkakin tavoitteena tulisi pidemmällä aikavälillä olla toimintojen sisällyttäminen läpileikkaavammin 'normaalitoimintaan'.

***Rahoitusmallin tarkistaminen tarpeen.*** BEAMin toivotaan kehittyvän strategisemmaksi, minkä vuoksi myös sen johtamis- ja rahoitusmalleja tulisi edelleen kehittää. Hankerahoitus on ehkä konkreettisin esimerkki, jossa nykyistä hajautetumpi malli (so. virtual common pot; kukin rahoittaja rahoittaa omia hankkeitaan samassa kokonaisuudessa) olisi todennäköisesti joustavampi ja soveltuvampi. Se mahdollistaisi eri tyyppisten hankkeiden ja hanketoimijoiden rahoittamisen nykyistä helpommin.

***Alustana kansainvälisten organisaatioiden hankintoihin.*** Kansainvälisten organisaatioiden hankinnat tarjoavat merkittävän rahoitus- ja kansainvälistymiskanavan yrityksille. Suomalaiset yritykset eivät ole juurikaan hyödyntäneet tätä mahdollisuutta. Tässä voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista ja luotuja yhteyksiä sekä Business Finlandissa että ulkoministeriössä ja sen alaisissa organisaatioissa.

***Profiloituminen kestävän kehityksen innovaatioiden kautta.*** Kestävän kehityksen tavoitteet (SDG) luo yhteisen perustan BEAMin ja yleisemmin kestävän kehityksen innovaatioille niin yritysten, tutkimuslaitosten kuin järjestöjen näkökulmasta. Tätä tukeva ohjelmatoiminta antaa mahdollisuuksia kehittää, testata, toteuttaa ja skaalata ratkaisuja kehityshaasteisiin ja luoda kestävää liiketoimintaa. Ohjelman viesti ja tunnettuus on vahvistunut, mutta sitä kannattaisi edelleen vahvistaa. *Communication, communication, communication!*

## BEAM Impact Workshop

BF kehittyvien markkinoiden johtotiimi + kutsutut asiantuntijat  
2018-04-10, klo 13 -16:30, Business Finland

### Työpajan tavoite

Työpajassa yhdistyvät BEAM-ohjelman kehittävän arvioinnin työsuunnitelmaan kirjattu työpaja, jonka tavoite on tarkastella innovaatiohankkeiden kehitysvaikutuksia BEAMin kokemusten perusteella, sekä väliarvioinnin tulosten esittely kehittyvien markkinoiden johtoryhmälle. Työpaja toimii näin arvioinnin tulosten viestinnän kanavana ja foorumina, jossa hyödyntämistä pohditaan niin BEAM-ohjelmassa kuin laajemmin kehittyville markkinoille suuntautuvassa toiminnassa.

### 13:00 Avaus / intro

#### 13:10 Sessio 1: BEAMin ensimmäiset vuodet – *ohjelmatason havainnot*

- Ohjelman tausta, toteutus ja tilanne, Minh Lam, BF/BEAM
- Väliarvioinnin keskeiset viestit, Kimmo Halme, 4FRONT

#### 14:00 Sessio 2: Hanketason opit – *mikä toimii, mikä ei?*

- Haasteet ja opit Suomen päässä, kumppanimaissa ja kv.-yhteistyössä, Kristiina Lähde, Saliens Oy

#### 14:30 Sessio 3: Ohjelman johtaminen loppuun – *lyhyitä puheenvuoroja*

- BEAM ohjelman kehitysvaikutukset ja kokemukset UM:n näkökulmasta, Oskar Kass, UM
- BEAMin strateginen fokus ja vaikuttavuusmalli - miksi kaikki asiat eivät näy operatiivisessa johtamisessa, Jaana Auramo, BF
- Tavoitteiden ja käytännön mahdollisuuksien yhdistäminen, Minh Lam, BF
- Kuinka saadaan muita kotimaisia ja ulkomaisia rahoittajia mukaan? Reijo Kangas, BF
- BEAM ohjelmapilottina – mitä tästä opimme? Jussi Kivikoski, BF

#### 15:45 Sessio 4: Yhteenveto ja alustavaa pohdintaa jatkosta - *keskustelu*

- Miten rakennetaan ohjelmallinen lisäarvo?
- Nousevat suuntaviivat BEAM 2.0:lle

## **BEAM Impact Workshop**

BF kehittyvien markkinoiden johtotiimi + kutsutut asiantuntijat  
2018-04-10, klo 13 -16:30, Huone Center 1B109, Business Finland

### **Osallistujalista:**

*Christopher Palmberg, BF*  
*Elina Warsta, BF*  
*Jaana Auramo, BF*  
*Juha Miettinen, BEAM*  
*Juha Suuronen, BF*  
*Jukka Laakso, BF*  
*Jussi Kivikoski, BF*  
*Jyrki Härkki, BF*  
*Jyrki Pulkkinen, UM*  
*Leena Pentikäinen, TEM*  
*Mika Relander, Finnvera*  
*Minh Lam, BF*  
*Oskar Kass, UM*  
*Sinikka Antila, UM*  
*Teppo Tuomikoski, BF*  
*Kimmo Halme, 4FRONT Oy*  
*Helka Lamminkoski, 4FRONT Oy*  
*Kristiina Lähde, Saliens Oy*  
*Petri Uusikylä, Frisky & Anjoy Oy*