



# Under ytan

Erfarenheter och lärdomar från  
fyra investeringsprocesser

# Innehåll

<b>Kapitel 1</b>	
Bakom kulisserna – arbetet med etableringar och investeringar .....	3
<b>Kapitel 2</b>	
Så vann Skellefteå kampen om batterifabriken .....	5
<b>Kapitel 3</b>	
Hur landas Sveriges största utländska direktinvestering i besöksnäringen?.....	9
<b>Kapitel 4</b>	
Valneva – vikten att värna om befintliga företag .....	14
<b>Kapitel 5</b>	
HCL Technologies expanderar på den nordiska marknaden.....	17
<b>Kapitel 6</b>	
Reflektioner och lärande .....	20
Referenser .....	24

# Bakom kulisserna – arbetet med etableringar och investeringar

Plötsligt händer det. Tidningarnas förstasidor fylls med nyheten om en stor, ofta internationell, företagsetablering. Vi läser om Facebook i Luleå, Northvolt i Skellefteå, Lalandia i Motala och Amazon i Eskilstuna. Ibland har arbetet skett under stor sekretess, andra gånger i en lite öppnare process. Men en sak är säker – det ligger ett stort arbete bakom. I den här studien ska vi titta närmare på arbetet bakom några av dessa investeringar.

Hur landar man en 35 miljarders investering i Västerbotten? Vad krävs för att locka danska upplevelsekoncernen Lalandia att vilja etablera sig i det historiskt industritunga Motala? Hur går det till när ett indiskt företag som knappt finns i Norden köper upp delar av Volvo IT? Och hur tar vi hand om de utlandsägda företag vi redan har, så att de fortsätter att satsa och investera i Sverige?

Rapporten tar oss med till fyra stora kunskapsintensiva investeringar (så kallade SKI<sup>1</sup>) och till aktörerna som arbetat med dem. De berättar om sina upplevelser. De delar med sig av sina erfarenheter och lärdomar – om attraktionsfaktorer, investeringshinder och vad som skulle ha hjälpt dem. Rapporten studerar hur etablerings- och investeringsprocesser kan se ut i

praktiken, vilka aktörer som involveras, deras roller och hur de samverkar. Den bygger på cirka 40 längre intervjuer med nyckelaktörer, som kompletterats med genomgångar av utredningar, utvärderingar, beslutshandlingar och tidningsartiklar. Vår förhoppning är att fallstudierna ska bidra till viktig kunskap som kommer till nytta i kommande investeringsfrämjande.

Den här starkt förkortade populärversionen baseras på studien *"We are in the business of trust" – erfarenheter från fyra investeringsprocesser* (PM 2021:01). De läsare som önskar mer detaljerade beskrivningar av processerna, aktörernas erfarenheter och en fördjupad policydiskussion kan med fördel även läsa den publikationen. Den finns för nedladdning på Tillväxtanalys webbplats.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Se förslaget på konceptuell definition av SKI i Tillväxtanalys, (2019), "Stora kunskapsintensiva investeringar – orsaker, verkan och den offentliga sektorns roll". PM 2019:13, s. 23.

<sup>2</sup> I Tillväxtanalys, (2021), PM 2021:01 finns även två bilagor med beskrivningar av ett fall i Danmark (koppling till Lalandia/Motala) samt ett fall i Finland (koppling till Northvolt/Skellefteå). Av utrymmesskäl är de utelämnade här.



## Northvolt

Northvolt är ett svenskt företag som grundades år 2016 (då som SGF Energy). Bakom företaget står ledare med erfarenheter från till exempel Tesla, Nissan/Renault, ABB, Sony Ericsson och Panasonic. Affärsidén är att producera litiumbatterier till elbilar och maskiner som används inom till exempel jordbruk och industri. Företaget ska också producera lagringssystem för energi från sol, vind och vatten. I november 2020 var antalet anställda cirka 900.

Foto: Northvolt





# Så vann Skellefteå kampen om batterifabriken

Investeringar, och kanske särskilt nyetableringar, är attraktiva för alla svenska regioner och kommuner. För de som har vikande befolkningssiffror eller som påverkats negativt av strukturförändringar kan nyetableringar vara särskilt betydelsefulla. Så var det för Skellefteå och Motala.

### Northvolt – den "gröna" batterifabriken

Northvolts etablering i Skellefteå är en investering på cirka 30–35 miljarder kronor. Batterifabriken byggs på ett fabriksområde om cirka 100 hektar, en yta som ungefär motsvarar 140 fotbollsplaner. Fullt utbyggd, 2024/2025, beräknas den generera upp till 3 000 nya arbetstillfällen. Med underleverantörer och andra indirekta jobb kan etableringen totalt ge 5 000–6 000 nya arbetstillfällen i Skellefteå kommun.

Förutom att den kapitalintensiva investeringen tillför en stor mängd kvalificerade arbeten har den även redan visat sig kunna attrahera nya strategiska följetableringar i närområdet.

### Motiven bakom etableringen

Northvolts huvudsakliga motiv för en etablering i Skellefteå är:

- **Elförsörjning.** Kapacitet att till ett konkurrenskraftigt pris och på önskad tidsplan leverera tillräcklig mängd hundra procentig förnybar och koldioxidfri el för batteriproduktionen.
- **Marktillgång.** Tillräckligt stor yta i okontroversiellt läge.
- **Kompetensförsörjning.** Närhet till två universitet (Luleå och Umeå) och ett lokalt campus med både universitets- och yrkeshögskoleutbildningar. Dessutom finns erfarenheter av processindustri inom regionen.

De lokala och regionala aktörerna pekar på ytterligare några faktorer som främjat processen:

- **Det breda kommunala ägandet** med förfogande över viktiga områden.
- **Aktörernas förståelse för behovet** av – och resurser att genomföra – nödvändiga investeringar i lokalsamhället (attraktivitet).<sup>3</sup>
- **Den lokala nivåns bemötande.** Ett tydligt ledarskap där kommunen visade att man verkligen var intresserad och kunde klara av att leverera. Kompetenta team bildades för respektive sakfråga, men med "en ingång" för Northvolt. Förståelse för Northvolts verksamhet och därmed förmåga att svara på väsentliga frågor innan de ställdes, ge andra förslag eller ställa relevanta motfrågor.
- **Stabil politisk situation.** Politisk enighet i frågan.

### Problem föder utvecklingsinsatser

Under 1990-talet fick industrin i Skellefteåområdet problem i takt med ökad internationell konkurrens. Samtidigt började befolkningsantalet sjunka. Det ledde till ett behov av diversifiering och en mer aktiv näringslivspolitik. Även när det så småningom vände fanns en växande insikt om utmaningen med att kunna upprätthålla en god välfärd och samhällservice med färre invånare, växande andel äldre och en minskande andel i arbetsför ålder. Dessutom identifierade kommunen potentiella rekryterings-svårigheter för områdets företag.

<sup>3</sup> Exempelvis bostäder, skolor, sportanläggningar, kulturhus, parker, rese- och transportmöjligheter.

Ett platsvarumärke och utvecklingsstrategin "Skellefteå 2030" togs fram av kommunen genom en omfattande medborgardialog i hela kommunen liksom förankring på politisk nivå. I Skellefteå fanns det därför en stor enighet om att kommunen måste prioritera utveckling. När möjligheten att satsa för att få Northvolts etablering till Skellefteå dök upp, var manegen så att säga redan krattad och den gemensamma målbilden i stort på plats. Det beskrivs som en viktig framgångsfaktor.

## Resan tar sin början

Northvolts sökande efter en lämplig etableringsort var ovanligt publik. Ett 40-tal svenska och finländska kommuner anmälde sitt intresse genom en så kallad "site selection process". Det var företaget själv som initierade och drev lokaliseringsprocessen. Men hur började det egentligen för Skellefteås del och hur såg vägen mot mållinjen ut?

En viktig faktor var upparbetade erfarenheter av tidigare försök att få etableringar till kommunen. En kommuntjänsteman betonar vilken betydelse det haft: *"Man lär sig i konkreta processer [...] vi tränade och det ger också en kunskap och en styrka i att man samkör en koncern och vet att alla delar behövs för att man ska klara det."*

Information om Northvolts planer på en stor investering i en batterifabrik i Norden blev en internationell nyhet i samband med projektansöringen i mars 2017. Ett underlag skickades samma månad ut till 20 kommuner (18 från Sverige och 2 från Finland) som bedömdes som tänkbara kandidater. Intressant nog fanns varken Skellefteå eller Västerås (de orter som slutligen fick etableringarna) med på listan. Skellefteå kommun kände vid tidpunkten inte ens till att en förfrågan gått ut. När de lite senare av en ren tillfällighet fick kännedom om det, agerade de snabbt och samma kväll hade de Northvolts RFI (Request for Information) i sin hand.

Kort därefter beslutades det formellt att kommunen skulle kandidera och göra det fullt ut. Andra ärenden lades åt sidan och Skellefteå hann både ikapp och förbi: *"Vi var en av de sista kommunerna som kom med i processen, men en av de första som svarade"*, berättar en kommuntjänsteman. I huvudsak var det kommunförvaltningen och en nyckelperson vid Skellefteå Kraft (som ingår i kommunkoncernen) som var involverade i det skedet.

Det var ett omfattande frågepaket som fördelades till de olika expertteam som snabbt bildades inom kommunkoncernen. Förutom grundkraven på tillgänglig mark och elförsörjning berördes till exempel områden som kompetensförsörjning, platsens attrak-

tivitet inklusive bostäder och internationella skolor, tillgång till värme, ånga, vatten, fjärrkyla, vägar, järnvägar, flygplats, hamn och referenser till näringslivsrepresentanter.

## Kommunen arbetar proaktivt

Så gott som alla vi intervjuat lyfter fram att kommunen valde en mycket proaktiv roll, vilket senare skulle visa sig vara ett vinnande koncept. En kommuntjänsteman uttrycker det så här: *"Fick jag ett mejl lördagskväll, då svarade jag lördagskväll. Att visa att vi var så på tåma var viktigt."*

När Skellefteå skickat in sina svar, följde en period med löpande uppföljningsfrågor från Northvolts sida och motsvarande arbete med att ta fram underlag och besvara frågorna från kommunens sida. Över tid involverades även fler aktörer i ökande omfattning, till exempel Region Västerbotten, Länsstyrelsen, universitetet i Luleå och Umeå, yrkeshögskolor, Trafikverket, Regeringskansliet samt representanter för det lokala och regionala näringslivet. Skellefteå Kraft växlade också upp sitt deltagande i projektet från slutet av april. Node Pole spelade också en viktig roll.<sup>4</sup>

Northvolt fortsatte sin utvärdering och antalet kandidater reducerades. I slutet av april var tio kommuner kvar i urvalsprocessen. Skellefteå var en av dem. Kommundirektören beskriver perioden maj-juni som en enda sammanhängande svarsprocess. I maj var det också dags för ett platsbesök i Skellefteå. Det tänkbara industriområdet och omgivningarna visades upp från helikopter. Kompetensförsörjning var en viktig fråga och kommunens attraktivitet likaså. Veckan innan hade kommunalrådet fått bekräftat från dåvarande näringsministern att bygget av Norrbotniabanan skulle starta. Ny järnväg, med persontrafik, längs kusten var ett viktigt besked.

## Northvolt bestämmer sig

I början av juli meddelade Northvolt att det nu bara återstod två kandidater, Skellefteå och Västerås. Därpå följde ett nytt möte i Skellefteå med stort fokus på kompetensförsörjning. Kommundirektören mobiliserade snabbt ett antal relevanta nyckelaktörer: *"Jag ringde personligen till alla företrädare för organisationerna och bad dem komma till Skellefteå med ytterst kort varsel, [vi ville] visa på det goda samarbetet i regionen och att vi här arbetar tillsammans för att åstadkomma utveckling. Samtliga ställde upp."*

Förutom en stor delegation från Northvolt själv och representanter från kommunen deltog rektorer eller vicerektorer från de tre närmaste universitetet, ledningsrepresentanter från Länsstyrelsen, dåvarande

<sup>4</sup> Node Pole är en organisation med uppdrag att främja nyetableringar av elintensiv industri i Sverige.

Landstinget, Regionförbundet, Skellefteå Kraft och några lokala företag. Mötet beskrivs som mycket lyckat. Under processen med miljökonsekvensbeskrivning anordnades ett välbesökt informationsmöte för allmänheten i september.

Den 19 oktober kom då det slutliga beskedet från Northvolts vd vid en pressträff i Stockholm: "Vi har bestämt att lägga huvudfabrik Northvolt 1 i Skellefteå. Spaden kommer sättas i marken redan år 2018 och detta kommer skapa 2 000 till 2 500 direkta jobb. Vi har även bestämt att lägga vår demolina och vår utveckling i Västerås som vi har ambitioner att dra igång ännu tidigare nästa år."<sup>5</sup>

Lokaliseringsbeslutet innebar på ett sätt att själva investeringsprocessen var avslutad, men samtidigt att nya frågor dök upp. Det handlade till stor del om detaljplaner och miljötillstånd. Tillståndsprövningen gick i det här fallet mycket snabbt. Redan i december 2017, två månader efter etableringsbeslutet, antogs detaljplanen för industriområdet. Själva fabriksbygget inleddes i augusti 2018.

## Northvolts etablering lockar nya företag

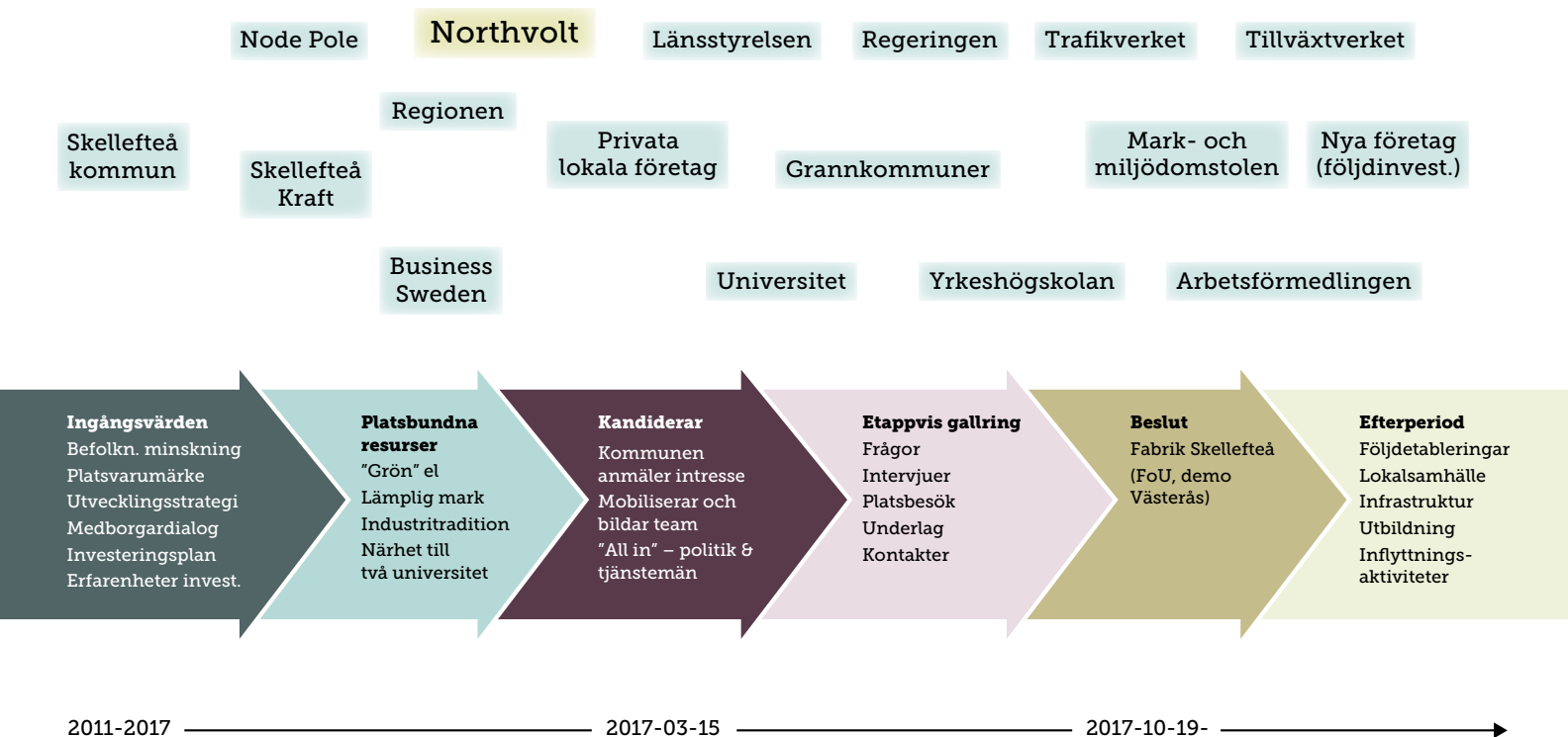
Sedan Northvolts beslut hösten 2017 har Skellefteå fått in ett flertal intresseförfrågningar från företag. Under 2020 kom ett par definitiva etableringsbesked från underleverantörer till Northvolt. En kommuntjänsteman berättar: "Nu behöver vi inte direkt vara offensiva längre, vi får massor, massor med förfrågningar från alla möjliga delar, som handlar lika mycket om att bygga samhället. Northvolt själv har också tagit hjälp av Business Sweden när man vill ha hit någon underleverantör från Kina eller liknande. Men då är det ändå vi som levererar erbjudandet när de kommer hit och då får vi tips och hjälp av Business Sweden om vad vi bör trycka på. Det fungerar jättebra."<sup>6</sup>

Istället för avbefolkning och dystra prognoser, fylls nu kommunens agenda med förberedelser för en stor inflyttning, infrastruktur- och kompetensförsörjningsfrågor.

<sup>5</sup> Dagens Industri, (2018), "Northvolt avslöjar: Här hamnar batterifabriken".

<sup>6</sup> Business Sweden ägs av svenska staten och det privata näringslivet. Det är ingen myndighet, men styrs på ett myndighetsliknande sätt. Vid sidan av de statliga investerings- och exportfrämjande uppdragen bedrivs en omfattande konkurrensutsatt konsultverksamhet.

## Northvolts etableringsprocess (ur kommunens perspektiv)



Starkt förenklad processbeskrivning. Identifierade aktörers faspositionering är av utrymmesskäl endast ungefärlig.

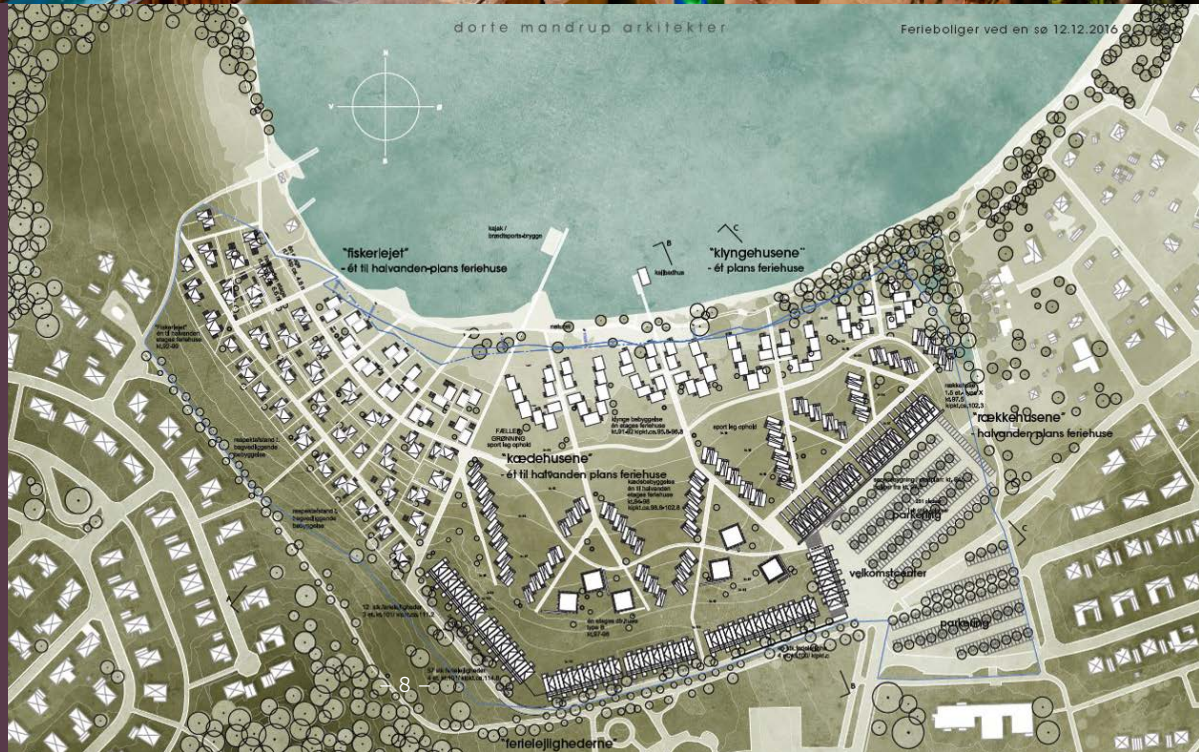




## Lalandia

Den danske koncernen "Park Sport & Entertainment A/S" består av fyra delar, varav Lalandia är den största. Företagen är börsnoterade och koncernen omsatte 2019 cirka 835 miljoner danska kronor (mot-svarar cirka 1,2 miljarder svenska kronor). Lalandia finns på tre platser i Danmark och etableringen i Motala är deras första utländska investering.

Foto: Lalandia, Motala kommun





# Hur landas Sveriges största utländska direktinvestering i besöksnäringen?

Det historiskt industritunga Motala drabbades hårt av den ekonomiska strukturomvandlingen. Arbetslösheten steg, i synnerhet för unga, och något måste göras. Det nybildade näringslivsbolaget Tillväxt Motala försökte först locka industriföretag att etablera sig. De riktade sedan sitt intresse mot besöksnäringen och möjligheten att utveckla Varamoområdet med dess långa sandstränder och Nordens största insjöbad. Den inriktningen skulle leda fram till Sveriges största utländska direktinvestering i branschen.

### Lalandia – dansk koncern med upplevelser i sikte

Lalandias planerade etablering i Motala är den hittills största utländska direktinvesteringen i svensk besöksnäring. Investeringen beräknas uppgå till cirka 1,3 miljarder kronor, skapa 300 nya jobb och öka den årliga turismomsättningen inom kommunen med 415 miljoner kronor.<sup>7</sup> Det är Lalandias första utländska investering.

Lalandias verksamhet utgörs idag av två upplevelsecenter i Danmark: Billund och Rødby. Ett tredje, i Søndervig, är nästan färdigbyggt. Under 2019 hade de två danska anläggningarna cirka 1,3 miljoner övernattningar. Konceptet kan kortfattat beskrivas som en mycket stor väderoberoende besöksanläggning med bland annat Skandnaviens största vattenland, lekland, skridskobana, bowlinghall, gym, restauranger, affärer, spelhall, skidsimulator och minigolfbana. I direkt anslutning till huvudanläggningarna finns 500–900 semesterbostäder, stugor som byggts och hyrs ut av Lalandia, men som ägs av privatpersoner.

### Motiven bakom den planerade etableringen

Lalandias motiv för en etablering i Motala beskrivs i fyra punkter:

- **Marknadspotential.** 4,5 miljoner personer inom tre timmars restid med bil eller tåg.
- **Läge och marktillgång.** Tillräckligt stor yta (282 000 m<sup>2</sup>) i mycket attraktivt läge.
- **Klusterpotential.** Närliggande stora exportmogna besöksmål som tillsammans med en etablering av Lalandia ger en sammantagen, stärkt, attraktionskraft.
- **Förstärkande varumärken.** Motalas nya platsvarumärke, "Motala. Östergötlands Sjöstad", skapar associationsvärden som i hög grad överensstämmer med Lalandias.

Dessutom lyfts två mer processinriktade faktorer fram:

- **Den lokala nivån bemötande.** Förmåga att arbeta fram underlag i rätt tid, bygga ömsesidig tillit och att förstå Lalandias behov och perspektiv.
- **Stabil politisk situation.** Politisk enighet i frågan.

### Ny näringslivsorganisation, nya satsningar

Den ekonomiska strukturomvandlingen slog hårt i Motala. Från millennieskiftet fram till år 2012 beräknas ungefär 4 000 industrijobb ha försvunnit. Resultatet

<sup>7</sup> HUI Research, (2017), "Turistekonomisk rapport Lalandia".



blev en stad med hög arbetslöshet. Utvecklingen började så smått att vända, men kommunledningen var inte helt nöjd med det arbete som bedrevs inom näringslivsenheten. Situationen beskrivs som: *"Kommunen och näringslivet [tenderade att] sitta på var sin läktare i stället för att spela i samma lag".*

En ny organisatorisk lösning efterlystes och den ekonomiska föreningen Tillväxt Motala bildades i maj 2011. Kommunen var en av medlemmarna. I övrigt bestod föreningen av cirka 30–40 företag, ett antal som 2020 har ökat till ungefär 400. Föreningen bildade senare det helägda aktiebolaget Tillväxt Motala. Aktiebolaget tecknade i sin tur ett avtal med Motala kommun om att leverera näringslivsrelaterade tjänster till kommunen. Tillväxt Motalas första vd, Joakim Ljungqvist, tillträdde i november 2012. Han skulle få en stor roll i arbetet med Lalandia.

2013 slutfördes en omfattande infrastruktursatsning på vägar, broar och järnväg som skulle få en stor betydelse för Lalandias etablering. Ungefär vid samma tid startade projektet "Framtidens Motala" för att skapa förutsättningar för fler invånare, företag, sysselsatta och besökare. Tillväxt Motala utvecklade också ett nytt platsvarumärke, "Motala. Östergötlands Sjöstad", som fick stor genomslagskraft.

Kommunen såg också ett behov att hitta nya jobb och bredda näringslivets branschstruktur. Varamoområdet bedömdes ha stor utvecklingspotential. Några år senare, 2014, fick kommunen även ett erbjudande att köpa vissa strategiskt belägna fastigheter i området. Beslut om köp fattades i fullmäktige, då kommunen såg möjligheterna att få ökat förfogande över området.

Genom Tillväxt Motalas kommunala uppdrag, där det ingick att verka för etableringar, fick organisationen i praktiken sen ta över Varamoörendet.

### **Nyetableringar på Tillväxt Motalas agenda**

Nya arbetstillfällen – och därigenom även nyetableringar – var en prioriterad punkt på Tillväxt Motalas agenda. En konkret åtgärd var att kartlägga industri-företag i Sverige med över 40 anställda. 1 500 av dessa kontaktades. Efter flera års arbete kunde de konstatera att resultatet visserligen var magert, men att arbetet samtidigt inneburit ett viktigt lärande. Det gällde att vara förberedd, förstå företagens affärsidé och perspektiv och ha ett väl utarbetat värdeerbjudande att sälja in. Ett nätverk av företag och andra kontakter hade också upparbetats.

Parallellt med försöken att få industriföretag att etablera sig i Motala, började Tillväxt Motalas dåvarande vd under våren 2014 ta sig an Varamoområdet. Ett område som kommunen bedömde hade en stor potential, men där det krävdes en resursstark och erfaren privat investerare. I och med det arbetet flyttades fokus från tillverkning till besöksnäring och – så småningom – till det danska storföretaget Lalandia.

Tillväxt Motalas vd började undersöka hur besöksnäringen såg ut i Norden och tänkbara intressenter till en etablering i Varamon. Sönderingen landade efter en tid i Billund, en stark dansk destination som attraherar miljontals besökare varje år. Även deras klusterkoncept där produkter som Legoland, Lalandia och Givskud Zoo paketerats på ett attraktivt sätt var intressant. Lalandias koncept bedömdes vara värt en vidare undersökning.



Ett genomarbetat värdeerbjudande som samspelade med Lalandias profil behövde tas fram, det hade tidigare erfarenheter visat. Arbetet resulterade i fyra beståndsdelar:

- **Vatten.** Platsvarumärket för Motala och basen i Lalandias koncept skulle "gifta sig väl" och förstärka varandra.
- **Marknadsunderlaget.** Den nya infrastrukturen och det geografiska läget tillgängliggjorde Motala för uppemot 4,5 miljoner personer inom tre timmars restid med bil eller tåg.
- **En av Sveriges mest attraktiva platser är till salu.** Eller omvänt, av de platser som är till salu borde detta vara en av den mest attraktiva.
- **Stark klusterpotential.** Sampaketeringsmöjligheter med närbelägna, exportmogna produkter som Astrid Lindgrens värld och Kolmården. Lalandia skulle kunna bli en tredje pusselbit på samma sätt som i Billunds klusterkoncept.

### Lalandias intresse väcks

Under våren 2014 kontaktade Tillväxt Motala Lalandias vd (Jan Harrit) och föreslog ett möte för att presentera sin idé om tänkbar etablering. Notera att Motala själva sökte upp Lalandia, till skillnad från Skellefteå-fallet där det var Northvolt som sökte etableringsort. Lalandias vd var först avvaktande, men accepterade slutligen ett möte. Joakim med sällskap berättade om de marknadsfördelar och utvecklingsmöjligheter de uppfattade med läget i Varamon. Harrits reaktion var fortsatt avvaktande – han ville ha mer underlag.

Till nästa möte i juli 2014 hade Motala-gruppen arbetat hårt. Ett omfattande underlag om befolkning (marknadsunderlag), kartbilder, markägareförhållanden, detaljplaner och så vidare fanns nu att visa upp. Det resulterade slutligen i att Harrit tackade ja till ett besök i Motala under hösten. Den påtänkta fastigheten och möjliga expansionsdelar visades upp. Efter mötet presenterade Harrit ett antal mer specifika frågor, till exempel svenska momsregler och skatteregler, som behövde klarläggas. I nästa fas ville han också veta vad omgivningen (näringsliv och offentliga aktörer) skulle tycka om en eventuell investering och om det kunde finnas ett intresse för medfinansiering.

Tillväxt Motala tog sig an uppgiften och resultatet blev ett trettiotal rekommendationsbrev (*"Letters of support"*) från olika lokala, regionala och nationella aktörer. En avsiktsförklaring (*"Letter of intent"*) togs också fram

som vände sig till tänkbara investerare, både traditionella riskkapitalister och lokala aktörer. En etablering av Lalandia skulle genom sin storlek skapa spridningseffekter till befintliga verksamheter och på så sätt skapa ett mervärde för andra företag. Därav det lokala intresset. På två veckor säkrades 100 miljoner kronor.

Ytterligare information levererades i januari 2015. Harrit tyckte att materialet var bra och ett nytt platsbesök genomfördes, denna gång deltog även Lalandias styrelseordförande. Tiden mellan januari och september 2015 präglades av upprepade kontakter mellan parterna där bland annat affärsidé och konceptet diskuterades. Nu träffade också Lalandias vd och styrelseordförande kommunledningen i Motala och det fattades ett gemensamt beslut om att gå vidare med projektet och genomföra en fördjupad marknadsanalys. Harrit lyfte även den viktiga frågan om kompetensförsörjning.

### Investeringsavsikten offentliggörs

Frågorna blev nu allt mer detaljerade. Diskussioner och förhandlingar inleddes, till exempel om markpriset. Kommunen och Tillväxt Motala insåg att de behövde externt stöd. Kontakt togs med Business Sweden. Här fick de tips om juridisk hjälp, men i princip inget annat stöd. En advokatbyrå anlätades och förhandlingar genomfördes. I oktober 2016 meddelade Harrit att Lalandia accepterade grundförutsättningarna för den fortsatta processen. Det innebar att det fanns ett förslag som kunde presenteras för kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen. Ett *"Letter of intent"* utarbetades som skulle ligga till grund för ett offentliggörande. Ungefär en månad senare, den 14 december 2016, presenterades den gemensamma avsiktsförklaringen vid en presskonferens. Satsningens storlek och betydelse beskrevs där av kommunstyrelsens ordförande med orden: *"En helt ny färdriktning för Motala och hela regionen"*.

Efter avsiktsförklaringen var det dags för kommunen att på allvar starta upp planarbetet. Arbetet var omfattande. Extra tjänster på stadsbyggnadsenheten tillfördes för att kunna jobba med detaljplaner och flera förvaltningar ökade beredskapen för att kunna hjälpa till. En operativ projektgrupp bildades inom kommunen. Fem detaljplaner antogs av kommunen i december 2018. I oktober 2019 hade kommunens planarbete nått fram till nästa etapp – ett färdigt marköverlåtelseavtal. Lalandias vd menar att samarbetet med Tillväxt Motala och Motala kommun fungerade mycket bra och att processen så långt gick helt enligt planerna. Intrycket är att kommunen har haft ambitionen att vara transparent och informera såväl sakägare som allmänhet.

## Juridikens tid

Alla Motalabor visade sig inte vara positiva till etableringen och en särskild förening med syftet att stoppa investeringen bildades. Det innebar att en lång period av upprepade juridiska prövningar inleddes. Vi kan därmed konstatera att investeringsprocessen i princip befinner sig i pausläge i väntan på det slutliga juridiska utfallet. En kommuntjänsteman sammanfattar sin uppfattning: "Alla beslut som har fattats politiskt i det här har överklagats, precis alla beslut har överklagats på ett eller annat sätt." Lalandias vd kommenterar också den utdragna processen: "Sett utifrån, som en investerare, så fungerar det inte bra i Sverige."

När vår analys genomfördes (december 2020) var den juridiska prövningen ännu inte avslutad. Högsta domstolen avtog den 15 december 2020 de klagandes prövning när det gäller sakägarfrågan. Det innebar att

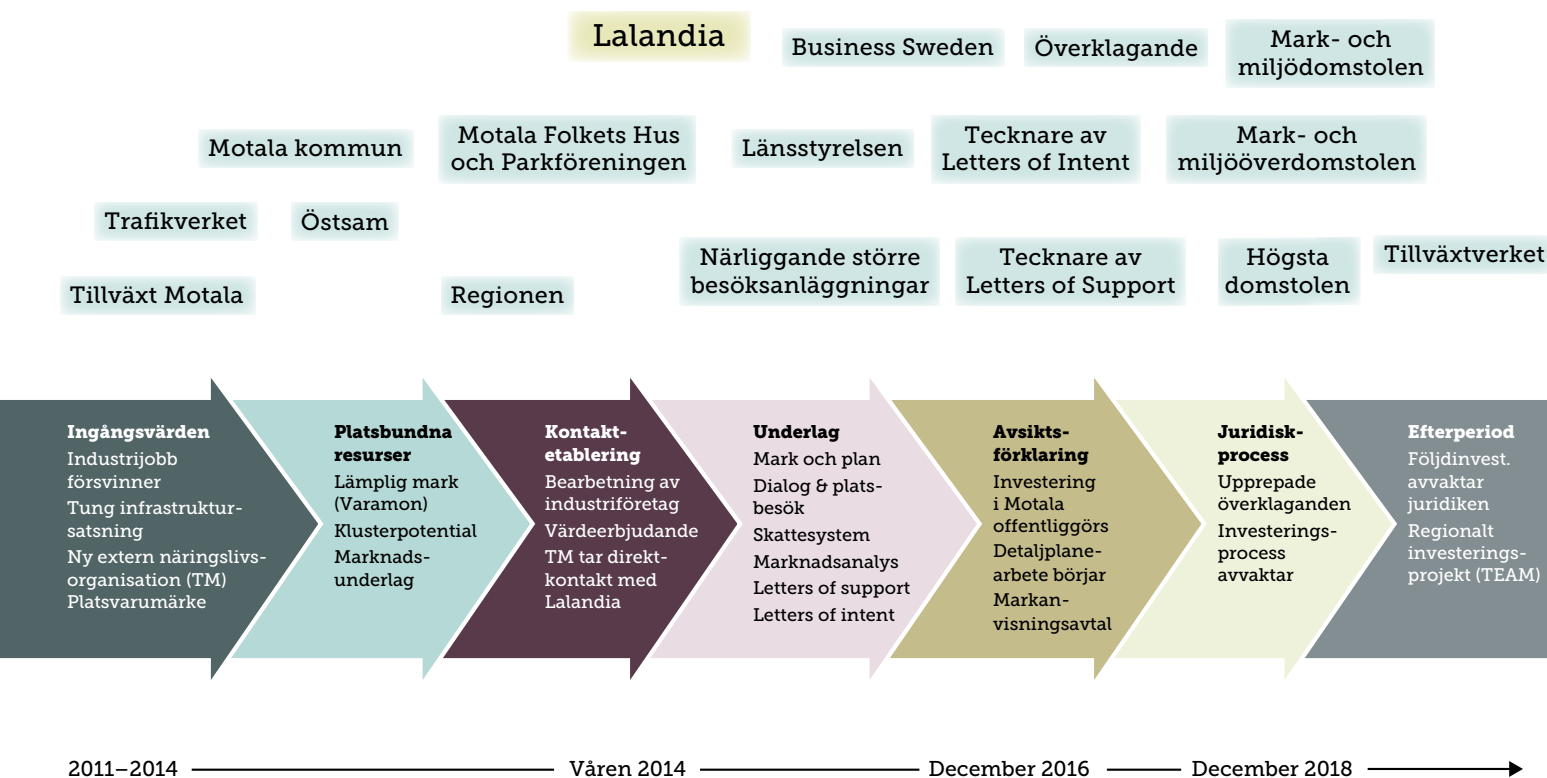
sakfrågan om detaljplanerna kan påbörjas i Mark- och miljödomstolen – fyra år efter avsiktsförklaringens offentliggörande.

## Följdeffekter

Enligt respondenter vid Motala kommun fanns signaler om flera följdinvesteringar hos andra företag som såg Lalandias etablering som en ny intressant affärsmöjlighet. Men då själva etableringen stoppats upp av den juridiska processen har dessa satts i pausläge. Ett investeringsfrämjande projekt (TEAM) har startats av region Östergötland där idén är att använda erfarenheter från Lalandiaprocessen.

Trots bedriften att locka Lalandia till Motala är alltså ännu inte investeringen helt i hamn. Den juridiska processen kopplad till fysiska planfrågor har visat sig bli en oväntad utmaning.

## Lalandias etableringsprocess (ur kommunens perspektiv)



Starkt förenklad processbeskrivning. Identifierade aktörers faspositionering är av utrymmesskäl endast ungefärlig.





## Valneva

Valneva är ett globalt läkemedelsföretag med säte i Frankrike. Företaget etablerade sig i Sverige i februari 2015 genom förvärvet av Crucell Sverige AB. Företagskoncernen har en utvecklingsenhet i Wien och produktionsanläggningar i Livingston i Skottland och i Solna i Sverige. Valneva Sverige har en omsättning på drygt 400 miljoner kronor och cirka 150 anställda (2019).

Foto: Valneva



# Valneva – vikten att värna om befintliga företag

I jakten på nyetableringar glömmer vi kanske ibland bort de utlandsägda företag vi redan har. Det fanns en tid när det globala biotechföretaget Valneva kände så, men det skulle snart förändras och relationerna till de offentliga investeringsfrämjarna växa sig starka. Idag står företaget – som nu utvecklar ett Covid-19 vaccin – i ett helt annat läge.

## Investering och motiv

Valneva utvecklar och tillverkar vaccin från start till slutprodukt för den globala marknaden och tillverkar även kliniskt prövningsmaterial. Produktportföljen utökas både genom egen utveckling och uppköp. Efter företagets etablering på den svenska marknaden 2015, sökte de ytterligare expansionsmöjligheter. När Valneva själva tog fram en ny produkt, ett borrelia- eller Lyme-vaccin, såg Valneva Sverige en expansionsmöjlighet och inledde arbetet för att få investeringen till Sverige.

## Valnevas huvudsakliga motiv för en expansion var:

- **En utökning av produktportföljen** genom ett nytt vaccin på den svenska sajten.
- **En bredare verksamhet** med flera ben att stå på och flera former av intäkter.

## Expand and Retain – att behålla de bolag vi redan har

Vid ungefär samma tidpunkt som Valneva etablerade sig i Solna, 2015, började Invest Stockholm<sup>8</sup> se en utveckling där flera utländska företag med aktiviteter i Sverige började ta hem sina verksamheter och ifrågasätta Sveriges fördelar. Även Business Sweden uppmärksammade utvecklingen: *”Det fanns ett väldigt litet fokus på företag som redan fanns i Sverige, både på lokalt/regionalt och nationellt plan. Man pratade helt*

*enkelt inte med utlandsägda företag med verksamhet i Sverige, vilket fascinerade oss. Det tog sig också intressanta uttryck som att man läste i media om företag som lade ner sin verksamhet och flyttade verksamheten någon annanstans och kommunen eller regionen blev väldigt överraskade och besvikna och förvånade”. Mot den bakgrunden var det ett strategiskt val att lägga mer fokus på redan befintliga företag och expansionsinvesteringar. Business Sweden bestämde sig för att starta en satsning som de kallade ”Expand and Retain.”*

Valneva var ett av de företag som uttryckte att man vid etableringen i Sverige inte hade fått nämnvärt mycket uppmärksamhet och inte heller då kände till det svenska främjandesystemet särskilt väl.

Inom ”Expand and Retain” initierades en ny satsning – ”Invest Manufacturing Initiative” – som var ett samarbete mellan Business Sweden och sju regionala investeringsfrämjande organisationer. Varje region valde ut ett antal målbolag eller fabriker med utländskt ägande inom sitt geografiska område. Arbetet syftade till att öka deras kunskap om Sverige samt att identifiera pågående beslutsprocesser och deras påverkan på den svenska verksamheten. En av de regionala partnerskapsorganisationerna som deltog i arbetet var Invest Stockholm. På deras lista över målbolag fanns Valneva Sverige.

<sup>8</sup> Invest Stockholms huvuduppgift är att arbeta för ökad hållbar tillväxt, för att befintliga företag i Stockholmsregionen ska få goda förutsättningar att växa och för att nya företag ska ha goda möjligheter att starta och etablera sig i Stockholm. Invest Stockholm är ett dotterbolag till Stockholm Business Region.



## Eftervård och följdinvesteringar i fokus

Invest Stockholm arbetar med strategiskt och genomtänkt relationsbyggande över tid, så även mot Valneva. Tillsammans med andra läkemedelsföretag utvecklade de bland annat en YH-utbildning för ökad kompetensförsörjning. Genom samarbetet utvecklades relationen mellan Invest Stockholm och Valneva Sverige ytterligare. Därför blev kontakten med den regionala investeringsfrämjaren ett naturligt steg när Valneva Sverige 2018 började fundera på expansion. Företaget hade ett internt utvecklat borrelia- eller lymevaccin som potentiellt kunde bli en mycket stor produkt. Platschefen på Valneva Sverige såg en möjlighet att tillverkningen eventuellt kunde hamna i Sverige.

## Svenska investeringsfördelar lyfts fram

Tillsammans med Invest Stockholm och Business Sweden inledde de arbetet med en kartläggning av vad Sverige kunde erbjuda och en undersökning av olika etableringsalternativ genom "Requests for Information" (RFI) till ett antal kommuner. Valneva Sverige berättar: *"Invest Stockholm hjälpte oss med en undersökning om lämpliga platser [...] Samtidigt tittade vi lite större, för det var inte givet att det skulle vara Sverige, så då gjorde vi även en kartläggning av vilka fördelar det finns i Sverige. Det var allt från det här med att hitta en bra plats till att jämföra kompetens, skattefördelar eller nackdelar, relationen med facken och energiförsörjning. Det hjälpte Business Sweden oss med."*

Ett förslag på etableringsplats presenterades för koncernledningen, men beslutet blev slutligen i stället att söka en partner då kostnaden för det kliniska programmet bedömdes bli mycket stor. Ett samarbete inleddes därför med Pfizer som själva hade tillverkningskapacitet. Expansionsplanen lades åt sidan utan att några egentliga investeringar hade genomförts. Valneva Sverige förklarar: *"Det var ändå en bra övning för att se att vi kunde ta in en produkt och hur det skulle hjälpa oss i lönsamhet."*

## Fortsatta investeringar

Investeringarna i Solna har fortsatt. Den kliniska verksamheten, där kliniskt provningsmaterial tillverkas, har fördubblats och med coronapandemins utbrott driver Valneva nu ett globalt vaccinprojekt för Covid-19. Platschefen berättar att med vaccinets utveckling har intresset från offentliga aktörer ökat betydligt. Under hösten 2020 hade Valneva ett första möte med Region Stockholm och de har även bjudits in till ett möte med näringsminister Ibrahim Baylan.

Hela expansionsprocessen bedöms, trots att den inte blev av, ha haft ett stort värde för Valneva som gjorde företaget redo för andra följdinvesteringar.







## HCL Technologies

HCL Technologies (HCL) är ett ledande globalt teknologiföretag. Deras första etablering i Sverige och Norden var företagets nordiska huvudkontor i Stockholm som startades 2008. Idag är Norden HCL:s största marknad i Europa. Företaget har verksamhet i 44 länder. HCL Technologies Sweden har en omsättning på runt 4,4 miljarder kronor och drygt 1 000 anställda. De arbetar med företags digitaliseringsprocesser och med områden som cybersäkerhet, "design thinking", molnrelaterade tjänster och introduktionen av nya teknologier som artificiell intelligens och blockchain.

Foto: iStock photo





# HCL Technologies expanderar på den nordiska marknaden

När två företag möts och förhandlar, när förvärv sker och partnerskap inleds, är det ofta bortom offentlighetens ljus. Sekretessen är stor och några offentliga främjandeaktörer släpps inte in. Deras roll blir en annan, men offentligt främjandestöd kan fortfarande vara värdefullt. Det ser vi i den här förvärvsexpansionen. För ett stort indiskt företag som HCL Technologies var kunskapen om Sverige begränsad.

## Investering och motiv

HCL Technologies är ett indiskt teknologiföretag som efter etableringen av ett mindre nordiskt huvudkontor i Stockholm (2008) sökte expansionsmöjligheter på den nordiska marknaden. Ett par år senare (runt 2013/14) beslutade sig Volvokoncernen för att avyttra delar av Volvo IT. Via egna kanaler sökte de intressenter till affären.

### De huvudsakliga motiven för förvärvet var:

- HCL:s marknadsexpansion i Norden.
- Behovet av **specifik kompetens**.
- **Volvos beslut** att fokusera på sin kärnverksamhet.

## Sammanlagningar och förvärv

Under början av 2000-talet riktade Business Sweden in sig på att få världens bästa företag inom informations- och kommunikationsteknik att etablera verksamhet i Sverige inom forskning och utveckling. Analyser av de utländska teknikföretagens tillvägagångssätt visade att cirka 95 procent av de företag som satte upp ett utländskt forsknings- och utvecklingscenter i branschen gjorde detta genom uppköp. Uppköpsvanan varierade dock beroende på företagens geografiska hemvist. När företag från framför allt Asien i större utsträckning närmade sig den svenska och nordiska marknaden, hade de generellt inte så stor vana av uppköp. Business Swedens investeringsfrämjare gjorde därför bedöm-

ningen att stöd kunde behövas även i arbetet med sammanslagningar och förvärv ("Mergers and Acquisitions", M&A). Det var något man tidigare inte i så stor utsträckning arbetat med.

De utländska företagen signalerade att de hade en mängd frågor om Sverige och det legala systemet. Företagen var oftast inte bara ute efter att köpa upp ett enskilt företag, utan att bygga upp en verksamhet i Sverige. Business Sweden beskriver också att de började arbeta mer proaktivt och uppsökande i syftet att få utländska bolag som de identifierat som strategiskt viktiga att etablera sig i Sverige.

## Volvos planer sprids i Indien

Business Sweden i Indien fick 2014 kännedom om Volvokoncernens planer. De inledde en uppsökande verksamhet mot lämpliga indiska företagskandidater. Business Sweden hjälpte också företagen att förstå arbetsmetoder, tillvägagångssätt och den svenska affärskulturen. Vid tidpunkten hade både Business Sweden i Indien och Sverige en utvecklad relation med HCL. Även den regionala investeringsfrämjande aktören Business Region Göteborg (BRG) stöttade upp.

Volvo beskriver att de inte såg något behov av hjälp från främjandeaktörer eller andra offentliga stödfunktioner. I egenskap av ett av Sveriges största företag med en omsättning på nästan 400 miljarder kronor innan coronapandemin arbetar företaget globalt, gör affärer världen över och utvecklar sina egna nätverk.

När Volvo hade fattat beslutet att sälja av delar av Volvo IT:s verksamhet och outsourca sin egen stordatordrift, inleddes ett standardförfarande med en intern beslutsgrupp som skickade ut en så kallad "teaser". Det var en A4 med information om att Nordens största IT-företag sökte intressenter. Cirka sex månader innan affärsuppgörelsen skrevs under, hade Volvo valt ut fem, sex aspirerande företag som efter en sekretessöverenskommelse kunde ta del av ett IM ("Information Memorandum") med mer detaljerad information.

De som var intresserade fick därefter lägga bud. I det här skedet ville Volvo inte ha för många aktörer kvar, då de måste kunna svara på frågor och föra djupare samtal med företagen. Volvo beskriver utvärderingen av kandidaterna som mycket gedigen där för- och nackdelar vägdes samman. Framför allt värderades teknisk kapacitet, hur organisationen skulle fungera tillsammans med Volvo och priset. I slutet av processen återstod enbart två företag. De slutliga förhandlingarna varade i månader och beskrivs som intensiva.

Totalt pågick hela affärsprocessen i ungefär 18 månader. Under den tiden kan vi inte identifiera något offentligt stöd gentemot Volvo. Detta menar Volvo är naturligt och säger: *"Det var en affär från en privat till en annan och för oss på hemmaplan... men HCL som knappt finns i Sverige och som ska ta över en väldigt stor verksamhet i Sverige och kommer från Indien, det är något annat. Jag tror att det var de som hade behov av stödet av det svenska offentliga för att ge stöd och trygghet i hur det kommer att fungera."* Slutligen slöts ett avtal mellan HCL och Volvo både om försäljningen och om outsourcing-delen.

Medan Business Sweden arbetade uppsökande och bearbetade den utländska marknaden för att hitta konkurrenskraftiga kandidater till Volvo IT-affären, hade den regionala investeringsaktören i det här fallet mer av en länkande och mäklande funktion och agerade inte heller lika proaktivt. Investeringsfrämjaren berättar: *"Vi klev av när buden kom in. Det som händer när det väl är skarpt läge med Mergers and Acquisitions är att det blir ganska tyst från båda sidor. Ingenting får komma ut. De är båda börsnoterade företag"* och fortsätter: *"Men samma sekund som det är officiellt då får vi ett mejl."*

## Främjandeinsatser byter karaktär

Business Sweden berättar att arbetet efter affären slutförts övergår från en proaktiv till en mer reaktiv karaktär. Det handlar då om kunskap om Sverige, kulturella skillnader, integrering i det svenska samhället, kontakter och nätverk, svenska affärsmetoder och strukturer samt en rad liknande frågor.

I HCL:s fall skulle de 2 600 personer som berördes av affären nu få en ny arbetsgivare. Den regionala nivån fick nu en mer aktiv roll. BRG beskriver: *"Vår roll ökade när det var klart att de skulle komma. De behövde veta hur kollektivavtalet fungerar, pensionsinbetalningar och sådana frågor. De behövde prata med förbundsjurister och arbetsgivarorganisation och veta vilka advokater som arbetar inom området. De behövde komma hit, se och lära sig systemet. Vi satte ihop ett möte med bland annat Chalmers och Lindholmen."*

## Ringar på vattnet

För de regionala aktörerna handlar det också om att maximera effekterna i regionen. Med övertagandet av Volvo IT, fick HCL en stor verksamhet i Göteborg. BRG menar också att det nu är lättare att få fler företag till Göteborgsområdet när de kan använda den här satsningen som referens.

För att lättare behålla specifik kompetens och för att tydliggöra företagets position på marknaden har HCL etablerat flera Centers of Excellence i Göteborg: Mainframe Center of Excellence och Automotive Center of Excellence. Det innebär att företaget bygger sin globala kompetens inom digital teknik i bilindustrin i Göteborg och att det blir ett nav för verksamheten. I augusti 2020 invigdes även ett tredje center inom cybersäkerhet, Cyber Security Fusion Center, i Torslanda. Det är det första centret av sitt slag utanför Indien och USA. Enligt BRG och Business Sweden är de nya investeringarna *"ett kvitto på att det har gått bra i Göteborg"*.

Även om det på många sätt har varit ett framgångsrikt förvärv och partnerskap vittnar också intervjuerna om kulturkrockar och betonar vikten av att kunna erbjuda relevant "Sverige-kunskap".

## Erfarenheter – en tillgång

Nationalencyklopedin definierar en lärande organisation som: *”Organisation som kontinuerligt lär av sina erfarenheter i syfte att lösa sina uppgifter på ett bättre sätt.”* Den definitionen sammanfaller väl med vår bild av ett effektivt fungerande främjande-system. Aktivt investeringsfrämjande arbete genererar erfarenheter och kunskap. Det gäller i princip oavsett om resultatet blir framgångsrikt eller inte. Lärandet kan ske såväl utifrån egna som andras erfarenheter.

Foto: Unsplash, Shutterstock





# Reflektioner och lärande

Framgångssagor, liksom Northvolts etablering i Skellefteå, lyfts ofta fram när vi hör talas om investerings- och etableringsprocesser. Men i de flesta fall blir utfallet ett annat. Företaget väljer en annan etableringsort eller en alternativ lösning. Investeringsprocessen kan stanna upp. Vi ser i studiens fyra investeringsprocesser att det som initialt kan ses som "misslyckanden" även kan betraktas som nyttiga erfarenheter. Egen övning ger färdighet, men det går även att lära sig av andras fram- och motgångar.

Lärande framstår därmed som centralt när det kommer till ett framgångsrikt investeringsfrämjande. Så vad har vi då sett när vi summerar erfarenheterna från de fyra investerings- och etableringsprocesserna?

## Olika förutsättningar och behov

Ett välfungerande främjandesystem lyfts av alla vi intervjuat som viktigt för att systematiskt kunna arbeta med Sverige som ett attraktivt land för investeringar. Ord som nämns är transparens, tydliga roller och uppdrag, relevanta resurser, erfarenhetsdelning, lärande och effektiva åtgärder.

Men det finns stora skillnader bland främjandesystemets lokala och regionala aktörer när det gäller resurser, förutsättningar och arbetssätt. Det är viktigt att det finns en förståelse för det. Vid framför allt nyetableringar menar våra respondenter att den lokala nivån (i regel kommunen) är mycket betydelsefull. De kan bäst sina styrkor och fördelar och i slutändan sker också investeringen i en lokal miljö. Samtidigt uppvisar den lokala nivån stora skillnader. Här finns kommuner med stor egen erfarenhet och ett proaktivt arbetssätt. Här finns även de som helt eller delvis saknar strategier, utpekade resurser eller erfarenhet av investeringsfrämjande. Det innebär, menar de intervjuade, att regionala främjandeaktörer också kan möta helt olika förväntningar och behov när de arbetar med kommunerna. För kommuner med begränsade resurser kan samarbete med regionen eller andra kommuner vara en nödvändig förutsättning.

Motsvarande skillnader finns även på den regionala nivån. Vissa regionala aktörer (till exempel Stockholm,

Skåne och Västra Götaland) har avsevärda resurser till såväl proaktiva insatser som hantering av förfrågningar. Andra kan ha betydligt blygsammare verksamhet med enbart projektfinansiering och sakna fast anställd personal.

## Investeringsfrämjandet beror på investeringstyp och fas

Frågan om vilka aktörer som är betydelsefulla i en investeringsprocess hörs ofta. Vi menar att det beror på vilken typ av investering och vilken fas av processen som studeras. I de två nyetableringsfallen ser vi en stor medverkan av det offentliga främjandesystemet och då inledningsvis framför allt av kommunerna. Men olika faser av investeringsprocessen innebär att nya frågor måste hanteras. Det innebär över tid att även andra aktörer som regioner, länsstyrelser, Trafikverket, lärosäten, domstolar med flera blir involverade.

I förvärvs- och expansionsfallen ser vi att företagen sköter en stor del av arbetet själva och/eller tar hjälp av aktörer på den privata marknaden. Det offentliga främjandesystemet får därmed en mindre och annorlunda roll jämfört med våra presenterade nyetableringsfall. Men i den mån främjandesystemet involveras beskrivs det fungera relativt väl. Synpunkterna på processen och främjandesystemet är också färre.

När det gäller förvärv (som HCL exemplifierar i vår studie) påpekas att man som offentlig aktör bör komma ihåg att det inte finns några garantier för att utfallet per automatik blir positivt för regionen. Det kan innebära nya jobb, resurser och marknader och en mycket positiv utveckling, men även att hela eller delar av

verksamheten flyttas eller läggs ner. När det däremot handlar om att hitta argument för att få verksamhet till Sverige, som i Valnevas fall, beskrivs alla investeringsfrämjarna på både nationell och regional nivå arbeta nära det utlandsägda företaget och förse företaget med såväl anpassade analyser om Sveriges styrkor och fakta som förslag på potentiella lokaliseringar för expansionen.

Hur transparent investeringsprocessen är påverkar även främjandeaktörers sätt att arbeta. När det föreligger sekretess (till exempel när ett börsnoterat aktiebolag är involverat) kan det vara svårare att agera för en offentlig aktör.

### **Aktiva, risktagande kommuner**

Kommunerna har varit mycket aktiva i de två nyetableringsfallen. Ett välutvecklat värdeerbjudande och den lokala nivåns mottagningskapacitet, det vill säga kompetens att attrahera, slutföra och (efter-)värda investeringar, framhålls som avgörande. Men samtidigt som det utvecklings- och tillväxtinriktade målet är tydligt, innebär det även ett risktagande där betydande resurser har använts till olika former av analyser, planarbete och infrastrukturåtgärder. Engagemanget har även inneburit omprioriterade arbetsuppgifter för tjänstemän på förvaltningar och kommunledning samt inom kommunala bolag. I slutändan kan risktagandet, i synnerhet för mindre kommuner, innebära en tuff inomkommunal prioritering mellan grunduppdrag och utvecklingsinsatser. En mindre kommun har inte heller alltid de resurser och den kompetens (till exempel juridik) som kan behövas i en sådan process.

### **In-house eller externt – olika organisationslösningar**

Näringslivsorganisationer på lokal nivå har spelat en avgörande roll i de två nyetableringsfallen, men på helt olika sätt. I Skellefteå, med Northvoltfallet, hanteras näringslivsfrågor "in-house", inom den kommunala organisationen. Motala har valt en helt annan form för sitt näringslivsarbete. Där har man istället beslutat att lyfta ur sin näringslivsfunktion och upphandla tjänster av ett externt företag, ägt av det lokala näringslivet. Vi finner dock inget stöd för att någon särskild organisationsform generellt skulle vara mer lämpad för investeringsfrämjande arbete. Snarare ser vi att det enskilda investeringsärendets struktur passar olika bra för olika organisatoriska lösningar. En särskild, nationell studie som undersöker variationen samt för- och nackdelar med olika organisationsformer och arbetssätt vore intressant.

### **Infrastruktur, förperioder och tillväxtambitioner**

Infrastruktur är en viktig fråga. Tillgången till spår-bunden person- och godstrafik uppges ha varit en betydelsefull faktor i Northvolts bedömning av tänkbara etableringsorter, där det positiva beskedet om Norrbotniabanan var av stor vikt. I Lalandiafallet innebar den kraftfulla infrastruktursatsning som föregick satsningen tillgång till en större marknad, då fler människor (potentiella kunder) fick kortare restid till Motala. Infrastruktur- och tillgänglighetsfrågan är också betydelsefull i expansions- och förvärvsfallen. Framför allt handlar det där om närheten till en större flygplats med internationell trafik.

I de båda nyetableringsfallen framgår det tydligt att organisering, erfarenheter, lärdomar och händelser redan innan själva investeringsprocessen har varit av stor betydelse. Konsensus om vikten av att påverka utvecklingen i rätt riktning har skapat förutsättningar för en gemensam målbild både på politisk nivå och bland kommuninvånarna. En annan mycket viktig aspekt som framhålls i nästan samtliga intervjuer är betydelsen av de erfarenheter som erhållits när organisationen "övat sig" genom att delta i konkurrensen om flera tidigare etableringar. Även i expansions- och förvärvsfallet är förståelsen viktig. Här handlar det mer om att förstå tidsandan och varför Business Sweden valde att tillsammans med den regionala nivån satsa på befintliga företag och konceptet "Expand and Retain".

Det blir alltså viktigt att lyfta perspektiv och se investerings- och etableringsprocesserna i ett större sammanhang. Ur ett nationellt policyperspektiv kan man fråga sig om sådana processerfarenheter alltid måste förvärvas i den egna kommunen eller organisationen? Kan det finnas möjligheter att också öka lärandet över de geografiska och organisatoriska gränserna? Det förefaller finnas ett behov av att främja att erfarenheter som genereras lokalt och regionalt blir mer av en nationell resurs och inte geografiskt eller organisatoriskt inlåsta.

### **Klargör roller**

Ett väl fungerande främjandearbete kräver en helhets-syn – med tydliga och kända roller för de medverkande aktörerna för att undvika felaktiga förväntningar, överlappningar eller att frågor faller mellan stolarna. Systemet med svenska främjandeaktörer har tidigare kritiserats för att vara fragmentiserat och svåröverskådligt.<sup>9</sup> Situationen kompliceras också av den bild som vi möter när det gäller så skilda förutsättningar och resurser hos landets regioner och kommuner.

<sup>9</sup> SOU 2001:109; SOU 2011:21; Ds 2011:29; SOU 2019:21.

Det framträder en viss osäkerhet om vad som kan förväntas av respektive aktör och vilket uppdrag de faktiskt har. Sannolikt varierar "systemkunskapen" avsevärt mellan olika aktörer. Självklart för några, oklart för andra. Det viktigaste bör vara att höja lägsta nivån. I våra nyetableringsintervjuer framkommer en förväntan om att offentliga aktörer bör agera investeringsfrämjande oavsett om de har ett formellt investeringsfrämjande uppdrag eller inte. Åsikten kan givetvis diskuteras, men signalerar i vart fall ett behov av att tydliggöra rollerna. Är den nuvarande aktörssammansättningen med sådana uppdrag i överensstämmelse med det behov som uppstår i faktiska investeringsförlopp? Är deras uppdragsbeskrivningar relevanta? Här kan det behövas en översyn.

### **Stärk det regionala samspelet**

Regionerna och Business Sweden framstår som ömsesidigt beroende av varandras insatser (och därmed även varandras resurser) för att det regionala främjandesystemet ska fungera väl. De lokala och regionala parterna (exempelvis kommuner, regioner eller regionala investeringsfrämjande organisationer) som förr eller senare blir starkt involverade i framförallt nyetableringar, men även i expansionsinvesteringar, behöver ha en hög mottagningskapacitet för att systemet ska fungera effektivt. De behöver proaktivt ha utformat ett tydligt värdeerbjudande baserat på sina komparativa fördelar. De måste även vara professionella i sitt sätt att bedöma om en investering motiverar ett engagemang eller inte (alla investeringsförslag motiverar inte offentliga insatser). Dessutom behöver de vara effektiva i sitt bemötande av inkommande investeringspropåer, ha kunskap om systemets aktörer och veta vem som gör vad. I vissa fall behöver de även kunna slutförhandla med en investerare.

Här menar de intervjuade att det behövs kompetenshöjande insatser. Bilden är dock splittrad när det gäller kunskapen om vilken aktör som egentligen har (eller borde ha) den uppgiften. Business Sweden arbetar enligt sitt riktlinjebrev med åtminstone delar av sådana uppgifter till de regionala partners där de har samarbetsavtal. Vissa av våra respondenter känner till och uppskattar detta. Samtidigt påpekas att det finns 290 kommuner i Sverige. Det i relation till Business Swedens begränsade resurser, tas som ett argument för att även regionerna måste få en tydligare roll. Men i nuläget finns inget sådant uttalat uppdrag för dem. Oavsett det, finns i de flesta regioner så kallade regionala investeringsfrämjande organisationer (IFO).

Regionen är ofta organisationsägare, ibland själv, ibland i samarbete med kommuner. Många är beroende av kortsiktig projektfinansiering, ofta från EU:s regionala utvecklingsfond, ERUF<sup>10</sup>. Det innebär att mycket tid går åt till själva projektadministrationen samtidigt som det finns svårigheter att rekrytera önskad kompetens till korta anställningar och att bygga upp och långsiktigt underhålla kompetens och nätverk.

Vi ser behovet av att förbättra förutsättningar för regionerna att arbeta långsiktigt med investeringsfrämjande insatser genom att säkra en långsiktig, statlig, basfinansiering (med krav på regional motfinansiering) och se över möjligheten att införa ett löpande uppdrag att arbeta investeringsfrämjande i regionerna. Vi ser också behovet att förbättra Business Swedens möjligheter att arbeta regionalt genom att mer resurser avsätts till koordination, samverkan och kompetenshöjande insatser i det regionala investeringsfrämjandet.

### **Processtöd till kommunerna**

En majoritet av de intervjuade efterlyser en stödjande funktion när etableringsprocessen övergår till ett "skarpt läge" där en kommun närmar sig konkreta förhandlingar med ett företag. Beroende på kommunens storlek och tidigare erfarenhet uppger de intervjuade att det ofta saknas ekonomiska och personella resurser (inom till exempel analys eller juridik) som riskerar att försätta kommunen i ett svagt förhandlingsläge. Funktionen skulle till exempel kunna handla om stöttning, rådgivning och hjälp med kontaktytor. Här har ingen av de intervjuade aktörerna någon uppfattning om att det idag skulle finnas någon utpekad aktör med ett sådant främjandeuppdrag. Vår uppfattning är att ett processtödande uppdrag inom investeringsfrämjande skulle kunna ges till Tillväxtverket. Det kan ses som en parallell till deras tidigare uppdrag om att bistå med insatser vid större varsel och omställning.<sup>11</sup> Inriktningen skulle här bli omvänd, att bistå kommuner när det föreligger konkreta möjligheter till investeringar.

### **Särskilt stora/strategiska investeringar**

På samma sätt som särskilt stora företagsnedläggningar kan motivera samordnade insatser framförs det i våra intervjuer ett motsvarande behov för särskilt strategiska stora kunskapsintensiva investeringar. Många frågor behöver hanteras och många aktörer är inblandade. Processerna kan bli komplicerade och utdragna i tid vilket medför behov av samordning och effektivisering. De positiva effekterna av dessa investeringar

<sup>10</sup> SOU 2019:21, *Effektivt investeringsfrämjande för hela Sverige*.

<sup>11</sup> Regeringsbeslut 2017-02-09, N2017/01030/RTS.



kan få spridning utanför de aktuella kommun- och regiongränserna och ibland vara än större och ha en långsiktig, nationell betydelse. Vissa av de frågor som behöver lösas i samband med investeringen kommer att ligga helt eller delvis utanför kommunens eller regionens mandat. Det kan innebära en stor mängd "stuprördialoger" med många olika aktörer i enskilda frågor vilket riskerar att innebära tröghet i processen. Våra intervjuer visar också på en efterfrågan av samordning när det gäller kontakter med statliga myndig-

heter och andra berörda aktörer – "en dörr in". En tänkbar insats kan vara ett system där regeringen använder sig av sin möjlighet att utse särskilda samordnare. Instrumentet skulle reserveras för investeringar som kan klassas som särskilt strategiska. Möjligen skulle man också för en sådan kategori investeringar kunna tänka sig en möjlighet att tillföra mer (eller omfördela) resurser till de prövande myndigheterna i plan- och miljöprövningsfrågor i syfte att korta ledtider.

## Etableringserfarenheter och attraktionsfaktorer

I våra intervjuer har det framkommit olika faktorer som bedömts viktiga för orter eller kommuner som aspirerar på större investeringar/etableringar. Nedan summeras de i en kort punktlista.

- **Förarbete.** En gemensam och tydlig målbild i hela organisationen och bland befolkningen innan en kommun ger sig in i konkurrensen om en etablering.
- **Genomarbetat värdeerbjudande.** Vad är det konkreta värdet som platsen kan erbjuda en potentiell investerare/etablerare? Tänk ur dennes perspektiv.
- **Lokala nivåns mottagningskapacitet.** Egenskaper som nämns är bemötande, tydligt ledarskap, snabbhet och förmågan att sätta samman kompetenta team.
- **Förberedelse för markutnyttjande.** Beror givetvis på typ av investering och markbehov. Exempel för industriverksamhet: Bra om det redan i översiktsplan finns utpekade områden för industriverksamhet som inte bedöms känsliga för andra intressen (till exempel närliggande särskilda skydds- eller bevarandevärden). Vid "skarpt" läge behövs effektiva resurser att snabbt ta fram en detaljplan. Förfogande över marken.

- **Tillit.** Förutom rationella argument som måste finnas, handlar det också om relationsskapande som kan utvecklas över flera år och som bygger på förtroende.
- **Nätverk.** Varje persons nationella, regionala och lokala nätverk är viktiga.
- **Fördel med öppen process.** Det är sällan upp till de kandiderande platserna eller kommunerna att avgöra om processen ska vara öppen eller konfidentiell. Men en reflektion som ändå förs fram är att transparens minskar oron, gör det lättare att ställa frågor och bidra under resans gång.

### Involvera det lokala/regionala näringslivet som kan:

- informera en potentiell investerare om lokala förhållanden, som till exempel näringslivsklimatet och möjligheter till kompetensförsörjning
- erbjuda möjligheter till framtida affärsförbindelser
- fungera som stöd i processen och eventuellt även medfinansiera
- ha betydelsefulla nätverk.

Avslutningsvis kan vi konstatera att investeringsfrämjande tar sin tid att lära sig och vanligen inte handlar om snabba affärer. Vi hoppas att erfarenheterna från studien kan bidra till ett sådant lärande. Investeringsfrämjande förutsätter att vissa "hårda" kriterier som till exempel kompetensförsörjning, tillgång till mark, marknadsunderlag, infrastruktur

och geografiskt läge uppfylls. Men även mer "mjuka" värden förefaller viktiga. Investeringsfrämjande handlar i mångt och mycket om ett relationskapande med förtroenden som utvecklas under lång tid, eller som en av de intervjuade uttrycker det: *"We are in the business of trust."*

# Referenser

## Skriftliga källor

Ds 2011:29, Översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande. Utrikesdepartementet. Stockholm: Fritzes.

Regeringsbeslut 2017-02-09, N2017/01030/RTS.

SOU 2001:109, Statens roll för att främja viktiga utländska investeringar i Sverige. Utredningen om utvärdering av verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige. Utrikesdepartementet. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

SOU 2011:21, En utrikesförvaltning i världsklass. Utrikesförvaltningsutredningen. Utrikesdepartementet. Stockholm: Fritzes.

SOU 2019:21, Effektivt investeringsfrämjande för hela Sverige. Utredningen för ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar. Utrikesdepartementet. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Tillväxtanalys, (2019), "Stora kunskapsintensiva investeringar – orsaker, verkan och den offentliga sektorns roll". PM 2019:13.

Tillväxtanalys, (2021), "We are in the business of trust" – erfarenheter från fyra investeringsprocesser. PM 2021:01.

## Elektroniska källor

Dagens Industri, (2018), "Northvolt avslöjar: Här hamnar batterifabriken", 19 oktober 2017. <https://www.di.se/nyheter/northvolt-avslojar-har-hamnar-batterifabriken/> (2020-10-08).

HUI Research, (2017), "Turistekonomisk rapport Lalandia". [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiC7o\\_k-JXuAhXPIsKHVC6BoU-QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.motala.se%2F-media%2Fuploads%2FRapport-Lalandia-f%25C3%25B6r-Motala-kommun.pdf&usg=AOvVaw2prl5aAzQ6m0lwH-4Fhsdm](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiC7o_k-JXuAhXPIsKHVC6BoU-QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.motala.se%2F-media%2Fuploads%2FRapport-Lalandia-f%25C3%25B6r-Motala-kommun.pdf&usg=AOvVaw2prl5aAzQ6m0lwH-4Fhsdm) (2020-06-04).



Detta är en kraftigt förkortad populärversion av PM 2021:01, "We are in the business of trust – erfarenheter från fyra investeringsprocesser". Den publikationen innehåller betydligt mer detaljerade beskrivningar av processer, aktörernas erfarenheter samt en fördjupad policydiskussion. PM 2021:01 finns för nedladdning på Tillväxtanalys webbplats, [www.tillvaxtanalys.se](http://www.tillvaxtanalys.se).

#### **Del av ett ramprojekt**

Studien av investeringsprocesser är en del av ett större ramprojekt om stora kunskapsintensiva investeringar (SKI). Ramprojektet heter "Vilken roll har offentlig sektor för stora kunskapsintensiva investeringar?" och analyserar genom nedanstående fem delstudier olika aspekter av SKI:s orsaker och verkan. Samtliga är nedladdningsbara på [www.tillvaxtanalys.se](http://www.tillvaxtanalys.se).

1. "Stora kunskapsintensiva investeringar – orsaker, verkan och den offentliga sektorns roll" (PM 2019:13)
2. "Humankapitalets betydelse för stora kunskapsintensiva investeringar" (PM 2019:16)
3. "Produktivtets- och sysselsättningseffekter från arbetskraftens rörlighet" (WP 2020:03)
4. **"We are in the business of trust" (PM 2021:01)**
5. "Miljölagstiftningens betydelse för stora kunskapsintensiva investeringar" (PM 2019:15)

Ramprojektet sammanfattas i en slutrapport med beräknad publicering i mars 2021.



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 tillväxtpolitiken samt genomförandet av Agenda 2030.

I vårt arbete fokuserar vi särskilt på hur staten kan främja Sveriges innovationsförmåga, på investeringar som stärker innovationsförmågan och på landets förmåga till strukturomvandling. Dessa faktorer är avgörande för tillväxten i en öppen och kunskapsbaserad ekonomi som Sverige. Våra analyser och utvärderingar är framåtblickande och systemutvecklande. De är baserade på vetenskap och beprövad erfarenhet.

Sakkunniga medarbetare, unika databaser och utvecklade samarbeten på nationell och internationell nivå är viktiga tillgångar i vårt arbete. Genom en bred dialog blir vårt arbete relevant och förankras hos dem som berörs.

Tillväxtanalys finns i Östersund (huvudkontor) och Stockholm.

Den kunskap vi tar fram tillgängliggör vi på [www.tillvaxtanalys.se](http://www.tillvaxtanalys.se). Anmäl dig gärna till vårt nyhetsbrev för att hålla dig uppdaterad om våra pågående och planerade kunskapsprojekt. Du kan även följa oss på Twitter, Facebook och LinkedIn.



**Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser**

Studentplan 3, 831 40 Östersund  
Telefon: 010-447 44 00

För ytterligare information kontakta: Jörgen Lithander och Sara Nordin  
E-post: [jorgen.lithander@tillvaxtanalys.se](mailto:jorgen.lithander@tillvaxtanalys.se); [sara.nordin@tillvaxtanalys.se](mailto:sara.nordin@tillvaxtanalys.se)  
[www.tillvaxtanalys.se](http://www.tillvaxtanalys.se)