

# Till statsrådet Leif Pagrotsky Utrikesdepartementet

Regeringen beslutade den 15 mars 2001 att tillkalla en utredare att göra en översyn av verksamheten vid Delegationen för Utländska Investeringar i Sverige (Invest in Sweden Agency-ISA). Genom beslut följande dag förordnades verkställande direktören Peter Nygårds som särskild utredare.

Till sekreterare förordnades fr.o.m. den 17 mars kanslirådet Ulf Stange. Utredningens assistent har varit Catharina Nyström.

Som experter förordnades fr.o.m. den 1 juni departementssekreteraren Tomas Ahlberg, vice verkställande direktören Pontus Braunerhjelm, administrativa chefen Viveca Rostén, kanslirådet Monica Ström och kanslirådet Ira Thilén.

Härmed överlämnas betänkandet "Statens roll för att främja viktiga utländska investeringar i Sverige" (SOU 2001:109). Uppdraget är därmed slutfört.

Stockholm den 30 november 2001

Peter Nygårds

/Ulf Stange

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>5</b>
<b>1 ISA - utredningens uppdrag och arbete.....</b>	<b>19</b>
1.1 Utredningens uppdrag.....	19
1.2 Utredningens arbete .....	20
<b>2 Utvecklingen av utländska investeringar globalt.....</b>	<b>23</b>
2.1 Begreppet utländsk investering.....	23
2.2 Utvecklingen av utländska investeringar globalt .....	23
<b>3 Utländska investeringar i Sverige .....</b>	<b>27</b>
3.1 In- och utflödet av utländska investeringar.....	27
3.2 De utländska direktinvesteringstillgångarna .....	29
3.3 Antalet utlandsägda företag med anställda.....	29
<b>4 Ökad konkurrens om utländska investeringar .....</b>	<b>33</b>
4.1 Konkurrensen om utländska investeringar .....	33
4.2 Internationellt regelverk m.m. ....	35
4.3 Är utländska investeringar värdefulla, tillväxtfrämjande, önskvärda? .....	35
Utredningens bedömning: .....	37

5	Propositioner och utvärderingar .....	41
5.1	Inledning .....	41
5.2	Proposition om investeringsfrämjande före ISA.....	41
5.3	Proposition om ISA .....	42
5.4	Utvärderingar.....	43
6	ISA beskrivning av organisation, verksamhet, resultat .....	45
6.1	ISA i korthet .....	45
6.2	Organisation .....	46
6.3	ISA:s fem fokusområden .....	48
6.3.1	Marknadskommunikation .....	49
6.3.2	Hub Sverige .....	50
6.3.3	IT och elektronik .....	50
6.3.4	Biovetenskap.....	50
6.3.5	Industri och tjänster.....	51
6.3.6	Allmänt om och gemensamt för fokusområdena.....	51
6.3.7	Administration och IT-stöd .....	52
6.3.8	Ekonomiska rådet och utvärderingskommittén .....	52
	Utredningens bedömning:.....	53
6.4	ISA:s utlandsorganisation och utlandsverksamhet .....	53
6.4.1	Inledning.....	53
6.4.2	Egna utlandskontor (London, New York, Tokyo) .....	55
6.4.3	Representationskontor (Dusseldorf/Stockholm, Helsingfors, Köpenhamn, Los Angeles, Milano, Seoul och Taipei) .....	56
6.4.4	Allmänt om utlandskontoren.....	58
	Utredningens bedömning:.....	59
6.5	ISA:s personal.....	62
	Utredningens bedömning:.....	64
6.6	ISA:s finansiering .....	65
6.6.1	Finansiering 1996-2000.....	65
6.6.2	Finansiering 2001-2004.....	66
6.6.3	ISA föreslår ökat anslag.....	67
	Utredningens bedömning:.....	68

6.7	Hur ISA styrs .....	69
6.7.1	Inledning .....	69
6.7.2	Förordning .....	69
	Utredningens bedömning: .....	70
6.7.3	Regleringsbrev och särskilda regeringsbeslut .....	71
	Utredningens bedömning: .....	72
6.7.4	Styrelse.....	73
	Utredningens bedömning: .....	74
6.7.5	Interna föreskrifter .....	75
	Utredningens bedömning: .....	76
6.7.6	Intern ledning och information .....	76
	Utredningens bedömning: .....	76
6.8	ISA:s funktioner-verksamhet och resultat .....	77
6.8.1	Information (ingår i fokusområde marknadskommunikation) .....	79
	Utredningens bedömning: .....	81
6.8.2	Utredning (ingår i fokusområde marknadskommunikation) .....	83
	Utredningens bedömning: .....	84
6.8.3	Länderverksamhet (ingår i fokusområde marknadskommunikation) .....	85
	Utredningens bedömning: .....	87
6.8.4	Projekt (ingår i fokusområdena Hub Sverige, IT och elektronik, biovetenskap och industri och tjänster) .....	87
	Utredningens bedömning: .....	91
6.8.5	Investerarservice (ingår i fokusområde industri och tjänster .....	94
	Utredningens bedömning: .....	95
6.8.6	Regional samverkan och utbildningsverksamhet (ingår i fokusområde industri och tjänster) .....	96
	Utredningens bedömning: .....	99
6.9	Bör ISA ha en regionalpolitisk uppgift? .....	100
6.9.1	Inledning .....	100
	Utredningens bedömning.....	101
6.10	ISA:s resultat .....	103
6.10.1	Inledning .....	103
6.10.2	Antalet etableringar där ISA medverkat .....	103
6.10.3	Antalet kvalificerade förfrågningar och kundstockens storlek m.m. ....	108

Utredningens bedömning:.....	108
6.10.4 ISA:s eget resultatuppföljningssystem .....	110
Utredningens bedömning:.....	112
<b>7 Utrikesförvaltningens roll i investeringsfrämjandet .....</b>	<b>115</b>
7.1 Inledning .....	115
7.2 Utrikesförvaltningens organisation .....	115
7.3 Bestämmelser om investeringsfrämjandet .....	117
7.4 Omfattningen av investeringsfrämjandet .....	118
7.5 UD:s verksamhetsplanering och investeringsfrämjandet ...	119
7.6 Kontakterna mellan utrikesförvaltningen och ISA .....	119
Utredningens bedömning:.....	121
<b>8 Övriga aktörer av betydelse för investeringsfrämjandet ..</b>	<b>125</b>
8.1 Inledning .....	125
8.2 Offentliga aktörer.....	125
8.2.1 ALMI Företagspartner AB - ALMI.....	125
8.2.2 Departement.....	126
8.2.3 Euro Info Center – EIC .....	127
8.2.4 Exportrådet.....	127
8.2.5 Institutet för tillväxtpolitiska studier – ITPS.....	128
8.2.6 Kommerskollegium.....	128
8.2.7 Kommuner och landsting .....	129
8.2.8 Länsstyrelser .....	130
8.2.9 Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet – NSU ..	130
8.2.10 Riksbanken .....	131
8.2.11 Svenska institutet – SI.....	131
8.2.12 Turistdelegationen och Sveriges rese- och turistråd AB.....	132
8.2.13 Verket för innovationssystem - VINNOVA.....	132
8.2.14 Verket för näringslivsutveckling - NUTEK.....	133
8.2.15 Övriga aktörer .....	134
8.2.16 Regionala tillväxtavtal .....	134
8.2.17 EG:s strukturfonder.....	135
8.3 Privata aktörer .....	136
8.3.1 Handelskamrar .....	136

8.3.2	Privata konsulter, advokatbyråer, banker m.fl.....	137
8.3.3	Svenskt Näringsliv .....	137
	Utredningens bedömning: .....	138
<b>9</b>	<b>Investeringsfrämjande i andra länder.....</b>	<b>139</b>
9.1	Inledning.....	139
9.2	Danmark .....	139
9.3	Finland .....	140
9.4	Norge .....	141
9.5	Belgien.....	141
9.6	Irland .....	141
9.7	Nederländerna.....	142
9.8	Spanien.....	142
9.9	Storbritannien.....	143
9.10	Tyskland .....	143
9.11	Kanada.....	144
9.12	USA .....	144
9.13	Japan .....	144
9.14	Jämförande studie av ISA och sju motsvarande organ .....	145
	Utredningens bedömning: .....	146
 <b>Bilagor</b>		
	Bilaga 1 Kommittédirektiv.....	149
	Bilaga 2 Propositionstext om bildande av ISA.....	155
	Bilaga 3 Förordning.....	161
	Bilaga 4 Regleringsbrev .....	165
	Bilaga 5 ISA:styrelse, ekonomiska råd och utvärderingskommitté .....	173

Bilaga 6 Internationella och EU-regler, regionala och bilaterala avtal samt investeringsgarantier .....	175
Bilaga 7 Utländska direktinvesteringar i Sverige .....	181
Bilaga 8 De 30 största utlandsägda företagen i Sverige .....	185
Bilaga 9 ISA:s uppföljningssystem .....	187
Bilaga 10 ISA:s största maknadsprojekt och förteckning över samtliga projekt .....	193
Bilaga 11 Litteraturförteckning .....	199

# Sammanfattning med slutsatser och förslag

## Utredningsuppdraget

Utredningen har haft till uppgift att granska de fem första årens verksamhet vid Invest In Sweden Agency, ISA. Uppgiften har bl.a. bestått i att bedöma verksamhetens kostnadseffektivitet och ändamålsenlighet, samarbetet med andra aktörer däribland utrikesförvaltningen och utlandsverksamheten. Utredningen har gjort en utvärdering av ISA:s verksamhet med givna förutsättningar. Den har också gjort en större utblick och övervägt och lagt förslag kring förutsättningarna att utveckla ISA:s verksamhet genom ett utökat samarbete med olika omgivande aktörer.

## ISA

ISA är under UD central förvaltningsmyndighet för investeringsfrämjandet i Sverige. Huvuduppgiften är att attrahera utländska investeringar till Sverige och att på olika sätt bistå utländska investerare. ISA bedriver verksamhet både i Sverige och utomlands, till stor del i projektform. Antalet anställda är 40 varav 30 finns i Sverige. ISA har en liten fast organisation som vid behov kompletteras med utomstående experter. Budgeten för år 2001 uppgår till 110 mkr. Finansieringen sker främst med budgetmedel men också genom bidrag från de aktörer som deltar i ISA:s projekt. ISA har under de första fem årens verksamhet medverkat i 450 etableringar som skapat 5 600 arbetstillfällen i Sverige.



## Utvecklingen av utländska investeringar i världen

De utländska direktinvesteringarna i världen uppgick år 2000 till 1 270 miljarder USD, en sexdubbling jämfört med 1990. De har ökat betydligt snabbare än världshandeln och BNP och således blivit viktigare i ekonomin än tidigare. Större delen av investeringarna görs i utvecklade länder i form av förvärv och fusioner. Många länder bedriver ett aktivt investeringsfrämjande. Konkurrensen om utländska investeringar har ökat. Inför investeringsbeslut jämförs ofta flera etableringsalternativ varvid olika länders företags- men även individklimat jämförs.

## Utländska investeringar i Sverige

Inflödet av utländska investeringar till Sverige har ökat kraftigt under 90-talet, särskilt de senaste åren. Inflödet har under åren 1990–2000 uppgått till 1 200 mdkr. Sverige har därmed under vissa år blivit ett av de största mottagarländerna i världen. En dominerande del utgörs av förvärv och fusioner varav vissa varit mycket stora. Utvecklingen illustreras av att antalet anställda i utlandsägda företag fördubblats under 90-talet till närmare 450 000 personer. Svenska företags utlandsinvesteringar har under 90-talet varit nästan lika stora som de utländska i Sverige. Detta visar att Sverige i hög grad omfattas av den pågående globala omstruktureringen av näringslivet.

## Utredningens slutsatser och förslag

Investeringsfrämjande kan spela en viktig roll för att attrahera utländska investeringar och förstärka ekonomin. Staten bör stödja den investeringsfrämjande verksamheten. Det centrala investeringsfrämjandet bör fortsätta att bedrivas i en egen myndighet.

ISA:s verksamhet fungerar på det hela taget bra. ISA har en väl avvägd verksamhet där fokusering geografiskt och på sektorer är ett centralt inslag. ISA har i huvudsak gjort rimliga prioriteringar mellan sektorer och branscher och tillämpar bra arbetsmetoder. Utredningen bedömer att verksamheten varit ändamålsenlig mot bakgrund av ålagda uppgifter i förordning och regleringsbrev. ISA har hög ambitions- och aktivitetsnivå.

Det föreligger betydande svårigheter att mäta kostnadseffektiviteten i en verksamhet som ISA:s. Vid en sammanvägning av de resultat som ISA uppnått i form av etableringar och utförda aktiviteter och prestationer är utredningens uppfattning att ISA bedrivit en kostnadseffektiv verksamhet. Den har bidragit till att tillföra ny kompetens och skapa nya arbetstillfällen i olika delar av Sverige, främst i de tre storstadsområdena. Den har också hos många svenska aktörer lett till förbättrad insikt om betydelsen av utländska investeringar och kompetensuppbyggnad på detta område. Utredningen bedömer att verksamheten haft positiva samhällsekonomiska effekter.

ISA producerar informationsmaterial av hög klass om Sverige och dess ekonomi. Det är efterfrågat och används i stor omfattning även utanför den investeringsfrämjande verksamheten. Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (NSU) borde diskutera hur ISA kunde ges i uppgift att ta fram allmän information om Sverige även för andra aktörers räkning. NSU bör ges en viktigare strategisk roll i Sverigefrämjandet. Samarbetet med näringslivet i dessa frågor bör förstärkas.

ISA:s projektarbete i samverkan med regioner och företag är ett lämpligt arbetssätt som ökar möjligheterna att nå utländska investerar. Det involverar och sammanför olika aktörer och ökar hos dessa förståelsen för och kunskaperna om utländska investeringar. Finansieringen från andra aktörer är en bekräftelse på värdet av projekten. Andra aktörers bidrag till finansieringen har gjort att projektverksamheten fått större omfattning än vad som annars varit möjligt.

Utredningen anser att förstärkningen av ISA:s resurser för kommande treårsperiod är motiverad. Större delen av de särskilda medel som UD tilldelats för exportfrämjande för kommande treårsperiod bör utnyttjas för att stimulera samverkan mellan olika främjandeaktörer, bl.a. ISA och utrikesrepresentationen, för internationell marknadsföring av särskilda branscher. Medel som tilldelas ISA för särskilda insatser bör i möjligaste mån avse en längre period så att ISA:s administrativa hantering underlättas.

ISA har sedan myndigheten inrättades varit en delegation. Eftersom ISA inte är en tillfällig myndighet, bör ISA omvandlas till ordinarie myndighet och ges ett annat namn. Utredningen föreslår att det nya officiella namnet blir Myndigheten för utländska investeringar i Sverige. Eftersom ISA är ett inarbetat namn, bör det användas i alla yttre kontakter. ISA:s förordning bör omarbetas.

Det finns förutom namnbytet både formella och andra skäl till detta.

Styrelsen måste spela en aktiv strategisk roll. Den har en bra sammansättning och storlek med tanke på ISA:s behov av kompetens och kontakter men kan kompletteras så att kontakterna med Näringsdepartementet och dess myndigheter utvecklas. Flertalet ledamöter bör hämtas från näringslivet. ISA bör knyta till sig en expertgrupp med utländska företagsledare.

ISA bör hålla kontakt med sina utländska kollegor för att komma åt "best practice" på olika områden och för att dra lärdom av hur investeringsfrämjandet bedrivs mot bakgrund av givna förutsättningar. Samtidigt noterar utredningen att ISA i flera avseenden verkar ligga långt framme jämfört med andra länders motsvarande organ.

Eftersom det underlag som finns om effekterna av utländska investeringar är begränsat, anser utredningen att det finns behov att utreda bl.a. långsiktiga effekter av olika etableringsformer samt hur dessa påverkar tillväxt och sysselsättning i Sverige.

Utredningen har ovan utvärderat och bedömt ISA:s verksamhet utifrån givna förutsättningar och vad myndigheten hittills uppnått. Det finns emellertid goda skäl för att vidga bedömningen till att också omfatta miljön kring myndigheten och investeringsfrämjandet i stort. Härmed avses dels andra aktörer med gränssnitt mot ISA eller med påverkansmöjligheter på investeringsförutsättningarna i Sverige, dels investeringsbegreppets innebörd.

ISA:s arbete har hittills främst handlat om att förmå utländska intressen att föra över resurser, främst kapital, till Sverige. Utredningen anser det väsentligt att ge investeringsbegreppet en tydlig kvalitativ och vidare innebörd. Resursöverföringar i form av investeringar till Sverige bör ses som ett begrepp som förutom kapital innehåller idéer, innovationer och kompetent arbetskraft i form av t.ex. studenter, forskare och experter. Med detta synsätt inbegrips flera politikområden i investeringsfrämjandet: migrations-, forsknings-, närings-, handels-, innovationspolitik m.m. Det är viktigt att analysera de organisatoriska och strategiska konsekvenserna av detta. Regeringen bör se över rollfördelning, uppgifter och samordningsmöjligheter hos inblandade myndigheter så att ett samordnat effektivt arbete för att få kvalificerade resurser till Sverige kan erhållas. Fokus för att förbättra investeringsklimatet måste vara både på företag och individer.

Utredningen har analyserat ISA:s verksamhet i ett närings-, regional- och handelspolitiskt perspektiv. Den allmänna slutsatsen är att ett slagkraftigt investeringsfrämjande måste bygga på allianser med andra aktörer.

ISA finns idag representerat i nio länder, i tre av dessa med egna kontor. Utredningen anser att utlandsrepresentation har så stor betydelse för att attrahera utländska investeringar att närvaron utomlands bör utökas. Detta bör ske på två sätt, dels genom en närmare knytning av investeringsfrämjandet till utlandsmyndigheterna, dels genom större engagemang från de näringspolitiska myndigheterna i ISA:s arbete i Sverige.

Enligt utredningens bedömning bör investeringsfrämjandet ges större utrymme i statens samlade verksamhet. ISA:s verksamhet har bidragit till att Sverige attraherat ett ökande inflöde av utländska investeringar, vilket haft stor betydelse för svenskt näringsliv och svensk ekonomi. Betydelsen av ett kontinuerligt inflöde av direktinvesteringar är stor eftersom sådana investeringar tillför resurser och kompetens.

Utredningen menar att flera åtgärder bör vidtas för att investeringsfrämjandet skall bli mer omfattande och kraftfullt.

Utredningen föreslår att UD ytterligare bör förändra balansen i sin verksamhet så att främjandeverksamheten ges en större roll i förhållande till den traditionella säkerhetspolitiska/andra uppgifter. UD bör i en utredning mer ingående analysera hur de svenska intressena i utlandet skall drivas, bevakas och koordineras i en värld där konkurrensen mellan länder vad gäller de kommersiella intressena ökat medan den säkerhetspolitiska särarten mellan länder inom inte minst EU minskat.

UD är med sin utbredda representation, sin kontinuerliga kunskapsuppbyggnad, sin förankring i de olika nationella nätverken och sin diplomatiska status en viktig koordinator för att främja svenska intressen utomlands. Utrikesförvaltningen, främst ambassaderna, bör integreras strategiskt i främjandeverksamheten. Detta skulle ge bredd och djup i arbetet med att bevaka Sveriges kommersiella intressen. Ambassaderna har de för ISA nödvändiga lokala nätverken och därigenom tillgång till de beslutsnivåer där investeringsbeslut fattas.

Investeringsfrämjande är en viktig del av näringspolitiken men Näringsdepartementet och dess myndigheter har en för liten roll på området. Utredningen har konstaterat att ISA inom sin projektverksamhet utvecklat en arbetsmetod som har stor bäring på

näringspolitiken. ISA har inom ett antal områden gjort s.k. klusteranalyser och där sammanfört olika aktörer, ibland konkurrenter, där det funnits ett gemensamt intresse att i projektform få ökad kunskap om utvecklingsförutsättningarna för klustret. Inom sådana prioriterade områden har ISA fått forskning, näringsliv och offentliga aktörer att samverka för att få till stånd satsningar som stärker kluster. Dessa kluster kan sedan marknadsföras utomlands och användas för att på ett riktat sätt närma sig intressanta investerare. Hittills har ISA tagit initiativ till att starta sådana projekt och sedan till stor del drivit dem. Det handlar om att kartlägga kluster och sedan genomföra ett arbete för att stärka dem. Att föröka komplettera sådana kompetensblock eller kluster genom investeringsfrämjande åtgärder är en uppgift för ISA, medan arbetet i övrigt går utöver ISA:s kärnuppdrag. Utredningen anser att projektarbetet, vilket i sig är värdefullt, inte i tillräcklig omfattning engagerat de samhällsaktörer som har ansvar för analyser av den näringspolitiska utvecklingen i Sverige.

Ett väsentligt utökat samarbete bör, enligt utredningen, komma till stånd mellan ISA och flera av de näringspolitiska myndigheterna. Även om samarbete redan till viss del förekommer, vill utredningen betona vikten av att systematisera ett arbetsätt där investeringsfrämjande åtgärder integreras i det näringspolitiska arbetet för att komplettera svenska industriella system med utländska resurser och kompetens. I första hand myndigheter som NUTEK, VINNOVA och ITPS bör igenom sitt arbete kunna tillhandahålla kunskaper om strategiskt viktiga kluster eller industriella system. Det handlar främst om ett tiotal svenska kluster som ligger på framkant när det gäller hög internationell konkurrenskraft i form av kunskapsintensiv och tekniskt avancerad design, utveckling och produktion. Utredningen välkomnar en utveckling av näringspolitiken med denna inriktning. I analysarbetet handlar det då om att identifiera vilka åtgärder som behövs för att stärka klustren. Det kan röra sig om inhemska investeringar, FoU-insatser, utbildning, tillgång till kompetent arbetskraft, förstärkning av infrastrukturen m.m. I ett sådant näringspolitiskt arbete blir ISA:s roll att identifiera behovet och möjligheten att med utländska investeringar stärka systemen.

Företagandet internationaliseras alltmer. Även mycket små företag är idag beroende av händelser och förhållanden i andra länder. Svensk näringspolitik måste naturligtvis ta hänsyn till dessa förutsättningar och inrikta arbetet mer på de internationella pers-

pektiven. Det är enligt utredningen angeläget att förstärka samarbetet mellan UD:s och Näringsdepartementets myndigheter för att genom bättre internationell fokusering åstadkomma bättre förutsättningar för de svenska företagen och därmed bättre tillväxt. Utredningen vill betona vikten av att UD utvecklar ett större engagemang i näringspolitiska frågor. Det bör ske genom ett utökat strategiskt samarbete mellan UD och Näringsdepartementet. Det skulle syfta till en ökad fokusering på företagandets växande internationella beroenden. Eftersom tillväxtförutsättningarna blir allt mer internationellt beroende, är det väsentligt att utrikesförvaltningens kontaktnät och kunskaper om respektive lands näringsliv systematiskt görs tillgängligt för den svenska näringspolitikens aktörer.

ISA har genom särskilda regeringsbeslut och öronmärkta pengar tilldelats en regionalpolitisk uppgift. Utredningen menar att det är viktigt att arbeta med det regionalpolitiska uppdraget på ett sådant sätt att den samlade Sverigebilden som följer av ISA:s verksamhet förmedlar intrycket av ett tekniskt avancerat land med en kompetent arbetskraft och ett företagsvänligt klimat. Vidare måste ISA ha en strategisk inriktning som kan kombinera arbete med investeringsfrämjande i stodområdet med ett kraftfullt engagemang i storstadsregionerna. Det senare är av stor vikt, eftersom det ofta är dessa som har den största attraktionskraften för investerare som har krav på miljöer med kunskapsintensiv och tekniskt avancerad verksamhet.

Utredningen bedömer att det går att förena en regionalpolitisk uppgift med huvuduppdraget. För att det ska vara möjligt, krävs att ISA:s verksamhet ingår i regeringens samlade strategi för regional utvecklingspolitik och inte tilldelas medel och uppdrag ad hoc.

ISA:s regionalpolitiska arbete bör enligt utredningen i huvudsak genomföras inom ramen för de regionala tillväxtavtalen. De regionala aktörerna skulle kunna engageras i ett målinriktat arbete för att analysera styrkor och svagheter i respektive regions viktigare kluster. Detta skulle vara en bra utgångspunkt för att bedöma vilka näringspolitiska insatser som borde prioriteras. Här är naturligtvis inte alltid behovet av utländska investeringar den viktigaste faktorn. Men investeringsfrämjandet skulle sättas in i ett närings- eller regionalpolitiskt sammanhang som skulle förbättra samspelet mellan de olika näringspolitiska aktörerna såväl nationellt som regionalt.

Om investeringsbegreppet ges en vidare betydelse och involverar fler aktörer, kommer möjligheten att öka omfattningen och kraftfullheten i verksamheten att vara god. Det möjliggör en bättre användning av statens resurser och medger en större närvaro i olika länder. Tillväxt och utveckling ges en ökad fokusering i den statliga strategin inom flera politikområden.

# 1 ISA - utredningens uppdrag och arbete

## 1.1 Utredningens uppdrag

Vid regeringssammanträdet den 15 mars 2001 bemyndigade regeringen statsrådet Pagrotsky att tillkalla en utredare med uppdrag att se över verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige, mer känd under det engelska namnet Invest in Sweden Agency, ISA.

Översynen skulle omfatta myndighetens verksamhet sedan den bildades den 1 juli 1995 t.o.m. den 30 juni 2001. Utredaren skulle utvärdera i kvantitativa och kvalitativa termer hur ISA uppfyllt målen i regleringsbrev och i myndighetsinstruktion. Utredaren skulle analysera om verksamheten bedrivits på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

Utredaren skulle vidare utvärdera och föreslå förändringar av verksamheten och dess inriktning, såväl i Sverige som i utlandsorganisationen, avseende

- behov och användning av resurser samt kostnadsutveckling
- tillämpade metoder, strategier och prioriteringar
- samarbetsformer med andra centrala och regionala aktörer
- metoder för uppföljning och utvärdering.

Vid behov och med utgångspunkt i ett kundperspektiv skulle utredaren analysera ISA:s styrkor och svagheter jämfört med motsvarande organisationer i andra länder.

Utredaren skulle även för respektive verksamhetsgren och fokusområde, som inkluderar projektverksamhet, utvärdera hittills uppnådda resultat och effekter samt göra en bedömning av kostnadseffektiviteten,

- dels kvantitativt utifrån kostnader, antalet kvalificerade förfrågningar, medverkan i investeringsbeslut, etableringar och deras samhällsekonomiska och regionalpolitiska effekter,



- dels kvalitativt utifrån samarbetet med relevanta aktörer inom den centrala och regionala offentliga och privata sektorn, kontakter med beslutsfattare och opinionsbildare i Sverige och utlandet, kontakter med potentiella investerare, rapporteringen till regeringen samt arbetet i ISA:s ekonomiska råd.

Utredaren skulle särskilt behandla:

- ISA:s utlandsorganisation vad gällde prioriteringen av vissa marknader och där tillämpade arbets- och representationsformer (ambassader, banker, egna kontor, handelskammare, Sveriges exportråd m.fl.), vilka resultat som respektive representationsform lett till på berörd marknad samt samarbetet med utrikesförvaltningen.
- Kostnadseffektiviteten och ändamålsenligheten i den nuvarande formen för tilldelning av medel, som sker både genom ett grundanslag och särskilt anslagna projektmedel.
- En eventuell ändring av myndighetens benämning och av myndighetsinstruktionen med hänsyn till beslutade effektmål i tidigare regleringsbrev.

Enligt direktiven skulle utredningen ha kontakt med ISA och andra relevanta offentliga och privata aktörer, inkl. utländska företag som investerat i Sverige, och ta del av tidigare utredningar om ISA. Förslag till finansiering skulle lämnas om föreslagna åtgärder ledde till ökade kostnader. Utredningsarbetet skulle slutföras senast den 30 november. Kommittédirektiven återfinns i bilaga 1.

## 1.2 Utredningens arbete

Utredningen har gjort en noggrann genomgång av ISA och dess verksamhet där utredningen kommenterar och drar slutsatser utifrån givna förutsättningar.

Därutöver har utredningen pekat på viktiga utvecklingsmöjligheter som bör övervägas och i vissa fall utredas.

I ett inledande skede sändes direktiven ut till ett drygt hundratal adressater (däribland näringslivsorganisationer, statliga aktörer inom näringslivsutveckling, vissa utvalda utlandsmyndigheter i främst OECD-länder, vissa utländska handelskamrar i Sverige m.fl.) med en inbjudan att inkomma med synpunkter. Utredningen har vidare i Sverige haft möten och kontakter med

näringslivsorganisationer, centrala och regionala aktörer med olika anknytning till investeringsfrämjandet samt utländska ambassader i Stockholm. Den har också träffat eller på annat sätt haft kontakt med ett antal företag, både svensk- och utlandsägda och kunder och icke-kunder till ISA, för att från dessa få synpunkter på det svenska investeringsfrämjandet och ISA:s roll i detta. Utredningen har i Sverige besökt Dals Ed, Göteborg, Karlskrona, Malmö och Malå och har därutöver haft kontakt med företrädare eller aktörer från även andra delar av landet.

Utredningen har också gjort ett begränsat antal studiebesök i utlandet. De orter som besökts är Helsingfors, Köpenhamn, London och Taipei.

En mindre enkät har sänts ut till ett trettiotal ambassader i främst OECD-länder om deras arbete med investeringsfrämjande och kontakter med ISA m.m. I samband med detta begärdes också information om respektive värdlands arbete med investeringsfrämjande.

Utredningen har tagit del av tidigare utredningar om ISA.

Utredningen har haft en enkel hemsida som bl.a. innehållit direktiven.

Utredningen har haft fyra möten med sina experter.

Utredningen har under hela utredningen haft ett särskilt stort antal kontakter med ISA och utrikesförvaltningen.

Utredningen önskar härmed framföra ett stort tack till alla dem som på olika sätt bidragit till utredningen.

## 2 Utvecklingen av utländska investeringar globalt

### 2.1 Begreppet utländsk investering

Begreppet utländsk direktinvestering (foreign direct investment-FDI) är internationellt vedertaget. En direktinvestering sker vanligen antingen genom att ett företag etablerar en ny produktionsenhet i utlandet (greenfield) eller genom förvärv och fusioner. Förvärv och fusioner innebär att två företag går ihop och bildar ett nytt företag eller att ett företag övertar en del av aktiekapitalet i ett annat företag. Flödet av utländska direktinvesteringar (kapitalflöden) ingår i ett lands betalningsbalans. Kapitalflödena avser endast den del av finansieringen som sker från ett annat land och inkluderar inte eventuell finansiering från Sverige, t.ex. i form av återinvesterade vinstmedel från utlandsägda företag.

En utländsk direktinvestering anses uppstå när ett företag får ett så stort inflytande på ett utländskt företag att det kan påverka verksamheten i det utländska företaget. I betalningsbalansstatistiken definieras detta som ett ägande av minst 10 procent av aktiekapitalet eller röstvärdet. Förvärv som understiger 10 procent definieras som portföljinvestering och är en ren finansiell transaktion. I statistik över anställda och ekonomiska aktiviteter (se ITPS Internationella företag) studeras den absoluta omfattningen av direktinvesteringar i Sverige. Utländskt ägande definieras i detta sammanhang som mer än 50 procent av röstvärdet.

### 2.2 Utvecklingen av utländska investeringar globalt

Det globala inflödet av utländska investeringar uppgick år 2000 till ca 1 270 miljarder USD, en sexdubbling sedan 1990. Den kraftiga ökningen under senare år illustreras av nedanstående tabell. Den visar den procentuella förändringen av det globala in- och utflödet

av utländska investeringar, gränsöverskridande förvärv och fusioner samt utländska dotterföretags (affiliate) tillgångar under perioden 1986–2000.

Utvalda indikatorer för den globala utvecklingen av utländska investeringar m.m., procentuell årlig förändring

	1986-1990	1991-1995	1996-1999	1998	1999	2000
Inflöde	23	21	41	45	55	18
Utflöde	26	16	37	53	41	14
Inflödet som stock	16	9	18	20	22	22
Utflödet som stock	21	11	16	21	20	19
Gränsöverskridande förvärv och fusioner	26	23	50	74	44	49
ENP	12	6	1	-1	3	6
Export	15	9	2	-2	4	-

Källa: Unctad

Tabellen visar att utländska investeringar globalt, både in- och utflöde, ökat snabbare under senare delen av 90-talet än under tioårsperioden dessförinnan. Under åren 1996–1999 var t.ex. den årliga ökningen i inflödet 41 procent medan värdet av gränsöverskridande förvärv och fusioner ökade ännu snabbare, 50 procent per år. För år 2000 var motsvarande siffror 18 respektive 49 procent. För år 2001 förutspår Unctad en minskning av inflödet. Ökningen av utländska investeringar har varit betydligt snabbare än både världshandeln och BNP. En illustration till detta är att stocken utländska investeringar 1999 motsvarade ca 16 procent av den globala BNP mot ca 5 procent 20 år tidigare.

Den geografiska koncentrationen av utländska investeringar är markant. I-länderna tar f.n. emot drygt tre fjärdedelar av inflödet och står för över 90 procent av utgående investeringar. USA har länge varit största mottagarland och ett av de större länderna i utflödet medan Storbritannien de senaste båda åren varit största ursprungsland. Under år 2000 var också Frankrike större än USA vad gäller utflödet. EU som helhet är klart större än USA både vad gäller in- och utflöde. Japan är en ganska liten mottagare av utländska investeringar och inte heller särskilt stort som ursprungsland. U-ländernas andel av inflödet har fallit de senaste åren till ca en femtedel även om den absoluta nivån ökat. Inflödet i för-

hållande till BNP är dock högre för u-länder än i-länder. Fördelningen mellan u-länder och u-landsregioner är mycket ojämn. Det totala inflödet år 2000 på ca 240 mrd USD gick till närmare 60 procent till Asien och en dryg tredjedel till Latinamerika. Kina och Hongkong stod tillsammans för ca 40 procent av hela inflödet till u-länder. Inflödet till länder i Central- och Östeuropa har ökat men ligger fortfarande på endast på ett par tre procent av totalvolymen. Det kan samtidigt vara intressant att notera att det är betydligt fler länder idag än tidigare som på ett avgörande sätt påverkas av utländska investeringar, både vad gäller in- och utflöde. Antalet länder med utlandsägda tillgångar respektive med tillgångar utomlands på mer än tio mrd USD har således tredubblats sedan mitten av 80-talet.

Den starka tillväxt som beskrivits ovan beror främst på att förvärv och fusioner ökat kraftigt i omfattning. Dessa står idag för den klart dominerande delen av utländska investeringar, uppskattningsvis ca 80 procent i OECD-länderna. I u-länder överväger fortfarande nyetableringar. Det går inte att fastställa hur stor den exakta andelen förvärv och fusioner är av inflöden av direktinvesteringar, eftersom lokal finansiering inte ingår i betalningsbalansstatistiken. Detta innebär att jämförelser görs mellan olika källor samt mellan en del av finansieringen och absoluta värdet på ett förvärv. Vidare baseras värdet på förvärv och fusioner på uppgifter från privata konsultföretag, vilka huvudsakligen utgår från pressklipp. Sverige är ett av de få OECD-länder som regelbundet undersöker etableringsformer hos utländska företag (se ITPS statistik Internationella företag).

Det är ett antal faktorer som förklarar de utländska investeringarnas starka tillväxt, t.ex. många länders större öppenhet för utländska investeringar, en omvärdering av betydelsen av utländska investeringar, företagens koncentration på kärnverksamhet, avregleringar inom vissa sektorer, nya finansieringsmöjligheter och den tekniska utvecklingen. Begreppet globalisering är ett yttryck för ett ökat beroende mellan företagens verksamheter i olika länder. Globaliseringen sker till stor del genom de transnationella företagens direktinvesteringar. Värt att notera är att de senaste årens tillväxt i utländska investeringar ägt rum under en period med högkonjunktur.

## 3 Utländska investeringar i Sverige

### 3.1 In- och utflödet av utländska investeringar

De svenska företagens direktinvesteringar utomlands, både flödet och tillgångarna, var länge betydligt större än utländska investeringar i Sverige. Denna situation förändrades under 90-talet samtidigt som flödena i båda riktningar ökade vilket framgår av tabellen nedan.

Direkt- och portföljinvesteringar till och från Sverige, 1990-2000, mdkr kronor

År	Utländska direktinv. i Sverige	Svenska direktinv. i utlandet	Netto	Utländska portföljinv. i Sverige	Svenska portföljinv. i utlandet	Netto
1990	12	87	-75	36	22	14
1991	38	43	-5	54	14	40
1992	0	2	-2	40	9	31
1993	30	11	19	72	1	71
1994	49	52	-3	-84	20	-104
1995	103	80	23	59	75	-16
1996	34	31	3	5	88	-83
1997	84	97	-13	-19	71	-90
1998	156	194	-38	23	141	-118
1999	504	182	322	14	309	-295
2000	194	369	-175	85	112	-27
Summa	1204	1148	56	285	862	-577

Källa: Riksbanken

Tabellen visar att nettoflödet av utländska investeringar sedan 1990 varit svagt positivt, dvs. inflödet har varit större än utflödet. Det framgår vidare att inflödet under ett år, 1999, står för en mycket stor del av inflödet. Siffrorna för år 1999 och 2000 illustrerar på ett

tydligt sätt att både volymen och nettoflödet kan variera kraftigt mellan enstaka år. En dominerande del av volymen under senare år utgörs av förvärv och fusioner, varav vissa varit mycket stora (t.ex. Astra/Zeneca, Ford/Volvo, Linde/AGA, Merita/Nordbanken, Pharmacia/Upjohn och Stora/Enso). Volymen nyetableringar har utgjort en mindre del av flödet.

Värt att notera är att inflödet av utländska direktinvesteringar till Sverige under senare år ökat snabbare än totalt i världen. Sverige har i själva verket under några år på 90-talet varit ett av de största mottagarländerna i världen i absoluta tal och något enstaka år varit allra störst om inflödet sätts i relation till BNP. År 1999, då inflödet var som störst motsvarade detta ca en fjärdedel av BNP. År 2000 t.ex. hamnade Sverige globalt på tolfte plats i absoluta tal jämfört med en fjärdeplats 1999. Sveriges andel av inflödet till EU och globalt har sedan 1995 i genomsnitt legat högre än under åren dessförinnan, vilket framgår av nedanstående tabell.

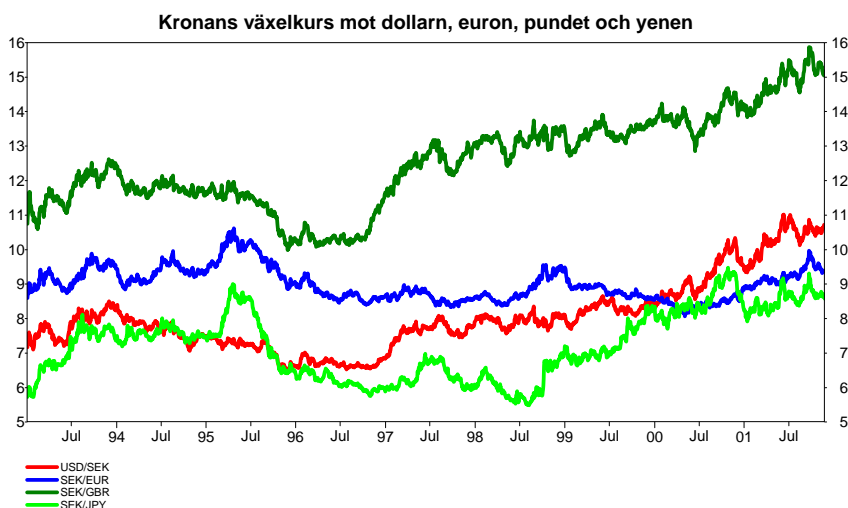
Inflödet av utländska investeringar till Sverige, EU och globalt, Sveriges andel (miljarder USD och %)

	1989- 1994*	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Sverige	3	14	5	11	20	61	21
EU	77	113	110	128	261	467	617
Globalt	200	331	385	478	693	1,075	1,271
Andel EU %	4	12	5	9	8	13	3
Andel globalt %	2	4	1	2	3	6	2

Källa: World Investment Report, Unctad

\* Årligt genomsnitt

Det stora inflödet av utländska investeringar till Sverige under 90-talet har till stor del ägt rum under en period med högkonjunktur. För Sveriges del hör det till bilden att kronan försvagats gentemot flera valutor, vilket rimligen kan ha bidragit till ett ökat inflöde. Kronans kurs mot några valutor visas i grafen nedan.



*Källa:* Finansdepartementet

### 3.2 De utländska direktinvesteringstillgångarna

Enligt Riksbanken uppgick de utländska direktinvesteringstillgångarna i Sverige 1999 till 639 mdkr vilket är ca nio gånger mer jämfört med 1990. Tillgångarna under 1999 återfanns till över 60 procent inom tillverkningsindustrin, främst verkstads- (28 %), kemisk/läkemedels- (14 %) och skogsindustrin (8 %). Varuhandel och övrig tjänsteverksamhet svarade vardera för omkring 10 procent. De sju länder som 1999 hade de största tillgångarna var i ordningsföljd Finland, Nederländerna, Schweiz, USA, Tyskland, Storbritannien och Norge. Finlands förstaplats beror främst på samgåendet mellan Nordbanken och Meritabank respektive mellan Stora och Enso.

### 3.3 Antalet utlandsägda företag med anställda

Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS) utgav i juni i år rapporten "Utlandsägda företag 2000". Med utlandsägt företag avses här ett företag där mer än hälften av aktiernas röstvärde innehas av utländska investerare. Enligt rapporten fanns år 2000 ca 5 500 utländska företag (jfr 1999= ca 4 250, 1990= ca 2 600) med ca 447 000 anställda i Sverige (jfr 1999= ca 398 000, 1990= ca 203 000).



Förvärv är den vanligaste etableringsformen, 51 procent av samtliga företag, följt av nyetableringar (greenfield) 24 procent. Antalet anställda i förvärvade företag var 290 893 och 55 746 i nyetablerade företag år 2000.

USA är mätt med antalet företag och anställda största utländska ägarland med över 100 000 anställda i 775 företag. EU-länder som grupp är dock större än USA. Störst är Storbritannien, följt av Nederländerna, Finland, Danmark, Tyskland och Frankrike i nu nämnd ordning. Relativt stora är också Norge och Schweiz (se tabell nedan).

Antalet utlandsägda företag i Sverige med anställda år 2000 och 1999 fördelade på ägarland

Ägargrupp/ ägarland	2000			1999		
	Antal företag	Antal anst. i tusental	Andel anst. %	Antal företag	Antal anst. i tusental	Andel anst. %
Totalt	5 519	446	100	4 263	398	100
Därav:						
EU 15	3 370	260	58	2 508	240	60
Norden	1 759	119	27	1 262	118	30
Nafta	810	104	23	723	80	20
Asien	212	14	3	190	11	3
Central- och Östeuropa	19	-	0	16	-	0
USA	775	101	23	687	79	20
Storbritannien	550	50	11	401	48	12
Nederländerna	644	46	10	515	36	9
Finland	493	42	9	439	49	12
Danmark	591	41	9	353	35	9
Tyskland	588	37	8	474	31	8
Frankrike	223	35	8	166	35	9
Norge	668	35	8	467	34	9
Schweiz	313	32	7	282	31	8

Källa: ITPS

Ett fåtal stora företag, ca 300 till antalet, med mer än 250 anställda står för ca två tredjedelar av sysselsättningen i de utlandsägda företagen. Utlandsägandet är till stor del koncentrerat till

storstadslänen, där två tredjedelar av företagen och de anställda finns. Andelen anställda i näringslivet låg totalt på 19 procent (1990=9 %) men varierade kraftigt mellan olika delar av landet. Högst var andelen i Blekinge (35 %) och Västmanland (28 %) och lägst i Norrbottens och Västerbottens län (6 % resp. 9 %). Andelen varierar också kraftigt mellan olika branscher, högst är den i kemiska/gummi-, jord/stenvaru- och transportmedelindustrin och lägst i byggverksamhet och detaljhandel. Tre av fyra utlandsägda företag och nästan hälften av de anställda fanns i tjänstesektorn. De utlandsägda företagens ökande betydelse kan illustreras med att antalet anställda i dessa företag liksom andelen anställda i näringslivet fördubblats sedan 1990.

Man kan notera att flera utländska företag, främst inom IT-området, under 1999 och 2000 valt att lokalisera bl.a. forskning och utveckling till Sverige, enheter som ofta fått status som "center of excellence". Bland företag med sådana utvecklingsanläggningar i Sverige inom detta område kan nämnas Compaq, Hewlett Packard, IBM, Intel, Microsoft, Nokia och Nortel. Sun Microsystems. Två nyetableringar med stor inriktning på forskning som särskilt kan framhållas är Sumitomos samarbete med Karolinska institutet kring Alzheimer-forskning och halvledarföretaget Atmels satsning på ett nytt designcentrum i Norrköping vad gäller s.k. system på kisel.

## 4 Ökad konkurrens om utländska investeringar

### 4.1 Konkurrensen om utländska investeringar

Konkurrensen om utländska investeringar har ökat mellan länder, regioner och platser. Globaliseringen innebär också att konkurrensen om lokalisering av aktiviteter inom företagen ökat. Utvecklingen medför att företag som är globalt verksamma får minskande bindningar till sina ursprungsländer och att de i högre grad än tidigare är benägna att flytta på och koncentrera verksamhetsgrenar. Konkurrensen gäller inte bara nya investeringar utifrån utan också investeringar som svenska företag planerar och där Sverige är ett av alternativen.

Alla konkurrerar inte om allt utan konkurrenssituationen ser olika ut beroende på vilken typ av investering det är fråga om. Vissa investeringar är t.ex. marknadsdrivna och här finns Sverige ibland med som ett alternativ, ibland inte. När det gäller etablering av ett europeiskt huvud- eller distributionskontor är Sverige normalt inget huvudalternativ. Om det däremot gäller ett regionalt kontor för Norra Europa, Norden eller Östersjöområdet kan Sverige ofta vara intressant. Andra investeringar är främst kompetensdrivna, dvs. ett företag önskar få tillgång till viss kompetens. Här kan faktorer som arbetskraftens allmänna kompetens, särskild spetskompetens hos delar av den och existensen av viss utbildning och forskning vara viktig. Det finns självfallet en mängd andra faktorer som beaktas inför ett investeringsbeslut. Varje beslutssituation varierar.

Konkurrensen kan illustreras med de "rankinglistor" som görs över länder och städer i olika avseenden. Två viktiga sådana jämförelser är de som återges i World Competitiveness Yearbook från International Institute for Management Development (IMD) och Global Competitiveness Report från World Economic Forum (WEF). Det finns en mängd andra jämförelser som görs av andra institut och tidskrifter m.m. Även om invändningar kan resas mot

hur väl sådana listor speglar verkliga förhållanden, är det viktigt att ta del av dessa jämförelser eftersom de kan ge intressant information om hur man ser på olika länder.

Företagens viktigaste motiv till direktinvesteringar är enligt NUTEK tillgång till stora eller växande marknader samt möjligheter att bedriva lönsam verksamhet. Politisk och social stabilitet, invånarnas kompetens, lagstiftning, infrastruktur och lokala miljöer är också viktiga. Flera av dessa och andra faktorer och förhållanden (t.ex. den relativa kostnadsnivån, arbetsmarknadens funktionssätt och språkkunskaper) utgör vad som kan benämnas investeringsklimatet i vid mening och påverkar inflödet av utländska investeringar. Enligt en bedömning från SNS avgör skillnader mellan nationer och regioner vad gäller kostnader, kompetensförsörjning och högproduktiva klustermiljöer var storföretag lägger produktion och funktioner. I samma rapport sägs att ekonomisk teori visat att fortsatt hög tillväxt bygger på uppbyggnad av kompetens och kunskapsintensiva miljöer varför det är viktigt att "skapa goda förutsättningar för kunskapsintensiv och tekniskt avancerad produktion, att få igång kluster som attraherar investeringar av andra länders företag". Utöver dessa kan även andra allmänna faktorer spela en viktig roll för en investerares beslut. Hit hör allehanda förhållanden som t.ex. rättssäkerhet, personlig säkerhet och möjligheter till intressanta fritidsaktiviteter.

Förutsättningarna för utländska investeringar kan naturligtvis förändras över tiden eller genom politiska beslut. Några länder eller regioner har i syfte att underlätta utländska investeringar infört särskilda skatteregler för företag och/eller personer eller olika former av stöd vilket påverkar konkurrenssituationen. Sverige har med verkan från den 1 januari i år infört särskilda skatteregler för utländska experter.

Tillgången på lämpliga uppköpsobjekt (utvecklingsbara företag) påverkar inflödet av utländska investeringar i form av förvärv och fusioner. Som redovisats i kapitel 3 har ett antal stora sådana ägt rum under de senaste åren vilket lett till att utlandsägandet i svenskt näringsliv fördubblats under 90-talet. Förvärven har gjorts för att utländska företag i en bestämd situation bedömt att det varit fördelaktigt att införliva eller gå samman med företag som funnits i Sverige. Det är i dessa fall till stor del företagsspecifika faktorer som fällt avgörandet. Samtidigt är det viktigt att framhålla att utländska förvärv av svenska företag mycket väl kan vara ett uttryck

för förtroende för Sverige och möjligheterna att driva företag här varför även landspecifika faktorer beaktas.

Utredningen bedömer också att ett investeringsfrämjande organ kan ha betydelse för inflödet av utländska investeringar. Detta beror på att en investerare ofta undersöker flera alternativ och att det alltså sällan är givet var en investering skall hamna. Det sätt och den snabbhet med vilken ett land eller en region agerar kan ha betydelse för investeringens placering. Som redovisas i kapitel 9 bedriver många länder ett aktivt investeringsfrämjande.

#### 4.2 Internationellt regelverk m.m.

Det finns på internationell nivå regler som syftar till att underlätta utländska investeringar och reglera vad som skall gälla på detta område. Sådana regler har utarbetats inom WTO och OECD men finns även på regional nivå, t.ex. inom EU och Nafta. En del av regelverket syftar till att stävja osund konkurrens. Hit hör EU:s statsstödsregler som begränsar statens eller andra offentliga organs möjligheter att lämna stöd till enskilda företag. Vissa av de bestämmelser som utfärdats med stöd av statsstödsreglerna, t.ex. om stöd till regionalt utsatta områden, kan påverka utländska investeringars lokalisering. Det finns också bilaterala dubbelbeskattnings- och investeringsskyddsavtal som är av betydelse för utländska investeringar. Det internationella regelverket kring utländska investeringar beskrivs översiktligt i bilaga 6.

#### 4.3 Är utländska investeringar värdefulla, tillväxtfrämjande, önskvärda?

Frågan om huruvida utländska investeringar är bra för Sverige beror på om de bidrar till tillväxt och sysselsättning. Fördelar och nackdelar med utländska investeringar har debatterats flitigt i Sverige men kunskapsunderlagen är begränsade. Hittills har endast studier gjorts av ett mindre antal företag och företrädesvis inom tillverkningsindustrin. Frågan är inte okomplicerad och det finns inget givet svar. Det kan därför finnas skäl att redovisa några synpunkter i frågan.

NUTEK har i rapporten "Vad betyder direktinvesteringarna för Sverige?" (NUTEK B 1999:1) pekat på fördelarna med utländska investeringar. Rapportens sammanfattning återges här förkortad.

”Utländska köp av svenska företag har hittills haft fler fördelar än nackdelar. Förvärven har ökat produktiviteten, konkurrenskraften och framför allt möjligheterna till expansion: Tillgång till effektivare företagsledning, internationella kontakter och marknader är främsta förklaringen. Direkta nedläggningar av livskraftiga företag och flyttningar av produktion utomlands har varit sällsynta.

Många länder har sedan lång tid tillbaka uppmärksammat värdet av utländska direktinvesteringar, framför allt i det egna landet. Nyttan av utländska investeringar är inte bara en fråga om kapitaltillskott utan också om nya kunskaper och konkurrens som genererar innovationer och leder till högre produktivitet. Därigenom bidrar utländska direktinvesteringar på sikt till ökad tillväxt och sysselsättning. Detta gäller oavsett etableringsform.

Mer än hälften av alla anställda i utländska industriföretag i Sverige finns i de mest FoU-intensiva branscherna, medan antalet anställda ökat mest i kunskapsintensiva tjänsteföretag.

Fusioner, förvärv, allianser och joint venture har mer och mer ersatt nyetableringar som sätt att etablera en ny eller expandera en existerande verksamhet över gränserna. Företagsförvärv betraktas av företagsledare som ett snabbare och billigare sätt att växa än en nyetablering.

Företagens globalisering innebär att de fått ökad kunskap om förhållanden i olika länder. Dessutom har konkurrensen mellan likartade produktionsanläggningar inom en globalt verksam koncern ökat under 1990-talet. Sverige måste därför kunna erbjuda minst lika goda villkor som andra länder för att vara attraktivt för att utveckla existerande verksamheter och för att attrahera nya. En svensk fördel som inte uppmärksammas tillräckligt är att svenskar har goda kunskaper i engelska språket. En viktig förklaring till att USA och Storbritannien varit de största mottagarna av utländska investeringar och att dessa länder är stora investerare i respektive land är troligtvis kulturella likheter, dvs. det engelska språket.

Expansion i existerande företag är vanligast. I Storbritannien gjordes mer än hälften av alla nyinvesteringar 1992–1995 i utländska bolag som redan fanns på plats. Investeringsfrämjande riktat till befintliga utlandsägda företag har därför kommit att få en allt större betydelse. Genom åtgärder som stärker företagets lokala förankring, exempelvis genom att underlätta goda kontakter med kommun, leverantörer, kunder och utbildnings- respektive forskningsinstitutioner, ökar sannolikheten för expansionsinvesteringar och risken för utflyttning minskar”.

Professorerna Henrekson och Jakobsson har i en uppsats bl.a. behandlat orsakerna till varför utlandsägandet ökar snabbare i Sverige

än i andra länder och hävdar att det beror på den politik som fördes fram till ca 1990. Denna medförde, sägs det, låg privat förmögenhetsbildning, stort institutionellt ägande och hög andel stora företag i näringslivet, vilket gjort svenskt näringsliv välpaketerat för utländska uppköp. De tar också i rapporten upp kopplingar mellan ägandet och huvudkontorens och kvalificerade verksamheters lokalisering vilket även SNS behandlat. De framhåller vidare att svenska ägare är missgynnade jämfört med utländska ägare, och anser det viktigt att avveckla regler som favoriserar utländskt ägande framför svenskt.

### Utredningens bedömning:

Utredningen bedömer att den höga rörligheten för verksamheter, teknik och kvalificerad arbetskraft kommer att bestå. Företag kommer att fortsätta att flytta och omgruppera verksamheter för att nå bättre slagkraft och konkurrensförmåga. Även svenska företag, inte bara de stora, kommer sannolikt att i allt större utsträckning investera utomlands och detta oberoende av företagsklimatet.

För Sveriges del är det viktigt att sådana investeringar i utlandet motsvaras av ett kapital- och verksamhetsinflöde till Sverige. Det betyder inte i sig att det behöver vara balans mellan flödena. Det är här viktigt att det svenska företagsklimatet i vid mening är konkurrenskraftigt så att utländska investeringar hamnar i Sverige. Men det är också viktigt att svenska företag behåller och utvecklar sina verksamheter i Sverige. Utredningen bedömer att det blivit viktigare än tidigare för länder att jämföra den egna ekonomiska politiken med andra länders eftersom utrymmet att avvika från omvärlden sannolikt blivit mer begränsat.

Det förs från tid till annan diskussioner om värdet av att utländska intressen investerar i Sverige. I den diskussionen är det väsentligt att skilja på olika sorters investeringar och vilka effekter dessa kan få på den svenska industrins utveckling. Generellt kan man säga att ny- och ersättningsinvesteringar som tillför ny kompetens och nya resurser till de olika industriella systemen i Sverige är värdefulla. Den diskussion som förs idag handlar till stor del om frågan om utländska förvärv av svenska företag, förvärv som p.g.a. den låga kronkursen kan ske till låga priser. Här hävdar en del att dessa förvärv är till skada för Sverige eftersom verksamheter styckas upp och värden och kontroll lämnar landet.

Sådana exempel kan säkert hittas men generellt menar utredningen att ett land som Sverige, med en öppen ekonomi, måste eftersträva flöden av såväl in- som utgående investeringar i form av kapital, idéer och kompetens. Detta flöde är en viktig förutsättning för att Sveriges olika industriella system skall kunna innehålla dynamik, konkurrens och utvecklingskraft. Det är därför angeläget att investeringsfrämjandet utnyttjas som ett medel i näringspolitiken. Behovet av investeringsfrämjande har ökat eftersom utländska investeringar blivit en viktigare del av ekonomin. Därtill kommer den tilltagande konkurrensen mellan länder och regioner, en konkurrens som tar sig olika uttryck.

Det statliga investeringsfrämjandet måste i första hand inriktas på att attrahera investeringar till Sverige som medför ett tillskott av kompetens och resurser i form av kapital, idéer och kvalificerad arbetskraft. Investeringsfrämjandet har haft en tydlig fokusering på materiella investeringar. ISA:s arbete har handlat om att förmå utländska intressen att föra över resurser till Sverige i första hand i form av kapital. Utredningen anser det väsentligt att ge investeringsbegreppet en tydlig kvalitativ innebörd. Det finns skäl att se resursöverföringar till Sverige som ett begrepp som innehåller kapital, idéer, innovationer och kompetent arbetskraft i form av t.ex. studenter, forskare och experter. Med detta synsätt inbegrips flera politikområden i investeringsfrämjandet, migrations-, forsknings-, närings-, handels-, innovationspolitik m.m. Detta synsätt får som konsekvens att investeringsklimatet i Sverige måste vara bra både för företag och individer. Det är viktigt att analysera de organisatoriska konsekvenserna av detta synsätt. Regeringen bör se över rollfördelning, uppgifter och samordningsmöjligheterna hos inblandade myndigheter så att ett sammantaget effektivt arbete för att få kvalificerade resurser till Sverige kan erhållas.

Utredningen menar att det måste finnas en samlad strategi för hur kvalitativ resursöverföring i termer av investeringsfrämjande skall ske till Sverige. Staten har i normalfallet ingen anledning att vidta medvetna åtgärder för att underlätta utförsäljning av svenska verksamheter.

Det är av stor vikt att den investeringsfrämjande verksamheten analyserar vilka förutsättningar och behov som föreligger inom de olika industriella systemen i Sverige. Utredningens uppfattning är att den självklara prioriteringen bör vara att bedriva en främjande-verksamhet som i första hand attraherar verksamhet med hög kompetens och högt förädlingsvärde.



Utredningen anser mot bakgrund av det begränsade underlag som finns om effekter av utländska investeringar att det finns behov av att utreda långsiktiga effekter av olika etableringsformer såsom förvärv och nyetableringar samt hur de påverkar tillväxt och sysselsättning i Sverige. ITPS är en lämplig myndighet för ett sådant uppdrag.

## 5 Propositioner och utvärderingar

### 5.1 Inledning

Regeringens åtgärder rörande utländska investeringar i Sverige gick länge ut på att förhindra och kontrollera sådana investeringar. Detta skedde med stöd av jordförvärvslagen från 1916 och utlänningsförbehåll i aktiebolagsordningar som redskap. År 1973 skärptes lagstiftningen så att regeringen kunde avslå en ansökan om att ta bort den s.k. utlänningsklausul som ca 80 procent av de svenska aktiebolagen då hade. En attitydförändring kom i början av 80-talet då man inom regeringskansliet började diskutera möjligheterna att sprida information om Sverige som "europeiskt alternativ" för etablering. År 1984 kom broschyren "Invest in Sweden" som gavs ut igen i reviderad upplaga 1988.

### 5.2 Proposition om investeringsfrämjande före ISA

Regeringen lanserade i proposition 1989/90:88 ett treårigt program för aktiva investeringsfrämjande åtgärder i främst Japan. Där i sades bl.a. att den svenska lagstiftningen om kontroll av utländska företagsförvärv borde anpassas till den internationella utvecklingen och göras förenlig med de internationella överenskommelserna på området. Utformningen borde dock vänta, sades det, tills utfallet av stundande EES-förhandlingar kunde överblickas (EES= Europeiska Ekonomiska Samarbetsområdet). De investeringsfrämjande aktiviteterna bedrevs sedan under första hälften av 90-talet av myndigheten Styrelsen för Sverigebilden under projektnamnet "Invest in Sweden". Tonvikten låg på verksamhet i Japan genom ett eget kontor. Viss verksamhet bedrevs också i Frankrike, Storbritannien och Tyskland i samarbete med de svenska beskickningarna. Under 1992 och 1993 slopades restriktionerna för utländska förvärv av svenska företag

och svenska aktier samt upphörde utlänningsförbehåll i bolagsordningar att gälla.

### 5.3 Proposition om ISA

ISA skapades genom det förslag som regeringen framlade i budgetpropositionen 1994/95:100. Förslaget lades fram sedan Styrelsen för Sverigebilden låtit genomföra en utredning om statens investeringsfrämjande.

I propositionen framhölls att utländska investeringar, särskilt nyetableringar, kunde vitalisera svenskt näringsliv och leda till ökad tillväxt genom inflöde av kapital, teknikkompetens, FOU-investeringar samt nytt industriellt och kommersiellt tänkande. Med hänvisning till andra länder föreslogs att en självständig organisation skulle bildas och att denna skulle utveckla ett nära samarbete med aktörer i Sverige och utomlands, däribland NUTEK, STATT, handelskamrarna samt regionala och kommunala organ. Betydelsen av kontakter med fackliga organisationer, näringslivsorganisationer och svenska multinationella företag underströks särskilt.

Myndigheten föreslogs bli en delegation som skulle ledas av en chef och i övrigt bestå av ca fem medarbetare. Delegationen borde ha viss egen eller hyrd representation utomlands. Målet för verksamheten skulle vara att verka för att utländska företag i olika former investerar i Sverige eller samverkar med svenska företag.

Vidare sades att verksamheten borde vara målgruppsinriktad på länder, branscher och företag. Delegationen borde etablera sig som en central kontaktpunkt för investeringsfrämjande "genom att verka som en s.k. one-stop investment agency, vilken fungerar som "lots" för utländska företag samt regionala och lokala aktörer".

Två huvuduppgifter angavs i propositionen. Den första var att presentera och marknadsföra Sverige som investeringsland i ett begränsat antal länder genom riktade insatser i form av seminarier, nyhetsbrev och generell information om investeringsförutsättningarna, inkl. det regionalpolitiska stödet. Marknadsföringen och informationsframställningen borde när så anses lämpligt samordnas med olika aktörer, t.ex. regionala och kommunala organ, branschorganisationer och andra näringslivsorganisationer, bl.a. för att uppnå både större effektivitet i bearbetningen av olika grupper av utländska investerare och en fördelning av kostnaderna.

Den andra uppgiften var att lämna upplysningar, följa upp och vägleda vid förfrågningar från utländska företag. Vid intressanta och konkreta investeringsprojekt skulle delegationen fungera som katalysator och mäklare genom att i samarbete med olika regionala nätverk bl.a. föra samman specifika utländska företag med svenska företag eller branschorganisationer (för diskussioner och förhandlingar).

Regeringen bedömde att inrättandet av en särskild organisation för investeringsfrämjandet med ovannämnda inriktning skulle ge investeringsfrämjandet en klarare profilering och leda till bättre kompetens i verksamheten än hittills.

Regeringen föreslog att riksdagen skulle godkänna vad regeringen förordade om inriktningen för att främja utländska investeringar m.m., och bemyndiga regeringen att inrätta en delegation för investeringsfrämjande per den 1 juli 1995. För det första budgetåret som var på 18 månader föreslogs ett anslag på 97,5 mnkr. Riksdagen godkände förslaget med undantag för att anslaget minskades till 74 mnkr för det förlängda budgetåret varpå ISA bildades den 1 juli 1995.

Propositionstexten återfinns i sin helhet i bilaga 2.

#### 5.4 Utvärderingar

Här kan först den rapport nämnas som en särskild utredningsman på uppdrag av regeringen lämnade i juni 1995, dvs. strax innan ISA bildades. I rapporten lämnades förslag på verksamhetens inriktning och organisationen. Vad gällde verksamheten föreslogs att den skulle vara fokuserad och koncentrerad på länder, branscher och företag, projektorienterad, kund- och säljorienterad, inriktad på konkreta resultat samt resurssnål, dvs. ta vara på existerande nätverk och kompetenser. Verksamheten borde ta sin utgångspunkt i teknologi- och utvecklingsblock där Sverige hade en internationellt ledande ställning. Uppgifterna skulle främst vara att informera, initiera, driva och följa upp projekt samt agera rådgivare. Rapportens förslag blev till stor del vägledande för verksamhetens inriktning.

Hösten 1997 presenterades en utvärdering av ISA:s verksamhet under perioden den 1 juli 1995-30 september 1997 (SOU 1997:191). Den avsåg ISA:s strategiska inriktning. I utredningen konstaterades att organisationen på kort tid etablerat en informations- och utredningsverksamhet av hög klass. Vidare antydde de första förfrågningarna och projekten att verksamheten på längre

sikt skulle komma att avkasta en rad främst mindre och kompetensinriktade direktinvesteringar. Det framhölls att myndigheten för att påvisa resultat skulle tvingas flytta tyngdpunkten från information till projekt- och säljarbete. Den svåraste utmaningen låg, enligt utredaren, i samspelet med de lokala och regionala myndigheter och organisationer som tidigt i processen måste ta ett huvudansvar om förfrågningar och projekt skall resultera i färdiga investeringar.

Ytterligare en utvärdering genomfördes under våren 2000 med inriktning på ISA:s roll som central kunskapsorganisation för investeringsfrämjandet. I främst kvalitativa termer utvärderades samarbetet med regionala och lokala aktörer, marknadsföringen av särskilda branscher/kluster, hanteringen av projekt, etableringen av en s.k. one-stop-shop, utrednings- och informationsverksamheten samt arbetssättet att i stor utsträckning anlita utomstående experter och konsulter. Utredaren menade att en jämförelse mellan ISA och motsvarande organisationer i andra länder skulle ha ingått i uppdraget. Utredaren ansåg den årliga rapporten över "Klimatet för utländska investeringar i Sverige" samt arbetet i ISA:s Ekonomiska råd värdefulla och konstaterade att flertalet investerare gav ett mycket gott betyg till ISA:s informationsmaterial. Utredaren bedömde att utväxlingen av varje investerad krona i ISA:s verksamhet var stor.

På uppdrag av ISA genomförde en konsult under hösten 2000 en studie om utveckling och trender vad gäller utländska investeringar samt en jämförelse mellan ISA och motsvarande organ i Danmark, Frankrike, Irland, Nederländerna, Storbritannien, den tyska delstaten Baden-Württemberg samt Kanada. En jämförelse av mottagna utländska direktinvesteringar under perioden 1995–1999 visade att Sverige var det fjärde största mottagarlandet efter Storbritannien, Frankrike och Nederländerna. Studien konstaterade att ISA med begränsade resurser lyckats hävda sig väl i konkurrensen. En svaghet var de små resurserna som begränsade insatserna och utlandsnärvaron. Vidare borde ISA inrikta sig mer på att följa upp genomförda etableringar.

## 6 ISA beskrivning av organisation, verksamhet, resultat

### 6.1 ISA i korthet

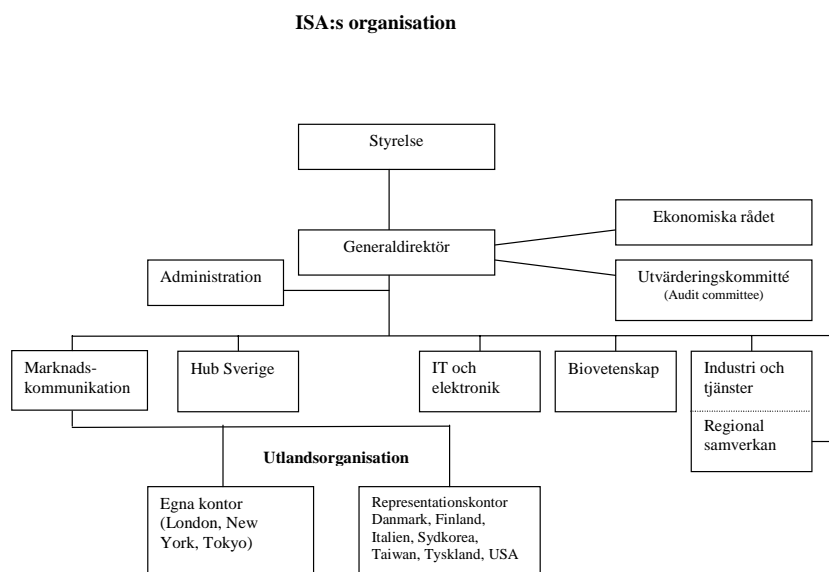
Myndigheten Invest in Sweden Agency-ISA bildades den 1 juli 1995 och kom igång med sin operativa verksamhet den 1 januari 1996. Det officiella namnet är Delegationen för utländska investeringar i Sverige, ISA. ISA är en myndighet under UD men inledde sin verksamhet med Näringsdepartementet som huvudman. Huvuduppgiften är att attrahera utländska investeringar till Sverige och att på olika sätt bistå utländska investerare. ISA tillhandahåller sina tjänster kostnadsfritt.

ISA leds av en generaldirektör och en styrelse som båda utses av regeringen. ISA bedriver verksamhet både i Sverige och utomlands. ISA har 40 anställda varav 30 i Stockholm. Principen är att arbeta med en mindre fast organisation som efter behov kompletteras med utomstående specialister och uppdragstagare inom olika områden och för olika perioder.

Årets omsättning väntas ligga på ca 110 mnkr. Verksamheten finansieras med anslagsmedel till ca hälften och till hälften med bidrag från partners i projekten och andra bidrag för särskilda ändamål. Den bedrivs till stor del i projektform. Kännetecknande för verksamheten är geografisk och branschmässig fokusering samt samverkan med andra aktörer.

## 6.2 Organisation

ISA:s nuvarande organisation, som trädde i kraft den 1 januari 2001, framgår av organisationsschemat nedan.



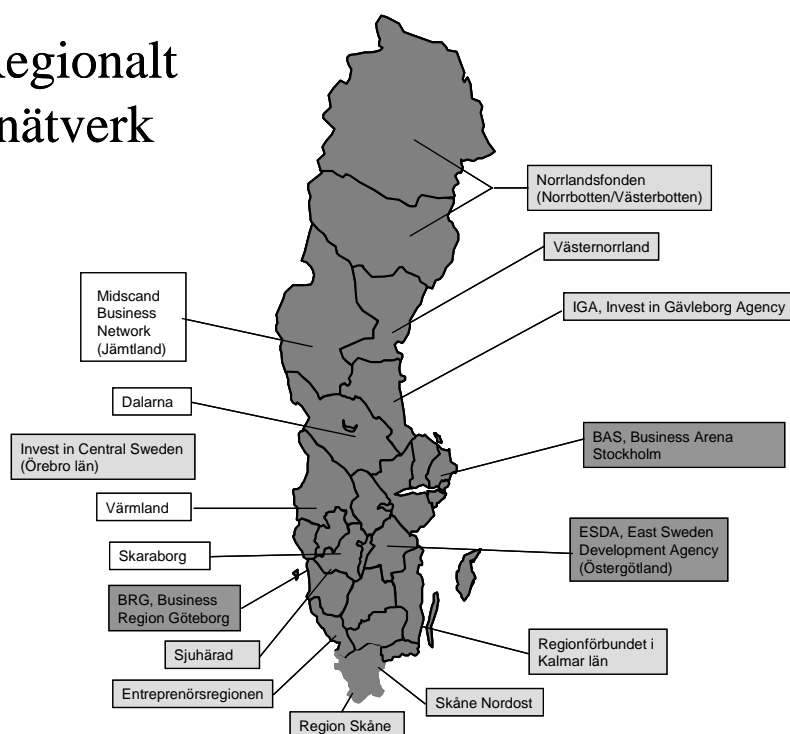
Organisationen är under styrelsen och generaldirektören (GD) uppdelad i fem fokusområden som vardera leds av en chef. Dessa är Marknadskommunikation, Hub Sverige, IT och elektronik, Biovetenskap samt Industri och tjänster. Under åren 1995-2000 var organisationen uppbyggd efter funktioner. Syftet med omorganisationen den 1 januari 2001 var enligt ISA att "uppnå mer av kritisk massa, bättre lagarbete, större flexibilitet, stärkt regional samverkan och bättre integrerade utlandskontor". Vissa funktioner - marknadskommunikation, utredning och analys, regional samverkan och utbildning och investerarservice- är liksom internationell samordning gemensamma resurser men organisatoriskt inplacerade i något av fokusområdena. För varje funktion finns en huvudman. Organisationen beskrivs nedan.

### *Regional organisation*

ISA har ingen egen personal utanför Stockholm. Det regionala/lokala investeringsfrämjandet sker i stället genom de regionala

organ som finns eller skapas för att attrahera utländska investeringar. Sådana organ finns i de flesta regioner men saknas i några vilket framgår av nedanstående karta. Sedan år 2000 finns regionala befattningshavare som investeringsfrämjare i två regioner (Kalmar och Västernorrland). Dessa finansieras av regionen och ISA med 50 procent vardera. De arbetar med ISA:s visitkort med angivande av "Member of Invest in Sweden Agency Regional Network". I Region Skåne tillträder en investeringsfrämjare den 1 december 2001. Ytterligare några regionala investeringsfrämjare är under rekrytering. ISA:s andel av kostnaderna för dessa kommer liksom för de ovannämnda båda att finansieras av extra regionalpolitiska medel som regeringen beviljat för detta ändamål.

## Regionalt nätverk



### *Utlandsorganisation*

Utlandsorganisationen, som delvis förändrades i början av året, består f.n. av tre egna kontor (London, New York och Tokyo) och



sju s.k. representationskontor (Stockholm för Tyskland samt Helsingfors, Köpenhamn, Los Angeles, Milano, Seoul och Taipei). Utlandsorganisationen beskrivs nedan.

### 6.3 ISA:s fem fokusområden

De fem fokusområdena inkl. dessas funktioner och projekt framgår av nedanstående uppställning och beskrivs i det följande. Några av projekten som omnämns nedan beskrivs kortfattat i bilaga 10.

ISA:s fokusområden

Fokusområde	Marknads-kommunikation	Hub Sverige	IT och elektronik	Biovetenskap	Industri och tjänster
<i>Funktioner</i>	<i>Marknads-kommunikation Utredning och analys Internationell samordning</i>				<i>Investerarservice Regional utveckling och samverkan</i>
Projekt		Hub Sverige	Socware IT-Sweden (IVSS)	Health Care (Swedish Brain Power)	Automotive Food Mineral exploration Wood processing Öresund Food Excellence
Antal befattningshavare	6	5	6	1	9
Budget år 2001 (mnkr)	22	18	19	6	10

*Källa:* ISA, ( ) avser projekt under igångsättning

### 6.3.1 Marknadskommunikation

Uppgiften är att marknadsföra Sverige som attraktivt investeringsland. Verksamheten indelas i tre områden: marknadskommunikation, utredning och analys samt internationell samordning.

*Marknadskommunikation* har dels funktionsansvar för ISA:s marknadskommunikation och information, dels produktionsansvar för särskilda informationsaktiviteter och – produkter. Arbetet omfattar både extern och intern information. Det externa innefattar produktion av ekonomisk information i elektronisk och tryckt form, mediebearbetning och övergripande opinionsbildning i Sverige och utlandet samt uppföljning av effekterna av informationsarbetet. Vidare medverkar funktionen i det strategiska arbetet för ett övergripande Sverigefrämjande samt samordnar den externa informationen med regionala partners. Den interna informationen omfattar bl.a. arbete med ISA:s intranät och internseminarier. Chefen för fokusområdet är huvudman för funktionen Marknadskommunikation. Handläggarna har var och en ett kontaktmannaskap gentemot övriga fokusområden.

*Utredning och analys* utarbetar analyser som belyser Sveriges konkurrenskraft som investeringsland. Delområdet bidrar också med underlag till övriga fyra fokusområden. Arbetet består i att bevaka och analysera utvecklingen av direktinvesteringar till och från Sverige, analysera Sveriges konkurrenskraft ur ett investeringsrelaterat perspektiv och kartlägga faktorer som hämmar utländska investeringar. Vidare ingår att följa forskning inom relevanta områden och svara för den årliga rapporten till regeringen, "Klimatet för utländska investeringar i Sverige". Rapporten redovisar förhållanden som påverkar Sveriges möjligheter att attrahera utländska investeringar. För funktionen finns en huvudman som också är sekreterare i Ekonomiska rådet.

*Internationell samordning* ansvarar för samordning av verksamheten vid ISA:s utlands- och representationskontor samt samarbetet med utlandsmyndigheter och övriga utländska partners. Funktionen deltar även i utveckling och underhåll av ISA:s intranät. Den leds av en huvudman, en tjänst som är nyinrättad och under rekrytering.

### 6.3.2 Hub Sverige

Uppgiften är att marknadsföra och bistå etableringar med fokus på Sverige som säte (hub) för verksamhet inom Östersjöregionen. Verksamheten omfattar bl.a. områdena "call centers, shared service centers", e-handel, regionala huvudkontor, logistik, "webb hosting" och postorder/distanshandel. Men den skall även inom andra områden betjäna företag som etablerar sig för att marknadsföra sig i Östersjöregionen. Fokusområdet sammanfaller i huvudsak med projektet Hub Sverige.

### 6.3.3 IT och elektronik

Uppgiften är att marknadsföra och bistå etableringar inom området IT och elektronik. Verksamheten omfattar två områden: IT/telekommunikation och elektronik.

IT/telekommunikation svarar för IT och telekommunikation. Arbetet innefattar att initiera och organisera projekt och svara för löpande information vad gäller utvecklingen inom området. Här hanteras projektet IT Sweden, som startade den 1 juli 2001. Det syftar till att marknadsföra Sveriges ledande roll som IT-nation och verka för en god kompetensförsörjning inom detta område.

Elektronik består f.n. av programmet Socware (system on chips-system på kisel). Socware är ett av ISA initierat större program som omfattar olika delar där flera olika aktörer i Sverige är aktiva. ISA har ansvar för två delområden, ledningen av programmet och den internationella marknadsföringen.

### 6.3.4 Biovetenskap

Uppgiften är att marknadsföra och bistå etableringar som rör läkemedel, medicinsk teknik, bioteknik och andra näraliggande områden. Inom fokusområdet finns projektet Health Care som drivits sedan 1996 och som avslutas den 30 juni 2002. Förutsättningarna för ett nytt projekt inom området neurovetenskap med arbetsnamnet Swedish Brain Power undersöks f.n. En rapport om detta offentliggjordes den 30 november 2001.

### 6.3.5 Industri och tjänster

Uppgiften är att hantera projekt utanför övriga fokusområden, handlägga förfrågningar utanför dessa samt arbeta med regional samverkan och utveckling. Verksamheten indelas i tre områden: projektverksamhet, investerarservice samt regional samverkan och utbildning.

*Projektverksamheten* omfattar f.n. projekten Automotive (som den 1 juli överlämnades till Business Region Göteborg att driva vidare med bl.a. ISA som partner), Food (under avslutande), Mineral Exploration (har avslutats under året), Wood Processing, Öresund Food Excellence (som nyligen inletts) samt Property Cluster (som startats under hösten 2001).

*Investerarservice* är en gemensam funktion för samtliga fokusområden. Den besvarar förfrågningar från potentiella investerare, vid behov i samarbete med övriga fokusområden/projekt. Funktionen skall utveckla ett nätverk med relevanta offentliga och kommersiella aktörer. Den skall också i samarbete med vissa andra aktörer underhålla en "one stop shop" som kan tillhandahålla "all" den information som en investerare behöver inför ett etableringsbeslut. För funktionen finns en huvudman. Handläggarna har var och en förstahandsansvar för ett fokusområde.

*Regional samverkan och utbildning* svarar för utveckling av och samverkan med regionerna i investeringsfrågor. Detta innebär bl.a. att genom seminarier och rådgivning öka regionernas och kommunernas kunskap om de utländska investeringarnas betydelse och hur man bör arbeta med dessa frågor. Vidare deltar man för ISA:s del i arbetet med regionala tillväxtavtal. Projektet investeringssamverkan, som gäller kompetensutveckling, hanteras här. För funktionen finns en huvudman.

### 6.3.6 Allmänt om och gemensamt för fokusområdena

I förekommande fall skall varje fokusområde ledas av en styrgrupp som består av en ordförande, en vice ordförande och ett lämpligt antal ledamöter. F.n. finns endast en styrgrupp för Hub Sverige. Styrgruppen skall besluta i frågor om strategi, verksamhetsplan, budget, uppföljning och andra principiella och övergripande frågor. Styrgrupper finns också för respektive projekt. Fyra av de fem fokusområdena hanterar som framgått ovan projekt och engagerar

i dessa utöver den anställda personalen hel- eller deltidsengagerade specialister.

### 6.3.7 Administration och IT-stöd

Utöver fokusområdena finns en enhet för administration och IT-stöd. Den svarar för administrativt stöd vad gäller personal, ekonomi och kontorsservice (regler, rutiner och rådgivning inom relevanta områden) och har det övergripande ansvaret för planering och rapportering. Enheten svarar vidare för den totala IT-miljön. Detta innefattar internt IT-stöd i form av teknisk infrastruktur och system för samtliga interna ISA-applikationer samt utveckling och underhåll av ISA:s intranät/extranät och verksamhetsapplikationer (databaser och bibliotek). Chefen för enheten är ställföreträdande generaldirektör (stf GD).

### 6.3.8 Ekonomiska rådet och utvärderingskommittén

Vid ISA finns ett ekonomiskt råd och en utvärderingskommitté (kallas normalt "audit committee") som ISA valt att knyta till sig.

*Det ekonomiska rådet* är rådgivande. Det består av sex personer, de flesta forskare varav en från utlandet, med särskild kompetens vad gäller internationella investeringar. Rådet har till uppgift att hålla ISA informerat om ekonomiska omvärldsförändringar som påverkar Sveriges förutsättningar att dra till sig investeringar. Rådet har 1997, 1998, 1999 och 2001 publicerat en rapport som tagit upp frågor med anknytning till utländska investeringar i Sverige. Rådet, vars sammansättning framgår av bilaga 5, sammanträder ca fyra gånger per år.

*Utvärderingskommittén* ("audit committee") inrättades 1999. Den består av tre personer (en styrelseledamot, en från ekonomiska rådet och generaldirektören). Kommittén har till uppgift att granska och värdera de etableringar som ISA medverkat i och som redovisas i ISA:s årsredovisning och andra rapporter. Kommitténs sammansättning framgår av bilaga 5.

## Utredningens bedömning:

ISA fick i början av året en ny organisation. Med hänsyn till att den nya organisationen funnits under så kort tid, har utredningen inte bedömt det ändamålsenligt att närmare bedöma dess funktionalitet. Utredningen föreslår att ISA när den nya organisationen varit i funktion viss tid redovisar erfarenheterna av denna. Styrelsen bör engageras i en sådan bedömning. Ekonomiska rådet är värdefullt genom den koppling som därigenom etablerats med den ekonomiska forskningen.

## 6.4 ISA:s utlandsorganisation och utlandsverksamhet

### 6.4.1 Inledning

ISA skall enligt sin instruktion "bedriva verksamhet på utlandsmarknaderna genom bl.a. egen representation på de viktigaste marknaderna". Vilka dessa är har dock inte angetts varför ISA avgör detta. ISA har i sin ursprungliga prioritering beaktat flera faktorer: investeringsflödets storlek, kompetensnivån i ett land, Sveriges intresse att hämta hem idéer och kapital, sannolikheten för att det finns intresse och möjligheter bland landets företag att investera i Sverige samt kunskaperna om Sverige. Förutsättningen för en representation är att det finns en handel mellan Sverige och respektive land och att det finns en investeringspotential som kan utvecklas. Senare har dessa faktorer kompletterats med uppnådda resultat på de marknader där ISA varit närvarande. I de länder som bedöms allra viktigast har ISA egna kontor och i andra prioriterade länder representationskontor. Antalet prioriterade länder har pendlat mellan åtta och tolv, f.n. är det nio.

ISA framhåller följande faktorer som viktiga vid val av lämplig samarbetspartner. Denne skall ha en naturlig roll i flödet av investeringar till Sverige, ha eget intresse att investeringarna blir av, vara självgående, ha en senior position i sin organisation, känna personligt engagemang samt ha ett stort kontaktnät.

ISA har f.n. tre egna utlandskontor och sju representationskontor som beskrivs nedan. Verksamheten utomlands bedrivs främst i de länder där ISA har kontor. ISA genomför dock emellanåt aktiviteter också i andra länder, bl.a. inom sina projekt och i samarbete med ambassader och andra aktörer. I många länder ingår utlandsmyndigheterna i ISA:s nätverk.

## ISA:s utlandsorganisation 1996-2001

Nuvarande organisation					
Marknad	Typ av kontor	Placering	Representant	Fr.o.m.	T.o.m.
Nord-amerika	Eget kontor	New York	-	1996	tv.
Japan	Eget kontor	Tokyo	-	1996	tv.
Stor-britannien	Eget kontor	London	-	2001	tv.
Danmark	Repkontor	Köpenhamn	Den Danske Bank	1998-01	tv.
Finland	Repkontor	Helsingfors	Merita Nordbanken	1997-09	tv.
Italien	Repkontor	Milano	Ambrosetti (konsult-företag)	2001-09	tv.
Kalifornien	Repkontor under NY	Los Angeles	ESI Techtrans	2001-04	tv.
Sydkorea	Repkontor	Seoul	Svenska ambassaden	1996-07	tv.
Taiwan	Repkontor	Taipei	Exportrådet	1996-12	tv.
Tyskland	Repkontor	Düsseldorf	Svenska handelskammaren	1996-12	tv.
		Stockholm	Tysk-svenska handelskammaren	1999	tv.
Tidigare repkontor					
Frankrike	Repkontor	Paris	Exportrådet	1996-12	2000
Hongkong	Repkontor	Hongkong	Exportrådet	1996-12	1999
Kanada	Repkontor	Toronto	Exportrådet	1996-12	1999
Nederländerna	Repkontor	Stockholm	ABN Amro Bank	1997-06	1998
Norge	Repkontor	Oslo	Den Norske Bank	1997-02	2000
Stor-britannien	Repkontor*	London	Svenska handelskammaren	1996-12	1999-06
			Christina Knutsson Consulting	1999-07	2000

Källa: ISA \*Uppgraderats till eget kontor 2001

Uppställningen visar att egna kontor funnits i New York och Tokyo sedan ISA inledde verksamheten den 1 januari 1996 medan

kontoret i London först i år blivit eget kontor genom uppgradering från representationskontor. Nuvarande representationskontor har med undantag för Los Angeles och Milano, som är nya för i år, funnits några år. De tidigare kontoren i Hong Kong, Oslo, Paris och Toronto och i Stockholm för Nederländerna har lagts ner, främst för att resultaten i form av etableringar inte bedömts motivera kostnaderna eller för att kontrakterad person övergått till annan verksamhet. De personer som företrätt ISA på dessa platser har varit anställda vid affärsbank (Stockholm för Nederländerna och Oslo) och exportrådskontor (Hongkong, Paris och Toronto).

#### 6.4.2 Egna utlandskontor (London, New York, Tokyo)

##### *London*

Kontoret, som täcker Storbritannien, blev eget kontor den 1 januari 2001 genom uppgradering av det tidigare representationskontoret. Det leds av en tidigare anställd vid ISA i Stockholm vars företag på heltid arbetar på uppdragsbasis för ISA enligt särskilt avtal. Personalen i övrigt består av en heltidsanställd assistent. Sedan augusti 2001 finns dessutom en heltidsanställd för projektet IT Sweden. Kontoret har hittills endast i begränsad utsträckning deltagit i projekt men kommer liksom övriga ISA-kontor att göra detta i större utsträckning framöver. Målgrupp är förutom brittisk-ägda företag utlandsägda företag med närvaro i Storbritannien. ISA hyr sedan den 1 januari 2001 kontor i samma byggnad som Sveriges ambassad men utgör inte en del av ambassaden. Det ligger därmed i anslutning också till Turistrådets kontor och svenska handelskammaren.

##### *New York*

Kontoret, som täcker USA, förestås av en chef som rekryterats från näringslivet. Denne har liksom den tidigare chefen varit verksam i USA för ett svenskt företags räkning. Chefen är formellt lokalanställd av svensk-amerikanska handelskammaren i New York. På kontoret finns ytterligare tre anställda. Därutöver finns en anställd för projektet Hub Sveriges marknadsföring i USA. Några av ISA:s projekt har i stor utsträckning berört USA (Automotive, Call Center, Direct Marketing, Health Care, Information Technology och Socware). Det är främst experter på



respektive område, ett knappt tiotal personer, både svenskar och amerikaner, som varit och är engagerade i dessa. New York-kontoret har medverkat i projekten främst genom att samordna aktiviteterna och delta vid genomförandet. ISA har kontor i anslutning till Sveriges generalkonsulat men utgör inte en del av detta. ISA:s representationskontor i Los Angeles är underställt New York-kontoret.

### *Tokyo*

Ett investeringsfrämjande kontor har funnits i Japan sedan första hälften av 90-talet, dvs. från perioden innan ISA bildades. Det förestås av en chef med titeln industriråd, som är utsedd av regeringen men har ISA som arbetsgivare. Denne är anmäld på diplomatlistan. Den nuvarande chefen har liksom den förre varit verksam i Japan för svenska företags räkning. Vid kontoret finns dessutom en japansk medarbetare, som är lokalanställd av svenska ambassaden. Därutöver finns en lokalanställd person som arbetar för Health Care-projektet. Japan har liksom USA i viss omfattning berörts av några av ISA:s projekt (Automotive, Health Care, Mineral Exploration och Wood Processing). I dessa har ett knappt tiotal experter, de flesta japaner, i varierande omfattning varit engagerade. Kontoret finns i samma byggnad som ambassaden och har därmed lokalgemenskap även med exportrådets och ITPS´ kontor. Kontoret utgör en integrerad del av ambassaden.

### **6.4.3 Representationskontor (Dusseldorf/Stockholm, Helsingfors, Köpenhamn, Los Angeles, Milano, Seoul och Taipei)**

#### *Dusseldorf/Stockholm*

Tysk-svenska handelskammaren är ISA:s representant för den tyska marknaden. Uppdraget utförs av en tidigare VD vid handelskammaren. Det avtal som reglerar uppdraget har det senaste året avsett heltid. Kontoret ligger i direkt anslutning till Tysk-svenska handelskammaren. Genom det obligatoriska medlemskapet i tyska handelskamrar är ISA här kopplat till ett mycket stort nätverk. Den tidigare representanten Svensk-tyska handelskammaren i Dusseldorf har ett begränsat uppdrag på knappt en dag per vecka för informationsspridning och som kontaktperson på plats i

Tyskland. Uppdraget regleras i ett årligt avtal mellan ISA och Svensk-tyska handelskammaren. De båda representanterna har kontinuerligt kontakt med varandra.

### *Helsingfors*

Merita Nordbanken, Finlands största bank, är representant på den finska marknaden. Nuvarande person, som f.ö. är den tredje för uppdraget i Finland, har bakgrund både från bank och annan företagsverksamhet. Han arbetar genomsnittligt två dagar per vecka för ISA. ISA har genom detta arrangemang tillgång till ett stort nätverk i Finland, främst genom samtliga bankkontors kundansvariga. Kontoret uppger att även företag som inte är bankens kunder bearbetas.

### *Köpenhamn*

Representant på den danska marknaden är den Danske Bank, Danmarks största bank (äger Östgöta Enskilda Bank). Nuvarande representant, som hela tiden haft uppdraget, har sin bakgrund i bankverksamhet. Han arbetar i genomsnitt en dag per vecka för ISA. Ytterligare en person är engagerad. ISA har genom sin representant tillgång till ett stort nätverk i Danmark, främst genom samtliga bankkontors kundansvariga. Kontoret uppger att även företag som inte är bankens kunder bearbetas.

### *Los Angeles*

Representant för den amerikanska västkusten som utsågs i början av 2001 är chef för ett konsultföretag som de senaste åren medverkat i ISA:s IT-projekt i USA. Personen har länge varit verksam som konsult på amerikanska västkusten. Kontoret är underställt ISA:s New York-kontor. Det generella representantskapet avser två dagar per månad. Därutöver finns uppdrag för projekten IT Sweden och Socware på drygt två dagar per vecka.

### *Milano*

Representanten för Italien som är ett managementkonsult-företag startade den 1 september 2001. Avsikten är att arbetet med ISA:s uppdrag skall motsvara drygt en dag i veckan för en person.

### *Seoul*

Fr.o.m. år 2001 har ambassaden i Seoul inte längre något generellt uppdrag för ISA. Insatserna framöver väntas hanteras av exportrådets representant i Seoul.

### *Taipei*

Representant för Taiwan är exportrådets kontor i Taipei. Ytterligare en person är engagerad. Avtalet mellan ISA och kontoret avser en treårsperiod. Arbetsinsatsen ligger genomsnittligt på en dag i veckan. Förutom att vara generell representant för ISA medverkar kontoret också i projekt, under det senaste året i IT Sweden och Socware.

#### **6.4.4 Allmänt om utlandskontoren**

De egna kontoren svarar på sin marknad för ett flertal av de tjänster och aktiviteter som ISA som helhet tillhandahåller. De deltar i projektarbetet utifrån behovet i varje särskilt projekt. Representationskontoren har ett mer begränsat ansvar för att på sin marknad informera om Sverige som investeringsland och generera och förädla förfrågningar. Representationskontor etableras antingen om ett eller flera projekt bedriver verksamhet i landet och kan utnyttja den kompetens som finns inom representationskontoret (t.ex. Taiwan, Sydkorea, Finland) eller då investeringsflöden är av den arten att de motiverar en allmänt investeringsfrämjande aktivitet i landet ifråga (t.ex. Danmark, Tyskland). Utanför sitt fasta uppdrag utför representationskontoret uppgifter, t.ex. i projektverksamheten, enligt särskilda överenskommelser. Som framgått ovan varierar omfattningen av dessa kontors arbetsinsats för ISA men uppgår normalt till en till två dagar per vecka. Undantaget är uppdragstagaren vid Tysk-svenska handelskammaren i Stockholm som är engagerad i större

utsträckning. Skillnaden mellan de egna kontoren och representationskontoren är främst att de förra genom större resurser har möjligheter att bedriva en mer aktiv och omfattande verksamhet. Ersättningen till representationskontoren utgörs av ett fast arvode. Under åren 1999 och 2000 prövades ett resultatbaserat system med arvode i form av en fast del och en rörlig del, som baserades på antal "levererade" etableringar av olika betydelse. Detta avskaffades bl.a. eftersom det bedömdes medföra viss kortsiktighet och suboptimering.

#### Utredningens bedömning:

ISA prioriterar sin närvaro i olika länder med ledning av de kriterier som angetts ovan. Dessa ger viss vägledning men inget bestämt utslag vad gäller prioritering av länder. Systemet skulle naturligtvis kunna förfinas genom fler och viktade kriterier men sannolikheten är stor att det skulle ha ett begränsat värde.

ISA:s sammanvägning av faktorer har lett till att man f.n. prioriterar några av de största ekonomierna i världen (USA, Japan, Storbritannien, Tyskland), två grannländer (Danmark, Finland) och tre andra länder (Italien, Sydkorea, Taiwan). Högst prioritet ges åt USA, Japan och Storbritannien där man har egna kontor.

Urvalet länder kan naturligtvis diskuteras. En utgångspunkt kan vara en jämförelse med de länder som har de största investeringarna i Sverige (enligt t.ex. ITPS' undersökning). Det finns ganska stor överensstämmelse med ISA:s prioriterade länder men också avvikelser. Nederländerna, Frankrike, Norge och Schweiz är f.n. inte prioriterade av ISA men har stora investeringar i Sverige, högre än t.ex. Italien, där ISA just öppnat kontor. Ett annat alternativ är att utgå från sådana verksamheter som man önskar attrahera till Sverige. Ytterligare en fråga som kan ställas är om det behövs ett investeringsfrämjande i nordiska grannländer där man skulle kunna förmoda att kunskaperna om Sverige är ganska goda.

Utredningen anser sig inte bättre än ISA kunna bedöma vilka länder som bör prioriteras för investeringsfrämjandet eller hur resurserna fördelas mellan olika länder. Detta är en viktig fråga för styrelsen att ta ställning till. Det finns inga givna svar. Det viktiga är, som utredningen ser det, att ISA har en genomtänkt strategi för att systematiskt följa utvecklingen och i ljuset av detta överväga sina prioriteringar. Urvalet länder och resursfördelningen mellan

dessa är inte en gång för alla givet. Det svåra är att finna rätt balans mellan flexibilitet och långsiktighet i valet av länder. Givet nuvarande förutsättningar bedömer utredningen att ISA gjort rimliga avvägningar. Svårigheten är inte främst att välja exakt rätt eller fel utan att i tillräcklig omfattning finnas närvarande utomlands. Utredningen anser att utlandsrepresentation har så stor betydelse för att attrahera utländska investeringar att närvaron utomlands bör utökas. Med nuvarande resurstilldelning är det inte möjligt att annat än mycket marginellt utvidga den egna utlandsverksamheten. ISA måste därför söka andra vägar att göra detta. Utredningen föreslår mot denna bakgrund att investeringsfrämjandet får en närmare koppling till utlandsmyndigheterna. Utredningen återkommer till detta i kapitel 7.

Eftersom ISA:s utlandskontor dels ingår i det officiella svenska nätverket utomlands dels har kopplingar till annat främjande, är det viktigt att ISA samråder med UD inför planerade förändringar i sin utlandsorganisation. P.g.a. UD:s goda lokala kontaktnät m.m. kan det också finnas skäl för ISA att inhämta UD:s synpunkter inför chefstillsättningar och val av representant utomlands.

Utredningens uppfattning är att de länder som ISA är närvarande i också bör särskilt uppmärksammas i Sverige. Härefter ingår att vårda och ha kontakter med utländska företag från dessa länder som etablerat sig här liksom med företrädare för dessa länder, t.ex. ambassader, dotterbolagsföreningar, handelskammare m.m.

Arbetssättet i respektive land, dvs. innehållet i verksamheten och hur och vilka aktiviteter som genomförs, är beroende av flera faktorer – t.ex. hur ISA är företrätt, tillgängliga resurser, affärskulturen i respektive land, näringslivets struktur, kännedomen om Sverige och i vilken mån ett kontor berörs av ISA:s projekt. Av dessa och andra skäl varierar arbetssättet mellan länder.

Skillnaden i resurser gör t.ex. att aktivitetsnivån i länder med egna kontor kan vara betydligt högre än där det finns representationskontor. En annan skillnad är den som har att göra med kulturella olikheter. Hur och vem som fattar beslut kan också variera mellan länder. Utredningen bedömer att det vore värdefullt att knyta en rådgivande grupp av nationella företagsledare till ISA:s utlandskontor

Utredningen anser att det varit klokt av ISA att i ett inledande skede pröva olika slags samarbetspartners som representanter i prioriterade länder (ambassader, banker, exportrådskontor etc.). Den anser vidare att det är lämpligt att även i fortsättningen ha ett

flexibelt system med olika slags representanter. Det är viktigt att ISA kan hitta olika lösningar beroende på situationen i landet.

Valet av representant är synnerligen viktigt och påverkas naturligtvis av tillgången på lämpliga alternativ och kostnaden för dessa. Det är viktigt att ISA kan knyta till sig personer/organisationer med värdefulla kontakter i det lokala näringslivet, personer som är ansedda och utan bindningar till intressen som kan komma i konflikt med ISA:s och som dessutom gärna kan ha ett egenintresse att arbeta för Sverige. Enligt utredningen är det p.g.a. det starka personberoendet svårt att ha en generell uppfattning om vilken representationsform som är lämpligast.

Utredningen anser det önskvärt att ISA så långt möjligt är samlokaliserat med annan svensk aktör, i första hand utlandsmyndighet, vare sig ISA samordnar sig mer med utlandsrepresentationen eller inte. Utredningen bedömer att det finns synergier i detta, t.ex. genom att dra nytta av varandras kontakter och resurser och bättre kunna samordna verksamheterna. Det är således positivt att ISA i London, New York och Tokyo har sådan lokalgemenskap (i Tokyo också med expotrådskontoret och ITPS´representant och i London med Handelskammaren och Turistrådet).

Enligt utredningens beräkningar förbrukas mellan 50 och 60 procent av ISA:s resurser på verksamhet och aktiviteter utomlands. Det bör i sammanhanget framhållas att en stark Sverigeorganisation är en förutsättning för att utlandsorganisationen skall kunna fungera väl. Det stöd som ISA i Sverige lämnar till sina utlandsbaserade organisationer gäller t.ex. publikationer, webb, investerarservice, projektuppläggning och kontakter med mottagarregioner i Sverige. Utredningen anser att ISA bör satsa relativt sett mer resurser på den utlandsbaserade verksamheten. Det är närvaron i andra länder som bäst leder till kontakter med tänkbara investerare. Det är här som informationsverksamheten om Sverige har störst betydelse. För att en sådan förskjutning av verksamheten skall bli möjlig krävs att den svenska verksamheten organiseras på ett annat sätt. Utredningen pekar på samarbetsmöjligheter med andra myndigheter som ett sätt att åstadkomma detta. ISA bör visa på vilket sätt detta utrymme för omorientering kan skapas.

## 6.5 ISA:s personal

ISA:s personal, både anställda och uppdragstagare, presenteras i nedanstående tabell

	Sverige		I utlandet		Antal befattningshavare
	Anställda	Uppdragstagare	Anställda	Uppdragstagare	Totalt
Ledning	2				2
Marknads-kommunikation	6				6
Hub Sverige	3	2	1		6
IT och elektronik	6		1	4	11
Biovetenskap		1	1	2	4
Industri och tjänster	7	2		1	10
Administration	6				6
New York			4		4
Tokyo			2	1	3
London			1	2	3
Summa	30	5	10	10	55

## ISA:s personal 1996–2001

	Fast anställda			Medelålder	Män/kvinnor	Tidsbe- gränsat anställda	Totalt antal engagerade personer inkl. anställda	Anställdas arbete i personår	Samtligas arbete i personår
	Sverige	Utomlands	Summa						
1996	12	4	16	41	50–50	–	–	13	–
1997	14	4	18	45	50–50	8	–	19	–
1998	14	4	18	45	40–60	8	80	21	44
1999	16	4	20	42	44–56	7	92	24	48
2000	18	6	24	44	44–56	9	104	29	51
2001	26	8	34	*	*	6	87	*	50

*Källa:* ISA:s årsredovisning och halvårsredovisning vad gäller 2001 \*uppgift saknas på halvårsbasis



Den första tabellen visar bl.a. att ISA f.n. har 40 anställda varav 30 i Stockholm. Vidare framgår att det totala antalet befattningar uppgår till 55.

Den andra tabellen visar bl.a. hur personalens storlek förändrats. Den visar vidare att ISA är uppdragsgivare till ett ganska stort antal personer utöver den egna personalen. Dessa personer är till största del engagerade i ISA:s projektverksamhet som operativa projektledare, branschspecialister m.m. Under t.ex. 1998 och 1999 svarade dessa externa personer för lika mycket eller mer arbete uttryckt i personår än den egna personalen. Under år 2000 ökade andelen "eget arbete" till drygt 55 procent. Avsikten är att den personal som arbetar kontinuerligt för ISA skall vara anställd. F.n. finns ett fåtal uppdragstagare på sådana tjänster. ISA kommer att övergå till anställningar i samband med byte på dessa befattningar om det inte finns särskilda skäl för annat.

Medelåldern hos de fast anställda är drygt 40 år och fördelningen mellan män och kvinnor ca 40 procent män och 60 procent kvinnor. De flesta som arbetar i Sverigeorganisationen inkl. generaldirektören kommer från näringslivet. Samtliga av de anställda utomlands har sin bakgrund i näringslivet.

Eftersom ISA är myndighet är den egna personalen i princip anställd enligt statliga avtal. Detta gäller dock i praktiken främst dem som arbetar i Sverige. De som arbetar utomlands är med något undantag anställda enligt särskilda kontrakt som är anpassade till förutsättningarna i respektive land. ISA har en lönenivå som ligger högre än genomsnittet för statligt anställda. Störst är skillnaden för personal med lednings- och kärnkompetens. ISA anger att skälet för detta är att ISA måste tillämpa marknadsanpassade löner för att kunna rekrytera personer med rätt profil från näringslivet.

#### Utredningens bedömning:

ISA är en myndighet som har mycket kontakter med näringslivet men samtidigt är beroende av en nära samverkan med offentliga aktörer. Detta ställer särskilda krav på kompetens. Organisationen måste ha goda insikter i näringslivets sätt att fungera men också förstå och väl känna till hur det svenska samhället fungerar. Detta gäller både ISA:s anställda och de uppdragstagare som anlitas. Det är särskilt viktigt för personer som kommer från näringslivet att kunna och förstå hur Sverige fungerar i termer av lagar och regler samt vilka roller och uppgifter de myndigheter och organisationer

har som är verksamma inom för ISA relevanta områden. Det är viktigt att ISA:s strategi för personal- och kompetensutveckling tar hänsyn till detta. Utredningen anser att ambitionsnivån bör höjas inom detta område.

Utredningen bedömer att det varit en viktig förutsättning för ISA:s verksamhet att rekrytera medarbetare med bakgrund i näringslivet och att det är värdefullt att tillfredsställa en del av kompetensbehovet med uppdragstagare.

## 6.6 ISA:s finansiering

### 6.6.1 Finansiering 1996-2000

ISA:s finansiering 96-01, mnkr (enl. resultaträkning för 1996-2000 och budget för 2001)

	96	97	98	99	00	01*
Anslag	35	47	50	55	58	52
Bidrag	8	16	24	26	31	49
Avgifter	0	0	1	1	1	0
Summa	43	63	75	82	90	101

Källa: ISA \*budget för 2001

Tabellen ovan visar hur ISA hittills finansierats. Där framgår att medlen kommit från två huvudkällor. Den viktigaste är anslagsmedel som erhållits för den grundläggande verksamheten. Anslaget ligger under utgiftsområde 24 Näringsliv och tillhör politikområde Utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande. Anslagsbeteckningen är 39:5 Investeringsfrämjande för 2001. Dessa medel har för perioden 1995/1996-2000 uppgått till 245 mnkr med en årlig volym de senaste åren kring 50 mnkr eller strax däröver. Detta motsvarar drygt 70 procent av den totala omsättningen för perioden men andelen har minskat. År 2000 låg den på 64 procent.

Den andra huvudkällan har varit de bidrag som ISA erhållit från andra myndigheter, främst Näringsdepartementet, för särskilda ändamål, bl.a. för projekt och från de partners som deltagit i ISA:s projekt. Bidragen har under perioden 1995/1996-2000 uppgått till ca 106 mnkr. Andelen av omsättningen har ökat under senare år och låg år 2000 på drygt en tredjedel. Statliga myndigheter har stått för ungefär hälften av bidragen, privata företag och ekonomiska föreningar för drygt 35 procent medan kommuner stått för resten.

Bidragens användning har reglerats dels genom särskilda regeringsbeslut, dels genom de avtal som ingåtts om ISA:s projekt.

Övervägande delen av bidragen från statliga myndigheter under dessa år har varit de regionalpolitiska medel, sammanlagt 48 mnkr, som ISA efter särskilda regeringsbeslut erhållit från Näringsdepartementet för regionalpolitiska insatser. 34 mnkr av dessa 48 mnkr har varit öronmärkta för fem projekt. Resterande medel har avsatts för bl.a. kompetensutveckling inom regionalpolitiskt prioriterade områden och för regionala investeringsfrämjare. Drygt 12 procent av ISA:s hittillsvarande verksamhet har alltså finansierats med regionalpolitiska medel. Större delen av dessa medel härrör från det s.k. 500-miljonersprogrammet som upphör vid kommande årsskifte.

Den näst största delen av bidragen, som f.ö. växt snabbast, härrör från privata företag och ekonomiska föreningar. Större delen utgörs av offentliga medel från de regionala organ som deltar i ISA:s projekt. Flera av dessa är aktiebolag.

#### 6.6.2 Finansiering 2001-2004

ISA:s kostnader uppskattas i år bli ca 110 mnkr. För år 2001 tilldelades ISA ursprungligen 51,4 mnkr i basanslag och därefter i tilläggsbudget ytterligare 14,7 mnkr (varav 9,7 mnkr för insatser i region Skåne och 5 mnkr för främst bioteknik och IT). Utöver dessa 66,1 mnkr förfogar ISA i år över återstående regionalpolitiska medel från 1998 om 6,4 mnkr och nya sådana medel från i år på 3,6 mnkr (vilka även får disponeras under 2002). Därutöver finansieras ISA:s verksamhet i år med bidrag från partners i de olika projekten på mellan 25 och 30 mnkr.

ISA disponerar för perioden 2001-2004 följande idag kända medel.

## ISA:s finansiering 2001-2004 (mnkr)

2001		2002		2003		2004	
Bas- anslag 01	51,4	Bas- anslag 02	56,8	Bas- anslag 03	58,3	Bas- anslag 04	59,3
Tilläggs- budget	14,7	Tilläggs- budget 01	Återstod. Av 14,7				
Reg. pol. medel 98	6,4	Reg. Pol. Medel 01	Återstod. Av 3,6				
Reg. Pol. medel 01	3,6						
Anslag- sparande	0,7						
Stattlig ålders- pension	-0,7						
Projekt- partners bidrag	Ca 25,0						

Basanslaget kommer mellan 2002 och 2004 att växa med nästan 8 mnkr eller + 14 procent. En mindre del av ökningen förklaras av den årliga uppräknings av anslaget. Större delen av ökningen beror på att basanslaget fr.o.m. år 2002 och under tre år höjs med 5 mnkr. Dessa 5 mnkr härrör från de medel, 50 mnkr per år i tre år, som UD tilldelades i årets budgetproposition för främjandesatsningar. Resterande 45 mnkr per år av dessa 50 mnkr inriktas särskilt på "exportfrämjande program för små och medelstora företag på strategiska marknader och områden, exportutvecklingsprogram och internationell marknadsföring av särskilda branscher i samarbete mellan offentliga och privata aktörer".

### 6.6.3 ISA föreslår ökat anslag

ISA har i det budgetunderlag som inlämnades till regeringen i februari 2001 föreslagit att anslaget skulle höjas till 76 mnkr per år från år 2002. Detta motiverades med att den internationella organisationen, den proaktiva verksamheten, servicenivån för utländska investerare och regionala utvecklingen behövde förstärkas.

### Utredningens bedömning:

Utredaren skall enligt direktiven särskilt behandla bl.a. kostnads-effektiviteten och ändamålsenligheten i nuvarande tilldelning av medel från statsmakterna. Intäkter som ISA erhåller från fristående organ som deltar i projekt behandlas inte i detta sammanhang. Utredningen ser frågan om sättet på vilket ISA tilldelas medel som en avvägning mellan erforderlig styrning och administrativ enkelhet.

Det finns nackdelar med att erhålla budgetmedel genom särskilda beslut. Detta beror på att sådana beslut ofta kommer vid tidpunkter som inte sammanfaller med den normala budget- och planeringsprocessen och på att särskilda krav ställs på medlens användning och avrapportering. Detta förorsakar förutom administrativt merarbete sämre framförhållning och sämre långsiktighet samt inflexibilitet.

Det vore bättre att tilldelning av medel i så hög grad som möjligt kunde anpassas i tiden till den normala budgetprocessen, avse en längre period och hanteras på sedvanligt sätt vad gäller avrapportering och styrning. Detta skulle underlätta planeringen och reducera den administrativa belastningen hos ISA. Lösningen är dock knappast så enkel, bl.a. eftersom det inte är säkert att medel finns tillgängliga vid tidpunkter som överensstämmer med skedet i budgetprocessen.

Om det inte är möjligt att anpassa medelstildelningen till budgetprocessen, är det angeläget att eftersträva ett förfarande som i så liten utsträckning som möjligt förorsakar merarbete. För ISA:s del är det önskvärt att beslut fattas så snart som möjligt efter det att ISA:s ansökan om medel inkommit. Detta gäller särskilt projekt som samfinansieras med andra intressenter. Detta beror på att andra aktörer inte vill binda upp sig finansiellt förrän man säkert vet att ISA har säkrat sin del av finansieringen.

Utredningen anser att ISA:s verksamhet i sig kan sägas motivera ökade ordinarie anslag, detta mot bakgrund av att verksamheten enligt utredningen drivs effektivt och ger bra resultat. Utredningen anser dock att det även finns andra sätt att skapa utrymme för en sammantaget större och effektivare verksamhet för att främja investeringar i Sverige.

Utredningen anser att förstärkningen av ISA:s resurser för åren 2002-2004 är motiverad. Vidare anser utredningen det önskvärt att en större del av UD:s extramedel för exportfrämjande för kommande treårsperiod, 50 mnkr per år, utnyttjas för att stimulera samverkan mellan olika främjande aktörer, t.ex. ISA och utlands-

representationen, mot bakgrund av den ovannämnda formuleringen "internationell marknadsföring av särskilda branscher i samarbete mellan offentliga och privata aktörer". Detta skulle möjliggöra en försöksverksamhet där ett antal ambassader skulle involveras strategiskt och aktivt i ett fokuserat investeringsfrämjande. Hur detta skulle kunna gå till mer principiellt behandlar utredningen i kapitel 7 Utrikesförvaltningens roll i investeringsfrämjandet.

## 6.7 Hur ISA styrs

### 6.7.1 Inledning

I detta avsnitt behandlas inledningsvis ISA:s förordning och regleringsbrev och omnämns de särskilda regeringsbeslut som fattas när ISA tilldelas extra medel. Därefter beskrivs styrelsen. Vidare redovisas ISA:s interna styrning.

### 6.7.2 Förordning

Med utgångspunkt i ovannämnda proposition (1994/95:100) regleras ISA:s verksamhet i en förordning (förordning 1995:962 med instruktion för Delegationen för utländska investeringar i Sverige, senast ändrad 1996). Den återfinns i sin helhet i bilaga 3.

De två första artiklarna behandlar ISA:s uppgifter. I § 1 anges ISA:s uppgift att "genom information och kontakter aktivt medverka till att utländska företag i olika former investerar eller samverkar med svenska företag för att få till stånd nyetableringar eller nyinvesteringar i Sverige".

§ 2 specificerar närmare hur detta skall göras. Där sägs att ISA skall

- utforma en strategi för informations-, kontakt- och projektverksamhet med avseende på länder, branscher och företag,
- bedriva en aktiv informationsverksamhet och sprida olika slag av information som bl.a. ger en övergripande bild av Sverige som investeringsland och detaljerade beskrivningar av branscher och av vissa ekonomiska etableringsmässiga förhållanden,

- ge råd vid förfrågningar från bl.a. företag, myndigheter, regionala och lokala organ samt vid kompetensutveckling av personal som är verksam med investeringsfrämjande åtgärder i landet,
- initiera, driva och följa upp projekt som framkommit dels i samarbete med regionala aktörer, dels genom delegationens egna och andra samarbetspartners förslag,
- bedriva verksamhet på utlandsmarknaderna genom bl.a. egen representation på de viktigaste marknaderna,
- i sin verksamhet samverka -i Sverige och utomlands - med bl.a. företag, berörda statliga myndigheter samt regionala och lokala organ, och
- yttra sig i ärenden med anknytning till delegationens verksamhetsområde.

§ 3 stadgar att "delegationen består av högst tio ledamöter. En av ledamöterna är ordförande och en vice ordförande". Med delegation avses i detta sammanhang det som i dagligt tal kallas styrelsen. § 4 nämner att delegationen har ett kansli som leds av en chef. Vidare sägs att delegationen skall ha representation på vissa utlandsmarknader och att sådan representation leds av chefen för kansliet. § 11 stadgar att regeringen utser ordförande och övriga ledamöter i delegationen för bestämd tid och att delegationen utser vice ordförande för bestämd tid. § 12 nämner att regeringen utser chefen för kansliet (dvs. generaldirektören) och delegationen övrig personal. Övriga artiklar behandlar verksförordningens tillämpning (§ 5 och § 6) samt ärendenas handläggning (§ 7-10). Vad gäller verksförordningen anges vilka artiklar i denna som skall tillämpas. Vad gäller ärendenas handläggning specificeras t.ex. när delegationen är beslutsför, hur brådskande ärenden skall hanteras och hur delegering kan ske. Den sista artikeln stadgar att ISA:s beslut om bidrag m.m. inte får överklagas.

#### Utredningens bedömning:

Utredningen skall enligt direktiven särskilt behandla, bl.a. myndighetens formella benämning, Delegationen för utländska investeringar i Sverige, och myndighetsinstruktionen. Detta behandlas i ett sammanhang eftersom båda frågorna berör förordningen.

Namnfrågan har samband med att myndigheten getts formen delegation. Enlig normal förvaltningspraxis utnyttjas denna form

för tillfälliga eller kortvariga myndigheter även om undantag ibland gjorts. ISA bör omvandlas till en ordinarie myndighet eftersom ISA varken är tillfällig eller kortvarig myndighet och ordet delegation leder tankarna fel. Nuvarande benämning är dessutom förvillande eftersom den avser både myndigheten och styrelsen. Eftersom ISA är ett inarbetat namn bör denna förkortning behållas och användas som officiell benämning vid sidan av ett sedvanligt svenskspråkigt namn. Eftersom en myndighet inte kan ha enbart en engelsk benämning föreslår utredningen att det svenska namnet blir Myndigheten för utländska investeringar i Sverige. Den engelska benämningen Invest in Sweden Agency bör behållas. Ett namnbyte medför att gällande förordning måste ändras inte bara vad gäller själva namnet utan också på andra punkter. Det bör t.ex. tydligt framgå att det skall finnas en generaldirektör och en styrelse vid myndigheten.

Men även vissa andra förändringar bör göras i förordningen. Det bör framgå att ISA skall vara den centrala myndigheten för investeringsfrämjande i Sverige. En uppgift som bör tillfogas är vidare att följa och förmedla kunskap om utvecklingen av utländska investeringar. ISA åläggs idag denna uppgift i regleringsbrevet men den bör på ett allmänt sett återfinnas i förordningen. Vidare bör framgå att ISA också har till uppgift att i samarbete med de lokala och regionala aktörer som varit inblandade i en viss investering genomföra en uppföljning av investeringen och dess effekter (s.k. after care). Betydelsen av sådan verksamhet har omnämnts i kapitel 4.

Hänvisningen till verksförordningen bör göras på ett annat sätt än f.n. Idag anges de artiklar i denna förordning som skall tillämpas på ISA. Utredningen anser att det i stället bör vara de artiklar som inte skall tillämpas som anges, vilket också stöds av justitiedepartementet.

### 6.7.3 Regleringsbrev och särskilda regeringsbeslut

ISA:s verksamhet styrs också genom regleringsbrev. Detta är en årlig instruktion som innehåller mål för verksamheten, specificerar aktiviteter som skall genomföras samt fastställer hur återrapportering skall ske. Det anger också hur stort anslag ISA erhåller för det aktuella året. Det kan noteras att årets regleringsbrev omformulerats jämfört med tidigare år vilket bl.a. förklaras av ISA:s omorganisation.



Regleringsbrevet för år 2001 anger inledningsvis mål dels för hela politikområdet utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande, dels för ISA:s tre verksamhetsgrenar. För varje mål anges hur dessa skall återrapporteras.

Ett följande avsnitt anger de uppdrag som ISA skall utföra under det kommande året, nämligen:

- bedöma förhållanden och åtgärder som påverkar investeringsklimatet i Sverige samt tillståndet och utvecklingen på området
- anordna investeringsfrämjande aktiviteter (i Sverige och vissa europeiska länder) med anledning av Sveriges ordförandeskap i EU
- utarbeta en långsiktig strategi avseende geografiska marknader med intressant potential för direktinvesteringar i Sverige tillsammans med utrikesförvaltningen
- bistå på sitt område regeringskansliet med planläggning och genomförande av officiella besök i Sverige
- prioritera samarbetet med centrala/regionala aktörer för att intensifiera och utveckla arbetet inom området "Health Care/Life and Biosciences"
- bearbeta systematiskt medier och sprida ekonomisk investeringsrelaterad information om Sverige till potentiella investerare, beslutsfattare och opinionsbildare såväl i Sverige som utomlands
- kommentera utfall och utgiftsprognoser vid fem tillfällen under året

Avslutningsvis nämns att ISA för år 2001 erhåller ett ramanslag på 51,375 mnkr. Riksgäldskontoret utbetalar varje månad en tolfedel av detta till ISA. Det framgår också att ISA har lånerätt i Riksgäldskontoret inom en ram på 3 mnkr.

Regleringsbrevet för år 2001 återfinns i sin helhet i bilaga 4.

Den del av verksamheten som finansieras med extra budgetmedel styrs genom särskilda regeringsbeslut. Dessa anger hur medlen skall fördelas på olika ändamål och hur avrapportering skall ske.

#### Utredningens bedömning:

Regleringsbrevet ger ISA relativt fria händer att bestämma hur ramanslaget skall fördelas mellan t.ex. olika funktioner och mellan verksamhet i såväl Sverige som utomlands. Utredningen anser det

riktigt att överlåta ansvaret för verksamhetens prioriteringar till ISA. Utredningen anser dock att det finns skäl att i regleringsbrevet slå fast att de i första hand är värdeskapande och kompetenshöjande investeringar som skall prioriteras. Utredningen har i kapitel 4 resonerat om innebörden av ett sådant investeringsbegrepp.

#### 6.7.4 Styrelse

ISA:s styrelse, som i instruktionen benämns delegation, utses av regeringen för bestämd tid. Hittills har det varit för ett år i taget. Den består enligt förordningen av högst tio personer. Regeringen utser ordföranden och styrelsen utser vice ordförande. Nuvarande styrelse, som inkluderar generaldirektören, har sin bakgrund i såväl näringsliv som offentlig sektor. Sju ledamöter inklusive ordföranden (som kommer från IT/telekommunikationsbranschen) och generaldirektören har sin bakgrund i näringslivet och tre i den offentliga sektorn (en vardera från riksdagen, kommunalpolitiken och Regeringskansliet (UD)). Sex av ledamöterna är män och fyra kvinnor. Den administrativa chefen är sekreterare i styrelsen. Närvaron i styrelsen är mycket god. Styrelsens sammansättning under 2001 framgår av bilaga 5.

Styrelsen präglades under de första åren av stor kontinuitet. Under de senaste båda åren har det dock skett en förnyelse. Situationen är f.n. att två av ledamöterna inkl. generaldirektören varit med från starten. Den genomsnittliga tiden för styrelseengagemanget ligger f.n. genom de byten som skett på drygt 1 ½ år. Utredningen noterar att styrelsen de båda senaste åren förordnats en bit in på samma år som förordnandet avser.

När nya styrelseledamöter utsetts förser ISA dessa med kortfattat skriftligt material om ISA, investeringsfrämjande och om statligt styrelsearbete. De får också en muntlig genomgång av generaldirektören. Styrelseledamöter erhåller med undantag för ordföranden såvitt utredningen erfarit ingen introduktion från UD eller allmänna anvisningar därifrån för styrelsearbetet.

Styrelsen sammanträder normalt fyra gånger per år. Eftersom ISA:s styrelse fattar få formella beslut ägnas styrelsemötena till stor del åt avrapportering av pågående arbete, diskussioner om strategiska frågor och kommande aktiviteter.

I den klassificering av styrelser i kategorier (A-E) som Justitiedepartementet upprättat (med stöd av förordningen 1992:1299 om

ersättning för uppdrag i statliga styrelser, nämnder och råd m.m.) har ISA:s styrelse inplacerats i samma kategori (A) som t.ex. Exportkreditnämnden, Försvarets materielverk, AP-fonderna, Finansinspektionen, NUTEK och VINNOVA.

#### Utredningens bedömning:

Styrelsen har en mycket viktig roll i en liten kunskapsorganisation som ISA. Den kan lämna värdefulla bidrag vad gäller strategi och kontakter. Den bör främst ägna sig åt övergripande strategiska frågor och inte vara för mycket av avrapporteringsorgan. ISA:s styrelse måste spela en aktiv strategisk roll. I den löpande verksamheten är det förhållandevis få traditionella styrelsebeslut som behöver fattas. Det ger utrymme för att utnyttja styrelsens kompetens för kontaktskapande och för att tillföra verksamheten kompetens från de olika delar av det svenska samhället som ska vara representerade i styrelsen. Utredningen bedömer det därför önskvärt att styrelseledamöterna ställer sina kontaktnät till ISA:s förfogande genom att koppla ihop ISA:s verksamheter med potentiella investerare.

Utredningen bedömer att styrelsen har en bra sammansättning med tanke på ISA:s roll som "mäklare" mellan utländska investerare och svenska aktörer samt ISA:s verksamhets- och fokusområden. Den omfattar personer med den slags kompetens, erfarenhet och omfattande kontaktnät som är värdefull och som återspeglar viktiga delar i verksamheten. I styrelsen finns erfarenhet av internationellt företagande, svensk- och utlandsägda företag, olika sektorer både på varu- och tjänstesidan, offentliga sektorn och olika delar av landet. Utredningen bedömer att utländsk kompetens vore värdefull i styrelsearbetet. Enligt gällande regler kan dock inte utländska medborgare ingå i en myndighetsstyrelse. Mot denna bakgrund anser utredningen att ISA bör knyta till sig en expertgrupp med utländska företagsledare. Detta kan bl.a. bidra till ökad förståelse för näringslivets funktionssätt i andra länder och utvidga ISA:s kontaktnät. Med tanke på investeringsfrämjandets starka koppling till närings- och tillväxtpolitik föreslår utredningen att styrelsen kompletteras så att kontakter kan utvecklas med Näringsdepartementet och dess myndigheter. En majoritet av ledamöterna bör även i fortsättningen hämtas från näringslivet.

Utredningen noterar att styrelsen är stor men ser inte detta som något problem med tanke på styrelsens karaktär och roll. Med tanke på ISA:s uppgifter är det viktigt att styrelsen kan hämta erfarenhet och förankring från olika delar av ISA:s verksamhetsområden. Skall dessa någorlunda täckas in av styrkeledamöterna, blir styrelsen förhållandevis stor.

#### 6.7.5 Interna föreskrifter

ISA har en *arbetsordning* (AO) som fastställts av styrelsen. AO innehåller bestämmelse om ISA:s organisation, ansvarsfördelning, personalansvar och arbetsledning, beslutsordning i ekonomiska frågor och attestordning, rapportering och revidering. I AO anges arbetsuppgifter för ISA:s organisatoriska enheter, ledningsgruppens sammansättning, chefernas ansvar, personalfrågor, registratur, planering och rapportering, upphandling av varor och tjänster, lokaler och inventarier, intern information, interna regler, säkerhet, revidering. AO har som bilaga en plan för den rapportering som ISA skall lämna. Det finns enligt AO interna regler för resor, representation, upphandling (f.n. under omarbetning), bisysslor, kontorsregler, ISA:s policies på olika områden, ekonomisk beslutsordning och diarie- och arkivbestämmelser. AO har kompletterats med en särskild beslutsordning i ekonomiska frågor vilken fastställts av generaldirektören. All information av allmänt intresse skall enligt AO finnas åtkomlig på intranätet.

ISA har självt fastställt ett *policydokument* som inleds med mål och visioner. Innehållsförteckningen innehåller i övrigt följande rubriker-övergripande policy, fokusområden och projekt, internationell organisation, direktförfrågningar, nationell, regional och lokal samverkan och utveckling, kommunikation, utredning och administration. Policydokumentet kan närmast ses som interna riktlinjer för olika delar av verksamheten. Det inledande avsnittet visioner och mål 2001-2004 speglar en hög ambitionsnivå. Där sägs bl.a. att "ISA skall vara en av de tio främsta nationella "inward investment agencies" i världen och att målet är att "Sverige skall attrahera en lika stor volym av utländska investeringar som Danmark, Estland, Finland, Lettland, Litauen och Norge tillsammans". ISA skall bidra till detta genom att ISA:s medarbetare skall vara "ytterst kundorienterade". Inledningen beskriver kortfattat ISA:s policy (fokusering, investerarens behov i fokus, regionalt tänkande, affärsmässighet m.m.), mål (främja utländska

investeringar), målgrupper (utländska investerare, existerande utländska företag i Sverige, "multipliers", beslutsfattare och opinionsbildare), huvuduppgifter (informera om Sverige som investeringsland, i projektform marknadsföra Sverige inom utvalda sektorer, identifiera lämpliga investeringsobjekt, besvara direktfrågningar), genomförande (behov av samverkan framhålls) samt uppföljning.

#### Utredningens bedömning:

Arbetsordningen och policydokumentet verkar på ett bra sätt reglera olika ansvars- och hanteringsfrågor respektive innehålla tydliga riktlinjer med hög ambitionsnivå för olika delar av verksamheten.

#### 6.7.6 Intern ledning och information

ISA har en ledningsgrupp som förutom generaldirektören omfattar den administrativa chefen, de fem fokusområdescheferna, huvudmannen för regional samverkan och den ansvarige för ISA:s IT-verksamhet. Ledningsgruppen sammanträder var fjortonde dag. Normalt brukar dessa möten följas av möten med respektive fokusområde etc. där personalen informeras om vad som behandlats. Anteckningar från ledningsgruppsmötena delges all personal i Stockholm, London, New York och Tokyo. Därutöver har personalen i Stockholm hittills informerats i olika frågor vid stormöten där aktuella frågor tas upp och diskuteras.

I förekommande fall skall varje fokusområde ha en styrgrupp som består av en ordförande, en vice ordförande samt ett antal ledamöter. Gruppen skall vara ett stöd för chefen i viktiga frågor. Dessa styrgrupper är f.n. under organisering. Vidare har också varje projekt en styrgrupp som förutom ISA omfattar alla eller vissa av de organ som deltar i projektet som partners och finansärer.

#### Utredningens bedömning:

Utredningens intryck är att ISA:s ledning är tydlig. Ledningsgruppen verkar fungera väl och information från dess möten i huvudsak spridas vidare på ett bra sätt.

Eftersom ISA:s verksamhet till stor del genomförs som projekt och ISA omfattar olika funktioner är det viktigt att samarbetet mellan verksamhetens olika delar fungerar väl, t.ex. mellan projekten och organisationen i övrigt. Det är angeläget att tillse att de möjligheter till samarbete som finns tas tillvara på bästa sätt. Detta förutsätter att personalen är välinformerad om andra områden än sitt eget. Det är ur denna synpunkt positivt att det finns kontaktpersoner för fokusområdena på funktionerna marknadskommunikation och information samt investerarservice.

## 6.8 ISA:s funktioner-verksamhet och resultat

Beskrivningen nedan baseras på den uppdelning i sju funktioner som gjordes i ISA:s femårsrapport som utgavs i början av år 2001. Dessa presenteras i följande ordning 1) information 2) utredning 3) länderverksamhet 4) projekt 5) investerarservice 6) regional samverkan och utbildningsverksamhet och 7) ledning och administration. För varje funktion utom ledning och administration redovisas kostnader, innehållet i verksamheten samt resultat.

Kostnadernas fördelning på funktioner framgår av de båda tabellerna nedan. I den första tabellen är de gemensamma kostnaderna inte fördelade på funktioner. Totala kostnader i de båda tabellerna avviker något från varandra beroende på avrundning av siffrorna.

ISA:s kostnader 1995/96-2000 fördelade på funktioner, gemensamma kostnader inte fördelade (mnkr)

	1995/96	1997	1998	1999	2000	Summa
<i>Gemensamma kostnader</i>						
Ledning	0,6	0,4	0,6	0,7	0,8	3,1
Löner	8,3	9,5	9,6	11,3	10,8	49,6
Lokaler	0,5	1,6	2,3	2,9	2,9	10,2
Utbildning		0,2	0,1	0,2	0,1	0,6
Porto och distribution av trycksaker	-	1,0	0,9	0,9	1,2	3,9
Övriga kostnader	5,2	4,5	4,7	4,6	5,5	24,5
<i>Summa</i>	14,6	17,2	18,2	20,6	21,3	91,9

<i>Direkta kostn. för funktionerna</i>						
Utredning	2,0	4,5	0,8	1,6	0,6	9,5
Elektronisk info/IT			3,6	1,7	1,5	6,8
Information	6,1	7,5	5,9	5,0	7,0	31,5
Projekt	13,7	22,2	30,1	36,9	40,8	143,7
Investerarservice	0,9	1,1	1,2	0,6	1,1	4,9
Regional samverkan	0	1,8	3,0	2,6	2,8	10,2
<i>Summa</i>	22,7	37,0	44,6	48,4	53,8	206,6
<i>Direkta kostnader för utlandskontoren</i>						
New York	2,8	3,2	3,5	4,1	4,6	18,2
Tokyo	5,6	5,1	4,8	5,2	5,4	26,1
Representations- kontoren	1,0	5,7	4,5	3,2	4,9	19,3
<i>Summa</i>	9,4	14,0	12,8	12,5	14,9	63,6
Totala kostnader	46,7	68,8	75,6	81,5	90,0	362,1
<i>Anslagsförbrukning</i>	39,6	54,3	56,8	55,4	57,7	263,8
<i>Övrig finansiering</i>	7,1	14,0	18,8	26,5	32,1	98,2

Källa: ISA

### ISA:s kostnader 1995/96-2000 fördelade på funktioner inkl. gemensamma kostnader (mnkr)

	95/96	97	98	99	00	Summa
Utredning*	3,5	7,3	7,0	6,1	4,5	28,4
Information	8,8	9,4	7,6	7,7	10,3	43,8
Projekt	19,7	27,8	37,1	44,4	47,8	176,8
Investerar service	4,8	5,2	5,3	5,4	6,3	27,0
Regional samverkan	0	2,4	3,6	3,2	3,8	13,0
Kostnader Stockholm	36,8	52,1	60,6	66,8	72,7	289,0
New York	3,6	3,6	3,8	4,6	5,2	20,8
Tokyo	6,8	5,5	5,2	5,7	5,9	29,1
Representationkontor	1,2	7,0	5,9	4,5	6,0	24,6
Kostnader utland	11,6	16,1	14,9	14,8	17,1	74,5
Totalt	48,4	68,2	75,5	81,6	89,8	363,5

Källa: ISA \*Inkl. elektronisk information

### 6.8.1 Information (ingår i fokusområde marknadskommunikation)

Kostnad 1996-2000-44 mnkr (direkt kostnad 32 mnkr)

Inga etableringar redovisas på funktionen.

Information var under perioden den tredje största funktionen efter projekt och utlandsverksamhet. Den stod för 12 procent av ISA:s totala kostnader. Informationsarbete har därutöver bedrivits inom projekten varför omfattningen totalt sett varit större än vad nyssnämnda siffra anger.

Det mest synliga resultatet av verksamheten är de publikationer och annat material som publicerats. Den information som sprids externt kan indelas i fyra kategorier: övergripande information om Sverige som värdland för utländska investeringar, branschspecifik investeringsrelaterad information, investeringsguider med praktiska uppgifter samt information med regional och lokal inriktning. ISA indelar själv sitt material för extern spridning i publikationer, nyhetsbrev, faktablad/fallstudier, OH-bilder och webb. Sammanlagt har ett fyrtiotal publikationer i olika språkversioner utgetts sedan 1996 (några flera gånger), merparten på engelska. Ett stort antal har dessutom översatts till franska, tyska och japanska, vissa till italienska, kinesiska, koreanska och spanska. Den kanske viktigaste har varit "Invest in Sweden Report" som kommit ut årligen på flera språk. Den kan ses som en ekonomisk årsredovisning för Sverige och innehåller de tio till tolv starkaste argumenten för Sverige som investeringsland.

#### **ISA:s publikationer**

- 5 Invest in Sweden Report
- 5 Sweden in Fact
- 1 ISA at your service
- 2 Facts & Figures
- 1 Attracting Foreign Direct Investment in Sweden
- 3 Establishing a Business
- 2 Property Investments
- 1 Investor's Guide
- 2 Baltic Sea Region
- 1 Logistics
- 1 Science Parks
- 1 Food



- 3 Information Technology (olika titlar)
- 2 IT in Fact
- 2 Health Care
- 2 Exploration&Mining
- 1 Wood Processing
- 1 Automotive
- 1 Direct Marketing
- 1 Socware
- 1 Call Center

Därutöver har ISA gett ut nyhetsbrev, varav ett på e-post med tillsammans trettio utgåvor, 26 faktablad och 43 fallstudier, fem OH-serier varav fyra allmänna och en om IT samt utvecklat ISA:s webbplats.

ISA trycker och distribuerar årligen ca 120 000 exemplar av skilda publikationer. Informationen sprids genom ISA:s egen organisation, utlandsmyndigheterna och andra främjandeorgan, "multipliers" (advokater, managementkonsulter, revisorer m.fl.) regionala och lokala investeringsfrämjande organ samt näringslivet, t.ex. branschorganisationer. Spridningen har till ca en femtedel vardera skett från ISA som svar på förfrågningar, utlandsmyndigheter/svenska organisationer/näringslivet, ISA:s företrädare i samband med externa kontakter, regionala aktörer samt genom riktade utskick. Den omfattande spridningen av material medför f.n. portokostnader på över en mnkr per år.

ISA skapade tidigt en webbplats som sedan 1996 kontinuerligt utvecklats. Detta har skett både genom utvidgning av innehållet, förändrad struktur och förbättrad layout. En större förändring genomfördes år 2000. Hemsidan innehåller bl.a. uppgifter om Sverige som investerarland, information om ISA:s projekt, länkar till det regionala och lokala Sverige samt andra myndigheter i Sverige m.m. Det finns också en tjänst med vanliga frågor och svar som kan bidra till att avlasta investerarservice. All aktuell tryckt information finns också tillgänglig på hemsidan. Det finns också nerladdningsbara OH-presentationer med talarmanus. Information finns på engelska, franska, kinesiska, koreanska och tyska. Tokyo-kontoret har öppnat en tämligen omfattande japansk webbplats. Antalet kvalificerade besök på hemsidan har kraftigt ökat, från ca 1 500 per månad 1996 till över 17 000 per månad f.n. Fördelningen geografiskt uppskattas till: 40 procent-USA, 24 procent - Europa utom Sverige, 24 procent - Sverige och 12 procent - övriga. ISA:s hemsida är länkad till 579 andra hemsidor. Sökmotoroptimering görs regelbundet.

Tendensen vad gäller kostnadsfördelning mellan tryckt och elektronisk information är att tyngdpunkten förskjuts mot mer elektronisk information. Detta gäller inte minst information på andra språk än engelska.

Funktionen har sedan 1999 mer aktivt än tidigare bearbetat svenska och utländska media för att sprida information om utländska investeringars betydelse och om Sverige som investeringsland. En särskild aktivitet, som tidigare bedrevs inom funktionen, var att aktivt presentera Sverige som IT-nation, ett arbete som till stor del utfördes av projektanställda. Tidvis var dessa aktiviteter omfattande och berörde flera länder, främst USA. IT-marknadsföringen hanteras numera i ett eget projekt inom fokusområdet IT och elektronik.

Funktionen deltar genom fokusområdeschefen i det arbete med övergripande Sverigefrämjande som sker inom NSU (Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet).

### Utredningens bedömning:

ISA har använt en relativt stor del av tillgängliga medel för att producera och aktivt sprida information om Sverige som investeringsland. Det har varit en riktig prioritering av ISA att utge en stor mängd publikationer och bygga upp en omfattande hemsida. Utredningen konstaterar att publikationerna och hemsidan håller hög klass och bedömer att ISA gjort en rimlig avvägning mellan tryckt och elektronisk information. Många av utredningens kontakter, både på den offentliga och privata sidan, har framhållit att ISA:s material är det bästa som finns om Sverige på det ekonomiska området. Flera, bl.a. företagsledare och utländska ambassader, har nämnt att de använder materialet. ISA:s material, särskilt det som är mer allmänt till sin karaktär, används i stor utsträckning i det allmänna Sverigefrämjandet, t.ex. av utlandsmyndigheterna. Detta illustrerar att materialet fyller en viktig funktion och används långt utanför den investeringsfrämjande verksamheten. Det kan också noteras att det tryckta materialet ges en omfattande spridning och efterfrågas i hög grad. Vidare bör nämnas att ISA vid flera tillfällen erhållit positiva omnämnanden om sin hemsida i fackpress och liknande för layout och funktionalitet.

Utredningen bedömer att ISA:s aktiva arbete gentemot media och andra aktörer (som ISA benämner "multipliers") utgör en bra arbetsmetod som kompletterar det övriga informationsarbetet.

Det är mycket svårt att bedöma vilken effekt ISA:s material och arbetet kring detta haft och har på utländska investerare. Ett skäl är att även andra, inte minst utrikesförvaltningen, bedriver en omfattande utåtriktad kontakt- och informationsverksamhet som påverkar Sverige-bilden. Utredningens samlade bedömning är att ISA:s material och den bearbetning som ägt rum av media bidragit till att skapa en mer positiv bild av Sverige allmänt och som investeringsland. Utredningen noterar att utländska media de senaste åren i större utsträckning och mer positivt än tidigare uppmärksammat Sverige och bedömer att ISA till viss del bidragit till detta.

Utredningen anser det angeläget att ISA och de aktörer som arbetar med Sverige-främjande och -information riktad mot utlandet i större utsträckning än idag samordnar sina insatser i syfte att ha ett någorlunda enhetligt budskap och därmed en sammanhållen Sverige-bild. NSU (Nämnden för Sverige-främjande i utlandet) är ett lämpligt forum för mer strategisk samordning av bl.a. informationen om Sverige i utlandet. Utredningen anser att ISA borde ges i uppgift att ta fram viss allmän information om Sverige främst på det ekonomiska området och som kan användas även av andra aktörer. Särskilda medel skulle kunna anslås för detta och även andra användare betala för materialet. NSU bör diskutera hur detta kan genomföras. NSU borde också diskutera om och hur Svenska institutets informationsmaterial kunde samordnas med ISA:s så att de på ett bra sätt kompletterade varandra.

Utredningen har erfart hur viktiga väl genomförda besök av utländska investerare, företagsledare och journalister m.fl. kan vara för att informera och förmedla intryck av Sverige som investeringsland m.m. Utredningen anser mot denna bakgrund att NSU bör ta initiativ till diskussioner om hur besökshanteringen bättre kan integreras i ett främjarperspektiv.

Utredningen anser vidare att det i dessa frågor är angeläget med kontakter med näringslivet. Ett förslag är att NSU-kretsen någon gång per år utvidgas med representanter för näringslivet.

### 6.8.2 Utredning (ingår i fokusområde marknadskommunikation)

Kostnad 1996-2000-28 mnkr (direkt kostnad-16 mnkr) kostnaderna inkl. elektronisk information).

Inga etableringar redovisas på funktionen.

Funktionen utredning och analys har under perioden stått för 8 procent av ISA:s kostnader. Funktionen har varit liten främst personellt. ISA:s faktiska utredningsverksamhet har varit större än funktionen utredning eftersom ISA genomfört förstudier innan större projekt startas. Detta arbete har dock främst utförts av utomstående.

Det mest synliga resultatet av utredningsfunktionens verksamhet är de rapporter som publicerats, vissa i samarbete med andra funktioner. Det totala antalet uppgår till 36 (varav några utgetts flera gånger). Dessa är av ganska olika omfång och karaktär vilket framgår av följande förteckning. Det mest arbetskrävande uppgiften har varit framtagandet av den årliga s.k. klimatrapporten.

5 klimatet för utländska investeringar i Sverige (1997-2001 \*

4 rapporter från Ekonomiska rådet (utredn. ansvarige varit redaktör)

5 Invest in Sweden Report

2 Baltic Sea Region

2 Facts and Figures

10 examensarbeten (i serien ISA studies on FDI)

9 ytterligare rapporter (i serien ISA studies on FDI)

\*(Klimatrapporterna har behandlat Beskattning av utländska nyckelpersoner, Arbetsrättsregler-jämförelse med Danmark, EMU-tillgång på kompetens samt lokalisering av huvudkontor, Regionala frågor samt IT-företagens investeringar, Swedish Open-Behov av ökad invandring av kvalificerad utländsk arbetskraft.

Utöver detta har utredningsfunktionen bidragit till att med Statistiska centralbyrån (SCB) ta fram en databas över utländska företag och arbetsställen. Den har också medverkat i regeringskansliets arbetsgrupp som kartlägger faktorer som hämmar utländska investeringar, författat ett antal remissvar och på olika sätt deltagit i externa möten (med politiker, intresseorganisationer och media) för att informera om Sverige som investeringsland.

ISA har i regleringsbrevet ålagts att bedöma förhållanden och åtgärder som påverkar investeringsklimatet i Sverige. ISA publicerar mot bakgrund av detta en årlig rapport om detta. I denna redovisas utvecklingen av utländska investeringar i världen och Sverige och behandlas förhållanden som anses viktiga för utvecklingen av de utländska investeringarna i Sverige. Varje rapport brukar ha ett tema vilket framgår av listan ovan. Det som ISA för fram är sådant som framkommit i kontakterna med utländska investerare liksom i den speciella enkät som ett externt konsultföretag årligen genomför som underlag för just denna rapport.

#### Utredningens bedömning:

Utredningen anser det värdefullt att ISA har egna utrednings- och analysresurser. Egen kompetens att ta fram underlag om och förmedla kunskap om utländska investeringar i Sverige och internationellt är viktig både för organisationen i övrigt och andra, inkl. huvudmannen. Eftersom enheten är liten och det finns andra myndigheter som har utredningsuppgifter bör ISA i större omfattning än hittills eftersträva ett utökat samarbete med dessa, t.ex. ITPS, NUTEK och VINNOVA. ISA bör även fortsättningsvis kunna lägga ut utredningsuppdrag på utomstående när särskild kompetens krävs och den egna och nyssnämnda organs kapacitet inte räcker. Detta tas också upp i utredningens behandling av ISA:s projektverksamhet. Liksom hittills bör även fortsättningsvis Ekonomiska rådet engageras för vissa rapporter.

Den största enskilda uppgiften har varit den årliga rapporten till regeringen om investeringshämmande faktorer m.m. (den s.k. klimatrapporten). Det finns olika uppfattningar om denna uppgift. Vissa har framhållit att det är svårt för en myndighet att framföra kritiska synpunkter mot Sverige som investeringsland, samtidigt som den utåt positivt skall marknadsföra Sverige. Detta kan, har det sagts, leda till att relevanta kritiska synpunkter inte framförs vilket kan medföra att rapportens slutsatser ifrågasätts av olika intressenter. Andra däremot har framhållit värdet av att ISA på detta sätt uppmärksammar förhållanden som påverkar investeringsklimatet eftersom detta kan leda till debatt och förändringar. Det är ju ingen annan aktör som på ett systematiskt sätt utför denna uppgift.

Utredningen anser att ISA funnit en god balans i sina rapporter och på ett rimligt sätt vidarebefordrat sådant som kommit till dess

kännedom. ISA bör därför fortsätta att äläggas denna uppgift som lämpligen genom en allmän formulering kan inkluderas i förordningen.

Utredningen bedömer att klimatrapporten till viss del påverkat regeringens överväganden, t.ex. vad gäller den s.k. expertskatten (särregler för utländska experter som arbetar i Sverige) där ISA:s uppmärksammande av frågan sannolikt bidrog till att skatten infördes. Rapporten har sannolikt också bidragit till den allmänna diskussionen om investeringsvillkoren i Sverige.

### 6.8.3 Länderverksamhet (ingår i fokusområde marknadskommunikation)

Kostnad 1996-2000-75 mnkr (direkt kostnad 63 mnkr) ISA har hänfört ett antal etableringar till sina kontor utomlands. Vissa etableringar är bokförda också på andra funktioner.

Funktionen har efter projekt varit den största och stått för 20 procent av ISA:s kostnader.

Utredningen presenterar nedan en sammanställning av utlandsverksamhetens kostnader och resultat baserat på ISA:s femårsrapport. För respektive land har jämte den direkta kostnaden angivits antalet genomförda investeringsbeslut som berört ISA-kontor medverkat i, antalet investeringar från samma land som ISA som helhet medverkat i samt antalet arbetstillfällen som skapats/bevarats av de investeringar där kontoren medverkat.

## ISA utomlands (perioden 1996–2000)

Land	Direkt kostnad (mnkr)	Antal genomförda inv.beslut där ISA:s kontor medverkat	Antal genomförda beslut där ISA medverkat
USA	18,2	11	58
Japan	26,1	17	29
Danmark	1,3	34	37
Finland	1,4	3	1
Storbritannien	3,3	33	61
Taiwan	5,4	10	16
Tyskland	3,1	72	95
Kanada	1,2	2	5
Frankrike	2,0	11	20
Hongkong	1,0	–	–
Nederländerna	0,8	–	6
a			
Norge	1,3	38	42
Sydkorea	1,5	–	3
SUMMA	66,6	231	373

Källa: ISA; \* ca 60 % avser nya jobb

Sammanställningen visar att verksamheten varit dyrast i Japan. Japan och USA har tillsammans stått för ca två tredjedelar av de direkta kostnaderna för utlandsorganisationen och utomeuropeiska länder för ca 80 procent av dessa. Tabellen visar vidare att kontoren varit involverade i mycket olika grad i de investeringar där ISA medverkat. Störst har medverkan varit i Danmark Norge, Tyskland, Taiwan, Japan, Frankrike och Storbritannien i nu nämnd ordning. Kontoret i USA har bara deltagit i knappt en femtedel av de investeringar som ISA medverkat i. Tabellen visar också att resultaten på de olika marknaderna varierar kraftigt. För några länder har ISA:s kontor inte medverkat i några investeringar medan de vad gäller andra varit med i ganska många fall.

### Utredningens bedömning:

Det är självfallet viktigt att följa upp vilka resultat som uppnås på olika marknader. Resultaten ger en fingervisning om huruvida man prioriterat rätt länder och huruvida ISA finns närvarande på rätt platser. För att kunna dra bestämda slutsatser måste man dock granska resultatet närmare och analysera varför det ser ut som det gör. Det är då viktigt att beakta hur olika faktorer, t.ex. arbetsätt, den representant man haft, det ekonomiska läget och investeringsflödet m.m., påverkat resultatet. Det är också angeläget att ta hänsyn till att verksamheten kan ha bedrivits för kort tid för att ha kunnat få genomslag. Utredningen anser det viktigt att ISA utvecklar en modell för att följa upp resultaten i de länder där ISA finns representerat. Utredningen bedömer att de förändringar som ISA genomfört i utlandsorganisationen (dvs. nerläggning av representationskontoren för Hongkong, Frankrike, Kanada, Nederländerna och Norge samt inrättande av eget kontor i Storbritannien) förefaller rimliga mot bakgrund av resultaten.

#### 6.8.4 Projekt (ingår i fokusområdena Hub Sverige, IT och elektronik, biovetenskap och industri och tjänster)

Kostnad 1996-2000: 177 mnkr (direkt kostnad 144 mnkr inkl bidrag från projektpartners).

ISA redovisar ett antal etableringar på sina olika projekt vilket framgår av tabellen nedan. Vissa etableringar bokförs också på andra funktioner.

Funktionen projekt har under perioden varit den största och den som ökat mest år från år. Den har stått för utgifter på 177 mnkr eller knappt hälften av ISA:s kostnader.

Projektet bedrivs som marknads- eller informationsprojekt. Marknadsprojekt utnyttjas för områden där ISA bedömer att det finns förutsättningar att bedriva ett aktivt marknadsföringsarbete av specifika kluster/ områden/ branscher. I dessa utnyttjas säljande personal för direktbearbetning av potentiella investerare på utvalda marknader.

I informationsprojekt bearbetas marknaden genom informationsinsatser i olika former men inte genom en aktiv säljkår. Ett exempel på ett informationsprojekt är IT Sweden som syftar till att marknadsföra Sverige som ledande IT-nation. För båda projekttyperna skapas en särskild organisation som är anpassad till



respektive projekts behov och resurser. I alla projekt har ISA partners (myndigheter, organisationer eller företag) som tillför kompetens och nätverk men också är medfinansierare. Nedan beskrivs marknadsprojekten som hittills utgjort flertalet projekt.

Processen i ett projekt omfattar allt från affärsidé (kan härröra både från ISA och andra) och inledande förstudie av en extern konsult till genomförandefasen. Den operativa delen utgörs av ett långsiktigt marknadsförings- och införsäljningsarbete där potentiella utländska investerare inom det aktuella området bearbetas. Projekten är normalt fleråriga och omfattar aktiviteter både i Sverige och utomlands. Den ursprungliga projektportföljen, som i något förändrad form fortfarande utgör en stor del av antalet projekt, baseras på ett omfattande samråd med samtliga länsstyrelser och ett stort antal kommuner. Under hösten 1995 genomförde generaldirektören möten med företrädare för samtliga län- landshövdingar, chefer från länsstyrelser och kommuners näringslivschefer. Samtliga länsstyrelser lämnade därefter in förslag till projekt. Från dessa utformades flertalet av de ursprungliga projekten- Automotive, Call Center, Food, Health Care, Mineral Exploration, Wood Processing. Idéer till senare igångsatta eller planerade projekt har framkommit efter samråd med andra aktörer, både offentliga och privata, centrala och regionala. Utgångspunkten har varit att välja områden där Sverige har hög kompetens och/eller av andra skäl har komparativa fördelar.

För varje projekt finns normalt en styrgrupp där samtliga partners direkt eller indirekt är representerade. Styrgruppen, som leds av en ordförande, beslutar om mål, strategier, aktivitetsplaner och budget. Utöver ordföranden finns en projektledare som liksom ordföranden är en branschkundig person med lämplig bakgrund samt branschspecialister i Sverige och i de länder som prioriteras av projektet enligt behov och förutsättningar i varje projekt. För varje projekt upprättas en principöverenskommelse som reglerar samarbetet inom projektet. Varje ISA-projekt avrapporteras årligen som en del av ISA:s årsredovisning. Vidare lämnas numera en slutrapport när projekt avslutas.

Projektet finansieras bara delvis av ISA. ISA:s policy är att starta marknadsprojekt bara om det finns andra aktörer som är intresserade att delta med kunskap och finansiering. ISA skall betala högst 50 procent av kostnaderna. Under de senaste åren har den andel som bekostats från ISA:s anslagsmedel varit betydligt lägre. För perioden 1996-2000 har ISA för hela projektverksamheten stått för 47 % av projektens direkta kostnader. Om

ISA:s gemensamma kostnader inkluderas har dock ISA:s andel varit högre. Partners i projekten, t.ex. regionala aktörer, måste alltså bidra till finansieringen. Bidragets storlek bestäms i en förhandling och dokumenteras i principöverenskommelsen eller i protokoll. Den gemensamma finansieringen innebär att deltagarna gemensamt "äger" projekten och beslutar om inriktningen av detta.

Vad gäller antalet projekt har ISA haft som utgångspunkt att projekten inte skall vara för många med tanke på behovet av koncentration men inte heller för få med tanke på "riskspridning" och behovet av "bench marking".

### *Marknadsprojekt*

ISA har hittills arbetat med åtta marknadsprojekt. Dessa redovisas i nedanstående tabell avseende perioden 1996-2000, där projektens direkta kostnader, antalet genomförda etableringar och skapade sysselsättningsstillfällen framgår. Fyra av dessa befinner sig fortfarande i ett operativt skede med ISA som ansvarig – Call Center (numera Hub Sverige), Health Care, Socware och Wood Processing. Projektet Automotive har den 1 juli 2001 överlämnats till Business Region Göteborg (BRG), som driver projektet vidare med ISA som partner. Direct Marketing har fr.o.m. 2001 upphört som fristående projekt men ingår numera tillsammans med Call Center i projektet Hub Sverige. Mineral Exploration har avslutats under 2001. Foodprojektet kommer att avslutas under 2001.

ISA arbetar f.n. med föreberedelser för två nya projekt inom neurovetenskap (Swedish Brain Power) och fordons säkerhet (Intelligent Vehicle Safety Systems-IVSS). Förutsatt att finansiering kan ordnas m.m., kommer dessa att starta under 2002. Se även bilaga 10.

### *Informationsprojekt*

I ISA:s projektverksamhet ingår vidare fem informationsprojekt, dvs. projekt som syftar till att utarbeta ett kvalificerat informationsmaterial inom utvalda områden. Resultatet i dessa utgörs av publikationer och annat tryckt material samt information på ISA:s hemsida med länkar till andra relevanta hemsidor. Tidigare informationsprojekt har avsett IT, Logistik och Science Parks. Under 2001 har ISA startat två nya projekt tillsammans med partners- IT

Sweden och Property Cluster. IT Sweden syftar till att befästa bilden av Sverige som ledande IT-nation och att verka för kompetensförsörjningen inom detta område. Property Cluster avser fastighetsinvesteringar.

#### *Övriga projekt – regionala projekt, förstudier m.m.*

Utöver ovanstående deltar ISA som partner i vissa regionala projekt, f.n. Automotive (se ovan) och Petrokemi, som båda leds av Business Region Göteborg. En del i projektarbetet är att genom förstudier och diskussioner med relevanta aktörer undersöka områden där det kan vara intressant att starta projekt. Sådant arbete i projektform har skett för följande fem områden- Arlanda Logistik, Digital Bild och Signalbehandling, Försvarsindustri, Health Care Services, Kemi och miljö, Swesem och Västervik Polymerpark. Dessa projekt har inte lett till nationella marknadsprojekt med ISA som ansvarig men i vissa fall till projekt som drivs på regional nivå. Två förstudier har under 2001 genomförts inom fordonssäkerhet och neurovetenskap (inkl. en tilläggstudie om stamcells forskning) som underlag för nya projekt från 2002.

#### ISA:s största marknadsprojekt 1996-2000

Sektor (startår)	ISA:s kostnad (partners) mnkr		Antal arbets- tillfällen	Antal genomförda investeringar
Automotive (96)	5,8	(5,8)	2.734	16
Call Center (96)	19,5	(22,9)	1.754	39
		)		
Direct Marketing	5,1	(3,0)	2	1
Food (96)	2,3	(4,0)	48	13
Health Care (96)	10,1	(19,1)	87	33
		)		
Mineral Exploration (96)	2,7	(3,7)	20	14
Socware (99)	3,1	(-)	-	1
Wood processing (96)	7,2	(5,4)	2.392	15
Summa	55,8	(63,9)	7.037	132
		)		

*Källa: ISA*

Sammanställningen visar att dessa projekt fram till slutet av år 2000 medfört ca 56 mnkr i direkta kostnader för ISA (= drygt 30 % av ISA:s direkta kostnader exklusive gemensamma kostnader). Vidare framgår att drygt 7 000 arbetstillfällen skapats eller bevarats, vissa arbetstillfällen "bokförs" dock också på andra funktioner.

Projektet har varierat kraftigt både i omfattning och resultat. Två av dessa (Call center och Health care) har stått för över hälften av ISA:s direkta kostnader för projekt. ISA:s andel av finansieringen har också varierat, lägst har den varit för Mineral Exploration och högst för Direct Marketing och Socware. Om man ser till resultaten i form av antal arbetstillfällen är variationen likaledes stor. Inom vissa sektorer förefaller resultatet klen medan tre projekt visar högre siffror ("Automotive, Call Center, Wood processing").

#### Utredningens bedömning:

Utredningen anser att det varit riktigt att lägga omfattande resurser på projekt inom utvalda områden och med aktiv bearbetning av potentiella investerare. Detta är ett lämpligt arbetssätt som ökar möjligheterna att nå utländska investerare.

Det är viktigt att projekt formuleras i samråd med andra aktörer och sedan testas genom förstudier. ISA bör i ännu högre utsträckning än hittills involvera andra aktörer. Det finns inga enkla metoder för att avgöra om ISA gjort rätt prioriteringar vid valet av projekt. Men där andra aktörer valt att delta med kompetens och finansiering, erhålls en bekräftelse på värdet av projekten. Att andra aktörer deltagit i finansieringen av olika projekt har också möjliggjort att projektverksamheten kunnat få större omfattning än annars. Samtidigt är det viktigt att ISA som liten organisation anpassar antalet projekt till sina resurser. Utredningen bedömer vidare att projektverksamheten haft stor betydelse för att hos många av de partners som deltagit i projekten utveckla insikten om hur man skall agera mot utländska investerare. Utredningen bedömer vidare att ISA genom denna verksamhet bidragit till att sammanföra aktörer, ibland konkurrenter, inom ett område (branscher, kluster) där det funnits ett gemensamt intresse av att få ökad kunskap om utvecklingsförutsättningarna. Detta arbetssätt bör kunna tillämpas i ett vidare näringspolitiskt perspektiv.

En viktig fråga gäller ISA:s roll i projekten. Hittills har ISA tagit initiativ till att starta projekt och sedan också till stor del drivit

dem. Projekten har mestadels omfattat kartläggning av en sektor/ett kluster och sedan arbete för att förstärka sektorn/klustret. Komplettering av sådana kompetensblock genom utländska investeringar är ISA:s uppgift medan arbetet i övrigt enligt utredningen går utöver ISA:s kärnuppdrag. Utredningens uppfattning är att projektarbetet med något undantag inte i tillräcklig omfattning inbegripit de samhällsaktörer som har ansvar för analyser av den näringspolitiska utvecklingen i Sverige. Det finns flera myndigheter som borde vara väsentligt mer engagerade i arbetet att identifiera viktiga industriella system och kluster där bl.a. investeringsfrämjande åtgärder skulle kunna sättas in för att öka robustheten i systemen. Det finns dock exempel på projekt där näringspolitiska myndigheter deltagit på ett aktivt sätt. Det gäller t.ex. det s.k. Socware-projektet.

Enligt utredningens uppfattning bör ett väsentligt utökat samarbete komma till stånd mellan ISA och flera av de näringspolitiska myndigheterna. Utredningen är medveten om att ett samarbete förekommer, men vill betona vikten av att systematisera ett arbetsätt där investeringsfrämjande åtgärder integreras i det näringspolitiska arbetet för att komplettera svenska industriella system med resurser och kompetens. I första hand myndigheter som NUTEK, Vinnova och ITPS bör genom sitt arbete kunna tillhandahålla kunskaper om strategiskt viktiga kluster eller industriella system där ISA kan identifiera behovet och möjligheten av utländska investeringar för att stärka systemen. Dessa näringspolitiska myndigheter borde enligt utredningen ge hög prioritet åt att analysera kvaliteten på de för Sverige viktiga klustren. Dessa analyser skulle utgöra ett utmärkt underlag för diskussioner om olika åtgärder för att stärka klustren. Då handlar det naturligtvis inte bara om investeringsfrämjande insatser utan också om behovet av inhemska investeringar, FOU, utbildning, förbättring av infrastruktur m.m. Utredningen välkomnar en utveckling av näringspolitiken med denna inriktning.

Globaliseringen och EU-medlemskapet är viktiga företeelser som visar på företagandets internationalisering. Även mycket små företag är idag beroende av händelser och förhållanden i andra länder. Svensk näringspolitik kan inte bara ha ett nationellt perspektiv samtidigt som de svenska företagen verkar mer och mer i en internationell miljö. En svensk näringspolitik måste naturligtvis ha en markant internationell utblick. Det finns goda skäl att förstärka samarbetet mellan UD:s och Näringsdepartementets

myndigheter för att åstadkomma bättre förutsättningar för de svenska företagen och därmed en ökad tillväxt.

I utrikesrepresentationens roll ligger att ha kunskaper om respektive lands näringsliv och industriella förutsättningar. Den har också kontaktnät på hög nivå och en god lokalkännedom. Näringsdepartementet och dess myndigheter å sin sida har kunskaperna om, överblicken över och kontaktnäten mot den svenska industrin. Enligt utredningen bör samarbetet mellan Utrikes- och Näringsdepartementet utökas när det gäller tillväxtfrågor. Ett bra tillfälle att öka detta samarbete ges i den situation som nu föreligger i ISA:s kvalificerade arbete med projekt enligt ovan. Utredningen vill betona vikten av att UD utvecklar ett större engagemang i näringspolitiska frågor. Det bör ske genom ett utökat strategiskt samarbete mellan UD och Näringsdepartementet som skulle leda till en ökad fokusering på företagandets växande internationella beroenden.

En annan viktig fråga för ISA gäller samordningen mellan projekt och linjearbete. Det är självklart viktigt att projekten i rimlig utsträckning samarbetar med och utnyttjar den kompetens och kapacitet som finns i organisationen i övrigt. Detta bör leda till högre kvalitet i arbetet och möjliggöra resursbesparingar. Det är viktigt att ISA:s utlandskontor i möjligaste mån utnyttjas för aktiviteter för projekts räkning på respektive marknad. Andra aktörer, inte minst utlandsmyndigheterna, bör hållas informerade och konsulteras när projekten planerar aktiviteter i respektive land.

Det är knappast möjligt att på ett meningsfullt sätt bedöma uppnådda resultat inom hela projektverksamheten. En mycket översiktlig bedömning visar dock att projektens direkta kostnader under perioden 1996-2000 uppgått till 120 mnkr varav 56 mnkr utgjorts av ISA:s anslagsmedel. Enligt ISA-uppgifter bevarades eller skapades drygt 7 000 arbetstillfällen. 6 880 jobb eller 98 % av dessa uppstod inom tre av projekten, Automotive, Call Centre och Wood Processing (för en ISA-kostnad på 33 mnkr eller en total-kostnad på 67 mnkr). Inom övriga fem projekt var resultatet lägre i form av arbetstillfällen, 157 jobb till en ISA-kostnad av 23 mnkr eller en total-kostnad på 53 mnkr.

Bedöms resultatet kvantitativt, där antalet arbetstillfällen är mättat, finns det några projekt som kan synas misslyckade. Detta förefaller t.ex. gälla främst Direct Marketing men möjligen också Food, Mineral Exploration och Health Care. Socware är så nytt att det ännu inte kan bedömas. Enligt utredningen är sådana slutsatser vanskliga. Skälet är bl.a. att olika jobb kan ha mycket olika värde

för ekonomin. Ett fåtal högkompetensjobb som "har strategisk betydelse" i ett viktigt kluster, t.ex. inom medicinsk forskning, kan t.ex. vara lika mycket värda som mångdubbelt fler "arbetstillfällen inom andra områden".

Vidare kan positiva effekter av ett projekts aktiviteter visa sig först efter en ganska lång period. Därför krävs det kvalitativa analyser om man skall kunna säga något mera bestämt om resultatet. Projektarbetet kan dessutom ha lett till andra positiva resultat som är värdefulla i andra sammanhang, t.ex. utvidgade kontaktnät mellan svenska och utländska företag, kompetensuppbyggnad hos involverade aktörer som är nyttiga i annat sammanhang m.m. Av detta följer att utredningen anser det viktigt att följa upp genomförda investeringar eller etableringar.

#### 6.8.5 Investerarservice (ingår i fokusområde industri och tjänster)

Kostnad 1996-2000-27 mnkr (direkt kostnad-5 mnkr)

ISA har bokfört 116 etableringar på funktionen (varav 74 delas med länder-och 7 med projektverksamheten). Funktionen har därutöver medverkat aktivt i förädlingen av betydligt fler investeringar som bokförts på andra projekt.

Kostnaderna för funktionen har till största del bestått av kostnader för personal medan de direkta kostnaderna har varit relativt små.

Investerarservice har två roller, dels att fungera som servicefunktion och sammanställa information på ett för investeraren relevant sätt, dels att aktivt med hjälp av representanterna utomlands och regionerna i Sverige förädla förfrågningar. Investerarservice fungerar som ett första filter och sluss för förfrågningar, i samarbete med projekten när förfrågningarna rör ett projekts sakområde och självständigt i övrigt. I funktionens uppgift ingår även att hantera förfrågningar av mer allmän karaktär och hänvisa sådana vidare till andra organ.

Aktiviteterna är i första hand kundstyrda. Efterfrågan på tjänster varierar över tiden och arten av förfrågningar likaså. Detta beror bl.a. på att man kommer i kontakt med investeringarna under olika perioder av processen. Förfrågningar kommer från i stort sett samtliga geografiska marknader men i synnerhet Storbritannien och Tyskland. De flesta av dessa kommer per e-post eller telefon.

En viktig uppgift i det inledande skedet av ISA:s verksamhet har varit att bygga upp en kunskapsbank. Detta har bl.a. gjorts genom skapande av tre databaser, en för hantering och förädling av förfrågningar, en med information om Sverige och en med relevanta kontakter bland kommersiella aktörer. Eftersom ISA här varit beroende av andra har uppbyggnaden av nätverk i Sverige och utomlands av samverkande myndigheter, organisationer och företag varit prioriterad. Ett syfte har varit att etablera kontakt med s.k. "multipliers" för att vid behov kunna hänvisa ISA:s kunder rätt. Exempel på sådant kontaktskapande är det tiotal seminarier för advokater, fastighetsmäklare, konsulter, revisionsbyråer och handelsråd vid utländska ambassader som genomförts.

En annan del av nätverksbyggandet har syftat till att etablera vad som brukar kallas "one stop shop". Detta är ingen separat organisation utan ett nätverk av aktörer, ISA, NUTEK, Migrationsverket och Arbetsmarknadsstyrelsen, som snabbt skall kunna betjäna utländska investerare i frågor som gäller finansiellt stöd, tillgång till arbetskraft och uppehållstillstånd. Tanken är att en investerare bara skall behöva vända sig till en aktör för att få svar på frågor på ovannämnda områden. Samarbetet bygger på att det på varje myndighet finns en kontaktperson(er), som lätt kan nås och besvara förfrågningar. ISA är sammankallande i den arbetsgrupp som finns för "one stop shop". Möten har hållits med ovannämnda myndigheter för att få igång verksamheten. Samarbetet är inte formaliserat. En del i samarbetet är att ISA och NUTEK beslutat att länka sina hemsidor till varandra och att NUTEK skall tillhandla visst informationsmaterial på engelska. Sådant informationsmaterial har tagits fram men länkningen är ännu inte genomförd.

Tillsammans med andra ISA-funktioner har också ett antal ambassader på av ISA prioriterade marknader besökts. Funktionen har också deltagit i utländska delegationsbesök. Man har vidare deltagit i utvecklandet av en gemensam databas för ISA och vissa regionala organ.

#### **Utredningens bedömning:**

Denna funktion tillhör kärnverksamheten. Att ta hand om förfrågningar som kommer in är självfallet en central uppgift för en investeringsfrämjande myndighet. Investerarservice är i många fall en potentiell investerares första kontakt med ISA, eventuellt med Sverige. Den kan därför vara av avgörande betydelse för att för-



stärka intresset för Sverige som investeringsland. På grund av den hårda och ökande konkurrensen mellan länder vad gäller etableringar är det synnerligen viktigt att både hålla hög kvalitet i arbetet och reagera snabbt. Utredningen har studerat hanteringen av ett begränsat antal förfrågningar och anser på basis av detta och annat material att kvaliteten i hanteringen är god. ISA:s interna riktlinje att ge en reaktion på varje förfrågan inom 24 timmar är bra även om det inte alltid kan uppfyllas. ISA bör sätta upp mål för att ytterligare förbättra både snabbheten och kvaliteten i svaren.

Utredningen anser att ISA har ett bra system för att dokumentera viktigare förfrågningar (investerar databasen). Intrycket är att detta i stort sett fungerar väl. En väsentlig förutsättning för att systemet skall ha relevans är att det kontinuerligt uppdateras. Utredningen efterlyser en säker rutin för detta.

Utredningen har fått uppfattningen att funktionen byggt upp ett väl fungerande kontaktnät med andra aktörer som gör att efterfrågad information snabbt kan tas fram eller hänvisning alternativt kan göras till andra organ. Ovannämnda "one stop shop" har enligt uppgift fungerat bra vad gäller att i enskilda ärenden ge service till investerare. Utredningen anser det angeläget att samarbetet förtydligas så det på respektive berörd myndighet klargörs vem som är kontaktperson. ISA bör vara pådrivande för att genomföra detta. ISA:s och NUTEK:s hemsidor bör snarast länkas till varandra.

#### 6.8.6 Regional samverkan och utbildningsverksamhet (ingår i fokusområde industri och tjänster)

Kostnad: 13 mnkr (direkt kostnad 10 mnkr)

Inga etableringar redovisas på funktionen.

Ett sätt att beskriva funktionen är genom de aktiviteter som genomförs för regioner och kommuner. Detta har gjorts genom allmänna seminarier om utländska investeringar (målgrupp kommunal ledning), seminarier om s.k. eftervård (after care) (målgrupp kommunala/regionala tjänstemän, politiker m.fl.) och stöd på annat sätt. Omfånget framgår av nedanstående tabeller.

## Antal aktiviteter med målgruppen Sveriges regioner/kommuner

Typ av aktivitet	1997	1998	1999	2000	Jan-juni 2001	Totalt
Generella workshops om utländska direktinvesteringar	10	28	17	8	3	66
Workshops stödmaterial (klusterutvecklingsprocesser)	-	-	-	17	12	29
"Aftercare" (beståndsvård)	-	1	5	-	-	6
Konsultativ verksamhet	-	-	6	7	2	15
Summa	10	29	28	32	17	116

Källa: ISA

## Antal deltagare i ovannämnda aktiviteter

År	Kommuner	Deltagare
1997	15	140
1998	76	355
1999	56	249
2000	85	167
2001	92	167

Källa:ISA

Tabellerna visar att ISA under perioden 1997 t.o.m. juni 2001 genomfört 116 aktiviteter som berört ett stort antal kommuner och personer. En stor del av detta har utförts inom projektet investeringsfrämjande arbetet. En stor del av detta har utförts inom projektet investeringsfrämjande arbetet tillsammans med Almi och Kommunförbundet.

Funktionen har huvudansvar för ISA:s samarbete med regionerna. Den har för ISA:s räkning ingått samarbetsavtal med de regionala organ som haft mandat att företräda regioner i det investeringsfrämjande arbetet. Avtalen ingås på tre nivåer där tre är den högsta. 3) innebär att gemensam verksamhetsplan upprättas och genomförs årligen i tre år, 2) innebär avsiktsförklaring att senare ingå avtal på nivå 3 och överenskommelse om informationsutbyte och kompetensutveckling för att skapa förutsättningar för detta. 1) innebär samarbete inom ISA:s projektverksamhet och på "ad-hoc"-basis. Med tre regioner finns gemensamma verksamhetsplaner utarbetade, med nio överenskommelser om informationsutbyte och kompetensutveckling och med några pågår förhandlingar. Några av

de regionala organen presenteras utåt både som företrädare för respektive region och ISA.

Här kan också nämnas att ISA med stöd av regionalpolitiska medel hälftenfinansierar två regionala investeringsfrämjare, i Kalmar och i Västernorrlands län. I Region Skåne tillträder en investeringsfrämjare den 1 december 2001. Avsikten är att inrätta sådana tjänster också i Västra Götaland, Jämtlands, Norrbottens och Västerbottens län. Dessa investeringsfrämjare är anställda av respektive region som finansierar den andra hälften av kostnaden. Finansieringen är tidsbegränsad.

De 12 överenskommelser som ingåtts på nivå 2 och 3 framgår av tabellen nedan.

#### Regionala samverkansavtal - läget den 30 juni 2001

Avtal med	<i>Kommuner</i>	<i>Nivå</i>
BRG – Business Region Göteborg	Göteborg, Stenungsund, Tjörn, Lilla Edet, Kungälv, Ale, Alingsås, Öckerö, Partille, Lerum, Härryda, Mölndal och Kungsbacka	<b>3</b>
B.A.S. - Business Arena Stockholm	24 kommuner i Stockholms län samt Uppsala	<b>3</b>
ESDA - East Sweden Development Agency	Norrköping, Linköping och Motala samt alla andra kommuner genom Länsstyrelsen.	<b>3</b>
”Entreprenörsregionen”	Halmstad, Gnosjö, Ljungby, Värnamo, Gislaved, Älmhult, Vaggeryd, Markaryd, Laholm och Hylte	<b>2</b>
Västernorrlands län	Alla kommuner i Västernorrlands län	<b>2</b>
Handelskammaren i Gävleborgs län /”Invest in Gävleborg Agency”	Alla kommuner i Gävleborgs län	<b>2</b>
Regionförbundet i Kalmar	Alla kommuner i Kalmar län	<b>2</b>
Invest in Central Sweden	Alla kommuner i Örebro län	<b>2</b>

Norrlandsfonden	Alla kommuner i Norrbottens och Västerbottens län	<b>2</b>
Region Skåne	Alla kommuner i Skånes län	<b>2</b>
Skåne Nordost	Kristianstad, Hässleholm, Osby, Bromölla, Perstorp och Östra Göinge	<b>2</b>
Sjuhärads kommunalförbund	Borås, Mark, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Varberg	<b>2</b>

## Förklaringar:

Nivå 1	Ad hoc avtal på projektbasis
Nivå 2	Överenskommelse om gemensam kompetensutveckling och hur informationsflöden skall skötas
Nivå 3	Överenskommelse om årlig gemensam verksamhetsplanering i 3-4 år.

Funktionen har vidare ansvar för ISA:s deltagande i de regionala tillväxtavtalen. Med två regioner, Halland och Västernorrland, finns särskilda avtal mellan regionen och ISA inom ramen för tillväxtavtalen.

**Utredningens bedömning:**

Utredningen anser denna funktion mycket viktig. Alla etableringar hamnar ju till sist på en viss ort och är således till sin karaktär lokala. Kompetens att hantera utländska investerare måste finnas på den regionala och lokala nivån. Eftersom ISA inte har kapacitet att i större omfattning bistå enskilda kommuner är det viktigt att den regionala nivån fungerar väl. Utredningen har fått uppfattningen att den kompetensutveckling som ISA tillsammans med andra bidragit till bl.a. inom projektet investeringssamverkan varit mycket värdefull för att förbättra kunskaperna och insikten om betydelsen av utländska investeringar. Det hör till bilden att främjande av utländska investeringar kom i gång sent i Sverige och att det därför på många håll saknades kompetens om och förståelse för området. ISA:s arbete förefaller t.ex. ha bidragit till att regioner och kommuner i många fall blivit bättre på att presentera sin kommun och lyfta fram uppgifter som är av särskild relevans för utländska investerare. Vidare har regionerna också fått bättre insikt i vilka för- och nackdelar den egna kommunen har vad gäller utländska etableringar liksom vikten av att snabbt kunna sköta kon-

takter och skriftväxling på engelska. En viktig del av arbetet har bestått i att medverka till inrättandet av och stödet till de regionala investeringsfrämjare som utsetts i vissa regioner. Utredningen tror att dessa tjänster varit särskilt viktiga i ett skede då kompetens på detta område byggs upp. Utredningen anser det viktigt att ISA:s kontakter med regioner sker i samverkan eller samråd med andra aktörer, t.ex. NUTEK/ALMI och Kommunförbundet.

Behovet av insatser för att öka kunskaperna om investeringsfrämjande åtgärder har naturligtvis varierat mellan olika regioner och varit beroende av storleken på respektive regions organisation samt dess mognadsgrad. I de regioner som ännu inte bestämt hur investeringsfrämjandet skall skötas har ISA, såvitt utredningen kan bedöma, en viktig roll som pådrivare och sakkunnig. Det är viktigt att investeringsfrämjande blir en integrerad del av regionernas arbete med näringsutveckling.

Kontakterna med kommuner och regioner ger ISA värdefull kunskap om näringslivets förutsättningar i olika delar av landet. Det är viktigt att denna sprids vidare i organisationen.

ISA redovisar inga resultat i form av etableringar som är hänförliga till denna funktion vilket förefaller riktigt med tanke på verksamhetens karaktär. Om man önskar göra en kvantitativ bedömning av verksamheten är det naturligt/lämpligt att studera vilka och hur många aktiviteter man hunnit med under perioden sedan ISA bildades.

Funktionen har genomfört ett stort antal aktiviteter som engagerat i stort sett samtliga regioner och flertalet kommuner. Utredningen bedömer att dessa aktiviteter varit värdefulla.

## **6.9 Bör ISA ha en regionalpolitisk uppgift?**

### **6.9.1 Inledning**

ISA har som huvuduppgift att attrahera utländska investeringar till Sverige. Häri ingår att samverka med regionala och lokala aktörer i hela landet och arbeta med rådgivning och kompetensutveckling gentemot dessa. ISA avgör själv hur mycket av ramslaget som skall användas för detta. Därutöver har ISA som tidigare nämnts vid flera tillfällen tilldelats extra regionalpolitiska medel genom särskilda regeringsbeslut. Större delen har härrört från det s.k. "500-mnkr programmet" som upphör vid årsskiftet. I besluten har i de flesta fall angetts hur medlen skall disponeras (mest för projekt

och en mindre del för regionala investeringsfrämjare och kompetensutveckling/utbildning av regioner/kommuner). Vad gäller de medel som öronmärkts för projekt har inga särskilda krav ställts på utnyttjande bara till gagn för stödområdet. Detta beror på att de projekt som fått sådan finansiering bedömts kunna ha positiv betydelse för det regionala stödområdet. Medlen för regionala främjare har enbart kunnat utnyttjas i namngivna regioner och medlen för kompetensutveckling m.m. bara för aktiviteter inriktade mot stödområdet. ISA har också ålagts att delta i processen kring de regionala tillväxtavtalen (RTA). Genom de särskilda regeringsbesluten har ISA tilldelats en regionalpolitisk uppgift.

### Utredningens bedömning

Utredningen har övervägt om det finns *motsägelser mellan ISA:s huvuduppdrag och den regionalpolitiska uppgift* man fått sig ålagd. Skälet att skilja på ISA:s näringspolitiska roll och dess regionalpolitiska uppgift är främst att Sverige måste vara konsistent. Sverige skall i ett investeringsfrämjande perspektiv framstå som tekniskt avancerat, med en kompetent arbetskraft och ett företagsvänligt klimat. Ges den regionalpolitiska rollen för stor tyngd eller felaktig inriktning finns risken att Sverigebilden fokuseras på stöd-perspektiv och verksamheter med lågt förädlingsvärde.

Utredningen bedömer inte att detta varit fallet utan att de regionalpolitiska aktiviteterna varit värdefulla. Ett skäl är att så stor del av medlen avsatts för just projekt, dvs. operativt arbete, där man aktivt i samarbete med berörda regioner bearbetat potentiella investerare. Dessa projekt har genom resurstillskotten kunnat bedrivas mer aktivt och under längre tid än annars vilket varit till fördel både för stödområdet och landet i övrigt.

Utredningen bedömer att *ISA kan förena sin huvuduppgift med en regionalpolitisk uppgift*. Det är dock viktigt att den sistnämnda inte tränger undan annan verksamhet. Vidare bör sådana extra uppgifter i huvudsak stå i överensstämmelse med övrig verksamhet så att samordningsfördelar kan uppnås.

Utredningen anser att kommande beslut om tilldelning av regionalpolitiska medel bör utgå från en strategi rörande ISA som redskap i regeringens regionala utvecklingspolitik. Med en sådan strategi bör tillgängliga centrala medel kunna tilldelas ISA för en flerårsperiod vilket underlättar ISA:s administrativa hantering. ISA

bör uppmanas att efter samråd med andra aktörer inkomma med förslag på aktiviteter som bör ingå i en sådan strategi under en flerårsperiod.

Detta arbete torde i stor utsträckning kunna göras inom ramen för de regionala tillväxtavtalen. Då skulle även de olika regionala aktörerna kunna engageras i ett inriktat arbete för att analysera styrkor och svagheter i respektive regions viktigare kluster. Sådana analyser skulle kunna vara en god utgångspunkt för att bedöma vilka insatser av näringspolitisk natur som borde prioriteras. Här är naturligtvis inte alltid behovet av eller önskemålet om utländska investeringar den viktigaste faktorn för en region, utan det kanske oftare är andra näringspolitiska insatser. Men investeringsfrämjandet skulle sättas in i ett närings- och regionalpolitiskt sammanhang som skulle förbättra samspelet mellan de olika näringspolitiska aktörerna såväl nationellt som regionalt. Engageras de olika regionala aktörerna i detta arbete, kan en kraftfull drivkraft utnyttjas för att bereda väg för investeringar. Genomförs den regionalpolitiska uppgiften på detta sätt ser utredningen inga motsättningar mellan ISA:s huvuduppgift och det regionalpolitiska arbetet som ISA ålagts.

För att ett samordnat agerande av detta slag ska fungera krävs att UD och Näringsdepartementet utvecklar former för en gemensam strategisk planering inom detta område. Näringsdepartementet och dess myndigheter kan tillföra kompetens om och analyser av olika regioners behov av och förutsättningar för utländska investeringar och sätta in det i ett regionalpolitiskt perspektiv.

Det kan framöver bli ändrade förutsättningar för ISA vad gäller att tilldelas extra medel, dels till följd av att "500-mnkr-programmet" upphör vid årsskiftet, dels till följd av den nyligen framlagda propositionen om en regional utvecklingspolitik. Den sistnämnda kan medföra förändringar vad gäller fördelning av regionalpolitiska medel mellan den centrala och regionala nivån. Om den regionala nivån får större inflytande kan de regionala tillväxtavtalen komma att få ökad betydelse jämfört med nu. Detta innebär i så fall att ISA måste ägna större resurser än hittills åt kontakter med den regionala nivån för att få tillgång till extra medel. Utredningen noterar i detta sammanhang att det i nyssnämnda proposition föreslås särskilda medel för utveckling av kluster och innovationssystem och att tre kluster av särskilt intresse för stödområdet nämns. Det är f.n. inte möjligt att veta om och i vilken omfattning ISA kan få tillgång till dessa medel.

Utredningen anser att *Sveriges största tillväxtregioner*, dvs. storstadsområdena och några ytterligare, *bör vara särskilt uppmärksammade i det investeringsfrämjande arbetet*. Det är dessa regioner som ofta har den bästa möjligheten att konkurrera med utländska etableringsalternativ. I dessa regioner finns den kritiska massa som krävs för att man på allvar skall kunna attrahera verksamheter som kräver närvaro av universitet, kvalificerad arbetskraft, utbyggd infrastruktur och relevanta kluster. De svenska regionerna är i ett europeiskt perspektiv genomgående små. Därför är det strategiskt viktigt att tydliggöra möjligheterna i de största regionerna för tänkbara investerare. ISA bör därför utveckla samarbetet ytterligare med de största tillväxtregionerna för att utveckla gemensamma strategier för investeringsfrämjandet. Utredningen vill betona att investeringar i dessa regioner också har stor betydelse för övriga svenska regioner.

## 6.10 ISA:s resultat

### 6.10.1 Inledning

Utredningen redovisar i detta avsnitt ISA:s resultat i form av etableringar. Sammanställningarna baseras på underlag från ISA, främst årsredovisningarna. Först redovisas antalet etableringar som ISA på något sätt medverkat i och det antal arbetstillfällen som dessa medfört. Därefter redovisas etableringarna uppdelade på ursprungsland, sektor, etableringsort, typ av investering samt ISA:s andel antalsmässigt av utländska investeringar. Antalet kvalificerade förfrågningar och kundstockens storlek samt det egna uppföljningssystemet av investeringar behandlas likaså. En sammanvägning görs också av dessa kvantitativa resultat med andra resultat i form av aktiviteter och prestationer som ISA utfört.

### 6.10.2 Antalet etableringar där ISA medverkat

Antalet investeringsbeslut där ISA har medverkat uppgår för perioden 1996-2000 till 444 medan antalet nya arbetstillfällen uppgår till 3 700. Därtill kommer ytterligare 1 900 arbetstillfällen som följd av expansion efter de initiala investeringarna. Utvecklingen över tiden framgår nedan.



## Antalet etableringar där ISA medverkat och antalet nya jobb

År	96	97	98	99	00	Summa
Antal etableringar	13	55	92	125	164	444
Antal nya arbetstillfällen		485	550	1282	1383	3700

*Källa:* ISA:s årsredovisningar

Det kan konstateras att antalet beslut där ISA medverkat hittills ökat från år till år, detsamma gäller antalet skapade arbetstillfällen. Storleken på de etableringar som ISA medverkar i är som kan härledas från tabellen ganska liten, ca åtta arbetsillfällen per investering initialt.

ISA har i sin femårsrapport gjort en beräkning av värdet av ovannämnda arbetstillfällen. Man har därvid satt ett värde på mellan 150 000 och 300 000 kr per årsarbete och sedan multiplicerat detta med antalet skapade nya arbetstillfällen, dvs. 3 700. Detta ger en summa på mellan 550 och 1 100 mkr. Läger man därtill de 1 900 arbetstillfällen som tillkommit efter de initiala investeringarna ökar värdet till mellan 850 och 1 700 mkr. ISA framhåller att man därtill bidragit till att bevara jobb liksom att varje nytt jobb indirekt bidrar till andra jobb. ISA framhåller samtidigt att man inte bör mäta resultatet endast i arbetstillfällen utan ta hänsyn till andra viktiga variabler som teknologitillskott, klusterförstärkning och ökad konkurrenskraft. ISA nämner i sammanhanget att ISA:s anslag under perioden uppgått till knappt 300 mnkr.

Nedan redovisas etableringarna fördelade på land, sektor, etableringsort och typ av investering.

## Etablering per land

	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL	2001	TOTAL
								Q1-3
Tyskland	0	9	23	27	41	100	18	118
USA	5	5	15	26	20	71	17	88
Storbritannien	0	5	8	12	42	67	16	83
Danmark	0	0	6	13	25	44	6	50
Norge	2	17	13	8	1	41	5	46
Japan	3	2	8	12	13	38	4	42

Frankrike	3	5	2	4	6	20	8	28
Taiwan	0	2	4	9	0	15	1	16
Övriga	0	5	13	14	16	48	9	57
Summa	13	50	92	125	164	444	84	528

Källa: ISA

Tabellen visar att ett fåtal större länder samt ett par grannländer dominerar dessa etableringar. Störst är Tyskland följt av USA och Storbritannien. Även Norge, Danmark och Japan är relativt stora. De tre viktigaste länderna Tyskland, USA och Storbritannien stod tillsammans för 55 procent av den etableringar som ISA medverkat i.

Etableringarna fördelade på "sektorer" framgår nedan (enligt samma uppdelning som i ISA:s årsredovisningar).

#### Etablering per sektor

	1996	1997	1998	1999	2000	TOTAL	2001	TOTAL
								Q1-3
IT	3	10	12	20	34	79	18	97
Health Care	1	5	14	25	12	57	3	60
Call Center	0	2	5	13	23	43	6	49
Automotive	0	6	7	9	14	36	3	39
Elektronics	3	3	10	3	6	25	6	31
Engineering	0	2	8	4	7	21	4	25
Food	1	1	0	6	11	19	2	21
Const. & Eq.'	1	0	5	4	7	17	4	21
Exploration	0	0	4	5	4	13	2	15
Retail	0	3	5	0	5	13	1	14
Services	0	2	2	5	6	15	13	28
Forest/Wood	0	0	0	5	11	16	6	22
Others	4	16	20	26	24	90	16	106
Summa	13	50	92	125	164	444	84	528

Källa: ISA \* Construction & Equipment

Tabellen visar att sex områden (IT, hälso-/sjukvård, "call center", bilindustrin, elektronik och "engineering" stått för knappt 60 procent av de etableringar som ISA medverkat i. Siffrorna pekar på att en relativt stor del av dessa investeringar görs inom sektorer där tillgång på kompetens är viktig. Dessa sammanfaller också till stor del med områden där ISA bedriver proaktiv verksamhet.

## Etableringar fördelade på etableringsregion

Område	1996	1997	1998*	1999	2000	2001	Summa	
							1a halvåret	antal
Stockholms- regionen	8	29	41	53	86	44	261	48%
Göteborgs- regionen	2	7	9	11	11	4	44	8%
Malmö /Skåne	2	1	5	15	20	9	52	10%
Övriga	2	10	28	43	46	29	158	29%
Oklar/okänd <sup>□</sup>	0	5	3	6	6	4	24	4%
Summa	14	52	86	128	169	90	539	100%

*Källa:* ISA:s årsredovisningar

\* 1998 Därtill kommer 6 beslut om kliniska prövningar som av konfidentiella hänsyn till företagen ej kan anges (86+ 8= 92)

□ I gruppen oklar/okänd ingår nya etableringar, där lokaliseringen vid redovisningstillfället inte var beslutad.

Tabellen visar att en stor del närmare 70 procent - av etableringarna - gjorts i de tre största regionerna. Stockholmsområdet dominerar med ca hälften av investeringarna och därefter följer Göteborgs- och Malmö-regionerna med åtta respektive ca tio procent. Återstoden fördelas på övriga delar av landet - knappt 30 procent - eller är oklar. Redovisningen under oklar/okänd innebär att lokaliseringen vid etableringstillfället inte var bestämd.

Antalet etableringar i stödområdet uppgick till 54 under perioden 1995/96-2000 (66 t.o.m. juni 2001). Dessa 54 fördelades geografiskt på följande sätt - Norrland 25, Svealand 14, Götaland 4 och oklara 11 (varav 6 nog i Norrland). Sektormässigt var fördelningen Call Center 14, prospektering 13, skog- och träsektorn 8, bilindustri 7 och övrigt 12. Några av dessa, t.ex. inom Call Center, är betydande arbetsgivare på sin ort. Ett exempel är Sykes som har 160 anställda i Sveg.

I nedanstående tabell visas fördelningen på olika slags investeringar

## ISA:s medverkan vid etableringar efter typ av investering

År	95/96	97	98*	99	2000	Totalt**	01 Q1-2
Nytablering	7	36	57	71	123	294	28
Förvärv	4	7	11	16	18	56	13
Expansion	0	4	1	15	11	31	10
Övrigt	0	0	3	16	8	27	28
Samriskföretag	2	3	14	7	4	30	5
TOTAL	13	50	86	125	164	438	84

\* + 6 beslut om kliniska provningar som av konfidentiella hänsyn till företagen ej kan anges

\*\* 438+ 6= 444

Tabellen visar att drygt 60 % av de fall där ISA medverkat avser nyetableringar. Därefter följer förvärv som är den klart största volymmässigt i betalningsbalansstatistiken med 13 procent och övrigt expansion och samriskföretag och med elva, åtta respektive sju procent.

Nedanstående tabell visar ISA:s andel av det totala antalet gjorda investeringar i Sverige men säger inget om ISA:s beloppsmässiga andel. Eftersom nyetableringar ofta är relativt små samtidigt som det ägt rum ett antal mycket stora förvärv under de senaste åren, bedöms ISA:s andel uttryckt i pengar varit lägre än vad andelen ger intryck av. Siffrorna är hämtade från två olika källor och inte direkt jämförbara. Tabellen bör därför betraktas som en illustration.

## ISA:s medverkan vid utländska investeringar

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Antalet utländska företag i Sverige	3344	3613	3687	3953	4263	5519
Nettooändring från året före	270	269	74	266	310	1256
Etableringar där ISA medverkat		13	49	86	132	164
ISA:s andel i procent	-	5	66	32	44	13

Källa: ITPS och ISA

ISA:s medverkan har varierat kraftigt mellan olika år. Den har legat mellan fem procent och 66 procent. De senaste båda åren har den varit 44 procent respektive 13 procent.

### 6.10.3 Antalet kvalificerade förfrågningar och kundstockens storlek m.m.

Antalet nya kvalificerade förfrågningar och kundstocken har utvecklats enligt följande:

År	96	97	98	99	00	01 Q1-2
Antal kvalificerade förfrågningar	108	411	506	469	430	244
Kundstock	-	-	769	1117	1280	1296

*Källa: ISA*

Siffrorna visar att antalet kvalificerade förfrågningar efter en kraftig ökning de första åren sedan minskat något. ISA förklarar detta med att ISA:s princip för registrering utvecklats över åren och att kraven vid klassning av förfrågningar skärpts. Kundstocken, dvs. summan av antalet aktuella kvalificerade förfrågningar har hittills vuxit år från år men de senaste åren långsammare än tidigare vilket även detta förklaras av skärpt klassning av förfrågningar. Siffrorna från olika år är därför inte helt jämförbara.

#### Utredningens bedömning:

Begreppet kostnadseffektivitet tolkas här som förhållandet mellan vad man får ut i form av resultat satt i relation till de resurser som utnyttjats för ändamålet. Det kan t.ex. avse det antal etableringar som ISA medverkat till eller värdet av dessa jämfört med de totala resurser som ISA disponerat. Utredningen noterar att revisionsberättelserna inte innehållt några anmärkningar mot ISA:s sätt att använda sina medel, varken i projekt- eller övrig verksamhet.

Ett sätt att mäta verksamhetens resultat/kostnadseffektivitet är som ISA själv gjort att ställa resultatet i form av värdet av antalet skapade arbetstillfällen mot de resurser som ISA disponerat. Det finns en svaghet i detta resonemang. ISA är ju endast en aktör av många i samband med en utländsk investering som i sig är en kom-

plex process. Det är omöjligt att veta i vilken utsträckning ISA påverkat beslutet. Det är också omöjligt att veta hur utvecklingen blivit utan ISA. Trots dessa och andra reservationer finns det ett visst värde att, som ISA gör, visa resultatet på detta sätt med sina fel och brister eftersom det ger en fingervisning om rimligheten i resursinsatsen. ISA:s uppskattning att värdet av ett arbete i grova drag motsvarar normala lönesummor samt sociala avgifter förefaller rimligt. Man måste dock vara försiktig med slutsatserna eftersom en rättvisande kalkyl är betydligt mer komplicerad och måste inkludera en mängd andra faktorer.

Utredningen konstaterar att ISA:s utvärderingskommitté uppskattat att ISA i ca en fjärdedel av de investeringar ISA medverkat i spelat en avgörande roll för att få etableringen till stånd i Sverige. Förutsatt att detta är riktigt, kan förenklat antas att ISA spelat en avgörande roll för en fjärdedel av de jobb man varit med om att skapa (dvs. en fjärdedel av  $3\,700 + 1\,900 = 1\,400$ ). ISA har därutöver bidragit till att få andra etableringar till stånd. Om detta är riktigt, är värdet av insatsen betydande. Om man utgår från ISA:s medelvärde för värdet på ett jobb, dvs. 225 000 kr per år, blir värdet av dessa 1 400 jobb ca 300 mnkr) förutsatt att varje jobb funnits i bara ett år. Uträkningen visar att det behövs relativt få nya jobb för att ISA:s verksamhet "skall betala sig". Utredningen vill understryka att detta måste ses som en mycket förenklad illustration som man inte kan dra några bestämda slutsatser från.

Det kan finnas skäl att sätta in ISA:s bidrag till ökad sysselsättning i ett större sammanhang. Ett sätt är att jämföra ISA:s resultat på  $3\,700 + 1\,900$  jobb = 5 600 jobb med sysselsättningsutvecklingen under samma period totalt och i näringslivet. Detta redovisas nedan.

ISA:s andel av ökad sysselsättning totalt och i näringslivet 1996-2000

Av ISA skapade jobb	5 600
Total sysselsättningsökning	196 000 (2,9 %)
Total sysselsättningsökning i näringslivet	220 400 (2,5 %)

Siffrorna visar att ISA:s andel av ökningen i sysselsättningen mätt på detta sätt uppgår till knappt tre procent. Jämförelsen ovan bör ses som en förenklad illustration, bl.a. eftersom siffrorna inte är direkt jämförbara.

Utredningen noterar att ISA främst medverkat i investeringar som avsett nyetableringar och bedömer att det ofta är vid sådana investeringar som ISA kan spela en viktig roll. Såvitt utredningen kan bedöma på basis av det osäkra underlag som föreligger, har ISA medverkat i en inte obetydlig del av de nyetableringar som gjorts under de senaste åren.

Utredningen är ense med ISA att det är missvisande att värdera ISA:s resultat enbart efter antalet etableringar ISA deltagit i eller antalet jobb som skapats även om detta naturligtvis utgör en viktig del av resultatet. Detta beror på att ISA:s verksamhet kan tillföra andra fördelar utöver att bidra till arbetstillfällen. Man bör alltså för att få en heltäckande bild bedöma de olika delarna av verksamheten och sedan göra en helhetsbedömning.

Utredningen har i föregående avsnitt redovisat och kommenterat de olika aktiviteter och prestationer som utförts av ISA:s olika funktioner. När ISA:s totala resultat skall bedömas är det självfallet viktigt att även dessa beaktas. Utredningen kan inte kvantifiera värdet av dessa aktiviteter och prestationer men bedömer att det varit betydande. Det gäller t.ex. ISA:s bidrag till ökad kännedom och kunskap om Sverige utomlands, större förståelse hos olika aktörer för betydelsen av och villkoren för utländska investeringar samt kompetensuppbyggnaden i olika delar av landet.

Vid en sammanvägning av ISA:s resultat i form av etableringar och aktiviteter och prestationer är utredningens bedömning att ISA:s verksamhet sammantaget varit av stort värde. Utredningen bedömer att ISA:s tillkomst och det sätt på vilket verksamheten bedrivits tillfört ett mervärde som inte är oväsentligt.

#### 6.10.4 ISA:s eget resultatuppföljningssystem

ISA införde i maj 1999 en modell för att följa upp resultaten i form av etableringar. Bakgrunden var behovet av ett styrinstrument i verksamheten med en så objektiv bedömning av resultaten som möjligt.

Systemet består av fyra delar- registrering i en särskild databas för uppföljning av förfrågningar (investerar-databas), ett kvitto, bedömning i en utvärderingskommitté (audit committee) och ett resultatkort (score card).

I investerardatabasen registreras de förfrågningar som bedöms som kvalificerade. Uppgifterna kompletteras med information om

kontakter med företaget m.m. fram till beslut om och implementering av etablering.

Kvittot är ett frågeformulär som en utländsk investerare ombeds fylla i när företaget beslutat att investera i Sverige och ISA medverkat i processen på medel eller hög nivå. ISA:s medverkan klassas som hög (> 5 dagars arbete), medel (1-5 dagars arbete) eller låg (< 1 dags arbete) beroende på tidsåtgång. Kvitto efterfrågas alltid när medverkan varit hög eller medel och om möjligt vid låg medverkan. Kvittoformuläret framgår av bilaga 9.

Beslutade etableringar bedöms också av ISA:s utvärderingskommitté med tre medlemmar (en från styrelsen, en från ekonomiska rådet och generaldirektören). Inför varje bedömningstillfälle beskrivs aktuella etableringarna kortfattat på ett utvärderingsformulär ("AE Evaluation Report") och utgör underlag för bedömningen tillsammans med kvittot. Kommittén bedömer efter föredragning av ansvarig handläggare etableringarnas betydelse för Sverige samt ISA:s roll i denna. Etableringar klassas på en femgradig skala där 1 är lägst och 5 högst. Faktorer som beaktas är storleken på etableringen (kapital och jobb), typ av etablering (ny-etablering, förvärv etc.), typ av investering (produktion, forskning, distribution etc.), lokalisering, teknologiöverföring/klusterförstärkning (tre kategorier) och särskilda omständigheter. Dessa faktorer är inte viktade. ISA:s roll i processen bedöms på en tregradig skala-låg (hade med stor sannolikhet tillkommit utan ISA), medel (ISA spelat positiv roll för etableringen) och hög (hade med stor sannolikhet inte tillkommit utan ISA). Bedömningen i kommittén är en sammanvägning av objektiva och subjektiva faktorer varför kvittot spelar en viktig roll. Kriterierna m.m. finns uppräknade i bilaga 9.

Uppnådda resultat för varje projekt samt varje utlands- och representationskontor förs in på ett resultatkort (score card). Detta visar ackumulerade kostnader, personella resurser och resultat i form av i första hand etableringar. Sedan år 2000 kompletteras kortet med kommentarer om andra resultat än etableringar.

ISA har gjort en sammanställning av utvärderingskommitténs värdering av de ca 400 investeringar man medverkat i under perioden 1 maj 1999 då systemet infördes till januari 2001 t.o.m. november 2001. Där framgår både ISA:s roll i etableringsprocessen och investeringens betydelse för Sverige. Fr.o.m. 2002 avses också modellen användas av de regioner med vilka ISA upprättat gemensamma verksamhetsplaner.



## Utvärderingskommitténs bedömning av etableringar

Etableringens betydelse (1 lägst, 5 högst)	Låg påverkan	Medel påverkan	Hög påverkan	Total
1.	111	38	29	178
2.	76	44	36	156
3.	26	15	16	57
4.	6	1	9	16
5.	-	-	-	-
Summa	219	98	90	407

Källa: ISA

Tabellen visar att ISA under denna period medverkat i drygt 400 investeringar. I drygt hälften av dessa har ISA:s medverkan varit låg, i en dryg fjärdedel medel och i en knapp fjärdedel hög. Enligt denna bedömning har ISA i samband med 90 investeringar haft stor betydelse för att investeringen kommit till Sverige. Vad gäller investeringarnas betydelse för Sverige har drygt 80 procent klassats som varande av mindre betydelse (kategori 1-2) medan 18 procent klassats som medel (12 %-kategori 3) eller strax över medel (3 %-kategori 4). Ingen investering har hittills hamnat i kategorin 5. Kommittén har hittills enligt ISA varit återhållsam i sina bedömningar. ISA avser att ytterligare utveckla systemet genom att för internt bruk införa ett poängsystem, där investeringarna åsätts poäng i förhållande till betydelsen av investeringen och ISA:s betydelsen av ISA:s medverkan.

#### Utredningens bedömning:

Utredningen anser det värdefullt att ISA inrättat ett system för att internt utvärdera sitt resultat genom att det löpande tillför information till ledning och styrelse. ISA bör överväga hur systemet kan förbättras, t.ex. genom viktning av kriterierna och genom att bättre än idag ta hänsyn till en investerings kvalitet. Några utländska motsvarigheter till ISA visat intresse för systemet vilket tyder på att ISA har en intressant modell.

Utredningen anser att ISA årligen till huvudmannen bör redovisa slutsatserna av de s.k., kvitton som erhållits (dvs. svar på det frågeformulär som företag på begäran från ISA fyller i efter en etablering med ISA:s hjälp). Detta skulle ge en bild av hur företag

bedömt den hjälp de fått av ISA och komplettera den redovisning som f.n. lämnas.

Utredningen anser att ISA bör följa upp sådana fall där utländska investerare som övervägt Sverige som etableringsort valt bort Sverige eller där ett etablerat utländskt företag valt att lämna Sverige. En sådan uppföljning kan ge viktig information om grunderna för sådana företagsbeslut vilket kan gälla både ISA:s och andra aktörers agerande liksom allmänna förhållanden i Sverige.

## 7 Utrikesförvaltningens roll i investeringsfrämjandet

### 7.1 Inledning

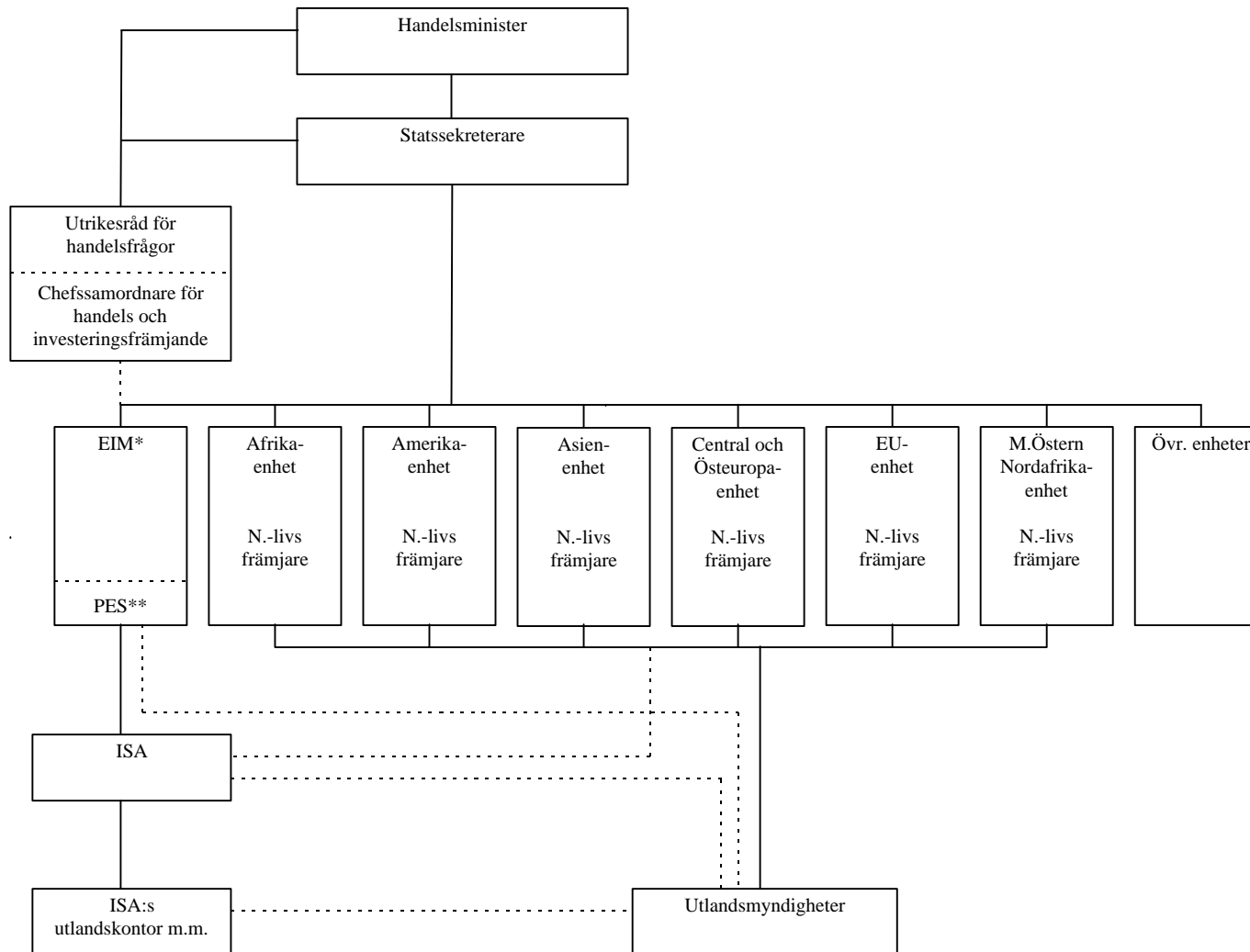
Utrikesförvaltningen består av Utrikesdepartementet (UD) i Stockholm och utrikesrepresentationen. Den sistnämnda omfattar ett hundratal utlandsmyndigheter (ambassader, representationer, delegationer och konsulat) samt ca 430 honorärkonsulat. Inom utrikesförvaltningen arbetar ungefär 2 500 personer, varav ca 900 vid UD och ca 1 600 vid utlandsmyndigheterna, varav ungefär tusen är lokalanställda. UD är huvudman för bl.a. ISA, Exportkreditnämnden (EKN), Exportrådet, AB Svensk Exportkredit (SEK), Kommerskollegium (KK) och Svenska institutet (SI). UD:s ansvarsområden omfattar, förutom Sverigefrämjande, utrikes- och säkerhetspolitik, utvecklingsamarbete, handelspolitik, konsulära och civilrättsliga frågor, mänskliga rättigheter, migration och asylpolitik och information om Sverige i utlandet.

### 7.2 Utrikesförvaltningens organisation

UD:s organisation framgår av nedanstående organisationsschema. Handelsministern är ansvarigt statsråd för investeringsfrämjandet.

Utrikesdepartementet har ett tjugotal enheter, två rättssekretariat och en planeringsstab. Enheterna är antingen funktionsnella (organiserade efter sakområde) eller geografiska (organiserade efter geografiskt område).

# Investeringsfrämjande inom UD



\*Enheten för exportfrämjande och inre marknaden

\*\*Regeringskansliets projektexportsekretariat

Källa: ISA:s årsredovisning och halvårsredovisning vad gäller 2001

Det finns sex geografiska enheter som vardera har ansvar för: EU och övriga Västeuropa (UD-EU), Central- och Östeuropa (UD-EC), Mellanöstern och Nordafrika (UD-MENA), Afrika (UD-AF), Asien och Oceanien (UD-ASO) samt Amerika (UD-AME). Dessa hanterar frågor som har att göra med Sveriges samlade relationer, inkl. de ekonomiska och kommersiella, med respektive region. På enheterna finns handläggare för ett eller flera länder. Därutöver har varje sådan enhet sedan några år en näringslivsfrämjare vilket förbättrat enheternas möjligheter till kontaktskapande och samarbete med andra främjandeorgan och näringslivet. Flera av dessa främjare träffar regelbundet ISA. De geografiska enheterna håller till stor del i verksamhetsplaneringen för utlandsmyndigheterna i sin region och kan påverka de resurser som ställs till dessas förfogande.

Enheten för exportfrämjande och den inre marknaden (UD-EIM) är av särskilt intresse ur främjandesynpunkt. Det är den som har budget- och sakansvar för flera främjandeorgan, inkl. ISA. Den för ISA ansvarige tjänstemannen leder också den interdepartementala arbetsgrupp som arbetar med hinder för utländska investeringar. Även andra enheter kan vara viktiga för investeringsfrämjandet, t.ex. enheten för internationell handelspolitik (UD-IH) och press- och informationsenheten (UD-PIK) som har ansvar för Svenska institutet (SI).

Utlandsmyndigheterna varav övervägande delen är ambassader fördelar sig geografiskt på följande sätt: Västeuropa -24, Central- och Östeuropa -16, Afrika -17, Asien -16, Latin- och Nordamerika -13, Mellanöstern inkl. Turkiet -11 samt Oceanien -1. Det finns alltså ett omfattande svenskt nätverk utomlands som kan utnyttjas av olika svenska myndigheter, inkl. ISA. Sverige har, förutom på Taiwan, officiell representation på de åtta marknader som ISA f.n. prioriterar (Danmark, Finland, Italien, Japan, Storbritannien, Sydkorea, Tyskland och USA).

### 7.3 Bestämmelser om investeringsfrämjandet

Sverige-främjande, dvs. att främja svenskt näringsliv och svenska ekonomiska intressen, är sedan lång tid en viktig uppgift för utrikesförvaltningen. Under de senaste åren har ökad tonvikt och mer resurser än tidigare lagts på detta. Detta härrör från statsmaktens beslut att högt prioritera frågor av betydelse för tillväxten

i den svenska ekonomin och bekämpandet av arbetslösheten. Investeringsfrämjande verksamhet bedrivs av såväl UD som utlandsmyndigheterna.

Bestämmelser om investeringsfrämjande utomlands återfinns i förordningen (1992:247) med instruktionen för utrikesrepresentationen (IFUR). Enligt 6 § som handlar om Sverigefrämjande åläggs utrikesrepresentationen följande:

Beskickningar och konsulat skall bidra till att uppfylla de av riksdagen fastställda målen att öka tillväxten och sysselsättningen i Sverige genom att främja Sveriges näringsliv och utrikeshandel, skapa intresse för svenska varor och tjänster samt projektexport och i övrigt stödja svenska företag och det svenska näringslivets företrädare.

Vad gäller investeringsfrämjande sägs följande:

Beskickningar och konsulat skall skapa intresse för Sverige som investeringsland genom att bistå Delegationen för utländska investeringar i Sverige (ISA) samt andra myndigheter och organisationer som har till uppgift att främja utländska investeringar i Sverige.

I UD:s administrativa handbok sägs med hänvisning till ovan nämnda stycke att:

Detta kan t.ex. ske genom att bevaka och rapportera om utvecklingen på investeringsområdet, medverka till att sprida informationsmaterial och samarbeta med berörda i specifika projekt som kan initieras och finansieras av dessa. ISA har kontor i Tokyo och New York. I flertalet fall har ISA samarbetsavtal med en annan organisation än utrikesrepresentationen.

UD avser inom kort ändra reglerna för utlandsmyndigheternas avgiftsbeläggning för främjande. Hittills har avgifter enbart kunnat tas ut för exportfrämjande tjänster men nu övervägs att även kunna göra detta för investerings- och turismfrämjande tjänster. Bestämmelserna ifråga återfinns i Regeringskansliets föreskrifter om avgifter vid utlandsmyndigheterna.

#### 7.4 Omfattningen av investeringsfrämjandet

Inom UD är en bedömning att uppemot 15 procent av det årliga förvaltningsanslaget (drygt 200 mkr) används för främjande i vid bemärkelse. Ett hundratal personer uppskattas helt eller delvis vara sysselsatta med uppgifter vilka definieras som Sverigefrämjande, i vilket ju investeringsfrämjandet ingår. Till detta kommer ett antal

lokalanställda som arbetar med främjandefrågor vid utlandsmyndigheterna. Mycket av utrikesförvaltningens allmänna främjande av svenska intressen kan, åtminstone i ett längre perspektiv, också ses som stöd för investeringsfrämjande. Därför är det svårt att uppskatta hur stor andel av resurserna som avsätts just för investeringsfrämjande. Om man definierar detta snävt är utredningens uppskattning att det är en ganska liten del, betydligt mindre än exportfrämjandet.

Det finns inga medel inom utrikesförvaltningen som är öronmärkta för just investeringsfrämjande. De tillgängliga medlen för enheter och utlandsmyndigheter (s.k. delegerade medel) att genomföra aktiviteter inom t.ex. investeringsfrämjandet är mycket begränsade. Därför krävs ofta särskild finansiering eller medfinansiering utifrån när någon mer omfattande aktivitet skall genomföras.

### **7.5 UD:s verksamhetsplanering och investeringsfrämjandet**

Verksamhetsplaneringen inleds genom att den politiska ledningen skriftligen slår fast de övergripande politiska prioriteringarna. Detta dokument anger verksamhetsinriktningen för den kommande planeringsperioden och riktar fokus på särskilt prioriterade frågor. Enheterna och utlandsmyndigheterna formulerar sedan utifrån denna sina respektive förslag till verksamhetsplaner (VP). Investeringsfrämjande ingår i utlandsmyndigheternas uppgifter och behandlas därför integrerat i VP. Utlandsmyndigheternas uppdrag fastställs genom kommentarer till de förslag till VP som sänts in. Enheternas kommentarer är i regel ganska allmänt formulerade. I många fall sker ingen avstämning mellan UD och ISA i samband med verksamhetsplaneringen.

### **7.6 Kontakterna mellan utrikesförvaltningen och ISA**

Kontakterna mellan utrikesförvaltningen och ISA är relativt omfattande särskilt mellan ISA och UD/EIM. Men många andra kontakter äger kontinuerligt rum, t.ex. mellan UD:s landhandläggare och näringslivsfrämjare samt olika personer på ISA. ISA deltar vanligtvis också i vissa av de möten som UD regelbundet

ordnar för främst utsända tjänstemän, t.ex. UD:s sändebuds- och handelsrådsmöte. Många kontakter förekommer också direkt mellan ISA Stockholm och olika utlandsmyndigheter, särskilt i samband med ISA-aktiviteter där utlandsmyndigheten skall delta. Det kan t.ex. gälla något av ISA:s projekt som skall genomföra en aktivitet där ambassaden deltar och/eller ställer sina lokaler till förfogande för evenemanget. Här kan också erinras om att UD har en representant i ISA:s styrelse. ISA deltar också i den mål- och resultatdialog (myndighetsdialog) som alla departement har med sina myndigheter. Denna dialog äger rum årligen och är ett möte mellan i detta fall ISA:s generaldirektör och den ansvarige statssekreteraren och statsrådet. Mötet är en genomgång av viktigare frågor i verksamheten och samarbetet med UD.

I många länder finns en lokal svensk främjandegrupp som regelbundet träffas. Den brukar förutom utlandsmyndigheten som normalt är sammankallande omfatta t.ex. ISA-kontoret, exportrådskontoret, handelskammaren, turistrådets kontor och ibland svensk dotterbolagsförening e.d. På några marknader har ambassaden utarbetat en främjandeplan som omfattar dessa organisationer.

ISA har särskilt under det senaste året haft ambitionen att mer än tidigare utnyttja utlandsmyndigheterna i sitt arbete. Avsikten har varit att skapa ett närmare samarbete i syfte att bättre utnyttja utlandsmyndigheternas kompetens och kontaktnät. Bakgrunden till detta har varit den politiska viljeyttring som uttryckts i en skrivelse från ansvarig statssekreterare till utlandsmyndigheterna. ISA har mot denna bakgrund skriftligt och muntligt föreslagit 13 ambassader att man i en överenskommelse skall precisera vad respektive part kan bidra med i det investeringsfrämjande arbetet. Fem sådana som närmast kan betecknas som avsiktsförklaringar är klara, ett kallas "samarbetsavtal" (Köpenhamn), de övriga båda "handlingsplan" (Berlin, Haag, London, Los Angeles). Ytterligare fyra är i princip klara för undertecknande. Några av de kontaktade utlandsmyndigheterna ställde sig tveksamma till ISA:s förslag, dels av formella skäl eftersom man var obenägen att ingå "avtal" på detta sätt, dels eftersom man ansåg det svårt att implicit binda upp resurser för egen eller efterträdarens del.

Här kan slutligen nämnas att ISA inrättat en ny tjänst för internationell samordning vilken bl.a. skall ha ansvar för kontakterna med utlandsmyndigheterna. Den kommer inom kort



att tillsättas och väntas enligt ISA bidra till närmare kontakter med utrikesförvaltningen.

#### Utredningens bedömning:

UD har med sin utbredda representation, sin kontinuerliga kunskapsuppbyggnad, sin förankring i de olika nationella nätverken och sin diplomatiska status en särställning bland de svenska myndigheter som har utlandsverksamhet. Det är hos utrikesrepresentationen som de kvalitativa och kvantitativa resurserna finns för att ta tillvara de svenska intressena. Man kan också se UD med sina ambassader och konsulat som ett instrument för att koordinera och avväga olika svenska intressen.

UD:s traditionella roll har haft sin tyngdpunkt i att säkerhetspolitiskt tillvarata de svenska intressena. Den position som Sverige befinner sig i idag, med bl.a. EU-medlemskap och allmänpolitisk harmonisering i Europa, har förändrat förutsättningarna. Behovet av säkerhetspolitiska sär lösningar för Sverige inom EU har minskat. Däremot kvarstår eller rent av ökar behovet av att tillvarata de intressen som ger Sverige förutsättningar för tillväxt och utveckling. Visserligen har Sverige genom EU-medlemskapet avsvurit sig den formella rätten att bedriva en egen handelspolitik. Det hindrar inte att det såväl inom som utanför EU finns konkurrens och divergerande intressen inom ett antal områden. Dessa intressen kan samlas under begreppet handelsfrämjande. Det inbegriper bl.a. kommersiella intressen, turistfrågor, exportfrågor, bistånd, kunskapsimport, arbetskraftsinvandring och investeringsfrämjande. Många anser att Sverige som nybliven EU-medlem inte tillräckligt prioriterat sina egna intressen inom EU. Länder som under lång tid varit medlemmar har haft andra avvägningar och således sett till att tillvarata sina nationella intressen på ett tydligare sätt.

Inom dessa handelsfrämjande områden finns det idag väsentligt större anledning att bevaka och driva svenska intressen även inom Europa. De handelsfrämjande intressena mellan olika länder är betydligt mer konkurrerande än de säkerhetspolitiska. För i stort sett samtliga EU-länder gäller att gynna det egna landets utveckling genom att stödja export av varor och tjänster, stödja landets egna företag, attrahera turister samt stödja inflödet av kapital, kompetens och idéer. Detta kan idag ses som det stora politikområde som

länder aktivt konkurrerar inom för att skapa nationella förutsättningar för välbefinnande och tillväxt. Betydelsen av att vara aktiv inom denna sfär ökar naturligtvis med ökningen av världshandeln och den ökade rörligheten på varor och tjänster. Utredningen välkomnar den tyngdpunktsförskjutning i riktning mot mer främjande som ägt rum de senaste åren men anser den otillräcklig. Främjandet bör ges en mer framträdande roll. Vad gäller just investeringsfrämjandet finns skäl att framhålla att det är ett begränsat antal länder som är av intresse. Ökad verksamhet på just detta område påverkar därför ganska marginellt utrikesförvaltningens totala resursanvändning.

Följande åtgärder bör vidtas för att åstadkomma ett förstärkt investeringsfrämjande. Tydliga politiska signaler bör gå ut om att främjande skall prioriteras och att främjandeverksamhet skall vara meriterande för karriären i utrikesförvaltningen. Det är också viktigt att satsa på kompetensutveckling inom det ekonomiska och näringspolitiska området och ge större vikt åt sådan kompetens vid rekrytering. UD bör vidare lämna tydliga och specifika anvisningar till berörda ambassader i samband med verksamhetsplanen.

ISA har som nämnts tidigare representation på flera ställen i världen. Syftet är givetvis att kunna nå potentiella investerare i länder som anses mest intressanta. ISA måste göra en mycket hård prioritering av vilka länder som är relevanta för representation. De finns både kvalitativa och kvantitativa aspekter på detta. Den lilla myndigheten har inte resurser för en vidare representation. För att få tillgång till de nätverk inom vilka investerare finns i respektive land krävs en närvaro under lång tid. ISA-representanten måste bli etablerad i landet och kunna nå beslutsfattare på hög nivå. Det tar sannolikt tid att nå en sådan position.

En representant för ISA har begränsad tillgång till de beslutsfattare som finns högt upp i hierarkin hos tänkbara investerare. Sverige är bara ett land bland många som försöker attrahera investerare, dessutom ett litet land i utkanten av Europa. För att bli sedd krävs det att Sverige kan väcka intresse för sitt budskap hos rätt personer. Det underlättas av att svenskar med hög position kan användas som resurser för att få tillträde till beslutsfattare. Här spelar, enligt utredningen, utrikesrepresentationen en viktig roll. Ambassaderna kan lämna värdefulla bidrag till investeringsfrämjandet och komplettera ISA:s aktiviteter. Det kan t.ex. gälla att i olika sammanhang agera dörröppnare, skapa mötesplatser för företag eller distribuera ISA:s material till definierade nyckel-

grupper. Ambassadören har här en unik ställning vad gäller att få tillträde till viktiga beslutsfattare och bör därför systematiskt engageras för detta. ISA-arrangemang kan ges en hög status genom att dessa genomförs på ambassaderna.

Det finns goda skäl att överväga ytterligare förändringar av UD:s roll vad gäller att balansera säkerhetspolitiska och handelsfrämjande intressen. Utredningen föreslår därför att en särskild utredning tillsätts för att göra en ingående analys av hur de svenska intressena i utlandet ska drivas och bevakas mot bakgrund av vad som anförts ovan.

## 8 Övriga aktörer av betydelse för investeringsfrämjandet

### 8.1 Inledning

Det finns ett antal offentliga och privata aktörer som på olika sätt är aktiva inom investeringsfrämjandet eller på näraliggande områden. Bland dessa återfinns Sverigefrämjande organisationer, näringslivsorganisationer och aktörer som arbetar med näringslivs-/företagsutveckling. I detta avsnitt beskrivs några av dessa översiktligt. Redovisningen är inte fullständig. En kort beskrivning ges också av de regionala tillväxtavtalen och EU:s strukturfonder.

### 8.2 Offentliga aktörer

#### 8.2.1 ALMI Företagspartner AB - ALMI

ALMI består av ett helstatligt moderbolag och 21 regionala dotterbolag. Moderbolaget äger som regel 51 procent av dotterbolagen medan landsting och kommuner äger resten. Verksamheten som enbart bedrivs i Sverige baseras på geografisk närhet och anpassning till varje regions näringslivsstruktur. Inom många områden har dotterbolagen utvecklat s.k. kompetenscentra för hela landet. Koncernen hade 1999/2000 drygt 550 medarbetare och en nettoomsättning på 551 mnkr.

Koncernen får driftsanslag både från staten och de regionala ägarna och därutöver ibland extra statliga medel för särskilda satsningar. De regionala bolagen erhåller också intäkter för uppdrag. ALMI:s kunder är de små och medelstora företagen i alla branscher, framför allt de med mindre än 50 anställda.

Den strategiska rådgivningen, i programform och genom individuell rådgivning, syftar till att förbereda företagen för internationalisering. I uppgiften ingår också att stimulera internationella kontakter. Bl.a. lämnas information om den europeiska

marknaden och främjas samverkan med utländska företag inom ramen för olika EU-program.

Från och med den 1 januari 2001 utgör Verket för näringslivsutveckling (NUTEK) tillsammans med ALMI Företagspartner AB (ALMI) ett gemensamt kompetenscentrum för företagsutveckling, entreprenörskap, företagsfinansiering och regional näringslivsutveckling. ALMI:s regionala organisation har tills vidare inte påverkats av detta. ALMI har fram till förra året deltagit i ISA:s projekt investerings-samverkan och bidragit till dess finansiering. Några av de regionala ALMI-bolagen är på olika sätt engagerade i de regionala investeringsfrämjande organ som bildats ute i landet.

### 8.2.2 Departement

Även andra departement än UD är viktiga för investeringsfrämjandet, främst Näringsdepartementet.

Näringsdepartementet inrättades i sin nuvarande form 1999 och ansvarar för ett antal politikområden såsom näringspolitik, regional politik inklusive regional näringspolitik, konkurrenspolitik samt för arbetet med de regionala tillväxtavtalen. Syftet att samla dessa olika verksamheter i samma departement är att genom en integrering av politikområdena öka förutsättningarna för att skapa bättre välfärd och öka sysselsättningen. Ett viktigt område för Näringsdepartementet är vidare att skapa goda och innovativa villkor för företagande, sunda konkurrensförhållanden och en investeringsvänlig företagsmiljö. Det innebär bland annat att arbeta för ett enkelt och ändamålsenligt regelverk, väl fungerande kapitalförsörjning, väl fungerande regelverk för statligt stöd samt goda förutsättningar för kontinuerlig kompetensutveckling hos företag.

Departementet är vidare huvudman för Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS), Verket för Näringslivsutveckling (NUTEK), Verket för innovationssystem (VINNOVA) samt ägare av ALMI Företagspartner AB. Samtliga dessa arbetar mot målet att främja en hållbar ekonomisk tillväxt och en ökad sysselsättning genom fler och växande företag.

Regeringen lade i september i år fram propositionen "En politik för tillväxt och livskraft i hela landet" 2001/02:4 i vilken ett nytt politikområde som benämns regional utvecklingspolitik presenteras. I propositionen föreslås bl.a. ett antal åtgärder för att främja utvecklingen av innovationssystem och kluster. Hit hör ett natio-

nell program för att utveckla innovationssystem och kluster samt program för hållbar tillväxt inom det kluster som omfattar de mineralutvinnande branscherna samt inom det nationella träklustret. Det finns vidare ett förslag att tillkalla en utredare med uppdrag att föreslå åtgärder för att stödja och bygga ut verksamheten vid bil- och komponenttestklustret i Norrlands inland.

Näringsdepartementet har vid flera tillfällen tilldelat ISA regionalpolitiska medel för särskilda satsningar. ISA har även erhållit andra medel härifrån, bl.a. för sitt IT-projekt.

### 8.2.3 Euro Info Center – EIC

EIC är ett initiativ från EU-kommissionen för att hjälpa mindre och medelstora företag att ta tillvara möjligheterna på EU:s inre marknad och informera om EU:s regelverk och olika EU-program och -initiativ. Partnersökning för företagets räkning görs av flera EIC:n inom ramen för nätverket. Informationsnätverket EIC omfattar ca 270 kontor runtom i Europa. I Sverige finns EIC på ett 20-tal platser. Dessa kontor är kopplade till olika värdorganisationer/ägare såsom NUTEK, ALMI, Handelskammare, Företagarnas Riksorganisation och kommuner. Kostnaderna för EIC-kontor täcks av värdorganisationerna samt bidrag från Europeiska kommissionen (25 000 EUR per år). NUTEK har i uppgift att samordna det svenska EIC-nätverket.

På svenska EIC:s hemsida finns länkar till andra länders investeringsfrämjande organ.

### 8.2.4 Exportrådet

Exportrådet är det centrala organet för statligt exportfrämjande. Det har tillkommit genom ett avtal mellan staten och näringslivet (Sveriges Allmänna Exportförening). Exportrådet har huvudkontor i Stockholm men har personal också i andra delar av landet. I utlandet finns Exportrådet representerat på ca 50 orter i ett fyrtiotal länder. Exportrådet hade år 2000 en omsättning på ca 460 mnkr. Därav stod det statliga s.k. basuppdraget för 136 mnkr. Exportrådet hade i slutet av år 2000 drygt 400 anställda varav ca 270 utomlands. Exportrådets utlandskontor har på några platser företrätt ISA. Detta är fortfarande fallet i Taipei. Tidigare gällde detta också i Hongkong, Paris och Toronto. Det finns ett avtal om

samverkan på generell nivå mellan ISA och Exportrådet. Där nämns att samarbetet bl.a. kan omfatta lokaler utomlands, information, gemensamma projekt och Sverigeinformation. Vidare sägs att ISA:s och Exportrådets chefer skall mötas varje halvår.

#### 8.2.5 Institutet för tillväxtpolitiska studier – ITPS

ITPS är en ny myndighet under Näringsdepartementet med ansvar för omvärldsanalyser, utvärderingar och delar av den officiella statistiken. Verksamheten startade den 1 januari 2001. Myndigheten har sitt säte i Östersund men har verksamhet även i Stockholm och vid tre utlandskontor – Washington, Los Angeles och Tokyo, dvs. på två av de platser där ISA finns representerat utomlands. Dessa och ytterligare några utlandskontor som senare avvecklats lydde tidigare under STATT (Sveriges Tekniska Attachéer) vars verksamhet upphörde i slutet av år 2000.

ITPS förser det politiska beslutssystemet med omvärldsanalyser omfattande såväl utvecklingen i Sverige som internationellt och gör utvärderingar för att dra lärdom av hittills genomförda närings-, regional- och innovationspolitiska åtgärder i Sverige och internationellt. ITPS har ett särskilt ansvar för delar av företagsstatistiken, bl.a. statistikområdet internationella företag. De uppgifter som tas fram på detta område omfattar utlandsägda företag med verksamhet i Sverige, svenskägda företag med dotterbolag i utlandet och en strukturstudie av näringslivet i Sverige som visar det ekonomiska beroendet av olika företagsgrupper, internationella och hemmamarknadsföretag. ITPS publicerar årligen rapporterna "Utlandsägda företag" respektive "Utlandsägda företagsekonomiska uppgifter" och vartannat år "Forskning och utveckling i internationella företag". ISA:s generaldirektör är ledamot i ITPS´ styrelse. ITPS har ett 50-tal medarbetare och en budget för 2001 på knappt 70 mnkr.

#### 8.2.6 Kommerskollegium

Kommerskollegium är under UD den centrala myndigheten för utrikeshandel och handelspolitik. Kollegiet har 85 anställda och en årlig budget på ca 57 mnkr. Kollegiet genomför analyser och utredningar på det handelspolitiska området och bistår UD i det handelspolitiska arbetet. Kollegiet fungerar också som problem-

lösare och upplysningscentral för svenska företag i handelsrelaterade frågor. Kollegiet är s.k. kontaktpunkt för företag och enskilda som vill anmäla handelshinder på EU:s inre marknad eller i övrigt. Det auktoriserar handelskamrar och står vidare till tjänst med att tillhandahålla EU-dokument. Kollegiet presenterar i sin årliga rapport Sveriges utrikeshandel även statistik och kommentarer över inkommande och utgående direktinvesteringar.

### 8.2.7 Kommuner och landsting

Den näringspolitiska verksamheten har under senare år ökat i kommunerna. Det är bl.a. den mer decentraliserade näringspolitiken som ligger bakom detta. Kommunernas insatser inriktas till stor del på att bistå och initiera utveckling av lokala företag samt att dra till sig nya. Kommunerna fungerar ofta som samordnare eller motor i nätverk tillsammans med det lokala näringslivet. Kommunerna både finansierar andra aktörers insatser och genomför egna satsningar, t.ex. seminarier, affärs- och EU-rådgivning samt etableringsservice. Inom ramen för de utbyggda näringspolitiska insatserna har kommunerna i större utsträckning än tidigare börjat arbeta med investeringsfrämjande aktiviteter. ISA har i samarbete med Kommunförbundet och ALMI genom seminarier och på annat sätt sökt bidra till att utveckla och förbättra kommunernas och regionernas investeringsfrämjande verksamhet.

I några regioner har ett antal kommuner gått samman och bildat särskilda samarbetsorgan för att främja utländska investeringar. ISA har ingått samarbetsavtal med flera av dessa. Störst är Business Arena Stockholm (24 kommuner) med en årsomsättning år 2000 på 11 mkr och Business Region Göteborg (13 kommuner) med en budgeterad årsomsättning år 2001 på 73 mnkr. Sådant samarbete finns också i t.ex. Entreprenörsregionen (Hallands, Kronobergs och Jönköpings län), nordöstra Skåne samt Sjuhärads kommunalförbund. Landstingen är ibland finansierare av investeringsfrämjande aktiviteter. Några av landstingen har deltagit i ISA:s projekt som partners och finansierare.



### 8.2.8 Länsstyrelser

Länsstyrelserna som sorterar under Finansdepartementet (i några län regionala självstyrelseorgan) har som en huvuduppgift att svara för att länen utvecklas på ett sådant sätt att fastställda nationella mål får genomslag samtidigt som hänsyn skall tas till regionala förhållanden och förutsättningar. Länsstyrelserna har således vid sidan av sina omfattande förvaltningsuppgifter en utvecklande uppgift. Den innefattar bl.a. en samordningsroll för länets näringslivsutveckling.

Länsstyrelsernas roll i systemet för att attrahera utländska investeringar är främst som medfinansiär och initiativtagare till olika projekt. Länsstyrelserna har bl.a. möjlighet att stödja allmänna investeringsfrämjande åtgärder med regionalpolitiska medel för utveckling av länet. När det gäller direkta företagsstöd kan länsstyrelserna bevilja t.ex. regionalt utvecklingsbidrag för investeringar i byggnader och maskiner eller sysselsättningsbidrag för företag som ökar antalet sysselsatta (t.ex. tjänsteföretag).

De projekt länsstyrelserna finansierar och tar initiativ till genomförs normalt av någon annan, t.ex. ISA. Flera länsstyrelser har deltagit i vissa av ISA:s projekt som partner och finansiär. Länsstyrelser står i flera län bakom och delfinansierar det regionala investeringsfrämjandet.

### 8.2.9 Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet – NSU

NSU är centralt samråds- och samarbetsforum för diskussion av strategi- och policyfrågor rörande presentation och marknadsföring av Sverige i utlandet. Strategiska insatser, större Sverige-kampanjer och mediasatsningar är exempel på frågor på NSU:s agenda. Det är också ett rådgivande organ till regeringen i dessa frågor. I NSU som sammanträder cirka sex gånger om året ingår representanter för UD, Exportrådet, ISA, Svenska institutet och Sveriges rese- och turistråd AB. UD:s presschef är ordförande. NSU har f.n. en årlig budget på 2 mnkr, som används för att initiera projekt eller komplettera annan finansiering för främjandeprojekt. Medlen har hittills varit öronmärkta för projekt i Västeuropa men kommer från och med år 2002 att gälla projekt och främjandesatsningar i hela världen.

NSU ger två gånger om året ut "Agendan" med information om större evenemang av främjandekaraktär fem år framåt i tiden. En

annan NSU-publikation är "Sverige i utlandet", en adressförteckning över det officiella svenska nätverket i utlandet. Den ges ut en gång per år.

#### 8.2.10 Riksbanken

Riksbanken är Sveriges centralbank och en myndighet som regleras genom lag. Den har ansvar för penningpolitiken och har också till uppgift att främja ett säkert och effektivt betalningsväsende. Vidare ingår det i Riksbankens uppgifter att framställa statistik på olika områden, bl.a. över betalningsbalansen. Det är i denna månatliga statistik som uppgifter om utländska direktinvesteringar ingår. Riksbanken genomför därutöver regelbundet särskilda undersökningar om direktinvesteringar. Resultatet av den senaste undersökningen av detta slag "Direktinvesteringar 1999" publicerades i december år 2000. Där finns bl.a. uppgifter om utländska företags direktinvesteringstillgångar i Sverige.

#### 8.2.11 Svenska institutet – SI

SI är en myndighet under UD med uppgift att sprida kunskap om Sverige i utlandet. Man skall också svara för utbyte med andra länder inom kultur, utbildning, forskning och samhällsliv i övrigt. Verksamheten skall främja svenska intressen och bidra till tillväxt, sysselsättning och kulturell utveckling i Sverige. De årliga statsanslagen uppgår till ca 130 mnkr. Härtill kommer medel för särskilda uppdrag t.ex. för samarbete med länder i Östersjöområdet. Den totala omslutningen uppgår för år 2000 till ca 230 mnkr. SI har ca 110 anställda, nästan alla i Stockholm. SI har ett utlandskontor, det svenska kulturhuset i Paris. En stor del av verksamheten bedrivs i nära samarbete med svenska ambassader och konsulat. SI ger ut ett omfattande informationsmaterial om Sverige, bl.a. faktablad om det svenska samhälls- och kulturlivet. Det finns ett sjuttio-tal olika titlar varav vissa översatts till ett tjugotal språk. SI medverkar vidare i olika presentationer av svensk kultur och svenskt samhälle, t.ex. vid utställningar, mässor och filmfestivaler. SI stöder också kulturellt utbyte på områden som musik, arkitektur, design, dans och litteratur. SI stöder även samarbete inom utbildnings- och forskningsområdet, svenskunder-

visning vid utländska universitet samt expert och erfarenhetsutbyte inom andra samhällssektorer.

#### 8.2.12 Turistdelegationen och Sveriges rese- och turistråd AB

Turistdelegationen är under Näringsdepartementet central förvaltningsmyndighet för turistfrågor. Den inrättades 1995 med uppgift dels att samordna olika statliga insatser dels för att stärka turistnäringens utveckling och utveckla samverkan mellan staten, regionala organ, kommuner och den privata näringen. Myndigheten skall också följa utvecklingen inom näringen och svara för kunskapsutveckling och viss statistik avseende turism. Turistdelegationen utarbetade 1995 ett handlingsprogram för utveckling av svensk turism. Anslaget över statsbudgeten för 2001 är knappt 13 mnkr.

Staten medverkar i marknadsföringen av Sverige som turistland på vissa utlandsmarknader. Samtidigt med Turistdelegationen bildades ett av staten (Näringsdepartementet) och näringen gemensamt ägt bolag, Sveriges rese- och turistråd AB, med uppgift att svara för övergripande marknadsföring och information utomlands av Sverige som turistland. Staten finansierar bolagets basverksamhet (bl.a. utlandskontor) och den övergripande image-marknadsföringen, dvs. varumärket Sverige. Näringen finansierar riktade aktiviteter, dvs. produktmarknadsföringen i anslutning till bolagets verksamhet. Målet är att båda parter tillskjuter lika mycket. Sveriges rese- och turistråd AB har påbörjat en omstrukturering av sin verksamhet bl.a. i syfte att få en bredare och mer kostnadseffektiv representation utomlands. Anslaget över statsbudgeten för 2001 är 68 mnkr.

#### 8.2.13 Verket för innovationssystem - VINNOVA

VINNOVA är en ny myndighet under Näringsdepartementet med säte i Stockholm. Den bildades den 1 januari 2001.

Målet är att bidra till att Sverige utvecklar internationellt ledande innovationssystem som ger hållbar tillväxt och utveckling. En viktig uppgift är därför att identifiera möjliga tillväxtområden, kartlägga hur innovationssystemet kring dessa ser ut samt vilka initiativ som behövs för att stärka systemet. Innovationssystemet (nationella, regionala och sektoriella) är det nätverk av aktörer som

skapar, sprider och utnyttjar nya kunskaper och ny teknik. Inom vart och ett av dessa finns aktörer, från näringsliv, forskning och politik, som tillsammans kan skapa mervärden av nya kunskaper.

En dominerande del av arbetet med innovationssystem är program och stöd för behovsmotiverad forskning, utveckling och demonstration (inom teknik, arbetsliv och transporter). Man verkar för att ny kunskap så effektivt som möjligt omsätts i produkter, processer och tjänster. Vidare arbetar man med internationellt FOU – samarbete, industriforskningsinstitut, Teknisk Framsyn och teknikutbyte för företagsutveckling. VINNOVA har ca 150 medarbetare och en budget för 2001 på ca en mdkr.

VINNOVA medverkar i och delfinansierar ISA:s projekt för system på kisel, det s.k. Socware-projektet.

#### 8.2.14 Verket för näringslivsutveckling - NUTEK

NUTEK är under Näringsdepartementet den centrala näringspolitiska myndigheten. Verket bildades den 1 januari 2001 i samband med att vissa delar av Närings- och teknikutvecklingsverket fördes över till de båda nybildade myndigheterna ITPS och VINNOVA. Verksamheten är indelad i fyra områden – företagsfinansiering, regional näringslivsutveckling, information och rådgivning samt nätverk och mötesplatser. Företagsfinansiering inriktas på tidiga utvecklingsskeden och finansiering för tillväxt. Den regionala näringslivsutvecklingen skall bidra till att utveckla internationellt attraktiva och funktionella miljöer i hela landet. Information och rådgivning erbjuds företag och aktörer inom näringslivsutveckling. På regional nivå kombineras det finansiella företagsstödet med strategisk affärsutveckling och utbildningsprogram. Genom att skapa nätverk och mötesplatser erbjuds företag och aktörer möjlighet till kontakter, samverkan, kunskap och erfarenhetsutbyte. Verksamheten som både omfattar generella och operativa insatser är främst inriktad på små och medelstora företag och avser bl.a. internationalisering. NUTEK har en central roll för att genomföra EU:s småföretagsprogram i Sverige och deltar aktivt i det svenska EIC-nätverket. NUTEK hanterar tillsammans med länsstyrelserna och de särskilda programstyrelser som bildats för samordning mellan offentliga och privata organ insatser som rör medel ur EU:s strukturfonder. Här kan särskilt nämnas att NUTEK enligt årets regleringsbrev bl.a. skall utföra tjänster med

inriktning mot utländska företag. "För att underlätta för utländska företag och företagare att etablera och driva verksamhet i Sverige skall verket, inom sitt verksamhetsområde, kunna erbjuda vissa tjänster, såväl skriftligen som muntligen, på andra språk än svenska, i första hand engelska."

NUTEK har ca 210 medarbetare och en budget för 2001 på 1,7 mdkr.

Det finns flera kopplingar mellan NUTEK och ISA. En är att NUTEK kan bevilja stöd med regionalpolitiska medel i form av regionalt utvecklingsbidrag och sysselsättningsbidrag i samband med att utländska företag etablerar sig i stödområdena. Under det senaste året har någon större investering inom stödområdet dock inte kommit till stånd med hjälp av stöd från NUTEK. NUTEK har deltagit som partner och finansiär i ett par av ISA:s projekt och aktiviteter. Det finns ett samarbetsavtal mellan NUTEK och ISA. Där nämns att samarbetet bl.a. kan omfatta information, statistik om internationella företag (vilket numera är ITPS's ansvar), Sverige-information och projekt. Vidare sägs att ISA:s och NUTEK:s chefer skall mötas varje halvår. NUTEK är en viktig aktör i samarbetet kring ISA:s s.k. one stop shop.

#### 8.2.15 Övriga aktörer

Det finns ett flertal ytterligare organ som är av betydelse för investeringsfrämjandet. Bland dessa kan först *universitet och högskolor* med särskild inriktning på för företagen intressanta områden ha stor betydelse för beslut att etablera sig på en plats. Vidare bör *Migrationsverket och Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS)* nämnas eftersom dessa tillsammans med NUTEK ingår i ISA:s nätverk som bildar det s.k. "one stop shop".

#### 8.2.16 Regionala tillväxtavtal

De regionala tillväxtavtalen som tillkommit på förslag av regeringen är treåriga program som tagits fram inom ramen för vad som benämns regionala partnerskap. Avtal avseende samtliga regioner för perioden 2000–2002 överlämnades till regeringen i februari år 2000. Inga nya statliga pengar satsas på tillväxtavtalen. Syftet är i stället att använda befintliga medel på ett mer effektivt sätt. Regionala parter kan komma med förslag hur detta kan göras.

Ett regionalt tillväxtavtal är inte ett avtal i juridisk mening utan snarare en viljeyttring från de inblandade hur man skall åstadkomma ökad tillväxt. Varje avtal innehåller en analys av respektive regions förutsättningar, ett treårigt program för tillväxt och skriftliga överenskommelser mellan de parter som skall genomföra och finansiera programmet. Tanken från regeringens sida har varit att avtalen skall bidra till gemensamma prioriteringar mellan privata och offentliga aktörer samt ökad långsiktighet jämfört med tidigare. Avtalen är ganska olika vad gäller ambitionsnivå, utformning och förankring. Detta uppges bl.a. bero på skillnader i samarbetstraditioner i länen. I länen är det länsstyrelserna eller de regionala självstyrelseorganen som lett och drivit processen att ta fram avtalen. Offentliga och privata aktörer hade i september 2000 tillsammans avsatt ca 2,5 mdkr till ungefär 1 600 olika utvecklingsinsatser. En stor del av medlen går till satsningar på företags- och kompetensutveckling. ISA har på olika sätt och i olika omfattning deltagit i arbetet med tillväxtavtal i samtliga län, bl.a. när det gäller stöd till och utveckling av kluster. Investeringsfrämjande finns omnämnt i många av avtalen. ISA har undertecknat avtalen för Hallands och Västerbottens län.

I regeringens nyligen framlagda proposition 2001/02:4 "En politik för tillväxt och livskraft i hela landet" föreslås att nuvarande tillväxtavtal förlängs t.o.m. 2003 (och att man därefter kallar dessa regionala tillväxtprogram).

#### 8.2.17 EG:s strukturfonder

EG:s fyra strukturfonder är viktiga instrument för att minska regionala obalanser och skillnader i ekonomisk utveckling inom EU-området. Ca en tredjedel av EG:s budget används för detta. För perioden 2000–2006 avser EU:s strukturfonder tre mål och fyra gemenskapsinitiativ. Mål 1 (regioner som släpar efter) och 2 (industri- och landsbygdsregioner med strukturproblem) är knutna till avgränsade regioner medan mål 3 (bl.a. individinriktade insatser på arbetsmarknaden) gäller hela landet. Det största s.k. gemenskapsinitiativet är Interreg (gränsöverskridande samarbete). Regeringen har utsett vissa länsstyrelser till förvaltningsmyndigheter för mål 1, 2 och för vissa gemenskapsinitiativ. För mål 3 är Svenska ESF-rådet (ESF=Europeiska socialfonden) förvaltningsmyndighet.

Sverige tilldelas under perioden 2,19 mdkr EUR eller ca 19 mdkr vilket är en ökning jämfört med tidigare. Medel ur strukturfonderna för samtliga tre mål och Interreg kan användas för utvecklings- och investeringsfrämjande ändamål. I viss utsträckning har sådana medel också tidigare använts på detta område. För att kunna utnyttja dessa EG-medel krävs alltid nationell medfinansiering. En mindre del av ISA:s projektpartners bidrag till projekt härrör från dessa medel.

### 8.3 Privata aktörer

#### 8.3.1 Handelskamrar

Handelskamrarna är branschövergripande regionala näringslivsorganisationer som finansieras genom medlemsavgifter och avgiftsbelagda tjänster. I Sverige finns tolv av regeringen auktoriserade handelskamrar med tillsammans ca 11 000 medlemmar. Störst är Stockholms Handelskammare, Sydsvenska Industri- och Handelskammaren samt Västsvenska- Industri och Handelskammaren.

I ett drygt 20-tal länder finns svenska utlandshandelskamrar eller motsvarande. Dessa är ofta en viktig samlingspunkt för svenska företag och deras personal i utlandet. De svenska handelskamrarna ingår i ett internationellt nätverk med över 10 000 handelskamrar. Handelskamrarna i Europa samverkar inom "Eurochambres" med säte i Bryssel. Olika internationella samverkansgrupper finns – t.ex. Östersjöhandelskamrarnas organ "Baltic Sea Chambers of Commerce Association". På det internationella planet verkar Internationella Handelskammaren (ICC) med säte i Paris.

I Sverige finns ett 20-tal utländska handelskamrar och handelsrepresentationer med vilka de svenska handelskamrarna samverkar.

Alla handelskamrar ger råd om export och import till medlemsföretag och andra. Några har egna konsulter, som på uppdrag bl.a. utför internationaliserings- och affärsutvecklingsprojekt. Även några av de svenska handelskamrarna utomlands har sådan serviceverksamhet. Mest omfattande är den i USA, Storbritannien och Tyskland.

I detta sammanhang kan nämnas att ISA:s representanter för Tyskland är den Tysk-svenska och den Svensk-tyska handelskammaren.

### 8.3.2 Privata konsulter, advokatbyråer, banker m.fl.

Det finns både i Sverige och utomlands privata aktörer som utför uppgifter i samband med utländska företags investeringar. Det finns t.ex. ett antal större *konsultbolag* som till viss del arbetar med företags internationalisering samt förvärvs- och etableringsfrågor. Några av dessa har egen representation i andra länder eller samarbetsavtal med utländska bolag. Det finns vidare *advokatbyråer och banker* som ibland utför tjänster åt utländska investerare. Även dessa har ofta nätverk utomlands. Även *revisionsbyråer och fastighetsmäklare* bör nämnas i detta sammanhang.

ISA har goda kontakter med ett antal sådana företag och kan hänvisa till dessa för tjänster som man själv inte kan erbjuda. ISA benämner bl.a. dessa aktörer "multipliers".

### 8.3.3 Svenskt Näringsliv

Näringslivets nya huvudorganisation Svenskt Näringsliv bildades i början av år 2001 genom en sammanslagning av Industriförbundet och SAF.

Svenskt Näringsliv företräder cirka 46 000 små och stora medlemsföretag som är organiserade i 52 bransch- och arbetsgivarförbund. Förbunden utgör Svenskt Näringslivs medlemmar. De enskilda företagen är medlemmar i medlemsorganisationerna och samtidigt i Svenskt Näringsliv.

Svenskt Näringslivs verksamhet täcker ett brett fält och vänder sig till olika målgrupper. Organisationen arbetar med opinionsbildning och kunskapsspridning, utvecklar nya idéer och tar fram konkreta förslag vad gäller klimatet för företagsamheten. Bland områden som man arbetar med kan nämnas infrastruktur, konkurrensfrågor och de små och medelstora företagens speciella problem och möjligheter.

ISA har emellanåt kontakter både med huvudorganisationen och med vissa branschorganisationer, t.ex. inom ramen för ISA:s projekt. Här kan t.ex. nämnas att branschorganisationen IT-företagen deltagit aktivt i förberedelserna kring projektet IT Sweden.



### Utredningens bedömning:

Utredningen har i kapitlet om ISA:s projektverksamhet visat på att ISA har en viktig näringspolitisk uppgift i att komplettera det svenska näringslivet med utländsk kompetens i form av investeringar. Det kan i grunden göras på olika sätt. ISA kan i allmänna termer förmedla utländska investerares intresse till Sverige. Då blir det den verksamhet det blir. ISA kan också välja ut de länder där intressanta verksamheter stå att finna för överförande till Sverige.

ISA kan också fokusera på verksamhetsområden som är särskilt önskvärda att få till landet eller en särskild region. Det kan myndigheten göra genom att arbeta med fokusområden eller med särskilda projekt. I arbetet med det senare får ISA en viktig näringspolitisk roll. Det handlar om att aktivt, tillsammans med andra intressenter, identifiera de strategiskt intressanta verksamhetsområdena. Det kan ske såväl i ett nationellt som ett regionalt perspektiv. Det finns i denna näringspolitiska roll naturliga partners eller intressenter att alliera sig med.

Genomgången ovan visar att det finns ett stort antal aktörer, såväl myndigheter som privata organisationer, som har uppgifter som gränsar till eller delvis överlappar ISA:s verksamhet. Eftersom ISA är en liten myndighet med begränsade resurser måste den ha ett nära samarbete med andra i syfte att utnyttja dessas kompetens och kapacitet. Förmågan att bygga allianser är i själva verket avgörande för hur framgångsrik ISA är i sitt arbete. Även om sådant samarbete existerar, bör det ytterligare förstärkas. Detta gäller förutom utrikesförvaltningen som ju kommenterats ovan de olika näringspolitiska myndigheterna med betoning på NUTEK, ITPS och VINNOVA.

I ett nationellt perspektiv är det naturligt att NUTEK, ITPS och VINNOVA inom ramen för sitt näringspolitiska analysarbete också gjorde analyser av vilka kluster och regioner i Sverige som borde vara särskilt attraktiva för utländska investerare eller där Sverige eller en specifik region har ett särskilt stort intresse att komplettera eller stärka ett kluster.

## 9 Investeringsfrämjande i andra länder

### 9.1 Inledning

Nedan presenteras mycket kortfattat investeringsfrämjandet i några andra länder. Syftet är inte att ge någon fullständig bild av verksamheten utan att ge en uppfattning om organisatorisk tillhörighet, resurser och hur man är företrädd utomlands. En jämförande studie om ISA och sju utländska motsvarigheter omnämns. Redovisningen av länderna varierar beroende på det material som funnits tillgängligt.

### 9.2 Danmark

Invest in Denmark (ID) är Danmarks motsvarighet till ISA. ID som bildades 1989 är administrativt inordnat i Danmarks exportråd som sedan början av år 2000 är en del av det danska utrikesministeriet. Huvuddelen av arbetet ägnas åt sektorerna IT/telekom/elektronik, livsmedel, bioteknik samt Danmark som brohuvud för verksamhet i Nordeuropa (Hub Denmark). ID fungerar som en "one-stop shop" för att bistå utländska investerare och kan t.ex. stå till tjänst med att ta fram information, identifiera danska partners, förbereda "fact finding missions" och underlätta kontakter med myndigheter. ID samarbetar med regionerna, främst Köpenhamns-regionen som klart dominerar vad gäller utländska investeringar.

ID har 16 medarbetare i Danmark, alla i Köpenhamn, och 16 utomlands. Tre av dessa är utsända, övriga lokalanställda. ID har representation på följande platser London (ambassaden), Paris (ambassaden), Stuttgart (handelskammaren), Chicago (generalkonsulatet), New York (generalkonsulatet), San Francisco (generalkonsulatet), Taipeh (handelskontoret) och Tokyo (ambassaden). Budgeten uppgår till ca 30 miljoner DKK (= ca

37 mnkr). Under år 2000 medverkade man i 35 investeringsprojekt. Arbetet i Danmark går till stor del ut på att säkra nätverk medan man utomlands främst sysslar med uppsökande verksamhet. Enligt ledningen drivs ID till stor del som ett företag. ID har ingen regionalpolitisk roll.

Köpenhamns-regionen bedriver ett aktivt investeringsfrämjande som en del av arbetet med att utveckla näringslivet i området. Organisationens namn är Copenhagen Capacity (CC). CC har en budget på 12 miljoner DKK (= ca 15 mnkr) vilket är mer än vad t.ex. Region Skåne har. Prioriterade områden är desamma som hos ID. Investeringsfrämjandet och mer allmänt utvecklingen av Köpenhamnsområdet är av intresse ur svensk synpunkt eftersom etableringar på danska sidan kan ha positiva effekter för Malmö och övriga Skåne och tvärtom. Visst samarbete äger rum mellan ID och CC samt ISA och Region Skåne. F.n. drivs ett gemensamt svensk-danskt livsmedelsprojekt "Öresund Food Excellence".

Danmark har liksom t.ex. Sverige särskilda skatteregler för utländska experter.

### 9.3 Finland

Invest in Finland Bureau (IFB) är en självständig organisation under Handels- och industriministeriet. Informations- och kommunikationsteknologi, hälsovård och mekanisk skogsindustri är prioriterade områden. IFB har nio medarbetare på kontoret i Helsingfors och tio konsulter/specialister utomlands vilka främst arbetar med uppsökande verksamhet inriktad mot enskilda företag. Därutöver finns tre kontaktpunkter för bearbetning av media utomlands, i Storbritannien, Tyskland och USA. Dessa personer arbetar på deltid för IFB. Det material man producerar finns med några undantag bara elektroniskt. De flesta av de anställda har sin bakgrund i näringslivet. Antalet förfrågningar ligger på ca 700 per år. År 2000 kom 243 nya utländska företag till Finland och IFB deltog på något sätt i drygt 30 av dessa. IFB har ingen regionalpolitisk roll och inte heller till uppgift att analysera investeringsklimatet. Budgeten uppgår till ca 10 miljoner FIM per år (= drygt 15 mnkr).

## 9.4 Norge

Norge har inget investeringsfrämjande organ. Detta lades ner för några år sedan.

## 9.5 Belgien

Belgien har på nationell nivå inom Ekonomiministeriet en byrå för utländska investeringar (Invest in Belgium). Denna bedriver dock ganska begränsad verksamhet eftersom ekonomiska frågor enligt konstitutionen främst faller på de tre regionerna Bryssel, Flandern och Valloniet. Dessa tre har separata kontor i Belgien (Invest in Brussels, Flanders Foreign Investment Office (FFIO) och Office for Foreign Investors (OFI) i Valloniet. FFIO och OFI har egna utlandskontor. Belgien kan på det federala planet erbjuda skattelättnader till företag för vissa slags investeringar och har vidare särskilda skatteregler för utländska experter. På regional nivå kan visst finansiellt och annat stöd utgå.

## 9.6 Irland

Industrial Development Agency (IDA) är den irländska motsvarigheten till ISA och lyder under det irländska Näringsdepartementet (Ministry of Enterprise, Trade and Employment). IDA som funnits sedan 60-talet har ca 285 anställda varav ett sextiotal utomlands. IDA har tio regionala kontor och 14 utlandskontor (Atlanta, Boston, Chicago, Los Angeles, New York, San Jose, Sydney, Hongkong, Seoul, Taipei, Tokyo, Amsterdam, Dusseldorf, London). IDA har under många år bedrivit ett långsiktigt arbete för att få utländska investeringar till landet. Andra politikområden har varit viktiga i sammanhanget, bl.a. har en stor satsning gjorts på högre utbildning. Det hör till bilden att Irland kunnat erbjuda omfattande förmåner till de företag som investerat. Fortfarande utgörs drygt 75 procent av IDA:s utgifter av disponibla stödmedel (grants). Det stora inflödet av utländska investeringar till Irland under många år anses ha bidragit till landets snabba ekonomiska utveckling. Irland har en mycket centralisead verksamhet på detta område och IDA är engagerat i hela kedjan av en etablering. IDA bidrog enligt egna uppgifter till att skapa ca 20 000 jobb i 96 projekt under år 2000. Utgifterna uppgick år 2000 till

155 miljoner IEP (= drygt ca 1,85 mdkr) varav ca 120 miljoner IEP avsåg stödmedel och ca 24 miljoner marknadsföring och administration.

## 9.7 Nederländerna

The Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) utgör en del av det nederländska Ekonomiministeriet. NFIA som funnits i drygt 20 år har ca 80 medarbetare varav 35 i Haag och 45 utomlands. NFIA har utlandskontor på tretton platser (Haag, London, New York, Atlanta, Austin, Boston, Chicago, San Mateo, Hongkong, Osaka, Seoul, Taipei och Tokyo). NFIA redovisar årligen de etableringar man deltagit i uppdelade på etableringsort, sektor och ursprungsland samt investeringsbelopp och sysselsättningseffekt. NFIA deltog enligt egna uppgifter år 2000 i 94 projekt som skapade ca 5 000 nya jobb. Budgeten uppgår till 9 miljoner EUR (= ca 80 mnkr). Totalt har nära 7 000 företag etablerat sig i Nederländerna.

De stora städerna i landet, Amsterdam, Rotterdam och Haag, bedriver ganska omfattande investeringsfrämjande verksamhet. Nederländerna har vissa förmånliga skatteregler som kan var till fördel för utländska investerare, bl.a. befrielse från källskatt på ränte- och royaltybetalningar till utlandet samt skattefria utdelningar från dotterbolag utomlands.

## 9.8 Spanien

I Spanien handhas investeringsfrämjandet av undergeneraldirektoratet för utlandsinvesteringar vid Ekonomiministeriet. Det har tidigare funnits planer på att förstärka denna funktion och eventuellt inrätta ett särskilt organ men detta verkar f.n. inte vara aktuellt. På regional nivå är man mer aktiv och flera av de autonoma regionerna, t.ex. Barcelona och Madrid, bedriver verksamhet på området, bl.a. genom att producera skriftlig information för investerare.

## 9.9 Storbritannien

Invest UK (IUK) är Storbritanniens nationella investeringsfrämjande organ. Den har funnits i drygt 20 år, tidigare under namnet Invest in Britain Bureau. Den tillhör organisationen British Trade International som är gemensam för Utrikes- och Handels- och industriministeriet. Man har drygt 200 medarbetare varav 80 i London. IUK representeras i utlandet på 35 platser i 14 länder genom representanter på brittiska ambassader, högkommissioner (high commissions) och konsulat. Dessa är ofta yrkesdiplomater som under en eller flera stationeringar har investeringsfrämjande som huvuduppgift. Det finns en sådan person vid brittiska ambassaden i Stockholm. Dessa personer instrueras genom en årlig affärsplan. Det finns speciella utvecklings- och regionala program för utländska investerare för att säkerställa att de får tillgång till alla de tjänster som erbjuds i landet. Budgeten uppgår till 33 miljoner EUR (= ca 300 mnkr) varav ca en fjärdedel (77 mnkr) avser marknadsföringsaktiviteter i Storbritannien och utomlands.

Storbritannien har på den regionala nivån starka investeringsfrämjande organ. Sådana finns i olika delar av England och i Nordirland, Skottland och Wales. Särskilt de tre sistnämnda har betydande resurser och viss egen representation utomlands. Eftervård (after care) bedrivs på ett systematiskt sätt av flera av dessa regionala organ. Vidare kan nämnas att London har ett stort och aktivt organ, London First, med ca 80 medarbetare. London First samarbetar med en "pool" på ca 100 företag vilka i viss utsträckning utnyttjas i arbetet.

## 9.10 Tyskland

I Tyskland finns på central nivå en byrå för utländska investeringar vid Ekonomiministeriet. Det mesta av investeringsfrämjandet sköts dock av delstaterna som i några fall har omfattande resurser för bl.a. investeringsfrämjande. Delstaten Baden-Württemberg kan tas som exempel. Dess främjandeorgan, Gesellschaft für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (GWZ), bildades 1985. GWZ som arbetar både med export- och investeringsfrämjande har ett sjuttio-tal medarbetare varav ca 30 utomlands. GWZ har utlandsrepresentanter på åtta platser (egna kontor i Bethesda-Maryland/USA, New Delhi, Singapore och Tokyo och

representanter i Jekaterinburg, Sankt Petersburg, Nanjing och Shenyang). Budgeten uppgår till 4,5 miljoner EUR (= ca 40 mnkr).

### 9.11 Kanada

Kanadas investeringsfrämjande organ är Investment Partnerships Canada (IPC) som bildades 1997. Det utgör en del av organisationen Industry Canada och Ministeriet för utrikesförbindelser och internationell handel. Antalet medarbetare är ca 100. IPC har sju egna utlandskontor och företräds i övrigt utomlands av ett knappt femtiotal handelssekreterare som är placerade på Kanadas ambassader. T.ex. finns en person i Stockholm med ansvar för bl.a. investeringsfrämjande. Flera av de kanadensiska delstaterna bedriver egen investeringsfrämjande verksamhet och några har kontor utomlands. Kanada kan erbjuda investerare skattelättnader.

### 9.12 USA

USA bedriver inget investeringsfrämjande på federal nivå. Det är i stället delstaterna som bedriver sådan verksamhet, i många fall mycket aktivt. Delstaterna har ofta möjlighet att erbjuda generöst stöd i samband med etableringar vilket ibland kan medföra ganska tuff tävlan mellan dessa. Flera delstater har kontor i Europa. Vissa bedriver ett mycket systematiskt arbete för bearbetning av företag, bl.a. svenska storföretag, som de bedömer kan ha ett intresse av att etablera sig i just den delstaten eller expandera sin verksamhet där.

### 9.13 Japan

I Japan är det JETRO (Japan External Trade Organization) som arbetar med investeringsfrämjande. Jetro är en organisation under regeringen med ca 1 100 medarbetare varav hälften i Japan. Huvuduppgiften är importfrämjande men investeringsfrämjande i båda riktningar är också en uppgift. Det finns vid huvudkontoret i Tokyo en särskild sektion för investeringsfrämjande som kan bistå t.ex. ISA när aktiviteter skall genomföras i Japan. Jetro har kontor i Stockholm.

## 9.14 Jämförande studie av ISA och sju motsvarande organ

Konsultföretaget Price Waterhouse Coopers presenterade hösten 2000 på uppdrag av ISA en ganska utförlig rapport där man bl.a. jämförde ISA med sju motsvarande organ i Danmark, Frankrike, Irland, Kanada, Nederländerna, Storbritannien och Tyskland (delstaten Baden-Württemberg). Jämförelserna avsåg t.ex. organisatorisk tillhörighet, organisation, närvaro utomlands, budget, personal och arbetssätt. Nedan redovisas i tabellform några uppgifter som är hämtade ur studien.

### Jämförelse mellan ISA och utländska motsvarigheter år 2000

	ISA	IDA	IDK	IFA	IPC	NFIA	GWZ	Invest UK
Startår	1995	60-talet	1989	1963	1997	1978	1985	1977
Personal	47	285	35	50	-100	80	75	200
Huvudkontor	-	225	15	10	-	35	42	80
Utomlands	-	60	20	40	-	45	33	120
Budget (EUR)*	6	38	4	Ej känd	Ej känd	9	4,5	33
Antal utlandskontor	10	14	7	18	50**	13	6	40

Källa: PriceWaterhouse Coopers \*1 EUR=8,85 kronor per 003012 \*\* varav 7 egna

IDA Irland  
 IDK Danmark  
 IFA Frankrike  
 IPC Kanada  
 NFIA Nederländerna  
 GWZ Tyska delstaten Baden – Württemberg  
 Invest UK Storbritannien

Jämförelsen visar att flera länder som bedriver investeringsfrämjande verksamhet kom igång med detta före Sverige. Vidare framgår att några länder, Frankrike, Irland, Kanada, Nederländerna och Storbritannien, har en större utlandsnärvaro än ISA. Några av dessa uppnår detta genom att utnyttja sina utrikesförvaltningar. Skillnaderna i resurser förefaller avsevärda men det är viktigt att framhålla att siffrorna inte är helt jämförbara. IDA på Irland är unikt vad gäller resurser, särskilt om dessa sätts i relation till



storleken på landets ekonomi. Det framgår vidare av studien att prioriterade sektorer och länder till stor del sammanfaller. Studien innehöll också en enkel uppställning över ISA:s främsta styrkor och svagheter jämfört med övriga organ vilken redovisas nedan.

#### ISA:s styrkor och svagheter

<i>Styrkor</i>	<i>Svagheter</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Högklassigt informationsmaterial</li> <li>– Väl avvägt uppföljningssystem</li> <li>– Kompetent näringslivserfaren personal</li> <li>– Möjlighet att påverka regeringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regionalt samarbete inte fullt utvecklat</li> <li>– Mindre resurser personal- och budgetmässigt än andra aktörer</li> <li>– Eftervård (after care) eftersatt</li> <li>– Få utlandskontor</li> </ul>

#### Utredningens bedömning:

Utredningen konstaterar att ett antal länder bedriver ett aktivt investeringsfrämjande. Eftersom förutsättningarna är ganska olika är det svårt att göra rättvisande jämförelser. Det är därför inte heller möjligt att kopiera andras verksamhet. Det är värt att notera att några länder (Danmark, Kanada och Storbritannien) har en nära organisatorisk koppling mellan investeringsfrämjandet och exportfrämjandet och utnyttjar sin utrikesförvaltning i verksamheten utomlands. Detta gör att utlandsnärvaron blir större än vad som annars vore möjligt. I många länder bedrivs investeringsfrämjande liksom i Sverige också på regions-, stads- eller kommunnivå. Vissa större städer och regioner har resurser för detta arbete som är ansevärd, t.ex. London och Amsterdam.

Utredningens intryck är att ISA i flera avseenden, främst informationsverksamhet och det egna uppföljningssystemet, nått långt jämfört med utländska kollegor. I andra avseenden, utlandsnärvaro och uppföljning av investeringar (s.k. after care) är vissa andra aktörer starkare. Det kan t.ex. vara av intresse för ISA att ta del av hur Storbritannien arbetar med uppföljning av investeringar.

Utredningen ser ett stort värde i att ISA har nära kontakt med kollegor i utlandet för att jämföra sig med dessa, bl.a. i syfte att komma åt "best practice" på olika områden samt för att se hur investeringsfrämjandet bedrivs mot bakgrund av dessa länders förutsättningar.

# Kommittédirektiv

## Utvärdering av verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige

Dir. 2001:2

---

Beslut vid regeringssammanträde den 15 mars 2001.

### Sammanfattning av uppdraget

En särskild utredare skall utvärdera verksamheten vid den centrala myndigheten för investeringsfrämjande åtgärder, Delegationen för utländska investeringar i Sverige (Invest in Sweden Agency, ISA).

Uppdraget omfattar att kvantitativt och kvalitativt utvärdera hur myndigheten under sin verksamhetstid har medverkat till ökade utländska direktinvesteringar i Sverige och uppfyllt de beslutade målen i regleringsbrevet och i myndighetsinstruktionen.

Utredaren skall vidare utvärdera om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt. Även för varje verksamhetsgren skall hittills uppnådda resultat och kostnadseffektivitet utvärderas. Mot bakgrund av verksamhetens expansion skall utredaren utvärdera bl.a. ändamålsenligheten och kostnadseffektiviteten i en ökad användning av särskilt anslagna projektmedel jämfört med en ökning av grundanslaget.

Utredaren skall se över myndighetens utlandsorganisation och samarbetet med utrikesförvaltningen.

Utredaren skall överväga och föreslå förändringar av myndighetens verksamhet, organisation, inriktning, och prioriteringar, såväl i Sverige som i utlandsorganisationen. Förslag till förändringar kan bl.a. avse medelstillelningen, resursanvändning och prioriteringar, metoder och strategier, former för samarbete med andra centrala

och regionala aktörer, uppföljning och utvärderingsmetoder. Uppdraget innefattar även en översyn av myndighetsinstruktionen och myndighetens formella benämning.

Slutsatserna i tidigare utförda utvärderingar skall beaktas.

Utvärderingen skall avse verksamheten under tiden den 1 juli 1995–30 juni 2001.

Utredaren skall redovisa sitt arbete senast den 15 oktober 2001.

## Bakgrund

Globaliseringen ökar betydelsen av utländska direktinvesteringar, som utgör en växande del av världsekonomin. Direktinvesteringars påverkan på ekonomisk tillväxt och sysselsättning ökar konkurrensen mellan länderna. Det är därför angeläget att investeringsfrämjande åtgärder i Sverige bedrivs på ett sådant sätt att Sverige får del av detta investeringsflöde.

### *ISA:s verksamhet*

Delegationen för utländska investeringar i Sverige (ISA) bildades den 1 juli 1995 och bedriver verksamhet sedan våren 1996. Verksamheten bedrivs vid egna kontor i Stockholm, New York och Tokyo samt till år 2001 vid åtta representationskontor i samarbete med bl.a. ambassader, banker, handelskammare och Sveriges exportråd i Danmark, Finland, Frankrike, Sydkorea, Norge, Storbritannien, Taiwan och Tyskland. Samarbete sker även med regionala och lokala aktörer.

ISA:s verksamhet utgör en central kontaktpunkt för investeringsfrämjande åtgärder i Sverige. Investeringarna kan bl.a. ta formen av nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal och förvärv. ISA:s verksamhet skall skapa en övergripande bild av Sverige som investeringsland och öka kunskapen och intresset för Sverige hos potentiella investerare i utlandet. Detta kan bl.a. ske genom att genomföra marknadsföringsprojekt som har förutsättningar att attrahera utländska direktinvesteringar inom specifika branscher och genom att förädla kvalificerade förfrågningar till direktinvesteringar. Det krävs ett effektivt samarbete med relevanta aktörer inom den offentliga och privata sektorn, i synnerhet på lokal och regional nivå. Verksamheten inbegriper även att till regeringen och andra relevanta aktörer tillhandahålla beslutsunder-

lag i form av analyser om svensk och internationell ekonomi ur ett investeringsperspektiv.

### *Tidigare studier och utvärderingar*

På uppdrag av regeringen föreslog ISA i en skrivelse den 19 februari 1996 att verksamheten skulle utvärderas i en preliminär utvärdering efter tre år och i en samlad utvärdering efter fem år. Förslaget bör ses mot bakgrund av att investeringsfrämjande är en långsiktig verksamhet.

Hösten 1997 presenterades en utvärdering av verksamheten vid ISA (SOU 1997:191). Utvärderingen avsåg ISA:s strategiska inriktning och täcker ISA:s verksamhet under tidsperioden den 1 juli 1995–30 september 1997. I utredningen konstaterades sammanfattningsvis att organisationen på anmärkningsvärt kort tid etablerat en informations- och utredningsverksamhet av hög klass. Verksamheten hade vid den tiden bedrivits för kort tid för att man skulle kunna säga något annat om resultaten än att de första förfrågningarna och projekten antydde att verksamheten på längre sikt skulle komma att avkasta en rad olika direktinvesteringar, de flesta mindre och kompetensinriktade. Det framhölls dock att myndigheten för att påvisa resultat skulle tvingas flytta tyngdpunkten från information till projekt- och säljarbete. Detta skulle möjligen komma att kräva nya resurser alternativt omflyttningar som skulle kunna försvaga informationsverksamheten. Den svåraste utmaningen låg, enligt utredaren, i samspelet med de lokala och regionala myndigheter och organisationer som tidigt i processen måste ta ett huvudansvar om förfrågningar och projekt skall resultera i färdiga investeringar.

Ytterligare en utvärdering genomfördes under våren 2000 med inriktning på den roll ISA spelar som central kunskapsorganisation för investeringsfrämjande frågor i Sverige. I framför allt kvalitativa termer utvärderades ISA:s samarbete med regionala och lokala aktörer, marknadsföringen av särskilda branscher/kluster, hanteringen av projekt, etableringen av en s.k. one-stop-shop, betydelsen av ISA:s utrednings- och informationsverksamhet samt ISA:s arbetsätt att i stor utsträckning anlita uppdragstagare i form av utomstående experter och konsulter. Utredaren menade att en jämförelse mellan ISA och motsvarande organisationer i andra länder skulle ha ingått i uppdraget. Vidare konstaterades bl.a. att ISA arbetar med en begränsad personalstyrka, varför alla typer av admi-

nistrativa uppgifter bör effektiviseras. Utredaren har även utvärderat betydelsen av den årliga rapporten över "Klimatet för utländska investeringar i Sverige" samt arbetet i ISA:s ekonomiska råd. Utredaren fann att båda aktiviteterna uppfattats som mycket seriösa och angelägna. En enkätundersökning visade bl.a. att det stora flertalet investerare gav ett mycket gott betyg till det informationsmaterial ISA tillhandahållit. Utredaren bedömde att ISA:s verksamhet är ett av de områden där Sverige kan uppnå stora effekter och där utväxlingen av varje investerad krona är stor.

På uppdrag av ISA genomförde en konsult under hösten 2000 en studie om utveckling och trender inom området samt en jämförelse mellan ISA och motsvarande organ i sex länder i Europa och Kanada. De europeiska länderna som ingick i studien var Storbritannien, Frankrike, Irland, Nederländerna, Danmark och den tyska delstaten Baden-Württemberg. I studien gjordes bl.a. en jämförelse av mottagna utländska direktinvesteringar under tidsperioden 1995–1999. Resultatet visar att Sverige är det fjärde största mottagarlandet efter Storbritannien, Frankrike och Nederländerna. Sverige visar en ökning över den aktuella tidsperioden. Studien konstaterar att ISA har, med begränsade resurser, lyckats hävda sig väl i konkurrensen. En svaghet är dock de små resurserna som begränsar insatserna och utlandsnärvaron. Vidare bör ISA inrikta sig mer på att följa upp genomförda etableringar. I vissa länder ses uppföljningen som en angelägen och konkurrenskraftig åtgärd som prioriteras genom ett välutvecklat system.

### Uppdraget

Utredaren skall för den sammantagna verksamhetsperioden den 1 juli 1995–30 juni 2001 utvärdera, i såväl kvantitativa som kvalitativa termer, hur myndigheten har uppfyllt de beslutade målen i regleringsbrevet och i myndighetsinstruktionen. Utredaren skall analysera om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

Utredaren skall utvärdera och föreslå förändringar av verksamheten och dess inriktning, såväl i Sverige som i utlandsorganisationen, avseende

- behov och användning av resurser samt kostnadsutveckling,
- tillämpade metoder, strategier och prioriteringar,
- samarbetsformer med andra centrala och regionala aktörer,
- metoder för uppföljning och utvärdering.

Vid behov och med utgångspunkt i ett kundperspektiv skall utredaren analysera ISA:s styrkor respektive svagheter jämfört med motsvarande organisationer i andra relevanta länder.

Utredaren skall även för *respektive verksamhetsgren och fokusområde*, som inkluderar projektverksamhet, utvärdera hittills uppnådda resultat och effekter samt göra en bedömning av kostnads-effektiviteten,

- dels kvantitativt utifrån kostnader, antalet kvalificerade förfrågningar, medverkan i investeringsbeslut, etableringar och deras samhällsekonomiska och regionalpolitiska effekter,
- dels kvalitativt utifrån samarbetet med relevanta aktörer inom den centrala och regionala offentliga och privata sektorn, kontakter med beslutsfattare och opinionsbildare i Sverige och utlandet, kontakter med potentiella investerare, rapporteringen till regeringen samt arbetet i ISA:s ekonomiska råd.

*Utredaren skall särskilt behandla följande frågor:*

- ISA:s utlandsorganisation, dels avseende prioriteringen av vissa marknader och de tillämpade arbetsformerna för respektive marknad, dels representationsformerna (ambassader, banker, egna kontor, handelskammare, Sveriges exportråd m.fl.). Utredaren bör se över hur de olika representationsformerna hittills fungerat samt vilka resultat som uppnåtts på respektive marknad. I sammanhanget ingår även att se över hur samarbetet med utrikesförvaltningen fungerat.
- Kostnadseffektiviteten och ändamålsenligheten i den nuvarande formen för tilldelning av medel, som sker genom ett begränsat grundanslag och särskilt anslagna projektmedel för olika uppgifter och insatser.
- En eventuell ändring av myndighetens formella benämning och av myndighetsinstruktionen med hänsyn till beslutade effektmål i tidigare regleringsbrev.

### Arbetets genomförande, tidsplan m.m.

Utredaren skall ha kontakt med ISA och dess utlandsorganisation samt andra offentliga relevanta aktörer, bl.a. de som bedriver investeringsfrämjande verksamhet. Vidare skall utredaren ha kontakt med utländska företag som genomfört direktinvesteringar i Sverige.

Utredaren skall ta del av tidigare utförda utredningar: Utvärderingen av verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige (SOU 1997:191), Utvärdering av ISA (Ingemar Claesson Konsult AB av den 9 maj 2000) och rapporten "Comparative Assessment of Inward Practices" (PricewaterhouseCoopers av den 11 oktober 2000).

Om de förslag utredaren lägger fram innebär ökade kostnader skall utredaren också lämna förslag till finansiering.

Utredningsarbetet skall vara avslutat senast den 15 oktober 2001. Regeringen beslutade den 4 oktober att utredaren skall redovisa resultatet av sitt arbete den 30 november 2001.

(Utrikesdepartementet)



## Propositionstext om bildande av ISA (del av prop. 1994/95:100 bil. 13)

### Investeringsfrämjande (sid. 15-16 i prop.)

Verksamheten med att öka de utländska investeringarna i Sverige bör förstärkas väsentligt och professionaliseras. EU-medlemskapet motiverar ökade insatser för att informera om verksamhetsförutsättningarna i Sverige.

Utländska investeringar, särskilt i form av nyetableringar, vitaliserar svenskt näringsliv genom kapital, teknikkompetens, FoU-investeringar samt nytt industriellt och kommersiellt tänkande. Svensk ekonomi behöver denna form av extern tillförsel för att relativt snabbt öka tillväxten. Det finns därvid anledning att framför allt stimulera tekniköverföring genom etableringar och samarbetsprojekt som härrör från länder med stark tekniktillväxt som t.ex. Japan, USA och Tyskland.

De flesta industriländer har inrättat nationella organ för investeringsfrämjande vars verksamhet anses ha gett ett tillskott av utländska investeringar och sysselsättningstillfällen. Ett land som inte har motsvarande verksamhet har en konkurrensnackdel.

Under Näringsdepartementet drivs för närvarande ett investeringsfrämjande genom Styrelsen för Sverige-bilden. Denna verksamhet bör vidareutvecklas genom att dels en tydligare strategi läggs fast, dels en självständig organisation inrättas och dels större resurser sätts in på marknadsföring, information, konkret projektverksamhet och kontakter med utländska företag. Genom dessa förändringar får investeringsfrämjandet en klarare profilering och kompetensnivån höjs.

Det är viktigt att den nya organisationen för investeringsfrämjande utvecklar ett nära samarbete med en mängd olika aktörer både i Sverige och utomlands. Man bör samarbeta med beskickningar i berörda länder liksom med bl.a. NUTEK, Sveriges Exportråd, STATT, handelskamrarna samt regionala och kommunala organ. Det är särskilt viktigt att skapa kontakter och samverkan

med fackliga organisationer och näringslivet. Ett utnyttjande av både svenska multinationella och utländska företags kontaktnät kan väsentligt öka effektiviteten i investeringsfrämjandet. Det är därför betydelsefullt att de fackliga organisationerna, näringslivsorganisationer samt svenska multinationella företag får en stark förankring i detta arbete genom representation i styrelsen i det nya organet för investeringsfrämjande och genom deltagande i gemensamma projekt. Det är inte minst viktigt att de större svenska koncernerna, som har en mycket bred internationell erfarenhet, engagerar sig i att presentera verksamhetsförutsättningarna för näringslivet i landet. För att få en fördelning av etableringar till olika delar av landet kan det regionalpolitiska företagsstödet vara ett väsentligt medel. Internationella erfarenheter av investeringsfrämjande pekar på att verksamheten måste ha en viss volym för att vara effektiv. Det finns vissa tröskelvärden på resursinsatserna som bör överskridas för att man skall få en godtagbar avkastning i form av ökade utländska investeringar och ökad sysselsättning. Medlemskapet i EU bör också utnyttjas till förstärkt marknadsföring av Sverige som investeringsland.

#### A 5. Investeringsfrämjande (sid. 38-40 i prop.)

Nytt anslag (förslag) 97 500 000 varav 65 000 000 beräknat för juli 1995 – juni 1996

Investeringsfrämjande aktiviteter som syftar till att öka den utländska etableringen vid Sverige bedrivs sedan den 1 juli 1993 inom ramen för verksamheten i Styrelsen för Sverige-bilden (prop. 1992/93:100 bil. 13, bet. 1992/93:KrU15, rskr. 1992/93:314). Verksamheten, som bedrivs under projektnamnet Invest in Sweden, har haft en tonvikt på att ge information och skapa kontakter med japanska företag genom det egna kontoret i Tokyo. Styrelsen har dessutom genomfört undersökningar av attityderna till Sverige hos investerare i Storbritannien, Tyskland, Frankrike och Japan. I dessa länder har man även inlett samarbete med de svenska beskickningarna för att få dessa att fungera som representanter för Invest in Sweden-projektet.

Styrelsen har för att få ett underlag till en effektivisering av verksamheten genomfört en utredning om den långsiktiga organisationen och inriktningen av statens investeringsfrämjande. Enligt utredningsförslaget bör projektet Invest in Sweden bedrivas

fristående från Styrelsen för Sverigebilden och baseras på en långsiktig och målmedveten bearbetning av strategiskt viktiga grupper av marknaden och företag.

## Regeringens överväganden

Enligt regeringens bedömning kan utländska investeringar vitalisera det inhemska näringslivet genom att tillföra bl.a. kapital, teknisk kompetens samt nytt industriellt och kommersiellt tänkande. De positiva effekterna är särskilt framträdande vid nyetableringar som förutom kunskapsutbyte också medför ökad produktionskapacitet och tillgång till exportmarknader. De flesta industriländer har inrättat offentligt finansierade nationella organ för investeringsfrämjande, vilka har en inriktning mot att försöka få till stånd etableringar av nya verksamheter. Dessa länder har funnit att det lönar sig att arbeta långsiktigt mot utländska företag för att generera utveckling och sysselsättning. Ett land som inte har motsvarande verksamhet har en konkurrensnackdel.

Regeringen bedömer att det i ännu högre grad än tidigare finns ett behov av investeringsfrämjande så att Sverige på lika villkor som andra länder skall kunna marknadsföra förutsättningarna för att etablera och driva företag i landet. Inte minst bör vi utnyttja att Sverige nu blir medlem i EU. Verksamheten bör emellertid – som påpekas i styrelsens utredningsförslag – effektiviseras med avseende på organisation och arbetsinriktning. Regeringen har därför funnit det mest ändamålsenligt att Invest in Sweden-projektet får en självständig ställning under Näringsdepartementet. En delegation för investeringsfrämjande bör inrättas den 1 juli 1995. Delegationen bör utses av regeringen och innehålla personer med erfarenheter från bl.a. regeringskansliet, näringslivet, fackliga organisationer och regionala organ. Det operativa arbetet vid delegationen bör ledas av en chef som till sin hjälp bör ha ca fem handläggare. Delegationen bör ha viss egen eller inhyrd representation utomlands. Delegationen bör samarbeta med de svenska beskickningarna och med andra aktörer som t.ex. Exportrådet och handelskamrarna.

Det övergripande målet för delegationens investeringsfrämjande är att genom information och kontakter verka för att utländska företag i olika former investerar i Sverige eller samverkar med svenska företag i syfte att härigenom bl.a. få till stånd en nyetablering, öka produktionskapaciteten, medverka till en successiv förny-

else samt öka kompetensen. Delegationen bör sträva efter att arbeta mycket konkret och målinriktat.

Delegationens verksamhetsuppgifter skall vara att

- etablera sig som en central kontaktpunkt för investeringsfrämjande,
- utforma en strategi för att genom främst olika former av informations- och kontaktverksamhet påverka investeringsbeslut i syfte att öka investeringarna i Sverige och därvid även utnyttja såväl svenska multinationella företags som utländska företags kontaktnät,
- bedriva informationsverksamheten aktivt och uppsökande i samverkan med de svenska beskickningarna i de länder som skall bearbetas och med bl.a. regeringskansliet, NUTEK, Sveriges exportråd, STATT, olika handelskamrar samt regionala och lokala organ,
- bedriva verksamheten på utlandsmarknaderna under budgetåret 1995/96 i främst Japan, USA och Tyskland samt
- upprätthålla en effektiv förmedlingsorganisation för att bistå i genomförande av enskilda investeringsprojekt m.m. och därvid samverka med bl.a. NUTEK samt regionala och lokala organ.

Verksamheten bör vara målgruppsorienterad på länder, branscher och företag. Det finns skäl att anta att allmänna informationskampanjer är relativt ineffektiva. Det gäller att i största möjliga utsträckning komma i direktkontakt med dem som faktiskt har inflytande över investeringsbesluten i koncernerna. Delegationen bör etablera sig som en central kontaktpunkt för investeringsfrämjande genom att verka som en s.k. one-stop investment agency, vilken fungerar som "lots" för utländska företag samt regionala och lokala aktörer. Delegationen bör vidare medverka till att man undviker sådana satsningar på länder och företag från olika regionala aktörer som inte är koordinerade. Inom ramen för denna allmänna inriktning kan två huvuduppgifter urskiljas.

Den första uppgiften är att presentera och marknadsföra Sverige som investeringsland i ett begränsat antal länder genom riktade insatser i form av seminarier, nyhetsbrev och generell information och investeringsförutsättningarna, inkl. det regionalpolitiska stödet, i Sverige. I detta arbete ingår också att skapa en "faktabank", som fortlöpande uppdateras, om de regelverk som berör företag och företagande i Sverige. Marknadsföringen och informa-

tionsframställningen – för vilken bl.a. NUTEK kan vara behjälplig – bör när så anses lämpligt samordnas med olika aktörer, t.ex. regionala och kommunala organ, branschorganisationer och andra näringslivsorganisationer, bl.a. för att uppnå både en större effektivitet i bearbetningen av olika grupper av utländska investerare och en fördelning av kostnaderna.

Den andra uppgiften är att lämna upplysningar, följa upp och vägleda vid förfrågningar från utländska företag om investeringsförutsättningarna i vårt land. Delegationen skall därför ha överblick och kompetens att vid behov föra förfrågningar vidare från företag till myndigheter, branschorganisationer och andra organ och följa upp resultaten av dessa kontakter. Vid intressanta och konkreta investeringsprojekt skall delegationen fungera som en katalysator eller mäklare genom att - i samarbete med olika former av regionala nätverk – bl.a. föra samman specifika utländska företag och svenska företag eller branschorganisationer för diskussioner och förhandlingar, ibland baserade på förstudier som initierats av delegationen. En del av de senare insatserna bör utföras av utomstående experter och anpassas till de önskemål som finns från det regionala nätverket – länsstyrelser, regionala utvecklingsbolag, handelskammare, kommunala näringslivskontor, högskolor, etc. – som också till väsentlig del kan finansiera denna verksamhet. Delegationen bör också kunna hänvisa investerare till olika regionala organ som kan lämna underlag till lämpliga investeringsorter och ge information om det regionalpolitiska företagsstödet. En särskild uppgift för delegationen blir därför att utveckla kontaktvägar mellan centrala och regionala nätverk.

Regringen bedömer att dessa förändringar av organisationen samt preciseringen av verksamhetsmålen och uppgifterna sammantaget kommer att ge investeringsfrämjandet en klarare profilering och ge möjligheter till bättre kompetens i verksamheten. Det är nödvändigt bl.a. för att kunna åstadkomma en samordning och ett informationsutbyte mellan olika aktörer. För att snabbt utöka den nuvarande verksamheten och dra fördel av Sveriges EU-medlemskap bör särskilda insatser göras under budgetåret 1995/96.

## Förslag till riksdagsbeslut

Regeringen föreslår att riksdagen

1. godkänner vad regeringen förordat om inriktningen av åtgärder för att främja utländska investeringar m.m.,
2. bemyndigar regeringen att inrätta en delegation för investeringsfrämjande per den 1 juli 1995,
3. till *Investeringsfrämjande* för budgetåret 1995/96 anvisar ett reservationsanslag på 97 500 000 kr.

# Förordning

SFS nr: 1995:962

Departement/  
myndighet:  
Rubrik:

Näringsdepartementet  
Förordning (1995:962) med  
instruktion för Delegationen  
för utländska investeringar  
i Sverige

Utfärdad:  
Ändring införd:

1995-06-15  
t.o.m. SFS 1996:51

---

## *Uppgifter*

1 § Delegationen för utländska investeringar i Sverige har till uppgift att genom information och kontakter aktivt medverka till att utländska företag i olika former investerar eller samverkar med svenska företag för att få till stånd nyetableringar och nyinvesteringar i Sverige.

2 § Delegationen skall

1. utforma en strategi för informations-, kontakt- och projektverksamhet med avseende på länder, branscher och företag,
2. bedriva en aktiv informationsverksamhet och sprida olika slag av information som bl.a. ger en övergripande bild av Sverige som investeringsland och detaljerade beskrivningar av branscher och av vissa ekonomiska och etableringsmässiga förhållanden,
3. ge råd vid förfrågningar från bl. a. företag, myndigheter, regionala och lokala organ samt vid kompetensutveckling av personal som är verksam med investeringsfrämjande åtgärder i landet,

4. initiera, driva och följa upp projekt som framkommit dels i samarbete med regionala aktörer, dels genom delegationens egna och andra samarbetspartners förslag,
5. bedriva verksamhet på utlandsmarknaderna genom bl.a. egen representation på de viktigaste marknaderna,
6. i sin verksamhet samverka - i Sverige och utomlands - med bl.a. företag, berörda statliga myndigheter samt regionala och lokala organ, och
7. yttra sig i ärenden med anknytning till delegationens verksamhetsområde.

### *Sammansättning*

3 § Delegationen består av högst tio ledamöter. En av ledamöterna är ordförande och en är vice ordförande.

### *Organisation*

4 § Vid delegationen finns ett kansli som leds av en chef. Delegationen skall ha representation på vissa utlandsmarknader. Sådan representation leds av chefen för kansliet.

### *Verksförordningens tillämpning*

5 § Följande bestämmelser i verksförordningen (1995:1322) skall tillämpas på delegationen:

- 2 § om behörighet att företräda staten vid domstol,
- 18 § om interna föreskrifter,
- 26 § om vem som får begära in förklaringar m.m.,
- 29 § om inhämtande av uppgifter,
- 30 § om ärendeförteckning,
- 31 § om myndighetens beslut, och
- 35 § om överklagande. Förordning (1996:51).

6 § Delegationen har det ansvar för verksamheten och de uppgifter som anges i 6–9, 13 och 15 §§ verksförordningen (1995:1322). Förordning (1996:51).



### *Ärendenas handläggning*

7 § Delegationen är beslutförför när ordföranden eller vice ordföranden och minst hälften av de andra ledamöterna är närvarande.

När ärenden av större vikt handläggs skall om möjligt samtliga ledamöter vara närvarande.

8 § Om ett ärende är så brådskande att delegationen inte hinner sammanträda för att behandla det, får ärendet avgöras genom meddelanden mellan ordföranden eller vice ordföranden och minst så många ledamöter som behövs för beslutförförhet.

Om detta förförande inte är lämpligt, får ordföranden ensam avgöra ärendet. Ett sådant beslut skall anmälas vid nästa sammanträde.

9 § Delegationen får i arbetsordningen eller i särskilda beslut lämna över till ordföranden eller till någon som tjänstgör hos delegationen att avgöra ärenden som är av det slaget att de inte behöver prövas av delegationen.

10 § Ärendena avgörs efter föredragning. I arbetsordningen eller i särskilda beslut får det dock medges att ärenden som avgörs enligt 9 § inte behöver föredras.

### *Anställningar m.m.*

11 § Ledamöterna utses av regeringen för en bestämd tid.

Regeringen utser ordförande. Delegationen utser vice ordförande. Förordnandena ges för en bestämd tid.

12 § Chefen för kansliet utses av regeringen.

Delegationen anställer övrig personal.

### *Överklagande*

13 § Beslut av delegationen i ärenden som rör bidrag och andra finansiella insatser vid investeringsfrämjande aktiviteter får inte överklagas.

# Regleringsbrev

## **Regeringsbeslut      II:19**

2000-12-21      UD2000/1488/EIM

Delegationen för utländska investeringar i Sverige  
Box 90  
101 21 STOCKHOLM

### **Regleringsbrev för budgetåret 2001 avseende Delegationen för utländska investeringar i Sverige (Invest in Sweden Agency, ISA)**

Riksdagen har beslutat om Delegationens för utländska investeringar i Sverige (Invest in Sweden Agency, ISA) verksamhet för budgetåret 2001 (prop. 2000/01:1, utg. omr. 24, bet. 2000/01:NU1, rskr. 2000/01:113).

Regeringen beslutar att följande skall gälla under budgetåret 2001 för ISA och nedan angivna anslag.

## **1      VERKSAMHET**

### **1.1      Verksamhetsstyrning**

Följande gäller för verksamheten inom Delegationens för utländska investeringar i Sverige (ISA:s) ansvarsområde.

	Mål	Återrapportering
<i>Politikområde</i> Utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande	En effektiv inre marknad och en öppen handelspolitik i EU, ett förstärkt multilateralt handelssystem inom WTO, ökad svensk export och ökade utländska direktinvesteringar <sup>1</sup>	Bedömning av hur ISA:s verksamhet har bidragit till att uppfylla målet. ISA skall redogöra för sin bedömning av hur dess investeringsfrämjande verksamhet har bidragit till ökade utländska direktinvesteringar i Sverige.
<i>Verksamhetsgren 1</i> Marknadskommunikation och utredning	1. Målet är att skapa en övergripande bild av Sverige som investeringsland och lämna detaljerade beskrivningar av ekonomiska och etableringsrättsliga förhållanden och specificerade branscher. 2. Verksamheten skall öka kunskapen om och intresset för Sverige som investeringsland hos potentiella investerare i utlandet. 3. ISA skall till regeringen och andra relevanta aktörer tillhandahålla beslutsunderlag i form av analyser om svensk och internationell ekonomi ur ett investeringsperspektiv.	Mål 1-3: ISA skall för varje mål redovisa och kommentera: - antal producerade och publicerade trycksaker, - genomförda aktiviteter i form av information, marknadsföring el. dyl. samt resultaten av dessa (sammanfattning av de resursmässigt mest omfattande aktiviteterna), - antal användare av den elektroniska informationen/besökare på hemsidan, - antal genomförda och initierade utredningar och undersökningar samt kort innehållsbeskrivning, - samarbetspartners i utredningsuppdrag och projekt.
<i>Verksamhetsgren 2</i> Fokusområden för	Målet är att öka kunskapen om och intresset för Sverige som investeringsland genom att generera och genomföra marknadsföringsprojekt som har förutsättningar att attrahera utländska direktinvesteringar inom specificerade	För respektive fokusområde skall ISA redovisa och kommentera: - antal investeringsbeslut i vilka ISA medverkat, angivna per land och sektor, etableringsort, samt en bedömning av
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sverige Investeringscentrum/Tjänster</li> <li>• IT &amp; elektronik</li> <li>• Biovetenskap</li> <li>• Tillverkningsindustri</li> </ul>	

<sup>1</sup> Övriga myndigheter och organ vars verksamhet skall bidra till målet är Sveriges exportråd (Exportrådet), AB Svensk Exportkredit, Exportkreditnämnden, Kommerskollegium och Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll (SWEDAC).

	branscher samt genom att förädla kvalificerade förfrågningar till etableringar genom att tillsammans med olika partners lämna service och råd i samband med förfrågningar från utländska företag.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sysselsättningseffekter, antal nya och kvalificerade förfrågningar som genererats av verksamheten per land och sektor,</li> <li>– total kundstock,</li> <li>– antal projekt i ett operativt skede, under analys samt regionalt/lokalt drivna projekt i vilka ISA medverkar,</li> <li>– genomförda aktiviteter i respektive land (sammanfattning av de resursmässigt mest omfattande aktiviteterna).</li> </ul>
<i>Verksamhetsgren 3</i> Regional samverkan och utbildningsverksamhet	Målet är att utveckla ett effektivt samarbete med ekonomiska aktörer, i synnerhet på det lokala och regionala planet, inom den privata och offentliga sektorn i Sverige samt att höja kompetensen och mottagningskapaciteten för utländska direktinvesteringar i landets kommuner, län och regioner.	ISA skall redovisa och kommentera: <ul style="list-style-type: none"> <li>– antal ingångna och planerade samarbetsavtal med respektive region samt erfarenheter och resultat,</li> <li>– antal genomförda utbildningsseminarier för lokala och regionala aktörer, antal deltagare samt erfarenheter.</li> </ul>

Investeringarna kan bl.a. ta formen av nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal och förvärv.

## 1.2 Övrig återrapportering

### *Myndighetsövergripande återrapportering*

ISA skall för myndigheten som helhet, så långt möjligt i förhållande till två av de senaste årens uppgifter, redovisa och kommentera:

- totala kostnader uppdelade per verksamhetsgren och fokusområde,

- antal investeringsbeslut, i vilka ISA medverkat, per land och sektor, etableringsort samt bedömning av sysselsättnings-effekter,
- antal nya kvalificerade förfrågningar som genererats per land och sektor,
- total kundstock.

ISA skall dessutom redovisa och kommentera bedömningen av investeringsbesluten enligt myndighetens interna utvärderingsmodell.

### *Halvårsrapportering*

Förutom i årsredovisningen skall ISA halvårsvis redovisa resultaten från respektive verksamhetsgren. Redovisningen skall omfatta konkreta etableringsbeslut där ISA medverkat, huvudsakliga genomförda aktiviteter samt kostnader för resp. fokusområde och utlandskontor.

### *Regional näringspolitik*

ISA skall öka sitt deltagande i pågående regionala processer och genom samråd och insatser inom kompetensområdet bli en aktiv part i genomförandet av regionala tillväxtavtal.

Engagemanget i form av insatser och åtgärder inom ramen för regionala tillväxtavtal skall redovisas senast den 22 februari 2002. Den närmare utformningen av redovisningen skall ske i samråd med Regeringskansliet (Näringsdepartementet).

## **1.3 Uppdrag**

ISA skall göra en sammanfattande bedömning av förhållanden och åtgärder som påverkar investeringsklimatet i Sverige samt av tillståndet och utvecklingen inom området. Denna rapportering skall ske dels löpande efter behov, dels i anslutning till årsredovisningen.

ISA skall anordna särskilda investeringsfrämjande aktiviteter i Sverige och vissa andra europeiska länder med anledning av Sveriges ordförandeskap i EU första halvåret 2001. Resultat från dessa aktiviteter skall redovisas i anslutning till halvårsrapporten.

ISA skall i nära samverkan med utrikesförvaltningen utarbeta en långsiktig strategi avseende geografiska marknader med intressant potential för direktinvesteringar i Sverige. En sådan strategi skall redovisas i anslutning till halvårsrapporten.

ISA skall inom ramen för sitt uppdrag bistå Regeringskansliet med planläggning och genomförande av officiella besök i Sverige.

ISA skall så långt det är möjligt prioritera samarbete med relevanta centrala och regionala aktörer för att intensifiera och utveckla arbetet inom området "Health Care/Life and Biosciences". Insatserna omfattar bl.a. bioteknologi, läkemedel, medicinsk teknologi, IT-baserade applikationer och särskilt identifierade områden där Sverige besitter en unik kompetens och som kan marknadsföras gentemot utländska intressenter.

ISA skall arbeta med att systematiskt bearbeta medier och sprida ekonomisk investeringsrelaterad information om Sverige till potentiella investerare, beslutsfattare och opinionsbildare såväl i Sverige som i utlandet. Ett nära samarbete med utrikesförvaltningen bör i detta sammanhang eftersträvas.

ISA skall redovisa och kommentera utfall och utgiftsprognoser för år 2001 och 2002 avseende det anslag som myndigheten disponerar. Redovisningen skall ske senast den

- 19 januari 2001
- 8 mars 2001
- 14 maj 2001
- i halvårs/delårsrapporten
- 31 oktober 2001.

## 2 FINANSIERING

### 2.1 Anslag

#### 2.1.1 Tilldelade anslag

#### **39:5 Investeringsfrämjande**

Ramanslag 51 357 000 kr

Anslaget disponeras av Delegationen för utländska investeringar i Sverige (anslagspost 1) och av regeringen (anslagspost 2).

**Underindelning av anslag:**

1. Delegationens verksamhet m.m. (ram)	51 357 000 kr
2. Till regeringens disposition (ram)	0 kr
Summa	51 357 000 kr

**2.2 Övriga villkor**

(tkr)	Anslagskredit	Räntekontokredit	Belopp till räntekontot <sup>2</sup>	Låneram
ISA	1 540	2 567	51 357	3 000

På regeringens vägnar

Leif Pagrotsky

Staffan Eklöf

**Kopia till**

- Finansdepartementet/Ba
- Näringsdepartementet
- Regeringskansliets revisionskontor/SB
- Regeringskansliets förvaltningsavdelning/Ek/Red
- Riksgäldskontoret
- Riksrevisionsverket
- Ekonomistyrningsverket
- Kammarkollegiet/RC

<sup>2</sup> Utbetalas med 1/12 varje månad

- Riksdagen, näringsutskottet
- Information Rosenbad
- UD-A-RED
- UD-PLAN-BUD
- UD-RS



# ISA:s styrelse, ekonomiska råd och utvärderingskommitté

## ISA:s styrelse år 2001

Riksdagsledamoten Barbro Andersson Öhrn  
Direktören Annika Bolin  
Direktören Per From  
Direktören Lisbeth Gustafsson  
Direktören Sigrun Hjelmquist, vice ordförande  
Kommunstyrelseordföranden Göran Johansson  
Politiskt sakkunnige Niklas Johansson  
Direktören Jan-Åke Kark  
Direktören Olof Sjöström  
Generaldirektören Kai Hammerich

## Ekonomiska rådet år 2001

Julian Birkinshaw, PHD, London Business School  
Ove Brandes, Professor, Linköpings Universitet  
Pontus Braunerhjelm, Ekon. Dr., Industriens  
Utredningsinstitut (IUI)  
Gunnar Eliasson, Professor, Kungl. Tekniska Högskolan  
Torbjörn Fredriksson, Economic Affairs Officer, Unctad  
Anders Malmberg, Docent, Uppsala Universitet  
Örjan Sölvell, Docent, Institute of International Business (IIB),  
Handelshögskolan i Stockholm

## Utvärderingskommittén (Audit Committee) år 2001

Direktören Olof Sjöström, styrelseledamot  
Anders Malmberg, medlem i ekonomiska rådet  
Generaldirektören Kai Hammerich

# Internationella och EU-regler, regionala och bilaterala avtal samt investeringsgarantier

## Inledning

Det finns på internationell nivå regler om utländska investeringar som syftar till att underlätta det ekonomiska utbytet och fastställa vilka regler som skall gälla i olika avseenden. Dessa regler har en nära koppling till reglerna gällande utrikeshandel. På global nivå finns på detta område WTO-regler (WTO=World Trade Organization) och för OECD-länder vissa OECD-bestämmelser (OECD=Organization för Economic Cooperation and Development). Därtill kommer regionala och bilaterala avtal där frågor om investeringar behandlas eller där frågor av betydelse för utländska investeringar berörs. EU:s regelverk för den inre marknaden inkl. bestämmelserna om statsstöd och konkurrens är också av betydelse.

## WTO, OECD och Unctad

WTO-systemet omfattar genom reglerna i *TRIM:s* (TRIM=Trade Related Investment Measures) och *GATS* (GATS=General Agreement on Trade in Services) vissa investeringsrelaterade områden. Det finns dock inget heltäckande regelverk för gränsöverskridande investeringar varför man ibland talar om ett underskott på global styrning (global governance) på investeringsområdet. *TRIM:s* avser investeringsrelaterade åtgärder i handeln med varor och förbjuder vissa handelsrelaterade villkor för investeringar (t.ex. krav på lokalt innehåll, viss relation mellan volym/värde på export och import samt på begränsning av import). Avtalet utgår från principen om s.k. nationell behandling (gäller defacto nationell behandling). Det finns vissa krav på skriftlig anmälan vid avvikelse från avtalet.

Tjänstehandelsavtalet *GATS* innehåller element av reglering för investeringar genom att ett av de fyra leveranssätt som avtalet anger utgörs av kommersiell etablering av tjänsteleverantörer. Åtaganden under *GATS* sker genom s.k. positiv listning i bindningslistor, där medlemsländerna förbinder sig att ge utländska tjänsteleverantörer visst marknadstillträde och nationell behandling, för vart och ett av de fyra leveranssätten i olika tjänstesektorer. Åtagandena skiljer sig sålunda både mellan medlemmarna och för ett visst medlemsland även mellan olika sektorer och leveranssätt.

Inom *OECD* finns idag två regelverk av betydelse för investeringar, stadgorna om liberalisering av kapitalrörelser (*kapitalliberaliseringsstadgan*) och av transaktioner och betalningar rörande tjänster (*tjänstliberaliseringsstadgan*) samt en deklaration om internationella investeringar och multinationella företag och därmed tillhörande beslut. *Stadgorna* är juridiskt bindande för medlemmarna. Kapitalliberaliseringsstadgan är tillämplig på alla kort- och långfristiga kapitalrörelser. Dessutom täcker den direktinvesteringar t.ex. köp av ett befintligt bolag eller bildande av dotterföretag och betalningsöverföringar i samband med internationella transaktioner. *Stadgorna* innehåller en icke-diskrimineringsregel, som innebär att alla *OECD*-länder måste behandlas lika. Undantag får dock medges för länder som tillhör ett särskilt tull- och valuta-system, t.ex. EU. Möjlighet finns att lämna reservationer eller göra tillfälliga undantag beträffande förpliktelserna enligt stadgorna. *Ovannämnda deklaration* innehåller fyra delar: 1) Nationell behandling investeringar från *OECD*-länder skall i princip få samma behandling som inhemska företag, 2) Riktlinjer för multinationella företag- frivilliga rekommendationer till företag om gott beteende över hela världen vilka staterna åtagit sig att följa upp, 3) Försiktighet med incitament för att locka till sig investeringar samt 4) Åtagande att inte införa regler som står i konflikt med varandra. Här bör nämnas att det fram till 1999 fördes förhandlingar om ett multilateralt investeringsavtal (*MAI*-Multilateral Agreement on Investments). Förhandlingarna bröt dock samman.

*Unctad* (United Nations Conference on Trade and Development) har bl.a. till uppgift att arbeta med frågor om investeringar, teknologi och företagsutveckling. Inom investeringsområdet följer man globala trender vad gäller flödet av utländska investeringar och sammanställer statistik. Man studerar vidare kopplingen mellan sådana investeringar, handel, teknologi och utveckling. *Unctad* publicerar årligen *World Investment Report* som bl.a.

innehåller global statistik över utländska investeringar. Unctad bistår också u-länder att främja inflödet av investeringar och att förbättra investeringsklimatet. Sverige stöder vissa biståndsprojekt som Unctads enhet för investeringar, teknologi och företagsutveckling (DITE) bedriver.

## EU

Inom EU är det främst bestämmelserna kring den inre marknaden som är av betydelse för utländska investeringar. Idén med den inre marknaden är ett fritt flöde av varor, tjänster, personer och kapital. Dessa regler är av stor betydelse för investeringar som görs inom EU. Samtidigt kan konstateras att EU fortfarande inte fungerar som en inre marknad på samma sätt som de nationella hemmamarknaderna. Detta har att göra med att länderna har olika associationsrättsliga regler, olika skatte- och arbetsmarknadsregler och att alla inte har samma valuta.

*EU:s statsstödsregler* (främst art. 87–88) är av stor betydelse i detta sammanhang. Med statsstöd avses alla insatser av ekonomisk natur med offentliga medel som innebär fördelar för enskilda företag, grupper av företag eller branscher. Statsstöd föreligger när fyra kriterier är uppfyllda (1) stödet ges med statliga/offentliga medel, (2) gynnar vissa företag, (3) medför snedvridning av konkurrens och (4) påverkar handeln mellan medlemsstaterna.

Det finns ett antal generella undantag som preciserats genom domstolspraxis och tillämpningsbestämmelser (riktlinjer och meddelanden etc.) från EG-kommissionen. Stöd till företags löpande kostnader, s.k. driftsstöd, är i huvudsak förbjudet. Stöd till investeringar eller enstaka insatser som kan bidra till företags "sprängvisa" utveckling/förnyelse är däremot i vissa fall förenligt med fördraget. De huvudsakliga undantagsmöjligheterna avser stöd till *forskning och utveckling, investeringar i små och medelstora företag* samt *miljöförbättrande åtgärder*. Dessutom tillåter stödreglerna att stöd lämnas för *utbildning av anställda* och för *sysselsättningskapande åtgärder*. Jämte dessa s.k. horisontella åtgärder ger fördraget också utrymme för stöd till *utveckling av mindre gynnade regioner*, förutsatt att företag är lokaliserade inom den nationella "stödkarta" som fastställs av EG-kommissionen. Undantag är också möjliga på några andra områden, t.ex. stöd inom ramen för bestämmelserna om s.k. försumbart stöd. Detta är stöd som understiger 100 000 EUR per företag och treårsperiod. Grundregeln är

att inga nya stödåtgärder får verkställas innan de granskats och godkänts av kommissionen. För försumbart stöd krävs dock varken anmälan eller godkännande.

Statsstödsreglerna har tillämpats av EG-kommissionen vad gäller åtgärder som omfattar direkt beskattning av företag där syftet var att bekämpa skadlig skattekonkurrens. Ett annat exempel är riktlinjerna för statligt stöd för regionala ändamål, som är grund för det s.k. sysselsättningsbidraget som kan utgå i Sverige.

### Andra regionala avtal m.m.

Frågor kring utländska investeringar berörs också i andra regionala avtal, t.ex. i *NAFTA*-avtalet (North America Free Trade Agreement). Det finns också sådana bestämmelser i *energistadgeavtalet*, ett sektorsavtal som omfattar ett 40-tal OECD- och östländer.

### Bilaterala avtal om dubbelbeskattning och investeringsskydd

Det finns bilaterala avtal som reglerar frågor av betydelse för utländska investeringar. En viktig grupp utgörs av de bilaterala *investeringsskyddsavtalen*. Man räknar med att det totalt finns ca 2 000 sådana avtal mellan olika länder. Sverige har ingått över 50 sådana avtal. Avtalens syfte är att främja och skydda investeringar. Detta görs genom garantier om behandlingen av investeringar som tar sikte på de viktigaste riskfaktorerna ur investerarens synpunkt, nämligen diskriminerande behandling som snedvrider konkurrensen, svårigheter att överföra vinster och kapital till hemlandet samt expropriering utan full ersättning. En annan hörnpelare utgörs av möjligheten till oberoende rättsprövning genom skiljeförfarande vid tvister med anledning av avtalen. Utslag i sådana skiljedomar är bindande enligt internationell rätt. Enligt avtalen kan skiljeförfarande äga rum antingen mellan investeraren och ett avtalslutande land eller de avtalslutande länderna.

Även s.k. dubbelbeskattningsavtal har betydelse för utländska investeringar. Sverige har ingått ett multilateralt nordiskt och ett sjuttiofem bilaterala sådana avtal. Dessa säkerställer att man undviker dubbelbeskattning av löner, utdelningar, royalties etc. De innebär vad gäller u-länder vissa förmåner som dock är tidsbegränsade.

## Investeringsgarantier

För fullständighetens skull nämns här också de statliga investeringsgarantier som många länder erbjuder även om dessa inte har någon betydelse för inflödet av investeringar till Sverige. Det är Exportkreditnämnden (EKN) som kan erbjuda dessa garantier för företag i Sverige som önskar genomföra utlandsinvesteringar. Garantin täcker politiska men inte kommersiella risker och är därmed av intresse enbart för investeringar i länder där den politiska risken inte är obetydlig.

# Utländska direktinvesteringar i Sverige

## Utländska direktinvesteringstillgångar i Sverige, landfördelade, miljarder kr

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Finland	9	8	8	13	17	14	19	31	81	106
Nederländerna	8	22	16	20	44	42	46	53	79	96
Schweiz	16	17	17	16	26	35	37	37	51	85
USA	7	11	11	13	16	37	44	48	34	84
Tyskland	4	5	9	8	12	14	16	28	27	61
Storbritannien	..	..	7	7	13	13	15	25	26	54
Norge	7	12	11	15	14	21	26	33	36	48
Belgien/ Luxemburg	..	..	..	..	..	..	..	16	13	28
Danmark	6	4	5	3	9	13	12	21	23	26
Frankrike	1	10	11	10	3	4	8	9	12	11
Österrike	..	..	..	..	..	..	..	..	..	7
Irland	..	..	..	..	..	..	..	5	9	6
Italien	..	..	..	..	..	..	..	..	..	2
Övriga länder	13	10	2	2	12	10	13	23	25	25
<b>Totalt</b>	<b>71</b>	<b>100</b>	<b>97</b>	<b>108</b>	<b>166</b>	<b>203</b>	<b>235</b>	<b>330</b>	<b>416</b>	<b>639</b>
OECD	67	93	96	107	157	194	225	306	394	615
EU	27	50	49	48	81	101	118	188	271	397
Norden	22	23	24	31	40	48	57	85	139	180
Asien	..	..	..	..	..	..	3	3	..	3

Anm.: Definitionsändring 1997, då även nettot av kortfristiga skulder och fordringar ingår, bidrog till att utlandets tillgångar i Sverige för detta år ökade med 25 miljarder kr.

.. Redovisas ej, osäker skattning.

Källa: Sveriges riksbank, Direktinvesteringar 1999 (December 2000)

## Utländska direktinvesteringar i Sverige 1993-2000, landfördelade, netto

Flöden, miljoner kr

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>EU (15)</b>	10 394	21 788	7 159	18 773	42 995	115 202	421 503	81 798
Belgien,	108	65	-1 047	103	4 221	3 879	10 727	3 934
Luxemburg								
Danmark	2 434	-168	1 374	4 437	6 147	1 559	3 848	-558
Finland	2 948	-143	2 936	6 120	8 297	96 521	145	54 516
Frankrike	479	-8 467	1 118	1 695	2 090	1 258	1 298	1 915
Grekland						-11	-14	8
Irland	-19	18	26	-33	-482	12	790	-1 170
Italien	3	26	56	39	-19	201	2 785	283
Nederländerna	2 709	23 055	2 177	-688	8 501	2 703	17 500	2 542
Portugal						-67	38	108
Spanien	1		0	2	-146	671	-193	321
Storbritannien	-31	3 840	-1 202	4 436	8 830	4 347	317 309	8 843
Tyskland	1 860	3 534	1 756	2 451	5 526	3 767	62 130	8 167
Österrike	-100	2	-35	209	25	362	5 140	2 887
<b>Övriga Europa</b>	3 407	12 136	16 222	8 066	4 032	7 952	-6 438	30 809
Cypern	4	6 099	527	504	2 917	24	24	284
Norge	1 362	-685	9 267	7 829	6 743	1 766	3 238	18 322
Ryssland	31	-293			4	-4	-9	-7
Schweiz	1 969	6 813	6 419	-346	-5 609	6 014	-9 662	12 143
Övriga	41	203	10	80	-24	152	-29	68
<b>Nord- och Centralamerika</b>	8 042	2 291	60 888	3 004	20 945	6 710	53 535	28 978
Kanada	24	5	12	369	2	1 784	5 996	258
USA	8 012	2 243	60 870	2 489	16 676	5 348	50 519	28 226
Övriga	7	43	6	146	4 267	-422	-2 980	494
<b>Sydamerika</b>						-9	-249	248
<b>Afrika</b>						0	261	-116
<b>Asien</b>	125	1 290	811	118	385	-1 122	-1 205	10 223
Japan	44	632	61	101	251	-814	-1 276	9 156
Kina & Hongkong	57	2	116	5	17	-68	-120	309



Saudi arabien	14	13	625		91	355	368	890
Singapore	2	628			-40	-690	-246	149
Övriga	9	15	9	12	65	96	69	-280
<b>Oceanien</b>				1	-43	-90	-171	-546
Ej landfördelat	206	112	845	274	4 511	7 071	3 437	11 586
Återinvesterade vinstmedel	7 760	11 377	17 139	3 810	10 920	19 798	32 791	30 932
<b>Totalt</b>	29 934	48 994	103 064	34 046	83 736	155 533	503 584	193 492
varav								
OECD	21 805	30 796	83 789	29 228	61 008	129 443	470 071	149 392

Anm. 1. Positiva värden står för inflöden, dvs. de utländska investeringarna i Sverige överstiger desinvesteringarna. Negativa värden står för desinvestering netto, dvs. desinvesteringarna överstiger investeringarna.

Anm. 2. Fr.o.m. oktober 1997 ingår i begreppet direkta investeringar även kortfristiga lån mellan direktinvesteringsföretag. För tidigare perioder redovisas dessa lån under "Övrigt kapital".

# De 30 största utlandsägda företagen i Sverige

Namn	Antal anst.	Koncernland
VOLVO PERSONVAGNAR AKTIEBOLAG	19499	USA
ASTRAZENECA AB	12586	Storbritannien
MANPOWER AKTIEBOLAG	10325	USA
SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM SAS	9682	Danmark
SAAB AUTOMOBILE AKTIEBOLAG	8429	USA
SWEBUS SVERIGE AKTIEBOLAG	6922	Nederländerna
ISS SVERIGE AB	5276	Danmark
FLEXTRONICS INTERNATIONAL SWEDEN AB	4993	Singapore
SCHENKER-BTL AKTIEBOLAG	4459	Tyskland
PHARMACIA AKTIEBOLAG	4449	USA
LINJEBUSS SVERIGE AKTIEBOLAG	4057	Frankrike
FALCK SECURITY AKTIEBOLAG	3855	Danmark
LEAR CORPORATION SWEDEN AKTIEBOLAG	3765	USA
ABB CONTRACTING AB	3709	Schweiz
PARTENA CLEAN AKTIEBOLAG	3441	Frankrike
CONNEX TUNNELBANAN AKTIEBOLAG	2916	Frankrike
IKEA SVENSKA FÖRSÄLJNINGS AKTIEBOLAG	2773	Nederländerna
IBM SVENSKA AKTIEBOLAG	2565	USA
PARTENA CATER AKTIEBOLAG	2333	Frankrike
CAP GEMINI SVERIGE AB	2281	Frankrike
ALSTOM POWER SWEDEN AKTIEBOLAG	2272	Frankrike
STORA ENSO PAPERBOARD AKTIEBOLAG	2256	Finland
DANZAS ASG EUROCARGO AB	2133	Tyskland
AVESTA SHEFFIELD AKTIEBOLAG	2109	Storbritannien
AKTIEBOLAGET PRIPPS BRYGGERIER	2045	Norge
SCANDINAVIAN SERVICE PARTNER AB	2023	Storbritannien
MODO PAPER AB	1815	Finland
PROCORDIA FOOD AKTIEBOLAG	1800	Norge
AMICA AKTIEBOLAG	1751	Finland
ISS CARE SERVICE AB	1749	Danmark

# ISA:s uppföljningssystem

Värderingskriterier för investeringen (fem kategorier, 1 är lägst och 5 är högst)

## Betydelse kvantitativt

Storlek uttryckt i

kapital  
nya arbetstillfällen direkt  
nya arbetstillfällen inom ett år  
bevarade arbetstillfällen nu

## Betydelse kvalitativt

Typ av etablering

nyetablering  
expansionsinvestering  
samarbetsavtal  
fusion  
förvärv  
annan

Typ av investering

industri/service  
produktion  
forskning och utveckling  
marknadsföring & försäljning  
distribution  
huvudkontor/regionalt huvudkontor  
annan (t.ex. representationskontor)

### Lokalisering

Stockholm, Göteborg, Malmö, universitetsstäder (andra än Stockholm och Göteborg) Karlstad, Linköping, Luleå, Lund, Uppsala, Växjö, Örebro resten av landet stödområden

Teknologiöverföring, "cluster addition" (tre kategorier med särskild förklaring)

låg  
medel  
hög

Särskilda omständigheter som bör beaktas med särskild förklaring

### ISAs påverkan på etableringen (tre kategorier med förklaring)

låg – etableringen hade med stor sannolikhet kommit till stånd även utan ISAs medverkan

medel – ISA har spelat en positiv roll för att etableringen skall komma till stånd

hög – etableringen hade med stor sannolikhet inte kommit till stånd utan ISAs medverkan

### ISAs medverkan i kvantitativa termer (tidsåtgång) (avgör om kvitto skall begäras<sup>1</sup>)

Låg (low):

direktkontakt med investeraren eller företagsrepresentant, lämnat lätt framtagen information ur befintliga databaser eller publikationer, < 1 dags arbete

Medel (medium):

direktkontakt med investeraren eller företagsrepresentant ett flertal gånger, lämnat information ur befintliga databaser eller publikationer och från eget uppgiftsinhämtande, 2–5 dagars arbete

<sup>1</sup> kvitto begärs alltid vid medel och hög medverkan och efter särskild bedömning vid låg

Hög (high):

omfattande dialog mellan ISA och investeraren, ofta innefattande personliga möten, sannolikt anordnat besök på lokaliseringsort, lämnat omfattande information från befintliga databaser eller publikationer och från egen uppgiftsinsamling. Informationen lämnas som en "offert", > fem dagars arbete.

## Kvittoformulär med missiv



Dear the investor

We are delighted that you will expand your company's business in Sweden. We at Invest in Sweden Agency, trust that this decision of expansion will prove to be profitable and productive for name of company

If you need any further assistance or guidance during the establishment process or at any later stage, please do not hesitate to contact us again.

ISA is continuously trying to improve its services and the best way to do so is by asking our clients directly. Enclosed with this letter you will find a short questionnaire. The purpose of this survey is to compile data about investments in Sweden and to help us evaluate the services provided. We would greatly appreciate your co-operation in taking a few minutes to complete the survey and return it by fax, e-mail or post to the below address. Your reply will be treated confidentially and will be used for internal reviews of our work.

Thank you very much and welcome to Sweden!

Yours sincerely

Please return to  
Invest in Sweden Agency, ISA  
Box 90,  
101 21 STOCKHOLM  
fax: + 46 8 402 78 78  
e-mail: your own e-mail address

Bilden i bilagan kan endast visas i den tryckta upplagan.



# ISA:s största marknadsprojekt och förteckning över samtliga projekt

## Automotive (Resultat per 31 december 2000)

<i>Konstituerades:</i>	Juni 1996
<i>Partners:</i>	Volvo, Scania, Södermanland, Västra Götalands-regionen, Business Region Göteborg AB
<i>Marknader:</i>	Japan, USA, Europa
<i>Direkta kostnader (1996-2000):</i>	6,9 mnkr (ISA-kostnader) 5,8 mnkr (bidrag projektpartners)
	12,7 mnkr

### *Resultat (1996-2000):*

Implementerade inv. beslut 16

<i>Arbetsstillfällen (1996-2000):</i>	
nya	72
bevarade	2 646
expansion	16
<i>Sektor totalt</i>	37 investeringsbeslut



**Call Center (resultat per 31 december 2000)**

<i>Konstituerades:</i>	April 1996
<i>Partners:</i>	Telia samt 10 regioner i kompetensutvecklings- och marknadsföringsprojekt
<i>Marknader:</i>	Europa, USA
<i>Direkta kostnader (1996-2000):</i>	21,2 mnkr (ISA-kostnader) 22,9 mnkr (bidrag projektpartners)
	44,1 mnkr
<i>Resultat (1996-2000):</i>	
Implementerade inv. beslut	39
<i>Arbetsstillfällen (1996-2000):</i>	
nya	573
bevarade	620
expansion	561
<i>Sektor totalt:</i>	45 (investeringsbeslut)

**Food (resultat per 31 december 2000)**

<i>Konstituerades:</i>	April 1996 Återstart maj 1998
<i>Partners:</i>	Region Skåne, Västra Götaland, Halland, Business Arena Stockholm
<i>Marknader:</i>	Danmark, Norge, Finland, Storbritannien, Tyskland
<i>Direkta kostnader (1996-2000):</i>	2,3 mnkr (ISA-kostnader) 4,0 mnkr (bidrag projektpartners)
	6,3 mnkr
<i>Resultat (1996-2000):</i>	
Implementerade inv. beslut	13
<i>Arbetsstillfällen (1996-2000):</i>	
nya	31
bevarade	17
expansion	-
<i>Sektor totalt:</i>	20 investeringsbeslut

**Health Care (resultat per 31 december 2000)**

<i>Konstituerades:</i>	April 1996
<i>Partners:</i>	Business Arena Stockholm), Göteborg, Linköping, Malmö/Skåne, Umeå
<i>Marknader:</i>	USA, Japan, Taiwan
<i>Direkta kostnader (1996-2000):</i>	15,1 mnkr (ISA-kostnader) 19,1 mnkr (bidrag projekt-partners)
	<hr/> 34,2 mnkr
<i>Resultat (1996-2000):</i>	
implementerade inv. beslut	33
<i>Arbetsstillfällen (1996-2000):</i>	
nya	87 (varav 51 kliniska prövningar)
bevarade	-
expansion	-
<i>Sektor totalt</i>	60 investeringsbeslut

**Mineral Exploration (resultat per 31 december 2000)**

<i>Konstituerades:</i>	April 1996
<i>Partners:</i>	Länsstyrelserna i Norrbotten, Västerbotten, Jämtland, Västernorrland, Dalarna, Gävleborg
<i>Marknader:</i>	Kanada, Australien
<i>Direkta kostnader (1996-2000):</i>	2,7 mnkr (ISA-kostnader) 3,6 mnkr (bidrag projektpartners)
	<hr/> 6,3 mnkr
<i>Resultat (1996-2000):</i>	
Implementerade inv. beslut	14
<i>Arbetsstillfällen (1996-2000)</i>	
Nya	20
Bevarade	-
Expansion	-
<i>Sektor totalt:</i>	15 investeringsbeslut

**Socware (resultat per 31 december 2000)**

<i>Konstituerades:</i>	December 1999
<i>Partners:</i>	Näringsdepartementet, Nutek och Acreo
<i>Marknader:</i>	Japan, Taiwan, USA, UK
<i>Direkta kostnader (2000):</i>	3,1 mnkr
<i>Resultat (1996-2000):</i>	
implementerade inv. beslut	1
<i>Arbetsstillfällen (1996-2000):</i>	
nya	-
bevarade	-
expansion	-
<i>Sektor totalt:</i>	6 investeringsbeslut (inom sektorn "electronics")

**Wood Processing (resultat per 31 december 2000)**

<i>Konstituerades:</i>	April 1996
<i>Partners:</i>	Länsstyrelserna i Dalarna, Gävleborg, Jämtland, Jönköping, Kronoberg, Norrbotten, Västerbotten, Regionförbundet i Skåne, Regionförbundet i Kalmar län, Business Region Göteborg AB, Vattenfall Elförsäljning
<i>Marknader:</i>	Japan och Skandinavien samt Tyskland
<i>Direkta kostnader (1996-2000):</i>	
	8,8 mnkr (ISA-kostnader)
	5,4 mnkr (bidrag projektpartners)
	<hr/> 14,2 mnkr
<i>Resultat (1996-2000):</i>	
Implementerade inv. beslut	15
<i>Arbetsstillfällen (1996-2000):</i>	
nya	348
bevarade	2 044
expansion	
<i>Sektor totalt:</i>	18 investeringsbeslut

## ISA:s samtliga projekt

Projekt	Marknadsprojekt= operativt projekt	Informations- projekt	För- studie	Regionalt Projekt ISA partner	Regionalt Projekt ISA ej partner	Kommentarer
Arlanda Logistik			F			
Automotive	(O)			R		Överlämnat till BRG*
Callcenter/Hub Sverige	O					Utgör numera hub Sverige
Digital Bild- och signalbehandling			F		R	Överlämnat till Linköping
Direct Marketing	(O)					Ingår numera i hub Sverige
Food	(O)					Under avveckling
Försvarsindustrin			F			
Health Care	O					Avses avvecklas 020630
Health Care Services			F			
IT		I				
IT Sweden		I				
Ivss			F			Förberedelser för O
Kemi/Miljö			F			
Logistik		I				Ingår numera i Hub S
Mineral Exploration	(O)					Avvecklas under 2001
Petrokemi				R		BRG* leder detta
Property Cluster		I				Pågär
Science Parks		I				Avvecklat
Socware	O					
Swedish Brain Power			F			Förberedelser för O
Swesem			F			
Wood Processing	O					
Wästervik Polymer Park			F		R	Överlämnat till Wästervik
Öresund Food Excellence				R		Drivs av Region Skåne o Copenhagen Capacity
Summa	8	5	9	3	2	27

\*BRG= Business Region Göteborg

# Litteraturförteckning

Comparative Assessment of Inward Investment Practices for Invest in Sweden Agency, Price Waterhouse Coopers, October 2000

Direktinvesteringar 1999, Tillgångar och avkastning, Maria Falk och Kajsa Lindell, Riksbanken december 2000

Invest in Sweden Agency, ISA, Förslag till verksamhet och organisation, (utredningsrapport), Stockholm juni 1995

Marketing Places Europe, Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein & Donald Heider, Storbritannien 1999

Storföretagen och den ekonomiska geografin, Pontus Braunerhielm, Ekonomisk debatt 6, 2001

Sveriges utrikeshandel med varor och tjänster samt direktinvesteringar, översiktlig analys av utrikeshandelsstatistiken helåret 2000, Kommerskollegium januari 2001

Utlandsägda företag 2000, S 2001:7, Institutet för Tillväxtpolitiska Studier, juni 2001

Utvärdering av ISA, Ingemar Claesson Konsult AB, Västra Frölunda, maj 2000

Utvärdering av verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige–Invest in Sweden Agency, SOU 1997:191, Stockholm januari 1998

Vad betyder direktinvesteringarna för Sverige, NUTEK B 1999:1

World Investment Report 2001, Promoting Linkages, United Nations Conference on Trade and Development, Geneva 2001

Ägarpolitik och ägarstruktur i Sverige i efterkrigstidens Sverige, Henrekson och Jakobsson, Stockholm oktober 2001

Diverse material från ISA, bl.a. årsredovisningar för åren 1995/96, 1997, 1998, 1999, 2000 samt Femårsrapport 1996–2000, Stockholm februari 2001