



Underlagsrapport

Studie om investeringsfrämjande i Finland

**Fallstudie: Kotka-Fredrikshamn-området deltagande i
etableringsprocessen av Northvolt**

MDI, Consultancy for Regional Development

En underlagsrapport till PM 2021:01

Dnr: 2018/181

Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser

Studentplan 3, 831 40 Östersund

Telefon: 010 447 44 00

E-post: info@tillvaxtanalys.se

www.tillvaxtanalys.se

För ytterligare information kontakta: Jörgen Lithander

Telefon: 010 447 44 00

E-post: jorgen.lithander@tillvaxtanalys.se

Förord

Tillväxtanalys har regeringens uppdrag att analysera och utvärdera statens insatser för att stärka Sveriges tillväxt och näringslivsutveckling. Syftet med den kunskap som vi utvecklar är att den ska användas för effektivisering, omprövning och utveckling av tillväxtpolitiken samt genomförande av Agenda 2030. Vi utvecklar även metoder för att utvärdera och analysera svensk tillväxtpolitik.

Hur hållbar tillväxt skapas och kan påverkas av statliga insatser är komplexa frågeställningar som kräver fördjupade analyser. Vi arbetar med ramprojekt där vi i upp till två år belyser en tillväxtpolitiskt relevant frågeställning med olika metoder och utifrån olika perspektiv. Under ett ramprojekts gång presenterar vi fortlöpande delstudier. Baserat på resultaten i delstudierna redovisar vi i en avslutande rapport våra slutsatser och rekommendationer.

Det här är en underlagsrapport till PM 2021:01 som ingår i ramprojektet "Vilken roll har offentlig sektor för stora kunskapsintensiva investeringar?". En sammanfattning av underlagsrapporten finns även som bilaga i promemorian. Studien är skriven av konsultföretaget MDI, Finland. Författarna svarar själva för innehåll och tolkningar.

Östersund, januari 2021

Håkan Gadd, avdelningschef, Tillväxtanalys

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	4
Summary	6
1. Inledning.....	9
2. Investeringsaktörerna och deras roll i Finland på nationell nivå	11
2.1 Team Finland-nätverket	11
2.2 Verksamheten på regional nivå i Finland: styrningen av Team Finland-nätverket och nätverkets verksamhet	12
2.3 Team Finlands strategi i invest-in-verksamheten.....	13
2.4 Business Finland som nyckelaktör för att locka investeringar	14
2.5 Koppling mellan ett företag som överväger ett platsbeslut och ett potentiellt område.....	16
2.6 Ny aktör: Finlands Malmförädling AB	17
3. Fallet Northvolt: Kotka-Fredrikshamnregionens verksamhet för att locka batterifabriken till orten.....	19
3.1 Finpro väckte Northvolts intresse för Finland	19
3.2 Northvolts introduktion till orterna och besöket i Kotka-Fredrikshamnregionen	20
3.3 Kotka-Fredrikshamnregionen som etableringsplats	20
3.4 De viktigaste lokala aktörerna och deras roll i etableringsprocessen	21
3.5 Regionens styrkor ur de industriella verksamheternas synvinkel.....	24
3.6 Processen efter beslutet	25
3.7 Viktiga datum för etableringsbeslutet 2017	26
4. Reflektioner	26
4.1 Lokala utvecklingsbolag har en stark roll och kompetens i invest-in-verksamheten	27
5. Undersökningsmetoder	28
Referenser	29

Sammanfattning

Bakgrunden till utredningen är etableringsprocessen för Europas största batterifabrik för cirka tre år sedan. Våren 2017 meddelade Northvolt att de letade efter en etableringsort för en batterifabrik, och cirka 40 svenska och finska kommuner och stadsregioner uppgav att de skulle delta i processen. Kotka-Fredrikshamnregionen i sydöstra Finland var en av konkurrenterna, och var ett tänkbart etableringsalternativ ända in på upploppet. Slutligen gick investeringsbeslutet till Sverige, när Northvolt beslutade sig för att dels etablera sin fabrik i Skellefteå, dels etablera en forsknings- och utvecklingsavdelning i Västerås.

Processen vid etableringsbeslutet för Northvolts batterifabrik beskriver väl den finländska investeringsfrämjande verksamheten samt det smidiga samarbetet mellan nätverk på statlig och lokal nivå. Team Finland-strategin har sannolikt för sin del tydliggjort de investeringsfrämjande aktörernas roller och skapat målmedvetenhet i verksamheten. Hela Team Finland arbetar som ett team, så Business Finland (BF) och de lokala utvecklingsbolagen arbetar med samma mål i sikte och ser det utländska företaget som sin gemensamma kund.

BF spelar en viktig roll för att utveckla kompetensen i Team Finland-nätverket. Nätverkets evenemang och Team Finlands resor skapar också starka band till nätverket, som sedan snabbt kan mobiliseras för investeringsverksamhet. BF har skapat en stark gemensam grund och ett informationskapital som kan användas i nya fall. BF kan spela en roll även när det gäller "förberedande" utbildning av lokala aktörer som lokala utvecklingsbolag och kommuner. Syftet är då att höja deras kompetens och mottagningskapacitet för att de senare ska stå bättre rustade att kunna ta hand om eventuella förfrågningar från företag som överväger att investera eller etablera sig. Team Finland-nätverket har också bidragit till att öka denna kompetens. Men det är ändå främst upp till enskilda kommuner och lokala utvecklingsbolag att lära sig själva.

I ett sluteskede, när kommuner slutförhandlar med ett företag om en etablering, kan BF bistå med förhandlingshjälp i form av information, såsom råd, juridisk hjälp och allmän coachning. BF tillhandahåller inte ekonomiskt stöd och har inte själv dessa resurser, men kan stödja företaget med "Finlandsfakta" och tips på externa experter. Det slutliga avtalet ingås naturligtvis mellan kommunen och företaget, men BF fungerar som rådgivare för båda parter under hela processen. BF har således en slags diplomatisk eller "dubbelagentroll", där det försöker föra de två parterna så nära varandra som möjligt.

Även andra organisationer och företag som är verksamma på nationell nivå kan för sin del ansvara för att locka företag till Finland. Av dessa är Finlands Malmförädling AB (Finnish Minerals Group) av betydelse när det gäller batteriindustrin. Det är ett bolag med specialuppgifter som ansvarar för utvecklingen av Finlands batteri- och gruvindustrier. Det är helägt av staten och underställt arbets- och näringsministeriet. Eftersom bolaget grundades först 2018 spelade det dock ingen roll i Northvolts etableringsbeslutsprocess. Särskilt Geologiska forskningscentralen (GTK) fungerade som samarbetspartner i detta fall.

Ur de lokala aktörernas synvinkel kan Northvolts etableringsprocess härledas till år 2016, när elbilstillverkaren Tesla sökte efter en etableringsplats för sina verksamheter i Europa.

Även då deltog Kotka-Fredrikshamnregionen i etableringskonkurrensen. För Teslas etableringsprojekt grundades ett särskilt konsortium i Kotka-Fredrikshamnregionen med namnet Business Mooring, samordnat av det lokala utvecklingsbolaget Cursor.

I fallet Northvolt spelade Cursor en central samordnande och aktiv promotorroll. Cursor koordinerade processen självständigt och professionellt i regionen, och genom dem kunde Finpro snabbt genomföra sin förfrågan om etableringsmöjligheter. Utvecklingsbolagets verksamhet baserar sig på kännedom om regionen och företagen, långa kundförhållanden, kompetens och de kommunala ägarnas mandat. Det finns ca 60 sådana lokala utvecklingsbolag i Finland. Cursor har emellertid varit ett av de utvecklingsbolag som haft de starkaste resurserna, vilket återspeglas också i detta fall.

I fallet Northvolt i Kotka-Fredrikshamn kan några framgångsfaktorer identifieras:

- Tack vare Finpros proaktiva verksamhet ute i världen beslutade sig Northvolt att även inkludera Finland som tänkbar etableringsort.
- Team Finlands verksamhet, baserad på ett nätverk av statliga och lokala aktörer som var väl samordnade och kunde mobilisera nya etableringsprojekt.
- Business Finlands roll är känd av andra aktörer och det informations- och nätverksstöd som det erbjuder uppskattas.
- Triple helix-samarbetet fungerar bra i Finland. De privata, offentliga och akademiska sektorerna samarbetar smidigt och kan snabbt ta itu med nya projekt tillsammans.
- Aktörerna i Kotka-Fredrikshamnregionen och på nationell nivå hade redan erfarenhet av ett gott samarbete för att attrahera stora utländska företag, särskilt från fallen Google (2009) och Tesla (2017). Nätverkets medlemmar känner sina egna roller och sitt eget fält.
- Ett lokalt utvecklingsbolag finns på plats och har ett klart ansvar för den lokala verksamheten.

Efter Northvolts negativa etableringsbeslut samlades projektets kärnaktörer med Kotka-Fredrikshamns kommuner och en representant för Northvolt för att gå igenom projektet och ännu en gång fundera på vilka saker som lyckades och vilka saker som kunde ha gjorts bättre med avseende på projektet. När det gäller Kotka-Fredrikshamnregionen nämndes som negativa faktorer bland annat det alltför avlägsna läget och tillgängligheten till Helsingfors-Vanda flygplats. Den faktiska tillgången till arbetskraft förblev också lite oklar ur uppdragsgivarens synvinkel. Både offentligt och i diskussionerna med regionens kärnaktörer berättade Northvolt att de var imponerade av regionens samarbete i presentationen av en konkurrenskraftig etableringsplats. Totalt sett upplevde projektets deltagare att projektet varit mycket nyttigt, även om etableringen inte hamnade i Kotka-Fredrikshamnregionen. Regionens aktörer bedömde att de hade fått nyttig erfarenhet inför kommande etableringsprocesser för batterifabriker och andra företag. Regionen och den potentiella etableringsplatsen är bättre rustade när nästa etableringsmöjlighet dyker upp.

Summary

The background for the investigation is the establishment process for Europe's largest battery factory about three years ago. In the spring of 2017, Northvolt announced that they were looking for a location for a battery factory, and about 40 Swedish and Finnish municipalities and urban regions stated that they would participate in the process. The Kotka-Hamina region in south-eastern Finland was one of the competitors, and was a significant alternative as a place of establishment right up to the end. Finally, the investment decision went to Sweden, when Northvolt decided to establish its factory in Skellefteå and a research and development department in Västerås.

The process regarding the decision to establish Northvolt's battery factory illustrates Finland's invest-in functions and the fluent co-operation of networks at state and local level. The Team Finland strategy, for its part, has probably sharpened the roles of investor-in-players and brought determination to the business. The whole of Team Finland works as a team, so Business Finland (BF) and the local development companies work towards the same goal and see the foreign company as their common customer.

BF plays an important role in developing the competence of the Team Finland network. The network's events and Team Finland's travels also create strong ties to the network, which can then be quickly mobilized for investment activities. BF has created a strong common ground and information capital that can be used in the new leads. BF's has a role in terms of "ex ante" training of local actors such as local development companies and municipalities to increase their competence and reception capacity to later be able to handle any inquiries from companies that are considering investing or establishing themselves. The Team Finland network has also contributed to increasing this competence.

In a final stage, when municipalities finalize their negotiations with a company about an investment or site decision, BF can assist with negotiation assistance such as advice, legal assistance and general coaching, but BF does not provide financial support and does not have these resources, but BF can support the company with "Finland facts" and tips for external experts. The final agreement is of course made by the municipality and the company in question, but BF acts as an advisor to both parties throughout the process. BF thus has a kind of diplomatic or "double agent role", where it tries to bring the two parties as close to each other as possible.

Other organizations and companies that operate at national level can also have a role for attracting companies to Finland. Of these, Finnish Mineral Group (FMG) is significant in the battery industry. It is a company with special tasks that is subordinate to the Ministry of Employment and the Economy and wholly owned by the state, which is responsible for the development of Finland's battery and mining industries. Since FMG was not founded until 2018, it did not have any role in Northvolt's site decision-making process. The Geological Research Center (GTK) in particular acted as a partner in this role.

From the point of view of the local actors, Northvolt AB's site decision-making process can be traced back to 2016 when the electric car manufacturer Tesla sought a site for its operations in Europe and also then the Kotka-Hamina region competed for it. For Tesla's

site project, a special consortium was founded in the Kotka-Hamina region called Business Mooring, coordinated by local development company Cursor.

In the Northvolt case, local development company Cursor played a central coordinating and active promoter role. Through them, Finpro was able to quickly implement the request for establishment and Cursor coordinated the process independently and professionally in the Kotka-Hamina region. The development company's operations are based on knowledge of the region and the companies, long-term customer relationships, competence and the municipal owners' mandate. In Finland, there are about 60 such local development companies as Cursor. However, Cursor has been one of the development companies that had the strongest resources, which was also reflected in this case.

In the Northvolt case in Kotka-Hamina, some success factors can be identified:

- Thanks to Finpro's proactive operations around the world, Northvolt decided to include Finland as a possible location.
- Team Finland's operations, based on a network of state and local actors who were well connected and able to mobilize new establishment projects.
- Business Finland's role is known by other actors, and the information and network support it offers is appreciated.
- Triple-helix cooperation works well in Finland. The private, public and academic sectors work together smoothly and can quickly tackle new projects together.
- The players in the Kotka-Hamina region and at the national level already had experience of good cooperation to attract large foreign companies, especially from the Google (2009) and Tesla (2017) cases. The members of the network know their own roles and part in the play.
- The local development company Cursor was on site and had a clear responsibility for the local operations.

Although Northvolt's site in Finland seemed unlikely at first, the new lead was considered valuable and was promoted quickly and professionally at all levels. In the invest-in business indicators, the number of leads and the quality of the contacts are monitored. Thus, all cases are equally valuable despite the companies' establishment decisions. There is a desire for volume in Finland's invest-in operations. Such a strategy can increase the volume of operations, which ultimately seems to increase the positive decisions.

Following Northvolt's negative establishment decision, the project's core players met with Kotka-Hamina region's municipalities and a representative of Northvolt to review the project and think once again about the things that succeeded and the things that could be improved with regard to the project. In the case of the Kotka-Hamina region, at least the too remote location and accessibility to Helsinki-Vantaa Airport were mentioned as deficient factors. The real supply of labor also remained a bit incomplete from the client's point of view. Both in public and in discussions with the region's core players, Northvolt said they were impressed by the region's collaboration in presenting a competitive establishment. On the whole, the project participants felt that the project was very useful, although the site did not open in the Kotka-Hamina region. The region's actors judged that they had gained useful experience with regard to future establishment

projects for battery factories and other companies. The region and the potential location are more ready when the next establishment opportunity arises.

1. Inledning

Bakgrunden till denna studie är ett större projekt där myndigheten Tillväxtanalys studerar stora kunskapsintensiva investeringar (SKI). Fem delstudier med olika perspektiv ingår. I delstudien "We are in the business of trust" (PM 2021:01) studeras fyra olika investeringsprocesser, varav Northvolts etablering i Skellefteå är en. Det finländska området Kotka-Fredrikshamn var också en av kandidaterna till etableringen. En beskrivning av den investeringsprocessen och en kort orientering om det investeringsfrämjande systemet i Finland har upphandlats som ett underlagsmaterial. Det finländska konsultföretaget MDI har skrivit underlaget.

Enligt anbudsfrågan vill Tillväxtanalys utreda hur man i Finland strävar efter att främja utländska investeringar och hur de deltagande organisationerna arbetar samt vilket samarbetet är på nationell och lokal nivå. Bakgrunden till utredningen är etableringsprocessen för Europas största batterifabrik för cirka tre år sedan. I delstudien om fallen ingår alltså Northvolt som en av fyra fallstudier om kunskapsintensiva investeringar. Våren 2017 meddelade Northvolt att de sökte etableringsort för en batterifabrik, och ca 40 svenska och finländska kommuner och stadsregioner uppgav sig vilja delta i processen. Kotka-Fredrikshamnregionen var en av kandidaterna. Slutligen gick investeringsbeslutet till Sverige, när Northvolt beslutade sig för att etablera sin fabrik i Skellefteå och en forsknings- och utvecklingsavdelning i Västerås. Kotka-Fredrikshamnregionen var ett beaktansvärt alternativ som etableringsort ända in på upploppet.

Etableringen av utländska företag i ett annat land är en mångfacetterad och intressant process. Det är också strategiskt viktigt för stater och orter att locka utländska företag: utländska direktinvesteringar förstärker ekonomisk tillväxt, kompetens och sysselsättning.

Företag letar efter etableringsplatser för att förbättra sin konkurrenskraft genom bättre tillgänglighet till marknader eller resurser. Som stöd för sina etableringsanalyser behöver företag en hel del lokala data angående logistik, resurser, marknader, lagstiftning och tillgänglighet till kvalificerad arbetskraft. Kanske påverkas besluten också av så kallade mjuka faktorer såsom föreställningen om etableringsplatsen, livskvalitet och lokala tjänster. För att göra en komplicerad analys behövs mycket data och tjänster som offentliga aktörer på både nationell och lokal nivå kan erbjuda.

I denna undersökning granskas genom etableringsprocessen av den svenska batterifabriken Northvolt hur den finska staten och lokala aktörer samarbetar för utländska investeringar. Finland har sedan år 2012 varit Nordens ledande land i utländska direktinvesteringar. År 2018 etablerade upp till 194 företag sin verksamhet i Finland, vilket inte bara är finländskt rekord utan även det högsta talet i Norden.¹ Sverige är på andra plats av de nordiska länderna; år 2018 etablerade sig 73 nya företag där. Enligt Eurostat är svenska direkta utländska investeringar de högsta i Norden i euro. Investeringarna i Finland har också stigit i euro under 2010-talet. Norden har en stark

¹ Den senaste attraktivitetsundersökningen av utländska direktinvesteringar i Norden är från 2019 och innehåller uppgifter fram till 2018: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/no_no/topics/attractiveness/ey-nordics-attractiveness-survey-20191.pdf

ömsesidig roll i företagsetableringar: en analys av utländska direktinvesteringar per land visar att svenska investerare var de största vad gällde att göra direktinvesteringar i Norden. År 2018 kom upp till 30 procent av Finlands direktinvesteringar från Sverige. De företag som etablerar sig i Finland representerar olika branscher. Särskilt starkt har Finland varit i fråga om att locka företag inom IKT-sektorn och hälsovården. Etableringarna innefattar försäljnings- och huvudkontor, forskning och utvecklingsverksamhet samt tillverkning. En av de mest betydande internationella etableringarna i Finland under de senaste åren har varit Googles datacenter i Fredrikshamn.²³

För att locka utländska investeringar och företag är det viktigt att offentliga aktörer både på nationell och lokal nivå samarbetar för att marknadsföra regionernas konkurrenskraft och potential till potentiella etablerare. I denna undersökning granskas hur den finska staten och lokala förvaltningen agerar för att ta hem investeringar, vilket är av särskilt intresse på grund av Finlands ledande roll inom Norden i invest-in. Som fall har på uppdrag av svenska Tillväxtanalys valts etableringen av batterifabriken Northvolt, och processen granskas gällande Kotka-Fredrikshamnregionen. I fallet Northvolt tävlade svenska och finländska regioner år 2017 om batterifabriken Northvolts investeringsbeslut. De svenska företagens starka investeringar i Finland bidrog antagligen för sin del till att Northvolt var berett att också undersöka Finland och dess företagsklimat som investeringsobjekt.

I den här undersökningens andra kapitel ges det en översikt över Finlands invest-inverksamhet, och vi går igenom de viktigaste aktörerna och strategin för att locka utländska investeringar till landet. Tredje kapitlet fördjupar sig i fallet Northvolt och samarbetet mellan olika aktörer rörande batterifabrikens etableringsbeslut. I det fjärde reflekterande kapitlet sammanfattas hur Finlands strategiska modell fungerade i fallet Northvolt.

² Google grundade sitt första datacenter i Fredrikshamn 2011. Företaget har för närvarande sex datacenter i Fredrikshamn. Ett sjunde datacenter håller på att inrättas. Googles totala investering 2009–2019 i Fredrikshamn är 2 miljarder euro. Google har 400 anställda i Finland. <https://yle.fi/uutiset/3-10980328>

³ <https://yle.fi/uutiset/3-11537003>

2. Investeringsaktörerna och deras roll i Finland på nationell nivå

Arbets- och näringsministeriet i Finland (ANM) är som ministerium ansvarigt för närings- och innovationspolitiken, och som en del av den också för främjandet av företagets internationalisering och utländska investeringar. En viktig del av ANM:s strategi är att främja utländska investeringar i Finland. Implementeringen av strategin är decentraliserad till Team Finland-nätverket, som kontrolleras av ANM och utrikesministeriet, vars verksamhetsmodell baserar sig på regeringsprogrammet för år 2011. Team Finland samlar den offentliga förvaltningens resurser för att locka utländska investeringar till Finland och främja de finländska företagens internationalisering. Nätverket sammanför statsfinansierade aktörer som främjar företagets internationalisering, utländska investeringar som riktar sig till Finland, Finlands landsbild och tjänster som aktörerna erbjuder. Alla partner i Team Finland är offentliga aktörer. I Team Finlands nätverksliknande struktur betonas strävan till samarbete mellan den nationella och lokala nivån och sektorexpertis för att locka investeringar till Finland. För att skapa en företagsvänlig miljö och en god landsbild och stödja etablerande företag behövs ett stort antal aktörer, och Team Finland styrs av en vision om Finland som en konkurrenskraftig etableringsplats.

2.1 Team Finland-nätverket

Kärnaktörerna i Team Finland-nätverket är arbets- och näringsministeriet (ANM), utrikesministeriet, Business Finland (BF), Finnvera, närings-, trafik- och miljöcentralerna (NTM-centraler⁴) och TE-byråerna⁵. ANM är ordförande för Team Finlands styrelse, som beslutar vilka som ska vara medlemmar i nätverket. Gruppen av Team Finland-partner består av separat utsedda organisationer som tillhandhåller export- och internationaliseringstjänster i Finland och utomlands. Det intensiva samarbetet mellan kärnaktörerna möjliggörs av lagen om kundinformationssystemet för företagstjänster och ett gemensamt informationssystem för hantering av kundrelationer (KasvuCRM). Varje kärnaktör i nätverket har en egen roll i styrningen av nätverkets tjänster. I nätverket ingår inte bara kärnaktörer utan även partner som producerar tjänster för främjande av exporten och internationaliseringen. Kärnaktörerna har definierat mer ingående kriterier för partnersamarbetet för att säkerställa servicens kvalitet och enhetligheten i verksamheten. Organisationerna i nätverket kan också hjälpa kundgrupper som inte har internationaliseringsrelaterade behov. Därför är alla tjänster som organisationerna i nätverket tillhandahåller inte Team Finland-tjänster. Team Finland har ingen separat budget, utan de organisationer som är engagerade finansierar sitt eget deltagande i aktiviteterna från sina egna budgetar. Därför är det svårt att exakt uppskatta hur mycket av Team Finlands verksamhet som är involverad i export- och investeringsaktiviteter. De flesta aktiviteterna syftar dock till att främja finländska företags export. Team Finland representeras ute i världen av över 80 lokala team, som till största delen främjar

⁴ Närings-, trafik- och miljöcentralerna är statliga, regionala ämbetsverk. Se mer utförlig beskrivning på sida 16.

⁵ Arbets- och näringsbyråerna (TE-byråerna) kan hjälpa etablerade företag att anställa arbetskraft. Kunderna är både arbetssökande och arbetsgivare som erbjuder arbete. Kontoret för sysselsättning och ekonomisk utveckling kan hjälpa personer att få ett jobb, ge utbildningsråd och ta hand om de sociala förmånerna för arbetslösa arbetssökande.

exportinsatser men också kan fungera som kontaktpunkter i Invests verksamhet. De sammanför finländska myndigheter, offentligt finansierade organisationer och andra viktiga finländska aktörer i respektive område (Team Finland 2019).⁶

Arbets- och näringsministeriet främjar genomförandet av Team Finlands mål genom resultat- och ägarstyrningen av aktörer i ministeriets förvaltningsområde. Dessutom deltar ANM i Team Finlands årsplanering och genomförandet av Team Finland-besök. Ministeriet samordnar även flera arbetsgrupper som främjar kommersiellt och ekonomiskt samarbete.

Utrikesministeriet hjälper företagen genom att ge information om målmarknaden. Ministeriet hjälper företagen att identifiera möjligheter på marknaden, skapa kontakter, utnyttja instrument för utvecklingsfinansiering och eliminera handelshinder. Ministeriet ger också råd om handelspolitiken.

Andra Team Finland-partner är

- andra statliga aktörer eller offentligt finansierade aktörer på nationell nivå: undervisnings- och kulturministeriet, Utbildningsstyrelsen, jord- och skogsbruksministeriet, Finnpartnership, Finnfund, Finlands Akademi, Patent- och registerstyrelsen, Livsmedelsverket, VTT, Geologiska forskningscentralen och Finlands Industriinvestering
- serviceorganisationer som får offentlig finansiering, till exempel Finsk-svenska handelskammaren, Finsk-ryska handelskammaren och Viexpo
- näringslivsorganisationer: Företagarna i Finland, Finlands näringsliv EK, Centralhandelskammaren
- lokala organisationer som producerar tjänster för export och internationalisering: städer, kommuner och utvecklingsbolag i deras ägo, Företagarna i Finlands lokala föreningar, regionala handelskammare, företagsutvecklare och högskolor
- organisationer som verkar i mälländerna eller är inriktade på mälländerna: internationella handelskammare, kultur- och vetenskapsinstitut samt aktörer som kompletterar serviceutbudet och som fastställs separat per land och område.

2.2 Verksamheten på regional nivå i Finland: styrningen av Team Finland-nätverket och nätverkets verksamhet

Arbets- och näringsministeriet och utrikesministeriet har tillsammans ansvar för samordningen av Team Finland-nätverkets mål och av samarbetet i nätverket. De strategiska målen och samarbetsmetoderna fastställs i Team Finland-nätverkets ledningsgrupp, som tillsätts av arbets- och näringsministeriet. Nätverkets verksamhet samordnas under ministeriernas ledning av

- Business Finland, som ansvarar för nätverkets operativa samordning och kommunikation på rikspanet
- NTM-centralerna på regional nivå i Finland

⁶ Team Finlands allmänt tillgängliga presentationsmaterial: https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team_finland_strategi_2019.pdf

- utrikesministeriet och Business Finland i samarbete, med ansvar för Team Finland-utrikesnätverket och det internationella Team Finland-partnersamarbetet.

I vart och ett av de 15 NTM-områdena fungerar ett Team Finland-regionnätverk och ett Team Finland-regionteam, som samordnas av NTM-centralen. Team Finland-regionnätverket byggs upp genom samarbete mellan enheterna i statsförvaltningen och de i regionen verksamma lokala utvecklingsbolagen i städernas och kommunernas ägo, handelskamrarna och andra organisationer. Syftet med regionnätverket är att utveckla företagets affärsverksamhet och främja deras internationalisering. Partnernätverkets medlemmar och roller och nätverkets verksamhetsmetoder fastslås separat i varje region. Team Finland-regionteamen sammankallar kärnaktörerna för att planera och utveckla de nödvändiga tjänsterna på regional och lokal nivå. Inom ramen för regionteamet planerar och organiserar alla kärnaktörer som verkar i regionen (Business Finland, NTM, Finnvera, TE-byråerna) kundanskaffningen och produktionen av tjänster med beaktande av regionens särdrag. I anslutning till detta utnyttjas möjligheterna till samarbete med olika partner. Regionteamet säkerställer att Team Finlands strategiska och operativa mål följs upp och genomförs i dess region. Team Finland-regionnätverket kallar samman de offentliga Team Finland-organisationerna, de övriga regionala aktörerna inom företags tjänster och företagsutveckling samt läroinrättningarna. Nätverket utarbetar riktlinjerna för de regionala prioriteringar som beaktas när regionala planer för företagskundrelationerna görs upp inom arbets- och näringsministeriets förvaltningsområde. Hela Team Finland arbetar som ett team, så BF och de lokala utvecklingsbolagen arbetar för samma mål och ser det utländska företaget som sin gemensamma kund.

BF anser att företag är dess primära kunder och stöder företagen så mycket som möjligt. BF är dock en allmän organisation, en "middle man" eller "intermediary organization" vars huvudsakliga funktion är att förmedla kontakter och information. Således intar BF oftast (som i fallet Northvolt) rollen som initiativtagare och flyttar ansvaret så fort det är relevant. Naturligtvis är BF alltid i bakgrunden och kan stödja genom "finlandsfakta" i frågor som statliga skattefrågor eller med att hitta t.ex. lämpliga leverantörer av juridiska tjänster för företagets behov. BF arbetar också tillsammans med kommunerna eller de lokala utvecklingsbolagen i deras dialoger/förhandlingar med investerande företag.

2.3 Team Finlands strategi i invest-in-verksamheten

Team Finlands vision är att vara det bästa servicenätverket för internationalisering och hållbar tillväxt i Finland. I det strategidokument som stakar ut vägen för Team Finlands verksamhet fastställs att fastän staten inte kan påverka enskilda företags investeringsbeslut, så strävar den aktivt efter att erbjuda tjänster till alla slags företag från alla länder för att främja utländska direktinvesteringar som skapar ekonomisk tillväxt, ökar antalet arbetstillfällen och förstärker kunskapsbasen i Finland.⁷ En särskild tyngdpunkt bör vara investeringar som ökar kunskapsbasen. Man strävar efter att rikta insatser till att locka företag speciellt till Finlands styrkeområden, av vilka nämns sektorn för miljövänliga varor och tjänster, IKT och utvinningsindustrin. Fokuseringen på

⁷ Team Finland-nätverkets strategi 2019: https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team_finland_strategia_2019.pdf

investeringar till dessa branscher med hög kompetensnivå kan stödjas med aktiv marknadsföring, kontakt och speciella program.

Effektiviteten i Team Finlands verksamhet mäts kontinuerligt en gång per år med hjälp av fem indikatorer. Nummer tre och fyra av dessa indikatorer är centrala när det gäller invest-in-verksamhet, med betoning på antalet företagskontakter och kundservicens kvalitet:

1. Ökning av exporten hos små och medelstora företag och midcap-företag som anlitar internationaliseringstjänster som tillhandahålls av kärnaktörerna i Team Finland-nätverket. En uppföljningsindikator som beskriver Team Finland-tjänsternas genomslag. Indikatorns målsatta nivå bestäms som en del av beredningen av programmet för export och internationell tillväxt.
2. Ökning av antalet små och medelstora företag och midcap-företag som anlitar internationaliseringstjänster som tillhandahålls av kärnaktörerna i Team Finland-nätverket. Indikatorn används för att följa upp vilken effekt Team Finland-nätverkets åtgärder har på ökningen av antalet företag som är inriktade på export.
3. Antalet kunder i anslutning till CRM-leads och CRM-opportunities (säljpotential). Indikatorn används för att följa upp det proaktiva arbetet i Team Finland-organisationerna och samarbetet mellan organisationerna. Mätaren mäter resultaten av den proaktiva kundanskaffningen, kontaktkanalerna och kommunikationen om tjänsterna.
4. Kundens upplevelse av tillgången på information om Team Finland-tjänsterna i kärnaktörernas kundnöjdhetsenkäter upptar frågor som mäter Team Finland-aktörernas förmåga att ge kunden information om hela nätverkets tjänster.
5. Team Finland-personalens nöjdhet med Team Finland-samarbetet. Indikatorn används för att ta reda på åsikterna om Team Finland-samarbetet hos den personal som utför kundarbetet. Enkäten görs i anslutning till Team Finland-kärnaktörernas existerande personalnöjdhetsenkäter. Team Finland-nätverkets genomslag granskas dessutom regelbundet med riktade undersökningar inom utvalda teman.

2.4 Business Finland som nyckelaktör för att locka investeringar

Business Finland (BF) är Team Finlands centrala aktör och drivkraften i Finlands invest-in-verksamhet. BF uppstod när Finpro, som erbjöd internationaliseringstjänster, och teknologifinansieraren Tekes slogs samman i början av 2018. BF är en offentlig aktör som erbjuder innovationsfinansiering och internationaliseringstjänster, främjar de finländska företagets export och turistnäringen, och lockar investeringar och kapitaltillskott som riktas till Finland. BF som helhet hjälper företag och företagsgrupper att identifiera och utnyttja betydande möjligheter på internationella marknader med hjälp av experttjänster, tjänster för nätverksbygge och finansiering av forskning, utveckling och innovationer.

BF främjar utvecklingen av näringar med hjälp av teknik, innovationer och tillväxtfinansiering. Detta avser att förnya näringarna, höja förädlingsvärdet och produktiviteten, öka exporten och företagets internationalisering, förbättra arbetslivskvaliteten och på detta sätt skapa sysselsättning och välfärd. Resultat nås genom kundernas forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet samt genom utveckling av den internationella affärsverksamheten, som BF uppmuntrar genom

finansiering, programverksamhet, internationaliseringstjänster och andra rådgivningstjänster med beaktande även av internationella partnerskap. BF främjar genom sin verksamhet även utländska investeringar och kapitalinvesteringar i Finland samt turistresor från utlandet till Finland.

BF har en årlig budget på cirka 560–590 miljoner euro. BF finansierar sin egen andel av Team Finlands verksamhet, men varje medlem i nätverket betalar sina egna kostnader. BF stöder inte heller utländska företag i deras verksamhet och har inga finansiella instrument (lån, stödprogram) tillgängliga för att stödja företagets investeringar.

Finpros invest-in-verksamheter överfördes till Business Finlands Invest-in Finland-enhet, där det för tillfället arbetar över 40 experter av vilka ca en tredjedel är placerade runtom i världen. Invest in Finland-enheten hjälper sina kunder vad gäller att fatta etablerings- och investeringsbeslut på många sätt. Den erbjuder data och analyser om företagsklimatet i Finland, hjälper med nätverksbyggande och med att finna nyckelkontakter samt lämpliga geografiska etableringsplatser för företag. Därtill erbjuder den redskap och hjälp med att starta företag och med frågor relaterade till inträde på den finländska marknaden. Expertorganisationen Invest in Finland:s enhet i BF har en uppskattad årlig budget på 5–6 miljoner euro, och hela dess verksamhet är inriktad på utländska direktinvesteringar i Finland. I en intervju sammanfattade en BF-representant uppdraget för Invest in Finland-enheten så här:

“Vi agerar som om vi vore en one-stop-tjänst för utländska direktinvesteringar. Det viktigaste är att marknadsföra Finland som ett investeringsmål och ta fram information.”

Business Finland spelar en viktig roll för att utveckla kompetensen i Team Finland-nätverket. BF anordnar ständigt olika evenemang över hela Finland, där Team Finlands medlemsorganisationer och företag möts. BF har också samordnat Team Finlands branschspecifika studieresor utomlands, där medlemmar i nätverket från hela Finland lär känna inte bara mållandets affärsekosystem utan också varandra. Dessa olika studieresor och möjligheter har skapat ett starkt nätverk och en gemensam kunskapsbas. BF själv kallar inte sådan verksamhet för utbildning, men den spelar en viktig roll för att öka de lokala utvecklingsbolagens internationella kompetens. Nätverkets evenemang och Team Finlands resor skapar också starka band till nätverket, som sedan snabbt kan mobiliseras för investeringsverksamhet. BF har skapat en stark gemensam grund och informationskapital som kan användas i nya fall.

Med andra ord kan BF eventuellt spela en roll när det gäller “förberedande” utbildning av lokala aktörer som lokala utvecklingsbolag och kommuner för att höja deras kompetens och mottagningskapacitet att senare kunna ta hand om eventuella förfrågningar från företag som överväger att investera eller etablera sig. Team Finland-nätverket har också bidragit till att öka denna kompetens. BF är en nyckelaktör i detta, även om man inte fokuserar på att utveckla specifik kompetens utan mer agerar som en “generalist coach”. Den kontinuerliga interaktionen mellan olika organisationer, Team Finlands resor utomlands och lokala besök i Finland med utländska företag och BF, har skapat en stark gemensam grund och delat informationskapital som kan användas i nya fall. Så det är främst upp till enskilda kommuner och lokala utvecklingsbolag att lära sig själva – främst genom egna försök à la Google och Tesla i Kotka-Fredrikshamnregionen.

Det finns inga andra liknande aktörer i Finland. Vissa konsultföretag kan utföra liknande individuella uppdrag för företag.

I ett slutskede, när kommuner slutförhandlar med ett företag om en etablering, kan BF bistå med förhandlingshjälp i form av information, såsom råd, juridisk hjälp och allmän coachning, men BF tillhandahåller inte ekonomiskt stöd och har inte själv dessa resurser. BF kan däremot stödja företaget med "Finlandsfakta" och tips på externa experter. Det slutliga avtalet ingås naturligtvis av kommunen och företaget, men BF fungerar som rådgivare för båda parter under hela processen. BF har således en slags diplomatisk eller "dubbelagentroll", där det försöker föra de två parterna så nära varandra som möjligt.

2.5 Koppling mellan ett företag som överväger ett platsbeslut och ett potentiellt område

Invest in Finlands enhet i BF spelar en nyckelroll för att locka utländska företag till Finland, eftersom det ofta är den första kontakten med kunden och initierar placeringsprocessen. Sedan kontaktas ett lokalt utvecklingsbolag (som Cursor Oy i Kotka-Fredrikshamnregionen) eller andra regionala aktörer, varefter en lista över möjliga investeringsmål vidarebefordras till kundföretaget. BF gör inget val mellan dem. Fram till slutet av processen är BF vanligtvis involverad i någon form av Invest in Finland-expertroll. Ansvaret överförs dock till lokala aktörer (vanligtvis ett utvecklingsbolag, men det kan också vara en stad eller en annan lokal aktör) när lämpliga platser hittats. Naturligtvis kan ett utländskt företag ta direkt kontakt med en kommun utan att gå vägen via BF:s investenhet. Eventuellt får BF inte ens information om direktkontakter mellan företag. Lokaliseringen av stora företag i Finland är dock så synlig och innebär sådana krav på statlig inblandning att det är osannolikt att stora företag skulle kontakta lokala operatörer direkt. Antalet ärenden som hanteras av enheten Invest in Finland har också ökat stadigt, vilket tyder på att även mindre företag utnyttjar tjänsterna. Dessutom kan lokala aktörer själva begära experthjälp av BF om de kontaktas direkt. En intervjuad Invest in Finland-representant betonade följande:

"Business Finland väljer inte sites på företagets vägnar. BF är en neutral aktör i Finland. Konkurrensen om investeringsbeslut sker alltid med rätta parametrar som är viktiga för företaget. Alla företag är mycket rationella i sitt beslutsfattande. Vanligtvis är viktiga sökkriterier för företag kunskap, bra läge (logistiskt, geografiskt) eller resurser (mineraler, billig el, råvaror)."

NTM-centralerna främjar regional utveckling genom att utföra statsförvaltningens genomförande- och utvecklingsuppgifter i regionerna.⁸ NTM-centralerna har tre ansvarsområden: 1) näringsliv, arbete och kompetens; 2) transport och infrastruktur; 3) miljö och naturresurser, inklusive miljötillstånd. Med stöd från NTM-centralerna kan företag identifiera möjligheter till internationell expansion av verksamheten och inleda målmedveten planering för att utvecklas från företag som i huvudsak är verksamma på hemmamarknaden till internationella företag. NTM-centralerna styr och stöder företag som redan är internationaliserade eller är intresserade av internationalisering i olika skeden av sin tillväxt och främjar företagsgruppers verksamhet med sina åtgärder.

⁸ Det finns totalt 15 NTM-centraler och 18 landskap i Finland, vilket innebär att några av NTM-centralerna betjänar flera landskap. NTM-centralerna lyder under den administrativa avdelningen i arbets- och näringsministeriet (ANM). NTM-centralerna grundades den 1 januari 2010.

NTM-centralerna har ingen nyckelroll för att locka investeringar, utan stöder etablerade företag i ett antal licensfrågor.

2.6 Ny aktör: Finlands Malmförädling AB

Också andra organisationer och företag som är verksamma på nationell nivå kan för sin del ansvara för att locka företag till Finland. Av dessa är Finlands Malmförädling AB (FMF) betydande när det gäller batteriindustrin.⁹ Det är ett helägt statligt bolag med specialuppgifter som är underställt ANM och ansvarar för utvecklingen av Finlands batteri- och gruvindustri. FMF bildades i juni 2018 genom att ansvaret för gruvinvesteringsprogrammet överfördes från Finlands Industriinvestering till Terrafame Group AB och namnet Terrafame Group byttes till Finlands Malmförädling AB. Med detta eftersträvades en centralisering av statens gruvindustriinvesteringar och att utveckla batteriindustrin till en stark, egen bransch. Uppdraget för FMF är att ansvarsfullt maximera de finländska mineralernas värde. Denna uppgift utförs genom att FMF fungerar som en aktiv ägare i finländska gruvföretag och genom att bygga en batterivärdekedja i Finland. Staten har gett FMF en socialt betydelsefull uppgift. Om utländska företag stöder denna värdekedja kan FMF också överväga att investera i den.

FMF har numera en roll i Finlands investeringsfrämjande. Dess mål, när det gäller att bygga en batterivärdekedja, är att investera i nya företag i Finland som höjer bearbetningsgraden av landets mineraler – i praktiken i katodmaterialproduktion, battericellproduktion och återvinningsverksamhet. Det förhandlar med teknologiföretag inom dessa sektorer om att starta och bygga upp en gemensam bransch i Finland, och det kan också gå med som partner i dessa företag. FMF strävar alltså aktivt efter att ta hem nya investeringar och ny industriell verksamhet till Finland och att investera i dessa nya företag. FMF använder eget kapital och gör direkta långsiktiga investeringar i företag efter eget val på kommersiell basis. I sin investeringsverksamhet strävar det efter aktivt, långsiktigt ägande och en positiv avkastning på gruvdriftsinvesteringar för batterier.

FMF vill utveckla företagen i portföljen ansvarsfullt och på ett sätt som ökar portföljens värde och genererar ekonomiskt mervärde. Det har för närvarande investeringar i Terrafame Oy, Sotkamo Silver AB och Keliber Oy. FMF har olika roller i vart och ett av dessa tre företag. Det är huvudägare i Terrafame Oy, med ett innehav på 72,2 procent. Genom Terrafame tog staten över gruvföretagen i Sotkamo Talvivaara, som orsakade en miljökatastrof och gick i konkurs. Sedan 2017 har verksamheten i det starkt förlustbringande företaget blivit mer lönsam.

I Keliber, som planerar att etablera en litiumgruva i Kaustby, är FMF den största enskilda aktieägaren, med en andel på 26,3 procent. Det är också representerat i bolagets styrelse, och dess roll är att aktivt delta i utvecklingen av ny affärsverksamhet.

Sotkamo Silver är ett svenskt börsnoterat företag som genom sitt finska dotterbolag etablerar en silvergruva i Sotkamo i Kajaland och har även andra gruvprojekt i Norden. FMF äger en liten andel, 2,05 procent, i Sotkamo Silver AB. Det är representerat i styrelsen för det finska dotterbolaget.

⁹ Finnish Minerals Group är det engelska namnet

FMF deltog också 2018 i finansieringen av metallföretaget Ferrovan Oy tillsammans med sina aktieägare och finansiärer med ett konvertibelt obligationslån på 4,5 miljoner euro. Ferrova gick emellertid senare i konkurs.

Dessa fyra första investeringar visar att FMF från fall till fall ser över sitt aktieinnehav och de finansiella instrument som det använder. Som ett statligt företag genomför det sin egen strategi och ansvariga gruvpolitik.

Den finska regeringen har i juni 2020 meddelat att den är beredd att kapitalisera det statligt ägda företaget FMF. Dess strategi innebär att vara en aktiv ägare och teknisk utvecklare av finländska gruvföretag och att öka bearbetningsgraden för finländska mineraler genom att stärka värdekedjan för litiumjonbatterier.

I en tilläggsbudget från den finska regeringen i juni 2020 föreslås det ett finansieringspaket för FMF på 450 miljoner euro, varav 300 miljoner euro baseras på mandatförfarande. Mandatet skulle ge företaget en möjlighet att ingå kontrakt och åtaganden, vilkas kostnader skulle täckas i efterföljande statliga budgetar. Målet här är att den finska mineralkoncernen skulle locka produktion av utgångsämnen och katodaktiva material till Finland. Dessa är mellanprodukter som behövs för att producera litiumjonbatterier för elbilar. Privata investerare skulle också delta i investeringarna.

Eftersom FMF grundades först 2018 spelade det ingen roll i Northvolts etableringsbeslutsprocess. I det fallet samarbetade Finpro med andra, dåvarande aktörer i den mineral- och malminindustri i Finland som kunde stödja batterifabrikens verksamhet. Som samarbetspartner i detta fungerade särskilt Geologiska forskningscentralen (GTK). GTK är en internationellt inriktad expertorganisation som lyder under arbets- och näringsministeriet. GTK skapar lösningar, ny näringsverksamhet och hållbar tillväxt genom geologisk kompetens. GTK fungerade som expert på malmhanteringsfrågor i Northvolt-fallet.

3. Fallet Northvolt: Kotka-Fredrikshamnregionens verksamhet för att locka batterifabriken till orten

3.1 Finpro väckte Northvolts intresse för Finland

Northvolt AB är ett svenskt företag som grundades 2016. Året därpå, 2017, sökte det efter en etableringsplats för en fabrik som ska tillverka batterier. Northvolt planerade först och främst att etablera sin nya batterifabrik, den största i Europa, i Sverige. En kontaktperson i Sverige för Finlands dåvarande investeringsfrämjande aktör Finpro¹⁰ diskuterade vid ett tillfälle med Northvolts ledning om andra saker när också den kommande batterifabriken kom på tal. Fastän batterifabrikens etableringskartläggning redan pågick i Sverige beslöt Finpro att föreslå Northvolt att även finska etableringsplatser kunde vara ett alternativ. Northvolt accepterade detta. I bakgrunden påverkade möjligtvis det faktum att det i Finland, till skillnad från Sverige, finns de malmreserver som behövs i en batterifabriks verksamheter. Finland är ett av de få länder där alla de viktigaste mineraler som används i produktionen av litiumjonbatterier – kobolt, nickel, litium och grafit – finns i marken. Finland har allt som behövs för att skapa ett viktigt batterikluster, vilket ökar Finlands attraktionskraft som en etableringsplats för en batterifabrik. Svenska företag har under de senaste åren investerat kraftigt i Finland, så också i detta avseende kunde tanken om att etablera fabriken i grannlandet kännas naturlig.

Finpro insåg att det kommit sent in i processen och agerade snabbt. I Finpro tog en case manager från Finland itu med uppgiften, och hen stöddes av Finpros kontaktperson i Sverige som ursprungligen hade föreslagit Northvolt att även inkludera finländska regioner som tänkbare etableringsplatser. Först erbjöd Finpro Northvolt allmän information om Finland som etableringsplats. När kunden hade bekräftat att Finland kunde vara ett potentiellt etableringsland kontaktade Finpro snabbt lokala utvecklingsbolag runt om i Finland och frågade efter tänkbare etableringsmöjligheter.

Tack vare existerande relationer, nätverk och tillvägagångssätt som etablerats i tidigare fall (t.ex. Tesla och Google) kunde Finpro mycket snabbt mobilisera sin begäran om information över hela landet. Utvecklingsbolagen bedömde potentialen hos de orter de representerade utifrån de preliminära investeringskriterier som Northvolt utformat. De viktigaste bedömdes vara tillgänglighet, möjlighet att erbjuda det landområde som fabriken krävde och tillgång till de viktigaste fysiska resurserna såsom elförsörjning och kylvatten. Finpros roll var att fungera som en neutral medlare; de försökte inte på något sätt välja eller prioritera de orter som presenterades för Northvolt. På basis av de svar som Finpro fick av de lokala utvecklingsbolagen utformades en lista på tio regioner som preliminära potentiella etableringsplatser i Finland. Listan förmedlades till Northvolt. Finpro presenterade därmed alla potentiella lokaliseringssorter för kunden. Av de cirka tio orter som presenterades preliminärt valde Northvolt att gå vidare med Vasaregionen och Kotka-Fredrikshamnregionen. I detta skede flyttade Finpro över

¹⁰ Nuvarande Invest in Finland-enheten i BF.

koordinationsansvaret och kontakten med kunden till dessa orters lokala utvecklingsbolag.

Finpros/Business Finlands samarbete med de lokala utvecklingsbolagen och näringsutvecklarna baserar sig på ett långsiktigt och kontinuerligt samarbete som en del av Team Finland-aktiviteterna. Regionrepresentanterna är med i bland annat Invest in Finlands branschgrupper. Finpro var med i processen ända till slut, deltog i de arrangerade besöken och berättade för kunden om Finland i allmänhet som ett invest-in-objekt. Till Finpros verksamhet hör också att sammanföra de data och den expertis som krävs angående etableringsfallet. I fallet Northvolt hittades det nödvändiga nätverket i arbets- och näringsministeriet, Tekes (numera en del av Business Finland) och, angående malmförädlingen, i Geologiska forskningscentralen. Finpro erbjöd också de lokala aktörerna informationsservice om kunden och branschen. Finpro hjälpte därför i praktiken båda parterna i processen. Samtidigt som det hjälper ett företag att hitta potentiella etableringsområden hjälper det lokala aktörer att ge så bra stöd som möjligt till det företag som vill etablera sig. Senare har Finpro efter Northvolt-fallet också anställt en ny person under ett år för att klargöra Villmanstrandregionens, Södra Karelen och Kymmenedalens styrkor och differentieringsfaktorer. Experterna i regionens näringspolitik uppskattade Finpros arbete och upplevde att det var till hjälp för att förtydliga regionens och Kymmenedalens styrkor. Detta arbete utnyttjades i utarbetandet av det regionala presentationsmaterialet. Kotka-Fredrikshamnregionen fick inget direkt finansiellt stöd från finska staten eller Finpro i Northvolts etableringsprojekt.

3.2 Northvolts introduktion till orterna och besöket i Kotka-Fredrikshamnregionen

Northvolts batterifabriksprojekt väckte ett enormt intresse i Norden och konkurrensen mellan regionerna var hård. Företaget utvärderade cirka fyrtio olika etableringsalternativ. Företagets representanter gjorde platsbesök hos åtminstone åtta kandidatorter i Sverige och två i Finland. Det förekom framträdande rapportering i media om Northvolts turné i Vasa och Kotka-Fredrikshamnregionen i Finland samt på olika orter i Sverige. Företaget verkade vilja kommunicera öppet om urvalsprocessen. Den projektledare som representerade Northvolt och Peter Nygårds, som ansvarade för valet av placering, konstaterade i en intervju med den lokala tidningen Kymen Sanomat att det inte fanns några stora skillnader mellan de möjligheter som erbjöds av olika orter. Enligt Nygårds var det viktigast att hitta en plats som möjliggör tillräckligt stora volymer för batteriproduktion. Som viktigaste kriterium för Northvolt nämnde han smidigheten i tillståndsförfarandet och att tidtabellen hålls.

I det efterföljande skedet ställde Northvolt frågor direkt till Cursor och kommunerna. Centrala saker relaterade till batterifabriken som togs upp var miljötillstånd, elektricitet, vatten och tillgången till arbetskraft.

3.3 Kotka-Fredrikshamnregionen som etableringsplats

En av de regioner i Finland som gick vidare i Northvolts process var således Kotka-Fredrikshamnregionen. Regionen ligger i sydöstra Finland i landskapet Kymmenedalen. Till stadsregionen hör kommunerna Kotka, Fredrikshamn, Pyttis, Miehikkälä och Vederlax som med undantag av Miehikkälä i söder gränsar till Finska viken. I regionen bor cirka 85 000 invånare och finns ca 33 000 arbetsplatser. De mest betydande

branscherna i näringslivet i regionen är skogsindustri, teknisk industri, kemisk industri och datacenterverksamhet samt turistsektorn. Hamnarna i Kotka och Fredrikshamn är regionens mest betydande arbetsgivare. Kommunerna i Kotka-Fredrikshamnregionen samarbetar angående bland annat markanvändningsplanering och närings- och industripolitik. Regionens kommuner hade redan tidigare utarbetat en gemensam strategisk detaljplan som nu möjliggjorde planeringen och förberedelsen av processen. Regionalt samarbete utförs i en regional rådgivande nämnd som består av fullmäktige- och kommunstyrelseordförandena i regionens kommuner.

Ur de lokala aktörernas synvinkel kan Northvolt AB:s etableringsprocess härledas till år 2016, när elbilstillverkaren Tesla sökte efter etableringsplats för sina verksamheter i Europa. Även då var Kotka-Fredrikshamnregionen med och konkurrerade om etableringsbeslutet. Enligt intervjuerna undersökte Finpro på uppdrag av arbets- och näringsministeriet lämpliga stadsområden för Teslas eventuella etablering. Förutom Kotka-Fredrikshamn valdes Vasaregionen, som redan hade ett stort energikluster. Finpro valde alltså dessa på ministeriets vägnar. Arbets- och näringsministeriet har vare sig offentliggjort skälen till att Kotka-Fredrikshamn och Vasa valdes till de bästa finska alternativen eller angett varför Vasa senare pekades ut som den primära investeringsdestinationen.

För Teslas etableringsprojekt grundades ett särskilt konsortium i Kotka-Fredrikshamnregionen med namnet Business Mooring, samordnat av Cursor.¹¹ Konsortiet bestod av ett brett spektrum av Kotka-Fredrikshamnregionens offentliga och privata aktörer och utbildningsaktörer. Utöver kommunerna i Kotka-Fredrikshamnregionen deltog Kymmenedalens landskapsförbund¹², Villmanstrands tekniska universitet, Aalto-universitetet från huvudstadsregionen samt lokala vatten- och elverk. Projektet pågick åren 2013–17. Dess årliga budget var cirka 100 000 euro. Finansiering erhöles från ERUF (EU-medel), och därefter lokalt stöd från Cursor och kommunerna. Business Mooring-projektet pågår fortfarande och kommer att användas i framtida potentiella etableringsprojekt. Den medfinansiering som krävdes för projektet insamlades från kommunerna. Till storleken var denna medfinansiering några tiotusen euro.

”Tesla var en viktig drivkraft för detta fall, eftersom det var grunden för att sätta ihop denna plattform (Business Mooring). - - - Tesla-fallet gick om intet, men det var den första drivkraften och vårt namn blev känt. Vi identifierades som en viktig aktör och trovärdig partner här. Utan detta förtroende hade detta (erbjudande från Northvolt) inte tagits emot.”

3.4 De viktigaste lokala aktörerna och deras roll i etableringsprocessen

Den mest centrala rollen i Northvolts etableringsprocess innehades av Kotka-Fredrikshamnregionens lokala utvecklingsbolag Cursor Oy. Cursor ägs av regionens fem kommuner (Kotka, Fredrikshamn, Pyttis, Vederlax och Miehikkälä) tillsammans med flera av regionens företag och finansinstitut. Kommunerna kan själva bestämma hur de ska organisera utvecklingen. Alla kommuner tillhör inte ett lokalt utvecklingsbolag:

¹¹ ”Mooring” betyder förtöjning inom sjöfarten.

¹² Landskapsförbunden är lagstadgade samkommuner (kommunsammanslutningar) som regionens kommuner ska vara medlemmar i. Förbunden har två lagstadgade huvuduppgifter: 1) regionutveckling och 2) landskapsplanläggning. Sedan början av 2011 – och fortfarande – har Finland 18 landskap på fastlandet.

regional- eller näringsutvecklingen kan till exempel drivas inom kommunens egen verksamhet eller i ett eget bolag för en enskild kommun. Kommunerna kan också ha sin egen utvecklingsverksamhet men samordna den genom ett lokalt utvecklingsbolag. Detta är till exempel fallet med Cursor: kommunerna har egna utvecklingsfunktioner, men de tillhör ett gemensamt utvecklingsbolag. Det finns mer än 60 lokala utvecklingsbolag i Finland, vilkas medlemskap är frivilligt. Utvecklingsbolagens roll eller roller kan vara mycket olika. Cursor har varit ett av de starkaste utvecklingsbolagen i Finland, liksom Vasas regionutvecklingsbolag VASEK. Cursors största ägare är Kotka stad. Finpro kontaktade till en början Cursor, som sedermera fungerade som kontaktpunkt för Northvolt och koordinerade hela processen mellan regionens kommuner, företag och utbildningsorganisationer. Cursor koordinerade och undersökte för uppdragsgivaren (Northvolts) frågor relaterade till projektet, som till exempel tillgången till och egenskaperna hos tomtmark, tillgången till vatten och el, utbildnings- och arbetskraftsbehov och logistiska krav. Cursor utnämnde en ledare för projektet, som ansvarade för hela processen inklusive begäran om information, besöksprogrammet och efterhandsutvärderingen inom regionen.

I Northvolts etableringsprocess deltog kommunerna i Kymmenedalens landskap, av vilka Kouvola är den största. Av regionens kommuner hade städerna Kotka och Fredrikshamn de mest centrala rollerna, eftersom de båda tomter som erbjöds Northvolt låg inom dessa kommuner. Städerna Kotka och Fredrikshamn ansvarade för projektets markanvändningsplanering och planläggning, behoven av förtydligande angående tomten samt stadsutvecklingen och kommunikationshelheten. Därtill var en betydande aktör i projektet Villmanstrands stad och särskilt Villmanstrands tekniska universitet (LUT). LUT utbildar till exempel specialister i energiteknik som batterifabriken behöver i sin verksamhet. I processen omfattade det regionala samarbetet mellan offentliga förvaltningar den regionala såväl som den överstatliga nivån:

“Etableringsarbetet här i södra Karelen sker i allmänhet mellan kommuner i samarbete med Kymmenedalens kommuner. Senare har det varit gemensamma forum med Kymmenedalen. I riktning mot BF samarbetar vi till exempel i branschgrupper (Business Finlands verksamhet) där vi har en representant på invest in-sidan. Därifrån kan man få information om inkommande leads och hålla sig uppdaterad om vad som händer och var.”

Kotka-Fredrikshamnregionens regionala kommunägda vatten- och elverk hade också en betydande roll i processen med att undersöka tillgången till och prissättningen av de för fabriken centrala resurserna el och vatten. För logistikens del var också Fredrikshamn-Kotka hamn en viktig lokal aktör, vars kommersiella direktör deltog aktivt i projektet.

Man vände sig till miljömyndigheten för att utreda de miljötillstånd som krävdes i projektet. Den myndighet som ansvarade för dessa var NTM-centralen i Sydöstra Finland. Men när beslutet kom om att Northvolt valt två svenska etableringsorter inleddes aldrig någon miljökonsekvensbedömning (MKB) i regionen. I MKB-processen skulle miljökonsekvensbedömningen för kemisk industri ha tillämpats. Allmänt är MKB-processen i Finland densamma för alla företag oberoende av företagets hemland. Denna process med sina olika skeden och krav presenterades för Northvolt. Processens uppskattade minimilängd är sex månader. Processer för miljötillstånd varierar mycket från fall till fall. Den genomsnittliga tillståndsprocessen tar 18 månader i Finland.

Tabell 1 nedan visar alla organisationer som var inblandade i fallet Northvolt i Kotka-Fredrikshamnregionen.

Tabell 1. 28 organisationer som deltog i Kotka-Fredrikshamnregionens beslutsprocess

Organisation	Den viktigaste deltagaren (titel)	Roll i projektet	Aktörens roll / betydelse: stor betydelse (5) --- mindre viktig (1)
Cursor Ab	Försäljningschef	Koordinerar aktiviteterna i Kotka-Fredrikshamnregionen	5
Finpro (sedermera Business Finland)	Verkställande direktör, projektledare, landchef i Sverige	Rådgivare, Lead manager, första kontakt med kunden	5
Fredrikshamns stad	Stadsdirektör, utvecklingsdirektör	Plats: marköverföring, zonindelning	5
Kotka stad	Stadsdirektör, direktör för stadsplanering	Plats: marköverföring, zonindelning, stadsplanering, lokal kommunikation om projektet	5
Kouvola stad	Stadsdirektör	Representerade kommunen gentemot klienten	3
Villmanstrands stad	Stadsdirektör, intressentledare	Representerade kommunen gentemot klienten	3
Vederlax kommun	Kommundirektör	Representerade kommunen gentemot klienten	3
Miehikkälä kommun	Kommundirektör	Representerade kommunen gentemot klienten	3
Pyttis kommun	Kommundirektör	Representerade kommunen gentemot klienten	3
Kymmenedalens förbund	Regionutvecklingsdirektör	Utbildningssamarbete, tillgången till arbetskraft	3
Yrkehögskolan XAMK	Direktör för kontinuerlig inläring	Utbildningssamarbete, tillgången till arbetskraft	3
Kymmenedalens yrkesskola (EKAMI)	Rektor	Utbildningssamarbete, tillgången till arbetskraft	2
Kymmenedalens handelskammare	Verkställande direktör	Företagsnätverk	2
Kymmenedalens företagare	Verkställande direktör	Företagsnätverk	4
Kotka-Fredrikshamn hamn	Hamnchef	Logistik, undersökningar	3

Organisation	Den viktigaste deltagaren (titel)	Roll i projektet	Aktörens roll / betydelse: stor betydelse (5) --- mindre viktig (1)
		relaterade till hamnverksamheten	
Kymmenedalens närings-, trafik- och miljöcentraler	Överinspektör	Miljötillstånd	3
Kotka Energi Ab	Verkställande direktör	Energifrågor	3
Fredrikshamn Energi Ab	Verkställande direktör	Energifrågor	3
Kymmenedalens Vatten Ab	Verkställande direktör	Vattenfrågor	3
Villmanstrand-Lahtis tekniska universitet (LUT)	Professor i elektroteknik	Forskning och utveckling och innovationssamarbete; tillgången till arbetskraft	1
Geologiforskningscentrum	Specialsakkunnig, mineralekonomi	Analyser av malmbehov och leveranser inom batteriindustrin	2
Arbets- och näringsministeriet	Specialsakkunnig	Tillhandahållande av bakgrundsmaterial till Finpro	2
Brunnen Communications Oy	Verkställande direktör	Företagsrepresentation	2
USA:s ambassad i Finland	Ambassadör	Företagsrepresentation, landsbild, intressentarbete	2
Google	Direktör för de nordiska länderna, lokal direktör	Lokal företagsrepresentation, "kamratupplevelse" av lokalisering i området	1
Steveco Oy	Verkställande direktör	Företagsrepresentation	1
Kouvola Innovation Oy (Kinno)	Verkställande direktör	RDI-samarbete	1
Kotka Mills Oy	Verkställande direktör	RDI-samarbete	1
Cranfield University	Rektor	RDI-samarbete	1
Brains DK	Verkställande direktör	Företagsrepresentation	2

3.5 Regionens styrkor ur de industriella verksamheternas synvinkel

Northvolt besökte Kotka-Fredrikshamnregionen den 16 maj 2017 (Visit Kotka-Hamina 2017). Cursor ansvarade för arrangemangen för besöket, som tog hela dagen och där projektets mest centrala aktörer (se tabell 1) presenterade sig och berättade om Kotka-Fredrikshamnregionens styrkor som etableringsplats. Northvolt fick också bekanta sig med de reserverade tomterna. Detta ansågs vara regionens styrka i tävlingen: eftersom det redan fanns detaljplanerade industritomter kunde man svara upp till kravet på snabb tidtabell.

Utöver lokala kärnaktörer var också USA:s tidigare ambassadör i Finland samt Googles lokala chef på plats för att berätta om Finlands fördelar som etableringsplats för företag. Videohälsningar hördes från städerna Villmanstrand och Kouvola. Också representanter för regionens utbildningssektor från Villmanstrands tekniska universitet (LUT) och Sydöstra Finlands yrkeshögskola (XAMK) var på plats. Därtill deltog representanter för Kotkas och Fredrikshamns energi- och vattenverk. Dessutom var andra betydande företagare och intressenter från regionen på plats. Rollerna visas i tabell 1 ovan.

Kotka-Fredrikshamnregionen marknadsfördes som en utmärkt etableringsplats när det gäller batteriindustrin särskilt tack vare regionens läge, tillgänglighet och logistik. Huvudstadsregionen och Helsingfors-Vanda flygplats ligger på drygt en timmes bilresas avstånd längs E18-motorvägen, och Fredrikshamn-Kotka hamn, Finlands största exporthamn, ligger inom regionen. Den snabba tågförbindelsen till Sankt Petersburgs ekonomiska region, och därmed den ryska marknaden, ansågs också vara ett trumfkort för regionen.

Som styrkor inom utbildningssektorn nämndes Sydöstra Finlands yrkeshögskola XAMK, som är verksam i regionen, och Villmanstrands tekniska universitet (som sedermera har bytt namn till Villmanstrand-Lahtis tekniska universitet), som även har verksamhet i de angränsande landskapen Södra Karelen och Päijänne-Tavastland. Det erbjuds också omfattande yrkesutbildning i regionen. Således ansågs Kotka-Fredrikshamn ha möjlighet att i hög utsträckning svara mot företagets kompetens- och utbildningsbehov. Kymmenedalens industriella tradition ansågs också erbjuda pålitlighet ur uppdragsgivarens synvinkel. Utöver enskilda trumfkort ansågs regionens styrka vara ett omfattande samarbetsnätverk mellan kommuner och regioner som hade testats i "sanningens ögonblick" redan tidigare i samband med fallet Tesla. Koordineringen av samarbetet och intressentarbetet kunde i praktiken skötas smidigt genom det lokala utvecklingsbolaget Cursor, som erbjöd sitt stöd gentemot kunden i alla arbetskedan.

I Kotka-Fredrikshamnregionen betonas också regionens boendemöjligheter med attraktivitet till rimliga priser och bra tillgänglighet från huvudstadsregionen. I de nyss slutförda utkasterna till översiktsplan för regionen har det beskrivits hur det i regionen finns unika platser för stadsboende och olika tomter i marina och naturnära miljöer.

Städerna och andra aktörer i området presenterade också regionens styrkor när det gäller bostäder och boende. En som intervjuades i Invest in Finland påpekade också vikten av mjuka faktorer:

"Regionen måste vara attraktiv för de utländska kvalificerade anställda och experterna. Internationella skolor, pubar och restauranger spelar också en roll i beslutsfattandet."

3.6 Processen efter beslutet

I början av juli 2017 uppgav det svenska energiföretaget Northvolt att det hade beslutat att fortsätta förhandlingar om batterifabrikens läge med de svenska städerna Skellefteå och Västerås. Kotka-Fredrikshamn, som hade kommit fram till slutsträckan, nådde alltså inte ända fram till målet. Som anledningar till valet av de svenska orterna angav företaget i sitt nyhetsbrev bland annat regionernas tillgänglighet, energiförsörjning och

infrastruktur. Andra faktorer var god tillgång till arbetskraft, utvecklingsmöjligheterna hos den lokala industrin samt regionernas övergripande engagemang (Yle 2017).¹³

Efter Northvolts negativa etableringsbeslut samlades projektets kärnaktörer med Kotka-Fredrikshamns kommuner och en representant för Northvolt för att gå igenom projektet och än en gång fundera på de saker som lyckades och de saker som kunde ha gjorts bättre med avseende på projektet. När det gäller Kotka-Fredrikshamnregionen nämndes som negativa faktorer bland annat det alltför avlägsna läget och tillgängligheten till Helsingfors-Vanda flygplats. Det här var lite konstigt då de lokala aktörerna ansåg att tillgängligheten till flygplatsen var bra. Den faktiska tillgången till arbetskraft förblev också lite oklar ur uppdragsgivarens synvinkel. Både offentligt och i diskussionerna med regionens kärnaktörer berättade Northvolt att de var imponerade av regionens samarbete i presentationen av en konkurrenskraftig etableringsplats. Totalt sett upplevde projektets deltagare att projektet var mycket nyttigt, fastän etableringen slutligen inte hamnade i Kotka-Fredrikshamnregionen. Regionens aktörer bedömde att de hade fått nyttiga erfarenheter inför kommande etableringsprojekt för batterifabriker och andra företag. Regionen och den potentiella platsen är bättre rustade när nästa etableringsmöjlighet dyker upp.

3.7 Viktiga datum för etableringsbeslutet 2017

I januari 2017 deltog Cursor i ett seminarium som hölls med anledning av Teslas beslut att som ett etableringsalternativ i Finland vid den tidpunkten fortsätta med Vasa och inte Kotka-Fredrikshamn. I februari, bara en månad efteråt, mottog Cursor en förfrågan från SGF Energy (sedermera Northvolt) om förslag till lämpliga etableringsorter för en batterifabrik. Cursor undersökte tänkbara områden och tog reda på ytterligare information om företagets behov. I mars kontaktade Business Finland Cursor, där det nämndes att Kotka-Fredrikshamn var en av två möjliga finländska platser. I april meddelade Northvolt att man skulle fortsätta förhandlingarna med ett antal svenska kommuner (Göteborg, Gävle, Luleå, Malmö, Mariestad-Skövde, Norrköping, Skellefteå och Västerås) samt med Kotka-Fredrikshamn och Vasa. I april släppte Northvolt mer information om projektet till Cursor. I april–maj 2017 samlade Cursor mer preciserade data om projektet för Northvolt. Den 16 maj besökte Northvolt Kotka-Fredrikshamn-området för att bekanta sig med aktörerna och vad som händer i området. I slutet av juni meddelade Northvolt att Kotka-Fredrikshamn inte har gjort ytterligare framsteg i förhandlingarna utan att etableringen kommer att ske i Sverige. I augusti 2017 höll aktörerna från Kotka-Fredrikshamnregionen och Cursor ett gemensamt återkopplingsmöte med Northvolts Peter Nygårds.

4. Reflektioner

Processen vid etableringsbeslutet gällande Northvolts batterifabrik beskriver väl Finlands investeringsfrämjande verksamhet samt det smidiga samarbetet mellan nätverk på statlig och lokal nivå. Den Team Finland-strategi som utformades år 2012 har sannolikt för sin

¹³ Yle Nyheter 4.7.2017, <https://yle.fi/uutiset/3-9703763>

del tydliggjort främjandeaktörernas roller och skapat målmedvetenhet i verksamheten. I fallet Northvolt fungerade åtminstone följande saker enligt strategin:

- Aktiv verksamhet ute i världen: tack vare Finpros proaktiva verksamhet beslutade sig företagskunden för att inkludera Finland som tänkbart etableringsland.
- Team Finlands verksamhet baserar sig på ett nätverk: statliga och lokala aktörer är väl samordnade och kan snabbt mobilisera nya projekt.
- Aktörer i Kotka-Fredrikshamnregionen och på nationell nivå hade redan erfarenhet av ett gott samarbete för att locka stora utländska företag, särskilt i Tesla- och Google-fallen.
- Nätverkets medlemmar känner sina egna roller och sitt eget fält: det lokala utvecklingsbolaget har ett klart ansvar för den lokala verksamheten. Business Finlands roll identifieras och det informationsmässiga stöd och nätverksstöd som det erbjuder uppskattas.
- Triple helix-samarbetet fungerar bra i Finland: den privata, offentliga och akademiska sektorn samarbetar smidigt och kan snabbt ta itu med nya projekt tillsammans.
- Det strävas efter volym i Finlands invest-in-verksamhet: även om Northvolts etablering i Finland verkade osannolik från första början, ansågs den nya potentiella investeraren vara värdefullt och det gavs snabbt och professionellt stöd på alla verksamhetsnivåer. I den investeringsfrämjande verksamhetens indikatorer följs antalet potentiella investerare (leads) och kvaliteten på kontakterna upp. Därmed är alla fall lika värdefulla oavsett företagets etableringsbeslut. En sådan strategi kan öka verksamhetens volym, vilket i sista hand inverkar så att de positiva etableringsbesluten ökar.

4.1 Lokala utvecklingsbolag har en stark roll och kompetens i invest-in-verksamheten

I fallet Northvolt spelade det lokala utvecklingsbolaget Cursor en central roll. Utvecklingsbolaget hade både en samordnande roll och var en aktiv promotor. Genom Cursor kunde Finpro snabbt genomföra förfrågan om etablering, och utvecklingsbolaget koordinerade processen självständigt och professionellt i Kotka-Fredrikshamnregionen. I Finland är utvecklingsbolagen huvudsakligen i kommunal ägo och utan vinstsyfte. Ägandet av utvecklingsbolagen delas i allmänhet mellan regionens kommuner i relation till befolkningsunderlaget. Utvecklingsbolagens ägarstruktur är ofta bred. I styrelserna finns ofta lokalpolitiker samt lokala företagare. Syftet med utvecklingsbolagen är att främja tillväxten och konkurrenskraften hos regionens företag och därmed även regionens tillväxt. Utvecklingsbolagets verksamhet baserar sig på kännedom om regionen och företagen, långa kundförhållanden, kompetens och de kommunala ägarnas mandat. I Finland finns cirka 60 sådana lokala utvecklingsbolag som Cursor. Cursor har emellertid varit ett av de utvecklingsbolag som haft de starkaste resurserna, vilket återspeglades också i detta fall.¹⁴

¹⁴ Cursors årliga budget för åren 2015–2017 var cirka 10 miljoner euro per år, och det hade under perioden i genomsnitt knappt 70 anställda. År 2018–2019 var den årliga budgeten cirka 8 miljoner euro och antalet anställda cirka 50 personer. De fem kommunernas finansieringsdel var cirka 30 euro per invånare, vilket täcker drygt 2,5 miljoner euro av budgeten. Resten av finansieringen kommer från finska staten, EU och privata aktörer.

5. Undersökningsmetoder

MDI har studerat den tillgängliga dokumentationen om Northvolts beslutsprocess. Det finns lite officiellt skriftligt material, men MDI fick möjlighet att granska de bakgrundsanteckningar som gjorts. En intervjuinbjudan utfärdades till 35 mottagare, varav 21 inte önskade bli intervjuade eller inte svarade på intervjuinbjudan. Elva intervjuer genomfördes för studien. Fem respondenter riktade intervjuinbjudan till en annan nyckelperson. Åtta personer vägrade helt att bli intervjuade, inklusive representanter för Northvolt (anledningar som uppgavs var ärendets känslighet, affärshemligheter och att frågan betraktas som en konkurrenssituation). Intervjuer kunde genomföras med nyckelaktörerna i Kotka-Fredrikshamnområdet och Business Finlands case managers och kontaktperson i Sverige. Några av diskussionerna skedde vid personliga möten och de flesta intervjuerna genomfördes via telefon. Några gav svar via e-post. Intervjuerna genomfördes som temaintervjuer. Nyckelpersonsintervjuerna var långa (några över en timme) och mångfacetterade. Dessutom nåddes mättnadspunkten för den kvalitativa studien i intervjuerna: de nya intervjuerna gav inte längre ytterligare relevant information om fallet. Cursors representanter har kommenterat utkastversionen skriftligen. I tabellen på sidan 23 listas däremot alla organisationer som var involverade i etableringsbeslutet samt en bedömning av deras betydelse som en del av processen (på en skala från 1 till 5).

Referenser

Cursor (2017). Opublicerat skriftligt förberedande material.

EY (2019). *Opportunity for improvement or cause for concern? EY Attractiveness Survey Nordics*. Hämtat från https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/no_no/topics/attractiveness/ey-nordics-attractiveness-survey-20191.pdf (på engelska).

Kommunala och regionala dokument för zonindelning och markanvändning.

Team Finland (2019). *Team Finland-nätverket: strategi 2019*. Hämtat från https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team_finland_strategi_2019.pdf (på svenska).

Visit Kotka-Hamina (2017). Presentationsmaterial för Northvolt-besöket i Kotka-Fredrikshamn 16.5.2017 (material på begäran från www.visitkotkahamina.fi).

Yle Nyheter (2017). *Vasa och Kotka-Fredrikshamn ute från Northvolts batterifabriksprojekt*. Hämtat från <https://yle.fi/uutiset/3-9703763>

Yle Nyheter (2019). *Google gör ytterligare en investering på 600 miljoner i Fredrikshamn, köper el från två vindkraftsparker i Finland*. Hämtat från <https://yle.fi/uutiset/3-10980328> (på finska).

Yle Nyheter (år inte tillgängligt). *Googles nya servercenter kommer att slutföras i Fredrikshamn nästa år*. Hämtat från <https://yle.fi/uutiset/3-11537003> (på finska).

Tillväxtanalys har regeringens uppdrag att analysera och utvärdera statens insatser för att stärka Sveriges tillväxt och näringslivsutveckling. Genom vår kunskap bidrar vi till att effektivisera, ompröva och utveckla politiken.

I vårt arbete fokuserar vi på avgörande frågor för tillväxten i en öppen och kunskapsbaserad ekonomi som Sverige. Våra analyser och utvärderingar baserar sig på vetenskap och beprövad erfarenhet.

Sakkunniga medarbetare, unika databaser och utvecklade samarbeten på nationell och internationell nivå är viktiga tillgångar i vårt arbete. För att göra våra kunskapsunderlag relevanta och använda för vi en kontinuerlig dialog med dem som berörs.

Tillväxtanalys finns i Östersund (huvudkontor) och Stockholm.

Den kunskap vi tar fram tillgängliggör vi på www.tillvaxtanalys.se. Anmäl dig gärna till vårt nyhetsbrev för att hålla dig uppdaterad om våra pågående och planerade analys- och utvärderingsprojekt. Du kan även följa oss på LinkedIn.



Tillväxtanalys
Studentplan 3, 831 40 Östersund
Telefon: 010-447 44 00
E-post: info@tillvaxtanalys.se
Webb: www.tillvaxtanalys.se