

Uppföljning av beslutet att bilda
Sveriges export- och investeringsråd

ISSN 1653-0942
ISBN 978-91-88607-94-2
Riksdagstryckeriet, Stockholm 2020

Förord

Sverige är ett litet handelsberoende land som konkurrerar i en global ekonomi. Export, import och utländska investeringar är därför av stor vikt för svensk ekonomi och sysselsättning och därmed också ett effektivt offentligt handels- och investeringsfrämjande. Mot denna bakgrund beslutade riksdagens näringsutskott våren 2017 att följa upp riksdagens beslut om att skapa en sammanslagen organisation för export- och investeringsfrämjande fr.o.m. den 1 januari 2013.

Uppföljningen har genomförts av näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering med företrädare för samtliga partier. Underlaget till rapporten har tagits fram av tjänstemän från näringsutskottets kansli och utskottsavdelningens utvärderings- och forskningssekretariat. I rapporten följer gruppen upp om de förväntningar som förutsågs i och med beslutet har förverkligats samt undersöker vad som har hänt när det gäller de farhågor som lyftes fram inför sammanslagningen. Näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering redovisar härmed sin rapport med resultaten av uppföljningen och gruppens viktigaste iakttagelser.

Stockholm i januari 2020

Mathias Tegnér (S)

Eric Palmqvist (SD)

Birger Lahti (V)

Arman Teimouri (L)

Ann-Charlotte Hammar Johnsson (M)

Helena Lindahl (C)

Camilla Brodin (KD)

Lorentz Tovatt (MP)

Innehållsförteckning

Begrepp och förkortningar	7
Sammanfattning	8
1 Inledning	16
Näringsutskottets uppdrag	16
Bakgrund till uppföljningen	16
Syftet med uppföljningen	17
Några grundläggande utgångspunkter	17
Uppföljningens genomförande och metod	19
Centrala begrepp	22
Rapportens disposition	22
2 Före sammanslagningen	24
Inledning	24
Framväxten av det statliga export- och investeringsfrämjandet	24
Regeringens initiativ till utredningar och översyner	26
Exportrådet	32
Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (Invest Sweden)	35
Gruppens iakttagelser och reflektioner	38
3 Beslutet om sammanslagningen	40
Inledning	40
Regeringens förslag	40
Synpunkter från remissinstanserna	46
Riksdagens behandling och beslut	47
Gruppens iakttagelser och reflektioner	49
4 Sammanslagningens praktiska genomförande	51
Inledning	51
Uppdrag till Invest Sweden och Exportrådet	51
Invest Swedens och Exportrådets förberedelsearbete	52
Avvecklingsmyndighetens uppdrag och arbete	58
Exportrådets och Business Swedens rapportering	60
Regeringens bedömning 2014	60
Gruppens iakttagelser och reflektioner	60
5 Översyner och prioriteringar tiden efter sammanslagningen	63
Inledning	63
Granskningsrapport om statens insatser för att främja företags förmåga till export	63
Regeringens exportstrategi	65
Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande	67
Utredning om ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar	68
Granskningsrapport om regionala exportcentrum	70
Tillväxtanalys studie om vissa exportinsatsers effekter	71
Gruppens iakttagelser och reflektioner	72
6 Den nya organisationen	74
Inledning	74
Styrningen av Business Sweden	74
Verksamhetens utveckling – Business Swedens tre faser	83
Gruppens iakttagelser och reflektioner	104

7 Förväntningar och farhågor – aktörernas bild av sammanslagningen.....	107
Inledning	107
Förväntningar	107
Farhågor	112
Fråga för uppföljningen att besvara.....	115
Metod för att besvara frågan.....	115
Regeringens uppföljning av synergier	116
Business Swedens rapportering.....	116
Regeringens förväntningar och bedömningar av den sammanslagna organisationen	122
Utrikeshandelsföreningens förväntningar och bedömningar av den sammanslagna organisationen	127
Reflektioner i intervjuer	130
Gruppens iakttagelser och slutsatser.....	149
8 Investeringsfrämjande vid fler utlandskontor	155
Inledning	155
Riksdagens beslut.....	155
Frågor för uppföljningen att besvara	157
Metod för att besvara frågorna	158
Före sammanslagningen	159
Efter sammanslagningen	160
Reflektioner i intervjuerna.....	175
Gruppens iakttagelser och slutsatser.....	190
9 Regional samverkan inom investeringsfrämjandet	199
Inledning	199
Riksdagens beslut.....	199
Frågor för uppföljningen att besvara	201
Metod för att besvara frågorna	202
Före sammanslagningen	203
Efter sammanslagningen	205
Reflektioner i intervjuerna.....	219
De regionala aktörernas bild.....	226
Gruppens iakttagelser och slutsatser.....	240
10 Gruppens övergripande reflektioner och bedömningar.....	246
11 Business Sweden ur företagens perspektiv	254
Inledning	254
Experterande företag	254
Investerande företag	259
Referenser.....	261

Bilagor

Åtgärdsområden inom exportstrategin.....	271
Övriga uppdrag till Business Sweden 2014–2018	276
Resultatindikatorer enligt regeringens riktlinjer till Sveriges export- och investeringsråd 2018	291
Styrelsens sammansättning 2012–2018	293
Formuleringar som noterats för bedömning av investeringsfrämjande vid fler utlandskontor.....	300
Formuleringar som noterats för bedömning av regional samverkan inom investeringsfrämjandet.....	304

Enkätundersökning regioner/regionala investeringsfrämjande organisationer	308
Kort beskrivning av urvalsprocessen och de intervjuade företagen	321

Begrepp och förkortningar

Business Sweden	Sveriges export- och investeringsråd (varumärke)
CRM	Customer relationship management
Dedikerad investeringsfrämjare	Uttryck som används för att beskriva att personen enbart arbetar med investeringsfrämjande.
Invest Sweden	Myndigheten för utländska investeringar i Sverige
Exportrådet	Sveriges exportråd
HQI	High quality investment (högkvalitativ investering)
IFO	Investeringsfrämjande organisation
Lead	Internationellt företag som potentiellt avser att investera i Sverige
NKI	nöjd-kund-index
Rådet	Kortform för Sveriges export- och investeringsråd (och tidigare Exportrådet). Används endast för den nuvarande organisationen i rapporten.
SAU	Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening
UD	Utrikesdepartementet

Sammanfattning

Inledning

Den 14 juni 2012 fattade riksdagen beslut om att slå samman det statligt finansierade export- och investeringsfrämjande som utfördes av Sveriges exportråd (Exportrådet) och Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (Invest Sweden). Beslutet innebär att uppgiften att bedriva statligt finansierat investeringsfrämjande fördes över till Exportrådet den 1 januari 2013 och att Invest Sweden avvecklades. Den nya organisationen gavs formellt namnet Sveriges export- och investeringsråd, men verkar under varumärket Business Sweden.

I rapporten följer näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering (i det följande kallat ”gruppen”) upp om de förväntningar som förutsågs i och med beslutet har förverkligats samt undersöker vad som har hänt med de farhågor som lyftes fram inför sammanslagningen. Underlaget till uppföljningen utgörs i huvudsak av dokumentstudier och intervjuer med företrädare och tidigare företrädare för Business Sweden och ägarna (Utrikesdepartementet, UD, och Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, SAU) samt en enkätundersökning med regionala investeringsfrämjande organisationer och regioner. Rapporten innehåller en mer övergripande uppföljning av förväntningar och farhågor utifrån aktörernas beskrivning av dessa samt två fördjupade uppföljningar, dels av förväntningen om att investeringsfrämjande skulle kunna bedrivas vid fler utlandskontor, dels av att samverka med de regionala investeringsfrämjande aktörerna skulle säkerställas och stödet till dessa aktörer stärkas. Utöver att följa upp vad som har hänt i verksamheten har regeringens årliga riktlinjer för Business Swedens uppdrag studerats för att se om dessa har förändrats över tid. Rapporten innehåller ett stort antal reflektioner, iakttagelser och slutsatser samt gruppens övergripande reflektioner och bedömningar. I denna sammanfattning återges kortfattat resultatet av den övergripande och de fördjupade uppföljningarna och några övergripande reflektioner och bedömningar. För en fullständig redogörelse och mer utvecklade resonemang hänvisas till respektive kapitel.

Uppföljningens resultat

Förväntningar och farhågor – aktörernas bild av sammanslagningen

Den bild som framträder av genomgången av den offentliga dokumentationen och de intervjuer som genomförts är att vissa av de förväntningar och farhågor som angavs i propositionen kan ha realiserats. I den offentliga dokumentationen finns det endast relativt knapphändig information om uppnådda synergier. Den enda omedelbara synergieffekten i och med sammanslagningen som

tydligt framkommer i materialet är att Business Sweden fick gemensamma staber och administrativa funktioner i och med samgåendet. Det framgår dock inte om detta resulterade i att resurser frigjordes och användes i den operativa verksamheten i linje med förväntningarna i propositionen. Båda ägarna och Business Sweden anger att flera synergier kan ha realiserats efter sammanslagningen och ger vissa exempel på det, t.ex. att investeringsfrämjandet kan utföras vid flera utlandskontor och att personalens kontakter och branschkunskaper kan utnyttjas för båda verksamheterna.

I fråga om farhågan att investeringsfrämjandet skulle urholkas i och med sammanslagningen är det en relativt samstämd bild som framträder om att investeringsfrämjandet initialt efter sammanslagningen inte var så högt prioriterat, bl.a. på grund av den ekonomiska krisen i Business Sweden. Det framgår vidare att integrationen av export- och investeringsfrämjandet tog en längre tid bl.a. beroende på skillnader i arbetssätt och kultur och de separata anslagen för verksamheterna, och att det därmed fanns vissa svårigheter att använda personalens kompetens för både export- och investeringsfrämjande. Vidare framgår det att det initialt efter sammanslagningen kan ha skett ett kompetenstapp när det gäller investeringsfrämjandet på grund av personalneddragningar, men också att tyngdpunkten på kompetens i styrelsen inledningsvis låg på exportfrämjande, vilket kan ha bidragit till att integrationen av verksamheterna tog längre tid.

Åtgärderna i exportstrategin 2015 och regeringens bedömning av investeringsfrämjandet i budgetpropositionerna de efterföljande åren visar att regeringen såg ett behov av ett ökat fokus på investeringsfrämjandet. Den bild som framträder av Business Swedens rapportering är att de avser att fortsätta att arbeta med att förverkliga eller frigöra synergier i verksamheten efter sammanslagningen, och de framhåller bl.a. Elevate Invest som är ett projekt med syfte att tillvarata synergieffekter i organisationens globala verksamhet. Business Sweden angav så sent som i budgetunderlaget för 2019 att de arbetar vidare med att frigöra synergier mellan export- och investeringsfrämjandet, och i budgetunderlaget för 2020 lämnade Business Sweden förslag på uppdrag som integrerar export- och investeringsfrämjandet.

Investeringsfrämjande på fler utlandskontor

Gruppen konstaterar att det finns en viss skillnad i formuleringen om utlandsnärvaro när det gäller investeringsfrämjandet i riktlinjerna till Business Sweden 2013 jämfört med den tidigare formuleringen för Invest Sweden. I samband med sammanslagningen ändrades formuleringen från att tidigare ha varit att det ska finnas *egen* representation på de viktigaste marknaderna till att det ska finnas representation på de viktigaste marknaderna. Vidare har riktlinjerna ändrats vid några tillfällen efter 2013. De största förändringarna skedde 2018 då det tillkom en uppdragsformulering om att proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag och ett återrapporteringskrav som innebär att Business Sweden ska redogöra för och analysera

verksamhet och uppnådda resultat för prioriterade geografiska områden för potentiella utländska investeringar liksom orsaker till eventuella förändringar i dessa prioriteringar.

Gruppen konstaterar att frågan om det bedrivs investeringsfrämjande på fler utlandskontor efter sammanslagningen går att besvara på flera sätt. Business Swedens nätverk av utlandskontor är nästan tio gånger så stort som Invest Swedens var 2012. I linje med vad som framhölls inför beslutet konstaterar gruppen att investeringsfrämjande därmed *kan* bedrivas vid fler utlandskontor. Den sammanslagna organisationen erbjuder också en större flexibilitet. Uppföljningen visar samtidigt att det är svårt att dra slutsatsen att förväntningen om att investeringsfrämjandet skulle bedrivas vid *betydligt fler* utlandskontor har infriats, om man med detta avser kontor där det finns s.k. dedikerade heltidstjänster för investeringsfrämjande (sju jämfört med fem). Samtidigt konstateras att riksdagens beslut inte innebar ett krav på att det skulle bedrivas investeringsfrämjande på fler utlandskontor, utan endast att det skulle kunna göra det. Det finns inte heller några krav på utlandsrepresentation i regeringens riktlinjer inom investeringsfrämjandet på motsvarande sätt som det finns inom exportfrämjandet.

I intervjuer framkommer att det tog tid innan fler kontor började arbeta med investeringsfrämjande. Orsaker till detta som nämns är bl.a. att investeringsfrämjandet inte var prioriterat på vissa marknader, att man saknade kompetens och att det fanns en skillnad mellan sättet att arbeta med export- och investeringsfrämjande i fråga om både målgrupp och tidsperspektiv samt turbulensen med anledning av Business Swedens ekonomiska kris.

Samtidigt lyfte Business Sweden redan 2013 fram den nya organisationen som en förklaring till investeringsfrämjandets starka resultat. Även regeringen lyfte i budgetpropositionen för 2014 fram att den nya organisationen för investeringsfrämjandet innebar tillgång till fler marknader, och enligt regeringens bedömning hade den nya organisationen för export- och investeringsfrämjande lett till att det aktiva investeringsfrämjandet spridits till vissa nya marknader, inte minst i Europa. Även i budgetpropositionen för 2015 anförde regeringen att investeringsfrämjandet hade fått en större geografisk räckvidd. Slutsatsen att den nya organisationen kan ses som en förklaring till investeringsfrämjandets starka resultat 2013 kan dock problematiseras utifrån att arbetet med att generera investeringar såväl i den offentliga dokumentationen som i intervjuerna beskrivs som en långsiktig process.

Sedan 2017 finns det ett ökat fokus på investeringsfrämjandet inom Business Sweden. År 2017 inleddes det interna projektet Elevate Invest med det primära syftet att höja kunskapen om och förståelsen för investeringsfrämjandet och att identifiera synergier i verksamheten. Projektet innebar att Business Sweden under 2018 bedrev investeringsfrämjande med personal på plats på 17 marknader utöver de 7 där investeringsfrämjandet redan fanns representerat. Utifrån Business Swedens rapportering kan man utläsa att utlandsnärvaro tycks ha betydelse för ett framgångsrikt investeringsfrämjande. Under senare

år har Business Sweden i sina budgetunderlag framhållit att det finns ett behov av att öka antalet investeringsfrämjare på prioriterade marknader.

Att investeringsfrämjande kan bedrivas på fler utlandskontor i den nya organisationen är Business Sweden och de båda ägarna eniga om. SAU menar att en av de fördelar som identifierades inför sammanslagningen som realiserats är att investeringsfrämjandet kan utföras vid fler utlandskontor. Samtidigt menar SAU att det i praktiken finns utrymme att bedriva investeringsfrämjande vid ännu fler utlandskontor. Business Sweden menar att man i realiteten har möjlighet att vara verksamma i 100 länder, dels genom de egna kontoren, dels genom Sveriges ambassader samt möjligheten att bygga geografiska nätverk, dvs. ett enskilt kontor täcker in flera länder och därmed marknader. Det framhålls vidare att det finns en flexibilitet som innebär att den investeringsfrämjande verksamheten kan bedrivas på ett femtiotal marknader jämfört med tidigare fem marknader. Den stora vinsten enligt Business Sweden är därmed att det finns ett resursanpassat och efterfrågeanpassat investeringsfrämjande, och de framhåller att resurserna som läggs på investeringsfrämjandet inte har förändrats i nämnvärd utsträckning men att antalet marknader som kan nås har ökat kraftigt.

Regional samverkan inom investeringsfrämjandet

När det gäller samverkan med och stöd till regionerna inom investeringsfrämjandet innebar sammanslagningen inga större förändringar vad gäller de krav som regeringen ställde. Samtliga uppdrag som Invest Sweden hade 2012 som rör stöd till regionala investeringsfrämjande aktörer fanns även med i riktlinjerna för Business Sweden 2013. Efter 2013 förekommer det vissa förändringar när det gäller uppdragen, men inriktningen för den regionala samverkan inom investeringsfrämjandet tycks ha varit densamma även om vikten av regional samverkan förtydligas i regeringens riktlinjer för 2016 och framåt.

Inget som framkommer i den offentliga dokumentationen tyder på att samverkan med de regionala investeringsfrämjande aktörerna inte har säkerställts. Antalet samverkansavtal mellan Business Sweden och regionala aktörer låg på en konstant (hög) nivå under hela perioden, med undantag för 2016, och andelen avtal på den mest närstående nivån ökade dessutom under den undersökta perioden och omfattar sedan 2016 samtliga avtal.

I vissa avseenden går det att utifrån det som framkommer i uppföljningen konstatera att stödet till de regionala investeringsfrämjande aktörerna har stärkts och att antalet kompetensutvecklande aktiviteter ökade under den undersökta perioden. Samtidigt är det först fr.o.m. 2018 som Business Sweden bedriver investeringsfrämjande med dedikerade heltidsresurser på kontor i Europa, i enlighet med regionala önskemål som uttrycktes redan i remissvaren inför sammanslagningen. Inför sammanslagningen framhöll såväl regeringen som riksdagen att de svenska regionala investeringskontoren skulle kunna få lokalt stöd av utlandskontor på utvalda europeiska marknader, i stället för att

själva behöva bearbeta dessa marknader för att locka till sig företagsetableringar. Det går därmed att konstatera att det dröjde flera år efter sammanslagningen innan det stöd som särskilt framhölls och efterfrågades blev verklighet. Den bild som framkommer i enkäten med de regionala aktörerna visar att det råder delade meningar i synen på hur investeringsfrämjandet fungerar i dag i förhållande till tidigare. Gruppen noterar också att det före sammanslagningen fanns dedikerad investeringsfrämjande personal på lokala kontor i två av de tre storstadsregionerna i Sverige som står för majoriteten av genererade investeringar.

Såväl i intervjuer som i enkätundersökningen med regionala aktörer framkommer uppfattningen att den regionala samverkan inledningsvis försämrades. På samma sätt pekar intervjuerna och enkätsvaren på att samverkan med regionerna inom investeringsfrämjandet framför allt under senare år har förbättrats, även om det finns utvecklingspotential. Av den enkät som ställts till regionala investeringsfrämjande organisationer framgår vidare att antalet investeringar varierar stort mellan regionerna och att storstadsregionerna utmärker sig. Variationer mellan de regionala aktörerna finns även när det gäller i vilken utsträckning investeringarna sker i samverkan med eller utanför samverkan med Business Sweden. Två tredjedelar av de som besvarat enkäten ser ett mervärde i att Business Sweden arbetar med både export- och investeringsfrämjande. Bland de regionala aktörer som själva arbetar med export- och investeringsfrämjande upplever hälften att det innebär ett mervärde. Bland det som fungerar bra med Business Sweden framhålls bl.a. medarbetarna, samarbetet kring särskilda projekt och de föredrag och utbildningar som Business Sweden ordnar ute i regionerna. När det gäller utvecklingsområden framhålls behovet av mer resurser, en fördjupad samverkan för att bygga upp investeringsfrämjandet tillsammans med regionerna och ett främjande som är mer anpassat till regionernas olika storlekar och förutsättningar.

Gruppen noterar även att Business Sweden i sin egen analys av den regionala samverkan återkommande pekat på de problem som finns med att det regionala investeringsfrämjandet ofta bedrivs i projektform och inte mer långsiktigt. Business Sweden har i analysen framhållit att Sverige sannolikt skulle kunna attrahera fler kvalitativa investeringar om arbetet i regionerna blev mer långsiktigt, och man har därför arbetat med att få fler permanenta organisationer. Uppgifterna i enkäten visar också på att en majoritet av de regionala aktörerna i någon utsträckning finansieras av projektmedel, och de flesta av dessa anger att projektfinansieringsgraden är mellan 61 och 100 procent.

Några övergripande reflektioner och bedömningar

Det övergripande syftet med sammanslagningen var att export- och investeringsfrämjandet skulle effektiviseras i en gemensam organisation och att det statliga stödet för näringslivets internationalisering därmed skulle kunna stärkas. Detta har varit svårt att följa upp eftersom det inte framgår i närmare detalj av regeringens förslag eller av de riktlinjer Business Sweden fått hur detta är

tänkt att uppnås, mätas eller följas upp. Vidare har Business Sweden varken fått i uppdrag att ta fram underlag till en kvantitativ uppföljning eller själva tagit initiativ till någon sådan uppföljning av sammanslagningen. Att det inte heller förtydligas vad som avses med synergier och synergieffekter i regeringens förslag och att det inte gjorts någon form av företagsbesiktning, s.k. due diligence, inför samgåendet har också bidragit till att det funnits svårigheter för gruppen att dra några ytterligare slutsatser om vilka synergier som realiserats i och med sammanslagningen eller åren därefter. Utskottet tog inte heller några initiativ till förtydliganden i samband med beredningen av förslagen inför riksdagens beslut. Ytterligare en omständighet som påverkat gruppens möjligheter att följa upp beslutet om sammanslagningen är att gruppen inte haft tillgång till vissa uppgifter som efterfrågats från Business Sweden. Riksdagens möjligheter till insyn måste därför bedömas som sämre än när investeringsfrämjandet bedrevs i myndighetsform. Gruppen noterar dock att Riksrevisionen och Regeringskansliets internrevision får granska hur Business Sweden använder statliga medel och utför statliga myndighetsuppgifter.

Den bild som framträder av Business Swedens rapportering är att de ända sedan sammanslagningen har arbetat med att försöka frigöra eller förverkliga synergier, men det är svårt att utläsa av materialet i vilken utsträckning detta skett och vad detta arbete konkret resulterat i. Sammantaget konstaterar gruppen att det i den offentliga dokumentation som har gått igenom inte finns några tydligt redovisade kvantifierbara synergieffekter av sammanslagningen. Gruppen framhåller att det är positivt att Business Sweden har fortsatt att arbeta med att hitta synergier i verksamheten och ta olika initiativ för att tillvarata synergieffekter.

Av materialet framgår att det har skett stora förändringar i organisationen efter sammanslagningen, både när det gäller organisationsstruktur och personal och när det gäller ledningsgrupp och Business Swedens styrelse. Vidare framgår det att Exportrådet och Invest Sweden samt avvecklingsmyndigheten för investeringsfrämjandet fick relativt kort tid på sig att förbereda sammanslagningen av verksamheterna, vilket inledningsvis kan ha påverkat den nya organisationens förutsättningar att uppnå de förväntade synergierna. I sammanhanget noterar gruppen att den bedömning som Invest Sweden lämnade till regeringen om konsekvenserna av överföringen av den investeringsfrämjande verksamheten till Exportrådet inte kom att utgöra ett underlag för regeringens förslag om sammanslagningen eftersom myndighetens återrapporing lämnades först dagen efter riksdagens beslut om sammanslagningen. Både SAU och Business Sweden framhåller att konstruktionen med två separata anslag med separat återrapporing kan ha begränsat möjligheten att realisera de synergier som eftersträvats. Gruppen konstaterar att Business Sweden har en omfattande verksamhet med både statliga och företagsfinansierade uppdrag. När det gäller den statligt finansierade verksamheten konstaterar gruppen också att Business Sweden får många olika och relativt detaljerade uppdrag från departement och myndigheter med tillhörande återrapporingkrav. Sammantaget väcker det funderingen om detta också kan ha påverkat Business

Swedens möjligheter att realisera synergier mellan de olika verksamhetsområdena.

Det statliga anslaget för investeringsfrämjande, som fram till 2017 var förhållandevis konstant, ökade 2018 med 11 miljoner kronor och kom därmed att omfatta 79 miljoner kronor. Gruppen noterar att Business Sweden i de tre senaste årens budgetunderlag, för 2018–2020, identifierat ett behov av att förstärka närvaron på nyckelplatser för investeringsfrämjandet och att kraftigt öka antalet investeringsfrämjare på prioriterade marknader. Gruppen noterar vidare att antalet investeringar varierade under perioden 2013–2018 och som lägst var 55 (2017) och som högst 72 (2018). Antalet investeringar efter sammanslagningen under perioden 2013–2018 var i genomsnitt strax under 65 per år, vilket kan jämföras med ett genomsnitt på 63 för de två åren närmast före sammanslagningen. Det genomsnittliga antalet investeringar har därmed ökat något efter sammanslagningen. Business Sweden framhåller särskilt vikten av högkvalitativa investeringar. Om man ser till dessa har de ökat de senaste fyra åren. Mellan 2017 och 2018 var ökningen tydlig. Gruppen framhåller att det ur ett uppföljningsperspektiv dock är svårt att dra några slutsatser om hur sammanslagningen påverkat utfallet när det gäller antalet investeringar eftersom utfallet är ett resultat av det investeringsfrämjande arbetet men också kan ha påverkats av konjunkturförändringar.

Av Business Swedens åiterrapportering framgår det vidare att organisationen började arbeta mer strategiskt med investeringsfrämjandet 2016. I samband med exportstrategin fick Business Sweden mer resurser till såväl export som investeringsfrämjandet och nya uppdrag, bl.a. att samordna Team Sweden Invest för ökad samverkan kring investeringsfrämjandet. Givet att två av Business Swedens fem affärsområden för perioden 2015–2020 har fokus på investeringsfrämjandet, dels att öka investeringar på kort och medellång sikt, dels att öka investeringsfrämjandet i syfte att öka sysselsättning och tillväxt i Sverige, noterar gruppen med viss förvåning att utredaren i den nyligen avslutade översynen av investeringsfrämjandet (SOU 2019:21) konstaterar att det saknas en kommunikationsplan och kommunikationsstrategi för investeringsfrämjandet i utlandet. Gruppen noterar att utredaren föreslagit att en sådan skyndsamt ska utvecklas. Gruppen noterar vidare att utredaren vidare bl.a. föreslår ökade resurser till investeringsfrämjandet för en förstärkt utlandsorganisation, fler s.k. dedikerade investeringsfrämjare i utlandet och att det regionala investeringsfrämjandet ska stärkas genom en statlig basfinansiering. Gruppen konstaterar att utredningens förslag har remissbehandlats och för närvarande bereds inom Utrikesdepartementet.

Inom ramen för uppföljningen har det genomförts intervjuer med olika företag när det gäller Business Swedens exportfrämjande tjänster som ligger utanför uppföljningen av sammanslagningen. Även om det inte går att dra några generella slutsatser av dessa intervjuer noterar gruppen att de intervjuade företagen som använt sig av Business Swedens tjänster ser flera fördelar med detta. Bland annat uppges att Business Sweden fungerar som en viktig ingång för företagen på utländska marknader genom sina lokalkontor, att Business

Sweden ses som en representant för Sverige, vilket bidrar till högkvalitativa möten med både företag och myndigheter, och att Business Swedens tjänster varit av hög kvalitet. Flera företag anser också att Business Sweden genom kompetenta medarbetare och kännedom om lokala och regionala marknader bidragit med en kompetens som företagen själva saknat. Gruppen framhåller vikten av att återkommande kartlägga företagens behov för att kunna erbjuda tjänster som möter företagens efterfrågan.

Beslutet om sammanslagningen och exportstrategin är exempel på hur regeringen hanterat flera av de frågeställningar, t.ex. om samverkan, uppföljning och utvärdering, som varit aktuella i de olika utredningar och översyner som genomförts under åren. Gruppen framhåller vikten av att arbetet med att följa upp och utvärdera främjandeinsatser på området fortsätter. Gruppen konstaterar att regeringen nyligen fattat beslut om Sveriges export- och investeringsstrategi samt riktlinjer till Business Sweden för budgetåret 2020. Varken strategin eller dessa riktlinjer har analyserats närmare inom ramen för uppföljningen. Gruppen noterar dock att strategin bl.a. tar upp frågan om regional samverkan och att regeringen avser att lyfta fram investeringsfrämjande verksamhet på regional nivå i den kommande strategin för regional tillväxt. Gruppen noterar också att Business Sweden i riktlinjerna för 2020 uppmanas att föreslå relevanta indikatorer och utvärderingsmetoder för aktiviteter, resultat och effekter, i syfte att utveckla årsuppdraget och öka effekten i främjandet.

1 Inledning

Näringsutskottets uppdrag

I utskottens uppgifter ingår att följa upp och utvärdera riksdagsbeslut (4 kap. 8 § regeringsformen). Riksdagen har beslutat om riktlinjer för utskottens arbete med uppföljning och utvärdering (framst. 2005/06:RS3, bet. 2005/06:KU21). Av dessa framgår bl.a. att uppföljning och utvärdering inom riksdagen bör ha en framåtblickande inriktning och medverka till att ge ett underlag för väl underbyggda ställningstaganden i utskottens beredningsarbete.

Näringsutskottet beslutade den 27 april 2017 (prot. 2016/17:27) på förslag av näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering (i det följande kallat ”gruppen”) att genomföra en uppföljning av riksdagens beslut att bilda Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) den 1 januari 2013.¹

Bakgrund till uppföljningen

Sverige är ett litet handelsberoende land som konkurrerar i en global ekonomi. Export, import och utländska investeringar är av stor vikt för svensk ekonomi och sysselsättning. Enligt Kommerskollegium (2019) uppgick Sveriges totala varuexport till 1 442 miljarder kronor 2018 och den totala varuimporten till 1 478 miljarder kronor. Det totala värdet för tjänstehandel uppgick till 644 miljarder kronor för exporten och 618 miljarder kronor för importen av tjänster. Vid utgången av 2018 uppgick de svenskägda direktinvesteringstillgångarna i utlandet till 3 324 miljarder kronor och de utländska direktinvesteringstillgångarna i Sverige till ca 2 888 miljarder kronor. Ett effektivt offentligt handels- och investeringsfrämjande som bistår svenska (små och medelstora) företags internationalisering och svenska företags affärer på viktiga marknader samt attraherar utländska investeringar till Sverige är betydelsefullt, inte minst i ljuset av en ökad global konkurrens.

Den 14 juni 2012 beslutade riksdagen (prop. 2011/12:92, bet. 2011/12:NU23, rskr. 2011/12:265) om att slå samman det statligt finansierade export- och investeringsfrämjande som utfördes av Sveriges exportråd (Exportrådet) och Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (Invest Sweden). Beslutet innebar att uppgiften att bedriva statligt finansierat investeringsfrämjande fr.o.m. den 1 januari 2013 fördes över till Exportrådet och att Invest

¹ Beslutet föregicks av en förstudie, vars syfte var att ta fram underlag för beslut om inriktningen för en eventuell fortsatt uppföljning i en huvudstudie. Beslutet om att genomföra en förstudie fattades av näringsutskottets uppföljnings- och utvärderingsgrupp den 16 februari 2017.

Sweden avvecklades². Den nya organisationen gavs formellt namnet Sveriges export- och investeringsråd, men verkar under varumärket Business Sweden.

Beslutet att slå samman det statliga export- och investeringsfrämjandet föregicks av flera utredningar och översyner (företrädesvis Ds 2011:29, Statskontoret 2011:35 och SOU 2011:21³). Det huvudsakliga argument som regeringen anförde för en sammanslagning var bedömningen att främjandet skulle kunna effektiviseras i en gemensam organisation och att det statliga stödet för näringslivets internationalisering därmed skulle stärkas. I beredningen av regeringens proposition framhöll näringsutskottet bl.a. att utländska investeringar i Sverige skulle kunna främjas på fler platser i utlandet, t.ex. i större europeiska investeringsländer och på intressanta tillväxtmarknader, än vad som tidigare varit fallet. En gemensam organisation skulle även kunna skapa synergieffekter och administrativa besparingar som skulle kunna leda till större effektivitet. Vidare anförde utskottet att förslaget skulle kunna innebära en förenkling för företagen som skulle kunna erbjudas råd och stöd från en och samma organisation. En ökad tydlighet skulle också kunna uppnås gentemot kunder, myndigheter och andra samarbetspartner i utlandet genom att de fick *en* i stället för två organisationer att samverka med. Utskottet framhöll också att en sammanslagning av verksamheterna skulle kunna skapa förutsättningar för att en liknande dialog och samverkan mellan staten och näringslivet som fanns sedan tidigare om exportfrämjandet skulle kunna komma att omfatta även investeringsfrämjandet. Förväntningarna av sammanslagningen och de farhågor som lyftes fram inför beslutet beskrivs närmare i kapitel 7–9.

Mot bakgrund av handels betydelse för Sverige gjorde utskottet bedömningen att det var viktigt att försöka följa upp beslutet om sammanslagningen.

Syftet med uppföljningen

Syftet med uppföljningen är att följa upp om regeringens och riksdagens förväntningar på en sammanslagen organisation för export- och investeringsfrämjande har förverkligats samt att undersöka vad som har hänt när det gäller de farhågor som lyftes fram inför beslutet. Vidare är ett övergripande syfte att ge näringsutskottet ökad kunskap och ett fördjupat beslutsunderlag inför beredningen av ärenden i frågor om handels- och investeringsfrämjande.

Några grundläggande utgångspunkter

Beslutet om sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden fattades av riksdagen i juni 2012, och den 1 januari 2013 hade Business Sweden bildats. Den nya organisationen har därmed varit verksam i över sju år. Att det har gått

² I samband med beslutet att bilda Business Sweden beslutades även att den s.k. funktionella direktivrätten (Exportrådets möjligheter att leda och planera exportfrämjande verksamhet vid utrikesrepresentationen) skulle upphöra. Uppföljningen omfattar dock endast de beslut som rör själva sammanslagningen, och därför ingår inte den funktionella direktivrätten i uppföljningen.

³ Se vidare kapitel 2.

en tid sedan sammanslagningen är både bra och dåligt ur uppföljningssynpunkt. En fördel är att flera av de förväntningar man såg framför sig antogs uppstå på lite längre sikt (även om vissa var mer omedelbara). En uppföljning för nära inpå sammanslagningen skulle därmed med fog riskera kritik. En svårighet när det har gått längre tid är dock att det i många fall är svårt att isolera vad som är en effekt av sammanslagningen och vad som beror på andra faktorer. I kapitel 5 beskrivs bl.a. regeringens exportstrategi eftersom den bedöms ha haft betydelse för utvecklingen av det statliga export- och investeringsfrämjandet, vilket man behöver ta hänsyn till när man analyserar och drar slutsatser om sammanslagningen.

Sammanslagningen och bildandet av en ny organisation är vidare något dynamiskt. Den nya organisationen påverkas inte bara av yttre faktorer utan även av inre omständigheter. Det gör att uppföljningen av en sammanslagning skiljer sig åt från uppföljningen av andra riksdagsbeslut i form av t.ex. en ny lag som är konstant till dess att riksdagen fattar ett beslut om att ändra lagen. Beslut om hur Business Sweden utvecklas fattas årligen både genom dess styrelse och ledning och utifrån de statliga uppdragen som i form av framför allt årliga riktlinjebeslut i betydande utsträckning styr inriktningen för stora delar av verksamheten. Staten har således två roller i förhållande till Business Sweden, den ena som ägare (där staten tillsammans med den andra ägaren – näringslivet som representeras av Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, SAU – utser styrelserepresentanter) och den andra som uppdragsgivare.

När det gäller förväntningarna och farhågorna går det att konstatera att vissa är svårare att följa upp än andra. Generellt kan sägas att det vid uppföljningar är lättare att följa upp sådant som är tydligt uttryckt än sådant där det är mer diffust vad som avses. Sådant som är komplext är också svårare att följa upp. Under arbetets gång har det också blivit tydligt att ytterligare omständigheter försvårat möjligheterna att följa upp flera förväntningar och farhågor. Regeringens konsekvensbeskrivning i propositionen innehåller inte några tydliga bedömningar av de synergivinster som förväntades uppstå. Under intervjuer med aktörerna har Business Sweden påpekat att det inte gjordes någon sedvanlig företagsbesiktning⁴ inför sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden och inte heller någon kvantitativ analys av de möjliga synergieffekterna.⁵ Därmed saknas det många gånger nollvärden för jämförelser. Vidare har en f.d. generaldirektör i Invest Sweden påpekat att det är olyckligt att det redan när förslaget diskuterades saknades ekonomiska kalkyler som visade vilka besparingar eller effektivitetsvinster som skulle kunna uppnås vid en sammanslagning, då detta medförde att det var svårt att förhålla sig till de fördelar och risker som fördes fram i samband med förslaget att slå samman Exportrådet och Invest Sweden.⁶

⁴ Företagsbesiktning, due diligence, är en arbetsprocess och metod som brukar tillämpas inom det privata näringslivet för att samla in och analysera information om ett företag inför ett företagsförvärv eller andra strategiska förändringar.

⁵ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2019.

⁶ F.d. generaldirektör i Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, intervju hösten 2018.

Ytterligare en omständighet som har försvårat uppföljningen är tillgången på information. Business Sweden har valt att inte lämna ifrån sig någon tryckt information utöver det som är offentligt. Det innebär att uppföljningen varit hänvisad till den offentliga dokumentationen och t.ex. inte har kunnat använda interna uppgifter i form av strategidokument, minnesanteckningar från styrelsesammanträden eller detaljerade uppgifter om kostnader och resurser. När det gäller styrelsematerial har Business Sweden påtalat att det är upp till styrelsen att fatta beslut om att lämna ut sådant material. Detta sammantaget har lett till att gruppen beslutat att göra en mer översiktlig uppföljning med undantag för två förväntningar – att investeringsfrämjande skulle kunna bedrivas vid fler utlandskontor och att samverkan med de regionala investeringsfrämjande aktörerna skulle säkerställas och stödet till dessa aktörer stärkas – där det har gjorts en mer fördjupad uppföljning. Gemensamt för dessa förväntningar är att de framhålls som väldigt betydelsefulla för investeringsfrämjandet, vilket också var den verksamhet som genomgick störst förändringar i och med beslutet om sammanslagningen. Båda förväntningarna har också vissa kvantitativa nollvärden som går att jämföra med. De preciserade frågeställningarna för de fördjupade delarna presenteras i kapitel 8 och 9. Den översiktliga uppföljningen av övriga förväntningar och farhågor finns i kapitel 7.

Uppföljningens genomförande och metod

Underlaget till uppföljningen har tagits fram av tjänstemän vid utskottsavdelningens utvärderings- och forskningssekretariat och näringsutskottets kansli. Gruppen har på ett övergripande plan informerats av tjänstemännen om det pågående arbetet under uppföljningens gång. Tjänstemännen har tagit fram och sammanställt det empiriska underlaget och ansvarat för kvalitetssäkring av metodval och faktainnehåll samt tagit fram underlag till gruppens iakttagelser, reflektioner, slutsatser och bedömningar. Gruppen har bestämt syfte och inriktningsfokus för rapporten och står bakom de iakttagelser, reflektioner, slutsatser och bedömningar som presenteras.

Underlaget till uppföljningen utgörs i huvudsak av dokumentstudier och intervjuer med företrädare och tidigare företrädare för Business Sweden och ägarna (Utrikesdepartementet, UD, och Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförning, SAU) samt en enkätundersökning med regionala investeringsfrämjande organisationer och regioner. Därutöver har även intervjuer genomförts med företrädare för några andra främjandemyndigheter, branschorganisationer och regionala aktörer och med enskilda företag.

De dokument som har studerats kan delas in i två grupper. Den ena gruppen används för att fånga upp styrsignaler och återrapporteringskrav inom ramen för regeringens årliga riktlinjer och för att undersöka om regeringen vidtagit de åtgärder som den enligt propositionen hade för avsikt att göra för att hantera risken om ett urholkat investeringsfrämjande. Den andra gruppen används för att beskriva verksamhetens utveckling över tid utifrån de undersökta förväntningarna och farhågorna. För att kunna göra en jämförelse av verksamheterna

före och efter sammanslagningen har även motsvarande dokument för Invest Sweden⁷ och Exporrådet för 2012 studerats. Dokumenten har gått igenom systematiskt.

I den redovisning som Business Sweden lämnar inom ramen för den årliga återrapporteringen av det statliga uppdraget till regeringen och årsredovisningen nämns ett antal strategiska dokument och olika initiativ som organisationen arbetar med. Dessa dokument har uppföljningen inte haft tillgång till. Det gäller även styrelseprotokoll och annan styrelsedokumentation. Som tidigare framgått har Business Sweden påtalat att det är upp till styrelsen att fatta beslut om att lämna ut styrelsematerial. För att säkerställa att den bild av sammanslagningen som framkommer utifrån de officiella dokumenten är rättvisande har intervjuer genomförts. Business Sweden och de båda ägarna (UD och SAU) har även fått faktagranska och i övrigt lämna synpunkter på ett rapportutkast. I utkastet ingick inte gruppens iakttagelser, reflektioner, slutsatser eller bedömningar. Samtliga som har intervjuats har fått granska citat och intervjureferat.

I referenslistan redogörs för de aktörer som har intervjuats inom ramen för uppföljningen. Intervjuerna har i huvudsak genomförts i två omgångar. I en första inledande omgång i huvudsak under hösten 2017 och våren 2018 genomfördes ett flertal intervjuer av mer explorativ karaktär med företrädare för Business Sweden, ägarna, andra främjandemyndigheter, branschorganisationer och regionala aktörer⁸. De intervjuade valdes ut utifrån vilka roller och arbetsuppgifter de har för att kunna ses som företrädare för respektive organisation. På Business Sweden har vd:n, flera chefer i ledningsgruppen samt en senior projektledare m.fl. medarbetare intervjuats. Business Sweden har själva fått välja vilka som ska delta vid intervjuerna. För att få en bild av verksamheten vid utlandskontoren har även ett antal handelssekreterare intervjuats. Inom UD har personer som är eller har varit chefer och departementsråd vid enheten för främjande och hållbart företagande, statens representant i Business Swedens styrelse och en ledamot i representantskapet intervjuats. Det är viktigt att understryka att det därmed i huvudsak är opolitiska tjänstemän som har intervjuats. Ett undantag är en tidigare statssekreterare i handelsfrågor. Vid SAU har ordföranden samt SAU:s verkställande styrelseledamot i Business Swedens styrelse intervjuats.

Diskussionsområden som togs upp i de inledande intervjuerna var Business Swedens organisation och ägarnas styrning av verksamheten, bildandet av Business Sweden och om det har inneburit några administrativa besparingar och medfört synergier i verksamheten samt förekomsten av eventuella intressekonflikter. Tyngdpunkten på de olika diskussionsområdena varierade bero-

⁷ Eftersom Invest Sweden var en myndighet återfinns styrsignalerna från regeringen i regleringsbrev samt en särskild myndighetsinstruktion. Myndighetens återrapportering finns i årsredovisningen.

⁸ Telefonintervjuer med två kommunala bolag som arbetar med näringsutvecklingsfrågor och marknadsföring av regioner som etableringsort.

ende på vilken aktör som intervjuades. Följdfrågor har tillkommit genom ytterligare intervjuer eller kontakt via e-post. Resultatet av dessa intervjuer redovisas framför allt i kapitel 7–9.

I den andra omgången av intervjuer som genomfördes våren 2019 har nuvarande företrädare för Business Sweden och ägarna UD och SAU intervjuats ytterligare en gång. Syftet med dessa intervjuer har i huvudsak varit att undersöka om företrädarna anser att den bild som framkommer i genomgången av den offentliga dokumentationen i fördjupningskapitlen är rättvisande, eller om det finns viktiga aspekter som uppföljningen bör kompletteras med. Därutöver har frågor ställts för att i vissa fall få en fördjupad kunskap om sådant som endast omnämns i begränsad omfattning i de studerade dokumenten, t.ex. särskilda satsningar, samt i något/några fall för att reda ut oklarheter. Eftersom det hade gått två år sedan de första intervjuerna genomfördes var det också av vikt att genomföra avslutande intervjuer med de centrala aktörerna för att fånga upp sådant som eventuellt hänt under den tid som passerat. Inför de avslutande intervjuerna fick intervjupersonerna ta del av ett underlag som byggde på en sammanställning av dokumentstudierna och de inledande intervjuerna i de delar som rör den fördjupade uppföljningen.

För att besvara frågan om den regionala samverkan inom investeringsfrämjandet har säkerställts och stödet till de regionala aktörerna stärkts har även en enkätundersökning genomförts med regionala aktörer våren 2019. Totalt inbjöds 21 regionala investeringsfrämjande organisationer (IFO) och regioner att delta i undersökningen. Enkäten besvarades av 19 av dessa, vilket ger en svarsfrekvens på ca 90 procent. Av bilaga 7 framgår vilka aktörer som har fått enkäten och vilka som har besvarat den samt vilka frågor enkäten omfattade.

En närmare beskrivning av vilket underlag och vilken metod som använts finns i respektive kapitel.

I den förstudie som föregick uppföljningen diskuterades möjligheten att genomföra en enkätundersökning för att skaffa information från företag. Tanken var att göra en replikering av vissa frågor som Riksrevisionen ställt inom ramen för den granskning av Exportrådet som beskrivs närmare i kapitel 2, vilket skulle ha möjliggjort en jämförelse och fördjupad förståelse för hur effektiv den nya organisationen är i jämförelse med den tidigare organisationen. Efter ytterligare metodöverväganden landade gruppen i att en jämförelse av resultaten, bl.a. mot bakgrund av svårigheter kopplade till urvalet av företag och risken för en låg svarsfrekvens, hade varit förenad med för stor osäkerhet. I stället har det genomförts ett antal företagsintervjuer. Gruppens avsikt med att genomföra ett antal intervjuer med såväl företag som använt sig av Business Swedens (och Exportrådets) tjänster som de som inte gjort det har varit att tillföra ett målgruppsperspektiv på främjandeinsatserna inom ramen för uppföljningen. Då det inte är möjligt att generalisera utifrån intervjuerna används de inte som underlag för att följa upp någon enskild förväntning eller farhåga. Företagen kan däremot bidra med värdefulla insikter utifrån hur exportfrämjandet fungerar i praktiken. Totalt har 27 telefonintervjuer med företag genomförts. En utförligare beskrivning av urvalsprocessen och en kort beskrivning

av de intervjuade företagen finns i bilaga 8. Inom ramen för uppföljningen har det inte funnits utrymme att genomföra motsvarande intervjuer med investerande utländska företag. I kapitel 11 där de svenska företagsintervjuerna presenteras återges i stället kortfattat några resultat från en intervjuundersökning som Business Sweden genomfört med investerande utländska företag.

Centrala begrepp

Redan här i inledningen finns det anledning att reflektera kring de centrala begrepp som används i rapporten. Som tidigare uttalats är syftet med uppföljningen att följa upp förväntningar och farhågor som skulle kunna uppstå genom sammanslagningen.

I propositionen, utskottets betänkande och översynen (Ds 2011:29) som låg till grund för regeringens förslag talades det om synergier och risker. I propositionen anförde regeringen att ”de synergier som beskrivs nedan tillvaratas, vilket leder till högre effektivitet så att större nytta kan uppnås av de statliga medlen”. Därefter beskriver regeringen olika förväntningar som finns och resonerar även kring de farhågor som lyfts upp inför beslutet⁹. Det fanns en förväntning om att det skulle kunna uppstå ”synergier” och ”synergivinster”. Begreppet synergier utvecklades inte, och i propositionens konsekvensanalys konstaterade regeringen att det är svårt att uppskatta hur stora synergivinsterna kan bli och att det beror på hur sammanslagningen genomförs. Eftersom begreppet synergier användes i propositionen, betänkandet och översynen har det även använts i uppföljningen vid genomläsningen av dokument och vid intervjuerna.

Rapportens disposition

Rapporten är uppbyggd av 11 kapitel. Sammantaget ska rapporten försöka ge en bild av vad som har hänt i fråga om de förväntningar och farhågor som framhölls inför riksdagens beslut att bilda Business Sweden. I kapitel 2 beskrivs framväxten av det statliga export- och investeringsfrämjandet, och ett urval av utredningar och rapporter som togs fram åren före sammanslagningen presenteras. Vidare ges en kort beskrivning av hur Exportrådet och Invest Sweden såg ut före sammanslagningen. Kapitlet är tänkt att ge läsaren en bättre förståelse och sätta in uppföljningen i en bredare kontext. Riksdagsbeslutet och motiven i propositionen och näringsutskottets betänkande redogörs för i kapitel 3, och i kapitel 4 behandlas bildandet av den nya organisationen. I kapitel 5 beskrivs regeringens exportstrategi och ett urval av utredningar och rapporter som tagits fram åren efter sammanslagningen. I kapitel 6 beskrivs hur den nya organisationen ser ut i dag framför allt med fokus på styrning och hur verksamheten utvecklats på en övergripande nivå sedan sammanslagningen. Även kapitel 5 och 6 är tänkta att ge läsaren en bättre förståelse

⁹ I kapitel 3 återges propositionens innehåll mer utförligt.

inför den vidare läsningen och sätta in uppföljningen i en bredare kontext. I kapitel 7 följer den mer översiktliga uppföljningen av förväntningar och farhågor. I kapitel 8 och 9 presenteras resultatet av den fördjupade delen av uppföljningen. Gruppen presenterar sina övergripande reflektioner och bedömningar i kapitel 10. Dessa bygger på de iakttagelser, reflektioner och slutsatser som presenterats i kapitel 2 till 9. Kapitel 11 fokuserar på Business Sweden ur företagets perspektiv och innehåller förutom resultatet av intervjuerna med svenska företag uppgifter från Business Swedens redovisningar om nöjdhetsindex (NKI) och intervjuer genomförda med investerande utländska företag. I kapitlet redogörs även för några andra företagsundersökningar.

Rapporten är skriven så att läsaren ska kunna läsa varje kapitel fristående. Det innebär att den innehåller en del upprepningar.

2 Före sammanslagningen

Inledning

I detta kapitel beskrivs framväxten av det statliga export- och investeringsfrämjandet i syfte att ge en bättre förståelse för bakgrunden till det statliga åtagandet på området. För att ge en större förståelse för de tankar och idéer som fanns om det svenska export- och investeringsfrämjandet före sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden presenteras ett urval av de utredningar och översyner som regeringen tog initiativ till åren före sammanslagningen. Dessa berör bl.a. frågor om statens roll, funktion, organisation och verksamhetsinriktning samt företagens behov. Vidare beskrivs de två aktörerna kortfattat för att ge en bild av hur verksamheterna såg ut före sammanslagningen. Avslutningsvis presenteras gruppens iakttagelser och reflektioner.

Framväxten av det statliga export- och investeringsfrämjandet

I översynen av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande (Ds 2011:29) beskrivs framväxten av det svenska exportfrämjandet. Under industrialismens barndom var statens roll främst att förhandla fram frihandelsavtal med de viktigaste handelspartnerna. Initiativet att bilda Sveriges Allmänna Exportförening (SAE) togs av den svenska industrin i slutet av 1800-talet. Samverkan mellan utrikesförvaltningen och SAE var tät, och verksamheten finansierades delvis av statliga bidrag. I början av 1900-talet bildades de första bilaterala utrikeshandelskamrarna för att främja svensk export till verksamhetsländerna. I mitten av 1900-talet bildades Småindustrins exportbyrå och Småindustrins exportråd för att stödja de mindre företagens export. Dessutom bildades Handelssekreterarorganisationen som ett komplement till utrikesrepresentationen där handelssekreterarkontoren var statliga myndigheter. Småindustrins exportbyrå var ett statligt organ i anslutning till SAE med uppgift att främja hantverkets och småindustrins export. Det angränsande Småindustrins exportråd tillsattes för samråd vid större frågor. År 1969 slogs de båda aktörerna samman till Exportrådet för den mindre industrin som finansierades helt med statliga medel och endast verkade för de små företagen. På 1960-talet inrättades också Kollegiet för Sverigeinformation med uppgift att samordna planeringen och utförandet av Sverigeinformation i utlandet. Parallellt med de ovannämnda organisationerna verkade den svenska utrikesrepresentationen, dvs. ambassader och generalkonsulat, vilka genomförde olika främjandeinsatser. I utlandet bedrevs alltså främjandeverksamheten vid Sveriges ambassader och konsulat, vid handelssekreterarkontoren och vid handelskamrarna. De olika aktörerna hade tre olika huvudmän i Sverige utan nå-

gon enhetlig planering där utrikesförvaltningen (UD) ansvarade för utlandsmyndigheterna och Handelsdepartementet för handelssekreterarkontoren samt handelskamrarna var enskilda sammanslutningar.

Efter förhandlingar mellan staten och näringslivet bildades Sveriges exportråd (Exportrådet) den 1 juli 1972 för att samordna den exportfrämjande verksamheten. Det statliga exportfrämjandet slogs därmed ihop med det privata, och ett avtal slöts mellan staten (regeringen) och näringslivet (SAE) för att reglera den nya aktörens verksamhet. Exportrådet för den mindre industrin och Kollegiet för Sverigeinformation i utlandet införlivades i den nya organisationen, och efter tre år fick Exportrådet även ta över handelssekreterarorganisationen. Tanken enligt översynen var att även handelskamrarna skulle knytas till Exportrådet, men det kom aldrig att förverkligas. SAE bytte 2004 namn till Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU) för att markera att föreningen även värnade om goda förhållanden för import.

I översynen (Ds 2011:29) angavs även flera motiv till varför staten ska engagera sig i exportfrämjandet, bl.a. att den internationella konkurrensen om marknadsandelar och investeringar ökar och att ett statligt engagemang i exportfrämjandet är motiverat då det korrigerar ett marknadsmisslyckande.¹⁰ Vidare angavs att enskilda stater i en alltmer globaliserad värld inte längre själva kan kontrollera den ekonomiska och finansiella utvecklingen och att många länder därför anser att det är nödvändigt att i högre utsträckning prioritera utrikespolitik och utrikesrepresentation samt export- och investeringsfrämjande.

Delegationen för utländska investeringar i Sverige (Invest in Sweden Agency, ISA) bildades 1995. Enligt översynen skedde detta mot bakgrund av att avregleringarna på 1980-talet och Sveriges inträde i EU 1995 ledde till ökad internationell konkurrens och till att svenska företag började förlägga nyinvesteringar till utlandet. Det framstod därför som allt viktigare att kompensera svenska bolags utflyttning med ett inflöde av utländska företag som etablerade sig, anställde personal och förlade produktion, forskning och utveckling och annan viktig verksamhet till Sverige. Det blev också tydligt att flertalet jämförbara länder bedrev statligt investeringsfrämjande, vilket riskerade att ge Sverige en konkurrensnackdel om inte även Sverige satsade på investeringsfrämjande.

ISA:s verksamhet utreddes i början av 00-talet, och det konstaterades att myndighetens verksamhet på det stora hela fungerade väl och fyllde ett behov varför ett fortsatt statligt engagemang ansågs motiverat (SOU 2001:109). Delegationen bytte så småningom namn till Myndigheten för utländska investeringar i Sverige och arbetade fr.o.m. 2011 under varumärket Invest Sweden.

I översynen (Ds 2011:29) angavs några olika motiv för ett statligt engagemang i investeringsfrämjandet, bl.a. att investeringsfrämjandet kan spela en viktig roll för att attrahera utländska investeringar och förstärka ekonomin och

¹⁰ För ett utförligare resonemang om argument för ett statligt åtagande och uppkomsten av marknadsmisslyckande se SOU 2008:90 och Ds 2009:35.

att den globala konkurrensen gör att behovet av ett investeringsfrämjande ökar.

Regeringens initiativ till utredningar och översyner

Inledning

Runt 2000 tog regeringen initiativ till att utvärdera både Exportrådet och ISA:s verksamhet. I mitten av 00-talet inrättade regeringen ett råd för att fördjupa kunskaperna om globaliseringens betydelse för Sverige och tillsatte en utredning för att undersöka hur den svenska exporten utvecklats. I samband med den globala ekonomiska krisen presenterade UD en överblick över handels- och investeringsfrämjandet. Regeringen beslutade också om en översyn av utrikesförvaltningen. I slutet av 00-talet initierade regeringen en översyn av Invest Swedens Kinaverksamhet och en översyn av myndighetsstrukturen för handels- och investeringsfrämjandet.

Utredning om det statliga exportfrämjandet genom Exportrådet

I oktober 1999 fick en särskild utredare i uppdrag att se över det statliga exportfrämjandet som skedde genom Exportrådet (dir. 1999:69). Skälen för beslutet att utvärdera det statliga uppdraget var bl.a. att förutsättningarna för svenska företag hade förändrats i takt med allt öppnare marknader och Sveriges deltagande i EU:s inre marknad. Syftet med översynen av Exportrådets verksamhet var att utredaren skulle föreslå en tydligare inriktning av vad statsanslaget skulle användas till utifrån en samhällsekonomisk bedömning. Uppdraget omfattade bl.a. att göra en analys av om det statliga uppdraget överensstämde med samhällsekonomiska mål och företagens behov i olika delar av landet. Utredaren skulle också belysa samarbetet mellan Exportrådets båda huvudmän respektive andra aktörer som främjade export och se över hur den regionala exportfrämjande organisationen fungerade och om Exportrådet borde ha en tydligare samordningsroll för det statliga exportfrämjandet. Vidare skulle utredaren redogöra för de eventuella problem som hängde samman med att Exportrådet fick intäkter dels från staten, dels från näringslivet. Utredaren skulle också ta ställning till om det fanns anledning att förändra Exportrådets styrelse och se över vilka arbets- och styrformer som tillämpades för att leda Exportrådets verksamhet och i vilken omfattning och i vilka former Exportrådet utnyttjade de båda huvudmännen som en resurs i det operativa arbetet.

I sitt betänkande från november 2000 presenterade utredaren ett antal förslag, bl.a. att styrningen av det statliga uppdraget borde förbättras med uppföljningsbara mål och skärpta krav på återrapportering, att Exportrådet inte borde få någon samordningsuppgift för exportfrämjandet då det var tillräckligt att krav på samråd med Exportrådet skulle läggas in i andra exportfrämjande aktörers regleringsbrev och att den regionala exportfrämjarorganisationen

(regionala exportcentrum) borde utvärderas innan nya medel tilldelades (SOU 2000:102). I fråga om samarbetet inom de regionala exportcentrumen konstaterade utredaren att dessa sällan fungerat som inkörsport för företagens exportansträngningar utan i stället mestadels varit en intern samarbetsform för de inblandade aktörerna.

Utredaren bedömde att inriktningen på Exportrådets verksamhet i huvudsak var bra men konstaterade att det var svårt att bedöma effekterna av verksamheten. Utredningen valde att mäta nyttan av verksamheten genom att undersöka företagets attityder till Exportrådets tjänster och konstaterade att företagen i huvudsak var nöjda med utförandet av tjänsterna men att de små företagen var något mindre nöjda än de stora. Utredaren föreslog vidare att små och medelstora företag i större utsträckning skulle vara representerade i styrelsen, att någon med kännedom om allmän företagsutveckling borde ingå i styrelsen och att UD som huvudman borde ha en egen ordinarie representant i styrelsen. De dubbla uppgifterna där Exportrådet utförde myndighetsuppgifter men också hade en kommersiell verksamhet ansåg utredaren visserligen gynnade verksamheten men också kunde skada konkurrensen. Risker för konkurrensnedvridning borde därför enligt utredaren kontinuerligt analyseras och vägas mot de fördelar som finns med att aktören har en dubbel uppgift. Staten borde även motverka nackdelarna genom att främja konkurrensen på exportfrämjandeområdet bl.a. genom att upphandla eventuella statliga uppdrag utöver Exportrådets basuppdrag.

Utvärdering av verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige

I mars 2001 fick en särskild utredare i uppdrag att utvärdera verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige (Invest in Sweden Agency, ISA, dir. 2001:2). Skälen för beslutet var bl.a. att regeringen ansåg att det var angeläget att investeringsfrämjande åtgärder i Sverige bedrevs på ett sådant sätt att Sverige fick ta del av de alltmer ekonomiskt betydelsefulla utländska direktinvesteringarna. Uppdraget omfattade bl.a. att utvärdera hur myndigheten under sin verksamhetstid medverkat till ökade utländska direktinvesteringar i Sverige och hur myndigheten uppfyllt beslutade mål. Uppdraget omfattade också att utvärdera om verksamheten bedrevs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt samt att föreslå förändringar av myndighetens verksamhet, organisation, inriktning och prioriteringar.

Utredaren föreslog i sitt betänkande från november 2001 bl.a. att staten borde stödja investeringsfrämjande och att främjandet i fortsättningen borde bedrivas i en egen myndighet (SOU 2001:109). Utredaren konstaterade att ISA:s verksamhet i huvudsak fungerade bra men att det var svårt att mäta kostnadseffektiviteten i verksamheten. Utredaren föreslog att investeringsbegreppet borde ges en tydlig kvalitativ och vidare innebörd där investeringar inte bara avsåg kapital, att flertalet ledamöter till ISA:s styrelse borde hämtas från

näringslivet, att ISA borde knyta till sig en expertgrupp med utländska företagare och att myndighetens närvaro utomlands borde utökas bl.a. genom en närmare koppling till utlandsmyndigheterna. Efter att ha analyserat ISA:s verksamhet i ett närings-, regional- och handelspolitiskt perspektiv drog utredaren vidare slutsatsen att ett slagkraftigt investeringsfrämjande måste bygga på allianser med andra aktörer.

Utredning om den svenska exportens utveckling

I juli 2007 fick en särskild utredare i uppdrag att undersöka den svenska exportens utveckling (dir. 2007:101, dir. 2007:124). I uppdraget ingick bl.a. att undersöka om Sverige tappat marknadsandelar i varuexporten jämfört med konkurrentländerna, orsakerna till eventuella förluster av exportmarknadsandelar, utvecklingen av Sveriges bytesförhållanden, effekterna av exportutvecklingen på svensk ekonomi och samhällsutveckling samt förslag på åtgärder för att möta utvecklingen. I uppdraget ingick också att ta kontakt med företag och inhämta deras synpunkter på bl.a. exportutvecklingen och vilka faktorer som de uppfattade som centrala för ökad utrikeshandel.

Utredaren konstaterade i betänkandet i oktober 2008 att framgångsrik export kräver goda förutsättningar för import och valde därför att fokusera på internationalisering snarare än export i sin analys (SOU 2008:90). Vidare konstaterade utredaren bl.a. att företagets behov av offentliga insatser för att underlätta tillväxt på utländska marknader varierade beroende på företagets storlek och position i internationaliseringsprocessen. Stora företag uppfattade att det statliga exportfrämjandet var viktigt, och vissa använde Exportrådets tjänster. De flesta upplevde dock andra delar av främjandet som viktigare för framgångar på utländska marknader. Små och medelstora företag efterfrågade grundläggande export- och marknadsinformation för att växa internationellt, och där Exportrådets expertis att ge företagsspecifik och behovsstyrd exportrådgivning värdesattes högt. Utifrån företagets behov och en analys av marknadsmisslyckanden föreslog utredaren att staten borde driva en professionisering av Exportrådets tjänster och fortsätta att utveckla rådgivning anpassad till de mindre företagets behov. När det gällde investeringsfrämjandet föreslog utredaren bl.a. att investeringsfrämjandet skulle integreras med andra delar av internationaliseringsfrämjandet och att ISA borde öka andelen avgiftsbelagda tjänster. Vidare föreslog utredaren att Exportrådets främjandeverksamhet i större utsträckning borde samordnas med ISA:s marknadsföring av Sverige som investeringsland. Utredaren noterade också att det var svårt att bedöma främjandets övergripande kvantitativa effekter och att det fanns en mångfald av aktörer med delvis överlappande tjänster, vilket skapade förvirring bland företagen om vart de skulle vända sig. När det gällde de exportcentrum som bildats 1995 konstaterade utredaren att fungerande samarbetsformer inte kunnat etableras mellan de ingående aktörerna, däribland Exportrådet, och att det sista exportcentrumet därför avvecklades 2007. Utredaren föreslog

avslutningsvis att Regeringskansliet skulle utveckla en internationaliseringsstrategi som integrerade näringspolitik, handelspolitik och investeringsfrämjande.

Globaliseringsrådets rapporter

Ett globaliseringsråd inrättades inom Regeringskansliet i december 2006 för att fördjupa kunskaper om och bredda det offentliga samtalet om vad som krävdes för att Sverige skulle hävda sig väl i en värld präglad av fortsatt snabb globalisering (U2006/9119/IS).

I Globaliseringsrådets delrapport från november 2008 framhölls vikten av att fördjupa och effektivisera samordningen av Sveriges offentliga arbete utomlands (Ds 2008:82). I delrapporten konstaterades att det blivit en allt större utmaning att effektivisera det offentliga arbetet utomlands och att främjandet bedrevs av flera myndigheter som ibland hade överlappande uppgifter och kompetenser. Vidare riskerade bristande samverkan att göra svenska insatser mindre verkningsfulla och dessutom svåröverblickbara särskilt för små och medelstora företag. Globaliseringsrådet menade att risken för suboptimering var uppenbar när resursfördelningen mellan de svenska myndigheterna styrde sammansättningen av insatserna snarare än behovet på plats. Vidare ansåg Globaliseringsrådet att de synergivinster som skulle kunna göras aldrig kom till stånd när var och en arbetade på egen hand. Globaliseringsrådet föreslog därför en fördjupad samordning av de offentliga främjandeinsatserna mellan olika myndigheter i utlandet samt i marknadsföringen av Sverige. Vidare föreslogs att de handels- och investeringsfrämjande insatserna skulle byggas ut på ett sådant sätt att långsiktighet och systematik uppmuntrades bl.a. för att bygga upp långsiktig kompetens på de marknader som bedömdes vara av särskilt intresse för svenska företag.

Inom ramarna för Globaliseringsrådets arbete togs en rapport om småföretagens internationalisering fram. Baserat på den främjandeöversyn som gjordes i rapporten drogs slutsatsen att även om det existerade stöd för att möta de mindre företagens behov i samband med internationalisering så borde man öka tillgängligheten för mindre företag och också löpande följa upp i vilken utsträckning befintliga insatser faktiskt nådde de mindre företagen.

Även i Globaliseringsrådets slutrapport i maj 2009 berördes främjandet, och ett av de övergripande förslagen var att exportfrämjandet borde stödjas i ökad utsträckning (Ds 2009:21). Vidare framhölls, som i delrapporten, att staten borde verka för en fördjupad samordning av de offentliga insatserna i främjandet mellan olika myndigheter i utlandet samt i marknadsföringen av Sverige för att undvika risker för suboptimering och uppnå synergivinster. Globaliseringsrådet framhöll också vikten av att förtydliga statens uppdrag i främjandet av utrikeshandeln i förhållande till de uppdrag från näringslivet som utfördes mot ersättning, att det handelsfrämjande arbetets inriktning borde omfatta både export och import och att de handelsfrämjande insatserna borde ha

fokus på att säkra den långsiktiga kompetensuppbyggnaden på marknader av särskilt intresse för Sverige.

Departementsskrivelse om vad krisen kräver av främjandet

I juni 2009 publicerade UD en överblick av handels- och investeringsfrämjandet och särskilda insatser och behov med anledning av den finansiella och ekonomiska krisen (Ds 2009:35). I skrivelsen konstaterades att regeringen mellan 2008 och 2009 hade lagt särskilt fokus på bl.a. följande insatser för att möta krisens utmaningar: export och investeringar i tjänstesektorn och export till de nya marknaderna i Mellanöstern och Afrika. Vidare konstaterades det att krisen understrukt behovet av ett offentligt åtagande när det gäller främjandet, där främjandet bl.a. kan ses som en del av lösningen för att sänka tröskelkostnaderna för svenska företag som handlar med omvärlden, vilket är särskilt viktigt för de små och medelstora företagen. Ytterligare krafttag bedömdes vara nödvändiga där det handlade om att vässa insatserna för att främja export och internationalisering särskilt för små och medelstora företag. Vidare konstaterades det att det var nödvändigt med ett fortsatt starkt engagemang från staten för att Exportrådet även framöver skulle kunna ge handfast stöd till det svenska näringslivets internationalisering. I skrivelsen tog UD vidare upp vikten av att alla insatser som görs på nationell, regional och lokal nivå förstärker varandra, att de regionala exportfrämjande aktörerna samverkar och att de insatser som görs måste följas upp av insatser på de utländska marknaderna. Slutligen framhölls att den ekonomiska nedgången understrukt behovet av ett långsiktigt och effektivt handels- och investeringsfrämjande som utgår från företagens behov, särskilt de små och medelstora företagen i hela landet.

Utredning av utrikesförvaltningen

I juli 2009 fick en särskild utredare i uppdrag att se över utrikesförvaltningen (dir. 2009:67, dir. 2010:6, dir 2010:99). I uppdraget ingick bl.a. att lämna förslag om utrikesförvaltningens organisation, effektivitet och flexibilitet i ljuset av de nya och skiftande arbetsuppgifter som tillförts utlandsmyndigheterna och det behov av fortlöpande omprövningar i verksamheten som snabba förändringar i omvärlden lett till.

I utredningens delbetänkande från april 2010 framhölls att UD på orter där svensk offentlig förvaltning har en bred närvaro borde ta initiativ till att undersöka olika möjligheter att nyttja gemensamma stödfunktioner och därigenom frigöra resurser för flera aktörer (SOU 2010:32). Utredaren konstaterade vidare att Regeringskansliets uppgift att effektivt samordna och styra det svenska främjandet blivit alltmer komplex och att bristande samverkan mellan offentliga främjandeaktörer riskerade att göra svenska insatser mindre verkningfulla. För företagen riskerade komplexiteten att göra systemet alltmer oöverskådligt och svårgenomträngligt. Utredaren ansåg att det fanns risk för suboptimeringar och förlorade synergieffekter om resursfördelningen mellan

aktörerna styrde framför företagets behov. Utredaren menade därför att samordningen och styrningen av de offentliga insatserna för främjande behövde stärkas mellan berörda aktörer, såväl i Sverige som i utlandsorganisationen. Vidare menade utredaren att Regeringskansliets styrning av främjandeverksamheten i många avseenden var splittrad när det gällde uppdrag och finansiering och att mål och mätsystem fokuserade mer på enskilda myndigheters eller aktörers prestationer än på effektivitet och kvalitet i mötet med företagen. Utredaren menade därför att Regeringskansliets styrning i högre grad borde utgå från att många myndigheter tillsammans utgör kompletterande delar av ett system som företagen möter och att det är systemet som ska styras. Utredaren föreslog därför att främjandepolitiken borde utvecklas från styrning av enskilda myndigheter med ett produktionsperspektiv (inifrån och ut) till styrning av ett system med ett företagsperspektiv (utifrån och in). För att röra sig i den önskade riktningen ansåg utredaren att regeringen borde skapa en ordning som garanterade en enhetlig styrning av främjandepolitiken och de genomförande aktörerna bl.a. genom att inrätta en huvudmannagrupp för handels- och investeringsfrämjandet. Utredaren menade också att det var nödvändigt för näringslivet att få en tydlig bild av vem som ansvarade för handels- och investeringsfrämjandet och möjligheten till uppföljning. Utredaren konstaterade vidare att globaliserad handel, svenska företagsetableringar utomlands och utländska företagsetableringar i Sverige talade för att man borde genomföra en kraftsamling av begränsade resurser och få till en närmare samverkan mellan handels- och investeringsfrämjandet. Administrativa synergier borde också kunna utnyttjas bättre, inte minst i utlandsorganisationen.

I slutbetänkandet i mars 2011 föreslog utredaren bl.a. en ökad konkurrens inom exportfrämjandet och att synergier mellan exportfrämjande och investeringsfrämjande skulle tas till vara genom en organisatorisk samverkan mellan Invest Sweden och Exportrådet (SOU 2011:21). Utredaren föreslog också en huvudmannagrupp med representanter för berörda departement för att stärka Regeringskansliets samordning och styrning av regeringens främjandeverksamhet. Gruppens uppdrag skulle bl.a. omfatta att harmonisera regleringsbrev för underliggande myndigheter och ta ansvar för samordning av resursfördelningen till de berörda aktörerna. Utredaren konstaterade att det fanns risk för suboptimeringar på orter med flera offentliga främjandeaktörer och föreslog därför bl.a. att samråd och samarbete mellan utrikesrepresentationen och berörda offentliga främjandeaktörer skulle utvecklas lokalt, och ansåg vidare att administrativa synergier behövde skapas på de orter där flera berörda myndigheter var verksamma.

Översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande

I mars 2011 påbörjades den översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande som regeringen sedan kom att använda som ett underlag till propositionen om sammanslagningen. En utredare fick i

uppdrag att lämna förslag på en mer preciserad och ändamålsenlig uppgifts- och ansvarsfördelning mellan de handels- och investeringsfrämjande samt Sverigefrämjande verksamheterna på Exportrådet, Invest Sweden och Svenska institutet. Uppdraget redovisades i september 2011 och innehöll bl.a. ett förslag till sammanslagning av de export- och investeringsfrämjande verksamheterna i Exportrådet och Invest Sweden (Ds 2011:29). Innehållet i översynen behandlas i valda delar i kapitel 7–9.

Utredning av Invest Swedens Kinaverksamhet

Regeringen gav i augusti 2011 Statskontoret i uppdrag att utreda och analysera den verksamhet som Invest Sweden bedrev i Kina mellan januari 2008 och juni 2011 i förhållande till de uttalade förväntningar som angetts för verksamheten. Regeringen angav att det fanns ett behov av att få ett fördjupat kunskapsunderlag inför framtida ställningstaganden i samband med den pågående översynen (som nämns ovan) och med anledning av vissa synpunkter som framförts på den investeringsfrämjande verksamheten i Kina. Statskontoret redovisade uppdraget i december 2011 (2011:35) och konstaterade bl.a. att investeringar inte hade följts upp löpande och att Invest Swedens roll i investeringarna var oklar. Statskontoret föreslog bl.a. att Invest Swedens inriktning på Kinaverksamheten borde förtydligas och att regeringen borde sätta upp tydligare mål för verksamheten.

Exportrådet

Det statliga uppdraget

Enligt avtalet från 2004 mellan staten och näringslivet skulle Exportrådet stimulera tillväxt genom att stödja och främja svensk export och internationalisering och göra det lättare för svenska företag att växa internationellt (Ds 2011:29). Av avtalet framgick även att Exportrådet efter överenskommelse mellan parterna kunde utföra andra statliga förvaltningsuppgifter på sätt som anges i lagar eller andra författningar.

Exportrådet var ett fristående privaträttsligt juridiskt subjekt avskilt från staten med näringslivet och staten som huvudmän. Den juridiska formen var ”offentlig korporation och anstalt”, vilket är en form som används ibland när en organisation som är fristående från staten genom lag anförtros förvaltningsuppgifter. Cheferna för Exportrådets utlandskontor var i normalfallet handelssekreterare vid den svenska ambassaden i samma land. För att kunna upprätthålla verksamhet på marknader där ackreditering av en handelssekreterare av olika skäl inte var möjlig eller lämplig, t.ex. för att ingen svensk ambassad fanns, drevs vissa utlandskontor som dotterbolag.

Det statliga uppdraget till Exportrådet specificerades i ett årligt riktlinjebrev. I riktlinjebrevet för 2012 omfattade det statliga grunduppdraget grund-

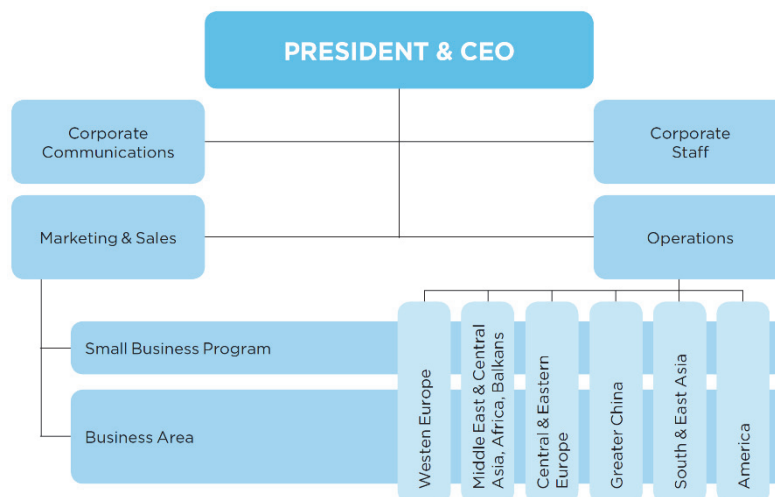
läggande exportservice, kompetensutveckling för företag, riktat exportfrämjande och särskilda riktade exportfrämjande åtgärder. De särskilda åtgärderna handlade om att främja exporten i små och medelstora företag och främja handeln med BRIK-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien, Kina) och Irak. Satsningen riktades särskilt mot viktiga framtidsbranscher som kreativa näringar, energieffektivisering och miljöteknik. Regeringen gav också Exportrådet ett antal särskilda regeringsuppdrag bl.a. inom områdena livsmedel, miljöteknik och transportsystem.

Finansiering

Exportrådet finansierades genom uppdrag från staten, ett bidrag från näringslivet och olika avgiftsbelagda tjänster till företag. År 2012 uppgick det statliga grunduppdraget enligt åiterrapporteringen av det statliga uppdraget till 218 miljoner kronor, bidraget från näringslivet uppgick till 10 miljoner kronor och uppdragsintäkterna till 383 miljoner kronor. Uppdragsintäkterna inkluderade även de särskilda regeringsuppdragen om ca 16 miljoner kronor. Den totala omsättningen uppgick till 611 miljoner kronor. Det statliga grunduppdraget utgjorde 36 procent av omsättningen.

Organisation

Exportrådet leddes av en verkställande direktör som utsågs av styrelsen (Ds 2011:29). Styrelsen skulle bestå av minst åtta ledamöter, varav staten genom regeringen och näringslivet genom Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU) utsåg hälften var. År 2012 hade styrelsen tio ledamöter. Motsvarigheten till en årsstämma utgjordes av det s.k. representantskapet, som också bestod av högst åtta ledamöter varav varje ägare utsåg högst fyra var. I representantskapet ingick enligt avtalet statssekreteraren för utrikeshandelsfrågor och ordföranden i SAU. Exportrådet beslutade själv om sin interna organisation. År 2012 fanns det enligt årsredovisningen en matrisorganisation med fyra operativa enheter: operations, marketing and sales och de två stabsenheterna corporate communications och corporate staff. Operations var indelad i sex regioner, och marketing and sales var indelad i sju affärsområden.

Figur 1 Exportrådets organisation 2012

Källa: Exportrådet, årsredovisning 2012.

Exportrådet hade kontor i 57 länder. I Sverige fanns 27 regionala exportrådgivare som tillsammans täckte alla de svenska länen och regionerna. Medelantalet anställda 2012 uppgick till 537, varav 397 i utlandet. Personalkostnaderna utgjorde 330 miljoner kronor, dvs. 54 procent av den totala omsättningen.

Verksamhet

Av den statliga återrapporteringen för 2012 framgår det att Exportrådet inom ramarna för det statliga grunduppdraget erbjöd grundläggande exportservice, kompetensutveckling för företag, riktat exportfrämjande och särskilda riktade exportfrämjande åtgärder. Inom den grundläggande exportservicen utförde Exportrådet ett antal tjänster avgiftsfritt för företag och andra intressenter. Verksamheten omfattade också central insamling och förmedling av information och analys. Företagen fick grundläggande marknadsinformation och exportteknisk rådgivning genom att Exportrådet svarade på frågor, identifierade affärsmöjligheter och producerade s.k. fact packs och andra nätbaserade tjänster. Inom tjänsten kompetensutveckling för företag gav Exportrådets regionala exportrådgivare service till små företag i form av grundläggande avgiftsfri rådgivning och exportförberedelser på hemmaplan. De regionala exportrådgivarna täckte alla län och regioner i Sverige och hade en nära samverkan med andra näringslivsfrämjande institutioner på regional och lokal nivå samtidigt som de också fungerade som en regional förankringspunkt för Exportrådets utlandsorganisation.

Exportrådet genomförde även riktade satsningar för internationellt affärsfrämjande, vilket omfattade organisationen av handelsdelegationer och seminarier i samband med statsbesök och andra högnivåbesök. Dessa satsningar delfinansierades av de medverkande svenska företagen och andra organisa-

tioner. En särskild del av de riktade satsningarna var det s.k. småföretagsprogrammet där små företag erbjöds tjänster som täckte hela processen från exportinformation till konkret sälj- och marknadsstöd på plats. De små företagen erbjöds standardiserad rådgivning, strategiska analyser och möjlighet att skapa kontakter på olika marknader. Regeringen gav också Exportrådet särskilda uppdrag att främja internationalisering på vissa marknader och inom vissa prioriterade sektorer. Utöver det statliga uppdraget fick Exportrådet, enligt avtalet mellan ägarna, också bedriva projekt- och uppdragsverksamhet för svenska företag på marknadsmässiga villkor. Förutom uppdragen från staten erbjöd Exportrådet därför också konsulttjänster till företag, dvs. marknadsprissatt och företagsanpassad rådgivning till stöd för företagens internationella affärsutveckling.

Kombinationen av gratis rådgivning och avgiftsbelagda tjänster gjorde att Exportrådet kunde hjälpa exportföretagen i varje enskilt steg fram till en exportaffär eller etablering på en ny marknad (Ds 2011:29). Affärsmodellen byggde på att Exportrådets regionala exportrådgivare identifierade eller kontaktades av mindre svenska företag som ville utveckla sin export och gav dem kostnadsfri rådgivning och stöd i fråga om exportprocessen och vilka marknader som var mest lämpliga för deras produkt. Därefter kunde företagen om de så önskade välja att betala för anpassade konsulttjänster som ledde till konkreta affärer. I några fall kunde det vara aktuellt för företagen att delta i Exportrådets handelsdelegationer och seminarier, liksom att tillfälligt hyra ett rum i Exportrådets lokaler på den aktuella marknaden.

Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (Invest Sweden)

Det statliga uppdraget

Regeringen styrde myndigheten genom en instruktion och ett årligt regleringsbrev. Enligt myndighetens instruktion skulle verksamheten bidra till konkurrenskraft och tillväxt genom att medverka till att utländska företag investerade i Sverige eller samarbetade med svenska företag i syfte att tillföra kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet. Med investeringar avsågs nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal, förvärv och fusioner.

I instruktionen framhölls att investeringsfrämjandet skulle bedrivas såväl i Sverige som på de viktigaste marknaderna utomlands. Främjandearbetet kunde bedrivas genom egen representation men också på andra sätt. Arbetet skulle vidare utföras i nära samverkan med de myndigheter och andra aktörer som hade till uppgift att främja det svenska näringslivet.

I instruktionen preciserades hur myndigheten skulle uppnå verksamhetens övergripande mål. Myndigheten skulle bidra till ökad kunskap om och ökat intresse för Sverige som investeringsland genom att bedriva en aktiv inform-

ationsverksamhet för att ge en övergripande bild av Sverige som investeringsland inklusive av relevanta ekonomiska och etableringsmässiga förhållanden. I uppdraget ingick vidare att beskriva branscher, besvara förfrågningar och stödja utländska investerare i etableringsprocessen. I samarbete med regioner och andra berörda instanser skulle Invest Sweden initiera, driva och följa upp projekt som tagits fram inom ramen för myndighetens verksamhet eller genom samarbete och kontakter med regionala aktörer och andra samarbetspartner.

Myndigheten skulle även samarbeta med regionala aktörer och andra aktörer inom investeringsfrämjandet genom att stödja myndigheter, regionala och lokala organ och företag i frågor som rörde myndighetens verksamhetsområde. Därtill skulle myndigheten verka för att stärka kompetensen hos personal som arbetade med investeringsfrämjande åtgärder i hela landet och inom utrikesförvaltningen. Myndigheten skulle även bistå andra myndigheter som verkade inom ramen för strukturfondsprogrammen med expertkompetens vid handläggningen av projektansökningar om strukturfondsmedel samt medverka till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning. Vidare skulle myndigheten följa och rapportera utvecklingen av utländska investeringar globalt och i Sverige inklusive förekomsten av investeringshinder samt genomföra analyser av utvecklingen av svensk och internationell ekonomi ur ett investeringsperspektiv.

Utöver myndighetens instruktion fick den också olika uppdrag i sitt årliga regleringsbrev.

Finansiering

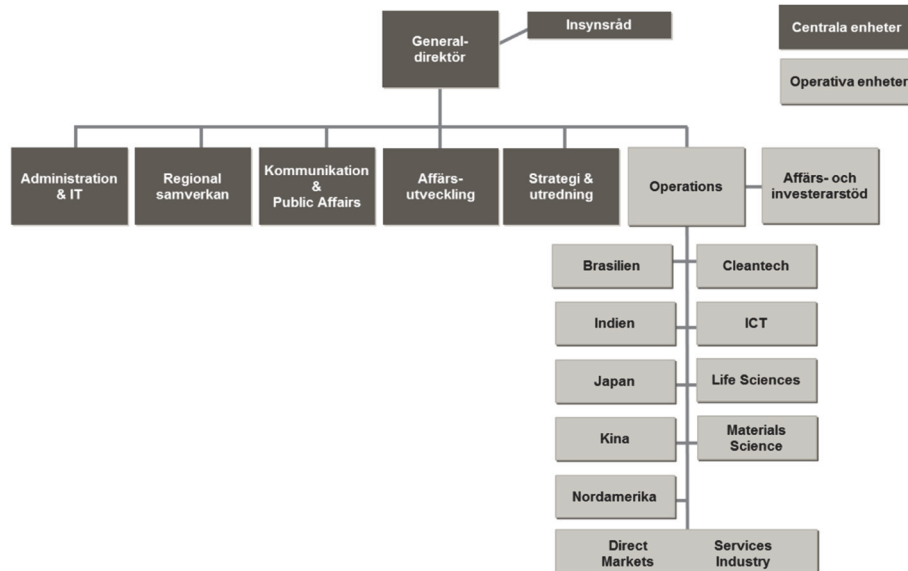
Grundanslaget för Invest Sweden var ca 57 miljoner kronor 2012 enligt årsredovisningen. Därtill kom vissa särskilda medel från regeringen om ca 9 miljoner kronor samt ersättningar och bidrag från andra aktörer, främst svenska regioner och län men även myndigheter, om ca 11 miljoner kronor. Invest Sweden utförde inte företagsspecifika tjänster mot betalning. De totala intäkterna var ca 77 miljoner kronor 2012.

Organisation

Invest Sweden leddes av en generaldirektör som utsågs av regeringen (Ds 2011:29). En styrelse fanns fram till 2008 då den ersattes med ett insynsråd som fick ha högst tio ledamöter och skulle ge råd i de frågor som generaldirektören tog upp. År 2012 bestod insynsrådet utöver generaldirektören av sex personer med lång bakgrund i näringslivet. Det fanns också under en period ett ekonomiskt råd kopplat till Invest Sweden.

Organisationen var enligt årsredovisningen för 2012 indelad i sju enheter: administration och it, regional samverkan, kommunikation och public affairs, affärsutveckling, strategi och utredning, operations och affärs- och investerarstöd. Enheten för genomförande var indelad i underavdelningar för de olika affärsområdena och de prioriterade marknaderna.

Figur 2 Invest Swedens organisation 2012



Källa: Årsredovisning för Invest Sweden, 2012.

Verksamheten leddes från huvudkontoret i Stockholm, och det fanns fem utlandskontor med egen personal i Tokyo, New York, New Delhi, Shanghai (med filialkontor i Peking och Shenzhen) samt São Paulo. Dessutom fanns personal i Taiwan och Sydkorea. Utlandskontoren samarbetade med övriga svenska aktörer på respektive marknad. Även lokalmässigt fanns kontoren nära andra svenska aktörer. I december 2012 arbetade totalt 63 personer för Invest Sweden, varav 33 vid utlandskontoren. Personalkostnaderna utgjorde 47,4 miljoner kronor, dvs. 63 procent av verksamhetens intäkter.

Samverkan med svenska regioner var av central betydelse i investeringsfrämjandet. Det ingick därför i Invest Swedens instruktion att samarbeta med regionerna och att stärka investeringsfrämjandekompetensen i hela landet. År 2012 hade myndigheten ett formaliserat samarbete med 18 regioner, län och landsting. Inom samarbetet användes ett gemensamt datoriserat kundstödssystem där Invest Sweden kunde lägga ut information om nya utländska företag som myndigheten hade fått kontakt med. De regionala aktörerna kunde sedan i samma system anmäla intresse för att samverka i kontakten med den utländska investeraren. Även de regionala aktörerna hade möjlighet att lägga in information om nya investeringsmöjligheter. Invest Sweden och de regionala aktörerna varandra (Ds 2011:29). Invest Sweden hade en utlandsnärvaro och branschkompetens som de regionala aktörerna ofta saknade. De regionala aktörerna hade å sin sida den lokala kunskap och de lokala nätverk vars betydelse ökade ju närmare ett investeringsbeslut ett utländskt företag kom.

Verksamhet

Invest Sweden arbetade direkt med potentiella investerare genom kontakter och rådgivning samt indirekt genom att öka intresset för Sverige som investeringsland (Ds 2011:29). Invest Sweden arbetade med ett antal utvalda affärsområden som marknadsfördes på prioriterade marknader i nära samarbete med det regionala investeringsfrämjandet. De utvalda sektorerna var: miljöteknik, informations- och kommunikationsteknologi, läkemedel/hälsa, materialteknik och tjänstesektorn.

Invest Swedens kärnuppgift var att sprida information om Sverige som investeringsland till utländska företag som kunde tänkas vilja göra en direktinvestering. En grundläggande uppgift var därför att ta fram aktuellt och relevant informationsmaterial och svara på frågor. Ett aktivt investeringsfrämjande inbegrep att på eget initiativ kontakta personer på beslutsfattande nivå i utländska företag som var, eller borde vara, intresserade av att investera i Sverige. Invest Sweden erbjöd olika tjänster: investeringsrådgivning, skräddarsydd affärsinformation, presentation av investeringsmöjligheter, mötes- och besöksprogram samt introduktion till relevanta aktörer.

Gruppens iakttagelser och reflektioner

- Det finns sedan slutet av 1800-talet en lång tradition av samverkan mellan stat och näringsliv för att främja export, där de olika aktörerna efter hand slogs ihop till en aktör på 1970-talet.
- Staten tog initiativ till investeringsfrämjandet då man såg att det fanns ett behov av statligt engagemang till följd av att 1980-talets avregleringar och Sveriges inträde i EU ledde till ökad internationell konkurrens och till att svenska företag började förlägga nyinvesteringar till utlandet.
- Exportrådet hade en omsättning som var över sex gånger så stor som Invest Swedens före sammanslagningen. Personalkostnaderna var den största kostnadsposten i båda verksamheterna och stod för över hälften av de totala kostnaderna. Vidare hade Exportrådet ungefär tio gånger så många utlandskontor som Invest Sweden före sammanslagningen.
- Det fanns representation från näringslivet i både Exportrådet (styrelse) och Invest Sweden (insynsråd) men näringslivet hade en starkare roll i styrningen av exportfrämjandet som delägare i Exportrådet.
- Före sammanslagningen gjordes flera olika utredningar och översyner av export- och investeringsfrämjandet och aktörerna som arbetade med frågorna. I dessa framhölls bl.a. följande:
 - Vikten av att exportfrämjandet utgår från företagets behov och att insatsernas fokus bör vara på små och mindre företag.
 - Svårigheterna med att mäta övergripande effekter av främjandeinsatser eller kostnadseffektiviteten i dem och vikten av uppföljningsbara mål.

- Vikten av samverkan mellan olika aktörer i främjandesystemet, även på olika nivåer.
- Svårigheterna att etablera fungerande samarbeten när det gäller regionala exportcentrum.
- Att främjandesystemet är svåröverblickbart för företag och att aktörerna erbjuder delvis överlappande tjänster.
- Vikten av näringslivsrepresentation i de styrande organen för export- och investeringsfrämjandet.
- Att export- och investeringsfrämjandet borde samordnas eller integreras i olika grad.

3 Beslutet om sammanslagningen

Inledning

I detta kapitel beskrivs regeringens förslag, näringsutskottets överväganden och riksdagens beslut. Avslutningsvis presenteras gruppens iakttagelser och reflektioner.

Regeringens förslag

Övergripande om förslaget

I mars 2012 överlämnade regeringen propositionen Gemensam organisation för export- och investeringsfrämjande (prop. 2011/12:92) till riksdagen. I propositionen föreslog regeringen att det statligt finansierade export- och investeringsfrämjande som utfördes av Exportrådet och Invest Sweden skulle slås samman. Enligt regeringens bedömning skulle export- och investeringsfrämjandet effektiviseras i en gemensam organisation, och det statliga stödet för näringslivets internationalisering skulle därmed kunna stärkas. Förslaget innebär konkret att uppgiften att bedriva statligt finansierat investeringsfrämjande skulle föras över till Exportrådet och att Invest Sweden skulle avvecklas. Vidare förutsatte detta ändringar i avtalet om Sveriges exportråd mellan regeringen och näringslivet (SAU). Enligt förslaget skulle den nya organisationen i avtalet få namnet Sveriges export- och investeringsråd.

Skäl för sammanslagningen och förväntningar

Regeringen framförde flera skäl för sammanslagningen. Genom den sammanslagna organisationen menade man att export- och investeringsfrämjandet skulle anpassas bättre till den globaliserade nätverksekonomin där export, import och investeringar ses som olika alternativa vägar för svenska företag att nå ökad tillväxt genom internationalisering. Dessutom ansåg regeringen att flera synergier skulle kunna tillvaratas, vilket skulle kunna leda till högre effektivitet så att större nytta skulle kunna uppnås av de statliga medlen. De synergier som avsågs var följande.

Genom ett sammanslaget export- och investeringsfrämjande skulle företagen kunna erbjudas stöd och rådgivning om de olika alternativa vägarna (export, import och gränsöverskridande investeringar) till internationalisering från en och samma organisation.

Sammanslagningen förväntades därmed även leda till att kompetens och kontakter i de båda verksamheterna utnyttjades i både export- och investeringsfrämjande syften. Personer med stor branschkunskap skulle kunna delta i aktiviteter såsom seminarier och delegationsresor i syfte att informera utländska företag inom en viss bransch både om svenska exportföretag och om

investeringsmöjligheter i Sverige. Vidare menade man att upparbetade kontakter i utländska och svenska företag samt myndigheter när så var lämpligt skulle kunna användas i bägge syften.

En sammanslagning skulle vidare kunna leda till att investeringar skulle kunna främjas vid betydligt fler utlandskontor än vad som då var fallet, t.ex. i större europeiska investeringsländer eller intressanta tillväxtländer. Invest Sweden hade vid den tiden egna kontor i fem länder (USA, Kina, Indien, Japan och Brasilien) medan Exportrådet hade utlandskontor på mer än 60 platser i över 50 länder.

Sammanslagningen skulle även innebära att de svenska regionala investeringskontoren i den nya organisationen skulle kunna få lokalt stöd av utlandskontor på utvalda europeiska marknader, i stället för att som då var fallet själva bearbeta olika europeiska marknader för att locka företagsetableringar.

Regeringen konstaterade att det fanns offentliga aktörer på lokal, regional och nationell nivå som på olika sätt kunde hjälpa svenska företag i deras internationalisering. Samtidigt som detta medgav en specialisering i varje organisation menade regeringen att det kunde medföra en risk att företagen fick svårt att veta var de skulle kunna få bäst hjälp med olika frågor. Mångfalden av aktörer skulle också kunna skapa en oklarhet gentemot kunder, myndigheter och andra samarbetspartner i utlandet. Regeringen menade att antalet offentliga aktörer i främjandet av företagets internationalisering inte skulle vara större än nödvändigt i syfte att kunna vägleda och stötta företagen på ett effektivt sätt. Regeringen ansåg därför att synergier borde utnyttjas där sådana fanns och dubbleringar undvikas. Samtidigt skulle de olika offentligt understödda aktörer som stödde företagets tillväxt och internationalisering samverka med varandra. Regeringen menade att större slagkraft skulle kunna uppnås genom färre och större statliga organisationer samtidigt som bilden av de olika organisationerna borde kunna bli mer överskådlig för det enskilda företaget. Regeringen påminde om att Exportrådet enligt avtalet mellan staten och näringslivet ska vara Sveriges centrala organisation för exportfrämjande. Enligt regeringen borde den nya organisationen även i framtiden vara det naturliga förstahandsvalet i utförandet av statligt finansierat exportfrämjande och samtidigt få samma centrala roll inom investeringsfrämjandet. Regeringen menade att det medför att den nya organisationen ska ha en regional tillgänglighet och samverka med regionala och lokala aktörer inom export- och investeringsfrämjande.

En sammanslagning skulle vidare enligt regeringen skapa förutsättningar för att en samverkan mellan staten och näringslivet liknande den som redan fanns på plats i exportfrämjandet även skulle kunna äga rum i investeringsfrämjandet. Enligt regeringens bedömning var en sådan samverkan och dialog eftersträvansvärd. Näringslivet skulle kunna bidra med sina bedömningar av vilka de bästa metoderna är för att locka investerare till Sverige. Regeringen påminde om att en sådan samverkan var något som förutsågs redan i samband med bildandet av Invest Sweden.

Därtill ansåg regeringen att en sammanslagning skulle innebära att det offentliga åtagandet om investeringsfrämjande tydligt definierades i ett särskilt uppdrag till den nya organisationen. Regeringen påminde om att Statskontoret i översynen av Invest Swedens Kinaverksamhet¹¹ pekat på vikten av att organisera den investeringsfrämjande verksamheten med tydligt fokus på att få till stånd kvalitativa investeringar och att investeringsfrämjandets roll borde förtydligas.

En sammanslagning skulle också enligt regeringen göra det möjligt att skapa enhetliga rutiner för deltagaravgifter vid seminarier, mässor och affärsdelegationer.

En naturlig konsekvens av en sammanslagning skulle även vara att de fasta kostnaderna skulle kunna minska. Både huvudkontoren och utlandskontoren skulle kunna slås ihop och hyrorna omförhandlas. Gemensamma system för t.ex. ekonomiadministration och it torde kunna leda till kostnadsminskningar. Efter eventuella övergångskostnader menade regeringen att synergier skulle kunna frigöras och resurser överföras till den operativa verksamheten.

Farhågor och hantering av påtalade risker

I propositionen konstaterade regeringen att de remissinstanser som avrådde från sammanslagningen bl.a. påtalade export- och investeringsfrämjandets olika karaktärer. Skillnaderna bestod enligt remissinstanser bl.a. i att kontakter tas på olika nivåer i de utländska företagen och att det därmed ställs olika krav på branschfarenhet m.m. Därmed befarade man att investeringsfrämjandet skulle riskera att urholkas vid en sammanslagning. Regeringen delade remissinstansernas bedömning att karaktären på export- och investeringsfrämjande delvis var olika men anförde att man inte såg detta som ett tillräckligt starkt argument emot sammanslagningen. Regeringen framhöll att branschfarenhet också fanns i Exportrådet, även om den kunde vara större i Invest Sweden. Vidare menade regeringen att ingen av organisationerna på varje utlandskontor kunde förväntas ha särskild kompetens och lång erfarenhet från alla de branscher som prioriteras inom export- och investeringsfrämjandet. I några fall fanns sådan kompetens troligen bara på huvudkontoret i Sverige, och genom en sammanslagning skulle kompetensen kunna utnyttjas för att främja både export- och investeringsmöjligheter gentemot utländska företag.

Vidare bemötte regeringen synpunkten från vissa remissinstanser att synergier skulle kunna utvecklas även utan en sammanslagning. Regeringen anförde att man noterat att det gjorts sådana försök under de senaste åren men att möjligheterna begränsats av bl.a. olika ekonomiadministrativa system, olika incitamentsstrukturer och olika rutiner för vilka tjänster som erbjuds företagen gratis eller mot avgift. Regeringen ansåg vidare att möjligheterna till samverkan begränsades ytterligare av att Invest Sweden endast hade egen närvaro på fem utlandsmarknader.

¹¹ Se kapitel 2 för en beskrivning av översynen.

Den associationsrättsliga formen för den sammanslagna organisationen togs också upp i propositionen. Ekonomistyrningsverket (ESV) hade i sitt remissvar framfört att det är särskilt angeläget att säkerställa att statsmakterna har kvar möjligheterna till styrning, insyn och kontroll av de verksamheter man ansvarar för när statliga åtaganden utförs i en annan form än av en myndighet. Regeringen delade inte ESV:s slutsats att möjligheten att använda myndighets- eller bolagsform behövde övervägas ytterligare. Regeringens erfarenhet var att Exportrådets associationsrättsliga form, som var den som föreslogs gälla för den nya organisationen, dittills inte hade begränsat möjligheterna till styrning, insyn och kontroll. Den statligt finansierade verksamheten inom Exportrådet styrdes och rapporterades enligt regeringen på ett sätt som liknade styrningen och rapporteringen för en myndighet genom riktlinjebrev, regelbunden (myndighets)dialog, revision och årsrapportering. Regeringens uppfattning var att det alternativ som ESV lyfte fram skulle innebära ökade kostnader eller försämrade möjligheter för den nya organisationen att fullfölja sitt uppdrag. Vidare anförde man att det skulle vara svårt att förena myndighetsformen med Exportrådets stora egna intjäning, och med en bolagsform skulle handelssekreterarna inte kunna placeras på svenska beskickningar i utlandet. Detta menade regeringen skulle kunna få som följd att kostnaderna för Exportrådets utlandskontor ökade eller att flera kontor skulle behöva stänga. Regeringen ansåg därför att den nuvarande associationsrättsliga formen skulle bestå och konstaterade att de statliga utredningar som gjorts sedan Exportrådet grundades inte lett till någon förändring trots att organisationsformen var ovanlig. Den samverkan mellan staten och näringslivet som avtalsformen medgett hade visat sig stärka verksamhetens professionalism och effektivitet samt säkrat att utgångspunkten för verksamheten varit företagets faktiska behov av stöd. Regeringens bedömning var därför att den associationsrättsliga formen fortfarande var ändamålsenlig.

Regeringen framhöll att staten och näringslivet sedan Exportrådet inrättades 1972 hade varit eniga om Exportrådets roll som den centrala organisationen för exportfrämjande. Sammanslagningen skulle enligt regeringen leda till att organisationen skulle få samma centrala roll inom investeringsfrämjandet. Regeringen framhöll att kombinationen av ett statligt uppdrag och en betydande avgiftsbelagd verksamhet förutsatte förmåga både att uppträda i utlandet som en officiell representant för Sverige och att vara ett professionellt stöd till företagen som är lyhörta för deras behov. Regeringen menade att det också medförde ett ansvar att samverka med andra aktörer inom exportfrämjandet i det gemensamma syftet att öka den svenska exporten.

Risken för att investeringsfrämjandet skulle kunna urholkas efter sammanslagningen bedömde regeringen skulle kunna hanteras. Regeringen deklarerade sin avsikt att anvisa ett separat belopp till investeringsfrämjandet i ett årligt riktlinjebeslut med preciserade mål och återrapporteringskrav för verksamheten. Regeringen anförde att den också avsåg att specificera till vilka investeringsfrämjande syften och åtgärder dessa resurser skulle användas samt hur de skulle redovisas och avrapporteras. Resurserna för export- respektive

investeringsfrämjande skulle alltså skiljas åt både i det statliga uppdraget och i återrapporteringen.

Regeringen betonade därtill vikten av att en sammanslagning sker på ett sådant sätt att samverkan med regionala och lokala aktörer kan säkras. Ett väl fungerande samarbete med dessa aktörer, framhöll man, är en förutsättning för ett effektivt investeringsfrämjande eftersom kunskapen om vilken del av landet som är mest lämplig för en utländsk investerare i hög grad är regional och lokal.

Avslutningsvis bedömde regeringen att det fanns vissa risker vid en sammanslagning. Man förutsåg att två olika verksamhetskulturer med delvis olika arbetsmetoder som skulle enas i en och samma organisation skulle bli en utmaning för ledningen. Vidare såg man i ett negativt scenario risk för att värdefull kompetens skulle kunna förloras. Samtidigt framhöll regeringen att båda organisationerna präglades av ett mål- och resultattänkande och att personalen i båda fallen hade erfarenhet från näringslivet. De kulturskillnader och intressekonflikter som skulle kunna finnas borde därför enligt regeringen kunna hanteras, även om de likväl behövde uppmärksammas.

Ändringar i avtalet¹²

Som nämnts i kapitel 2 reglerades Exportrådets verksamhet i ett avtal som slöts mellan staten och näringslivet. Den föreslagna sammanslagningen av export- och investeringsfrämjandet förutsatte att detta avtal ändrades. Enligt regeringens bedömning borde avtalet uppdateras så att uppdraget att bedriva investeringsfrämjande tydligt framgick, och för att tydligt markera att den sammanslagna organisationen fick uppgifter inom både export- och investeringsfrämjande föreslogs även att avtalet skulle döpas om till Avtal om Sveriges export- och investeringsråd (rådet). Namnet Sveriges export- och investeringsråd kunde, men behövde inte, användas som varumärke under vilket den nya organisationen skulle arbeta. Regeringens bedömning var att varumärket borde bestämmas av den nya organisationen. De föreslagna ändringarna gjordes efter samråd med SAU. Utöver de föreslagna ändringarna av avtalsnamnet och organisationen föreslogs att rådets uppgift skulle breddas från att stimulera ekonomisk tillväxt till att även bidra till sysselsättning, eftersom detta är ett centralt syfte i investeringsfrämjandet. Syftena med investeringsfrämjandet skulle enligt förslaget klargöras genom tillägget ”samt utländska företagsinvesteringar i Sverige eller samarbeten med svenska företag som tillför kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet”. Tillägget motsvarade skrivningarna i förordningen (2007:1220) med instruktion för Myndigheten för utländska investeringar i Sverige. Orden ”och göra det lättare för svenska

¹² I samband med förslaget om en sammanslagning föreslog regeringen även att den s.k. funktionella direktivrätten skulle upphöra, vilket även ledde till ändringar i avtalet. I följande stycke beskrivs endast de ändringar i avtalet som beror på sammanslagningen. I avsnittet används rådet som kortform för Sveriges export- och investeringsråd i enlighet med avtalet.

företag att växa internationellt” föreslogs utgå eftersom detta sågs som en upp-
reppning av den tidigare nämnda uppgiften att ”stödja och främja svensk
export och internationalisering”.

Det föreslogs även en precisering av rådets uppgifter med innebörden att
rådet ska ha utlandsnärvaro på viktigare utlandsmarknader. Regeringen
anförde att detta inte innebar någon förändring i förhållande till gällande praxis
men att det anpassade skrivningarna till det faktum att utlandskontoren i vissa
fall har en annan status, t.ex. som dotterbolag. Vidare skulle det klargöras att
rådet skulle samarbeta med andra aktörer ”som med offentliga medel bedriver
export- eller investeringsfrämjande” i stället för den tidigare formuleringen
”som med statliga medel bedriver exportfrämjande”. Genom ändringen från
statliga till offentliga medel inkluderades även regionala och lokala aktörer.
För att markera att rådet skulle säkerställa samverkan med regionala och lokala
aktörer i export- och investeringsfrämjandet föreslogs också en ny paragraf
enligt vilken rådet genom egen regional närvaro eller på annat sätt ska stödja
och samverka med företaget och andra lokala och regionala aktörer.

I avtalets bestämmelse om styrelsen föreslogs en ändring så att styrelsele-
damöternas bakgrund breddades och de därmed även kunde ha en annan erfä-
renhet av företags internationalisering än export genom formuleringen ”erfä-
renhet inom företags internationalisering och export eller med annan för upp-
draget lämplig bakgrund”.

Vidare föreslog regeringen att avtalets bestämmelser om finansiering skulle
breddas så att statens bidrag till exportfrämjande även skulle kunna användas
för andra former av internationalisering av företag. I propositionen angav re-
geringen att detta t.ex. skulle kunna vara rådgivning och stöd vid företags eta-
blering på utlandsmarknader. Regeringen föreslog också att den tidigare
begränsningen till företag med begränsad erfarenhet av export skulle strykas
eftersom även företag med vana av export kan stödjas vid export eller etable-
ring på en ny marknad. Enligt regeringen innebar den ändringen en anpassning
i avtalet till hur verksamheten bedrevs. Därtill föreslogs en ny skrivning där
det angavs att de statliga medlen skulle bidra till rådets finansiering av både
den exportfrämjande och den investeringsfrämjande verksamheten och ett för-
tydligande om att näringslivets bidrag till rådets finansiering endast skulle
användas i den exportfrämjande verksamheten. I fråga om årliga budgetun-
derlag och redovisning av verksamheter till regeringen föreslogs bestämmel-
sen även omfatta den investeringsfrämjande verksamheten.

Konsekvenser av sammanslagningen

I propositionen konstaterade regeringen att förslaget inte innebar några för-
ändringar i anslagen för export- eller investeringsfrämjandet. Regeringen för-
utsåg inte heller några miljömässiga konsekvenser. Enligt regeringens bedöm-
ning kunde en gemensam organisation frigöra resurser från administration och
stöd som kunde användas till bl.a. den operativa export- och investeringsfräm-
jande verksamheten, vilket kunde medföra att svenska företag skulle få mer

och bättre rådgivning och stöd i frågor om internationalisering i form av export och gränsöverskridande investeringar. Regeringen hade dock svårt att uppskatta hur stora dessa synergivinster skulle bli och framhöll att det bl.a. berodde på hur sammanslagningen genomfördes. I ett övergångsskede var regeringens bedömning att det fanns en risk för att tillfälliga kostnader uppstod som skulle kunna överstiga de initiala synergivinsterna, men efter något år borde vinsterna väga över.

I regeringens konsekvensbedömning framkom vidare att bestämmelserna i 6 b § lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS) skulle beaktas vid sammanslagningen eftersom Invest Sweden skulle avvecklas och dess verksamhet föras över till Exportrådet. Regeringen anförde att förändringen i det aktuella fallet handlade om personal mellan olika avtalsområden. Avtalet om utlandskontrakt och riktlinjer för anställningsvillkor vid tjänstgöring utomlands gällde vidare för vissa anställda, vilket skulle kunna komma att kräva en särskild hantering som också skulle kunna innebära särskilda kostnader. En särskild hantering bedömdes även behövas för den grupp som var lokalt anställd (utomlands). Regeringen uppgav att det vid den aktuella tidpunkten inte gick att göra någon beräkning av dessa eventuella kostnader.

Synpunkter från remissinstanserna

Flera av remissinstanserna, t.ex. Innovationsbron, Region Skåne och Företagarna, var positiva till sammanslagningen och ansåg att nyttan av de statliga medlen för export- och investeringsfrämjande kunde öka om verksamheterna utfördes i en organisation. Almi och Västra Götalandsregionen angav att det fanns positiva synergieffekter av en sammanslagning, däribland förbättrad internationell tillgänglighet. Almega var också positivt inställda och angav att rätt genomförd kommer en sammanslagen organisation att leda till bättre resurshållning och ett effektivare och mer strategiskt främjande.

Exportrådet ansåg att en samlad organisation för Sverige-, export- och investeringsfrämjandet kunde medföra stora fördelar och effektivitetsvinster då det stora antalet offentliga aktörer som bistår företagen i deras internationalisering kan leda till en lägre samlad effektivitet. Vidare menade Exportrådet att en gemensam lokalisering i Sverige och samlokaliseringar av befintliga utlandskontor kunde möjliggöra besparingar över tid. En gemensam organisation gav också förutsättningar för att minska de samlade utgifterna för infrastruktur och gemensamma centrala funktioner. Exportrådet angav också att den operativa verksamheten gentemot företagen kunde effektiviseras, att de svenska företagen kunde få en mer individualiserad service och att investeringsfrämjande insatser kunde genomföras på väsentligt fler orter i utlandet.

SAU delade slutsatsen i översynen (Ds 2011:29) att de fördelar som togs upp i översynen övervägde eventuella nackdelar. SAU såg flera skäl för en sammanslagning, bl.a. tillgång till ett större internationellt kontorsnät, att kom-

petens kunde nyttjas bättre, att antalet främjandeaktörer minskade och att rationaliseringsvinster på sikt borde kunna uppstå. Likaså fanns det potential till samordningsvinster med de svenska regionerna.

Några av remissinstanserna var däremot tveksamma till de förslag till synergier som presenterades i översynen. Invest Sweden menade att en sammanslagning visserligen skulle kunna möjliggöra vissa besparingar och synergier inom stabsfunktioner och infrastruktur men att en sammanslagning ändå inte var motiverad då verksamheternas förutsättningar, behov och inriktning var alltför olika för att samfällt ge ökad affärsnytta. Statskontoret ansåg att förslaget om att slå samman aktörerna inte var tillräckligt väl underbyggt och menade att det var möjligt att en sammanslagning av organisationerna skulle kunna leda till vissa effektivitetsvinster och en utveckling av verksamheterna men att det samtidigt fanns en risk för att en sammanslagning fick motsatta effekter. Statskontoret ansåg vidare att den översyn som gjorts inte gav tillräckligt med underlag för att bedöma vikten av de förväntade vinsterna och riskerna, och att den inte heller innehöll någon bedömning av i vilken utsträckning synergier kunde förväntas uppstå bl.a. med tanke på att export- och investeringsfrämjandet i huvudsak hade olika målgrupper, dvs. svenska respektive utländska företag. Statskontoret ansåg också att analysen av riskerna behövde fördjupas då ett utvecklat samarbete mellan organisationerna inte kunnat uppnås tidigare trots tidigare utredningars förslag om detta. Länsstyrelsen i Västernorrland avrådde från en sammanslagning då de ansåg att synergieffekterna vid en sammanslagning i princip endast skulle hittas administrativt och att nackdelarna övervägde fördelarna. Svensk Handel gav stöd till förslaget till sammanslagningen men föreslog att översynen skulle följas upp med en ekonomisk konsekvensanalys för att säkerställa att sammanslagningen verkligen ledde till ekonomiskt positiva effekter för båda verksamhetsområdena då en djupare ekonomisk analys saknades i översynen. Region Dalarna ansåg att verksamheternas inriktningar var alltför olika för att ge affärsnytta och därmed motivera en sammanslagning och att översynen inte heller visade att investeringsfrämjandet skulle förbättras genom integration med exportfrämjandet.

Riksdagens behandling och beslut

Motförslag

I en motion som väcktes med anledning av propositionen (mot. 2011/12:N6) förordade företrädare för Socialdemokraterna i näringsutskottet att propositionen skulle avslås. Motionärerna föreslog samtidigt att riksdagen skulle begära att regeringen skulle återkomma med ett nytt förslag om hur man kunde stärka svenskt handels- och investeringsfrämjande. Motionärerna framhöll att de inte avvisade regeringens ambitioner att effektivisera verksamheterna för export- och investeringsfrämjande, och de anförde vidare att det var möjligt att det skulle kunna uppstå synergieffekter i samband med sammanslagningen

av de båda verksamheterna för handels- och investeringsfrämjande. Samtidigt ville dock motionärerna peka på ett antal punkter som de menade var problematiska i samband med förslaget om sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden. Motionärerna påtalade att de båda verksamheterna styrdes av olika mål och syften; Exportrådets uppdrag var att öka den svenska exporten medan Invest Sweden skulle vara en central kontaktpunkt för investeringsfrämjande med uppgift att utforma en strategi för att öka utlandsinvesteringarna i Sverige. Motionärerna menade att en sammanslagning inte kunde ses som en garant för att effektivisera verksamheterna utifrån att behoven och inriktningen på dessa var olika. Vidare lyfte motionärerna det faktum att Exportrådet ägdes gemensamt av staten och näringslivet medan Invest Sweden var en statlig myndighet. Motionärerna menade att frågor som hade med statens inflytande över investeringsfrämjandet i den nya organisationen inte hade klarlagts i regeringens proposition, vilket de menade borde redas ut innan det kunde bli aktuellt med en sammanslagning. Motionärerna såg även att det fanns en risk att Exportrådet skulle bli den starkare parten vid en sammanslagning och menade att frågan om hur det statliga uppdraget för investeringsfrämjandet skulle utformas var av största vikt. Vidare anförde motionärerna att det fanns en risk för konkurrensnackdelar för svenska företag som skulle välja att kanalisera sin verksamhet i den nya föreslagna organisationen. Motionärerna uppmärksammade att bl.a. SAU hade pekat på att svenska företag som vill exportera måste vara garanterade att uppgifter som lämnas om marknads- och affärsplaner inte återanvänds för organisationens investeringsfrämjande verksamhet. Ytterligare en invändning som motionärerna hade var att propositionen vilade på ett otillräckligt underlag, och de hänvisade till de uttalanden som Statskontoret gjort i sitt remissyttrande över förslaget.

Utskottets beslut

Utskottet valde att tillstyrka regeringens förslag om en sammanslagning och avstyrka motionen (bet. 2011/12:NU23). I sitt ställningstagande framhöll utskottet vikten av ett statligt handels- och investeringsfrämjande och konstaterade bl.a. att export, import och gränsöverskridande investeringar kan vara olika vägar till internationalisering. Utskottet konstaterade vidare, i likhet med regeringen, att förslaget skulle kunna innebära en förenkling för företagen, som genom sammanslagningen skulle kunna erbjudas råd och stöd från en och samma organisation. Utskottet ansåg också att en ökad tydlighet även skulle kunna uppnås gentemot kunder, myndigheter och andra samarbetspartner i utlandet om dessa fick en i stället för två organisationer att samverka med. En annan fördel menade utskottet var att främjandet av utländska investeringar i Sverige i en sammanslagen organisation skulle kunna ske på fler platser i utlandet än vad som då var fallet, t.ex. i större europeiska investeringsländer och på intressanta tillväxtmarknader. Utskottet ansåg att en sammanslagning också skulle kunna skapa förutsättningar för att en dialog och samverkan liknande den mellan staten och näringslivet som redan ägde rum inom ramen för

exportfrämjandet även skulle kunna omfatta investeringsfrämjandet och betonade att näringslivet på så vis skulle kunna bidra med sina bedömningar om de bästa metoderna för att uppmuntra investeringar i Sverige. En gemensam organisation skulle dessutom, enligt utskottet, förväntas skapa synergieffekter och administrativa besparingar som skulle kunna leda till större effektivitet. Utskottet delade regeringens bedömning att de fasta kostnaderna efter en initial period med eventuella övergångskostnader borde kunna minska. När det gällde den oro som lyftes fram i följdmotionen om eventuella konkurrensnackdelar för svenska företag i och med en ny organisation konstaterade utskottet att avsikten var att SAU skulle utse halva styrelsen i Sveriges export- och investeringsråd, och utskottet ansåg att en sådan ordning borde kunna medverka till att arbetet organiserades på ett sådant sätt att sådana intressekonflikter skulle kunna undvikas. Vidare framhöll utskottet att det skulle kunna införas rutiner som förhindrade att svenska företags marknads- och affärsplaner återanvändes i den investeringsfrämjande verksamheten. Utskottet noterade även, i likhet med regeringen, att flera länder på senare tid hade valt att sammanföra export- och investeringsfrämjandet i gemensamma organisationer i syfte att åstadkomma samordningsvinster och att liknande förändringar tycktes vara på gång i flera länder. När det gällde möjligheten till samverkan utan att organisationerna skulle slås samman noterade utskottet att de försök till samverkan som tidigare hade gjorts hade begränsats av faktorer som att organisationerna bl.a. hade olika ekonomiadministrativa system och olika rutiner för de tjänster som erbjöds.

I en reservation förordade Socialdemokraterna att riksdagen skulle avslå propositionen och samtidigt uppmana regeringen att återkomma med ett nytt förslag.

Riksdagens beslut

Den 14 juni 2012 beslutade riksdagen i enlighet med det som näringsutskottet förordat och biföll därmed regeringens proposition (rskr. 2011/12:265). Detta innebar att riksdagen godkände regeringens förslag att avveckla Myndigheten för utländska investeringar i Sverige den 31 december 2012 och att det statligt finansierade uppdraget i fråga om investeringsfrämjande den 1 januari 2013 skulle inordnas i Sveriges export- och investeringsråd. Dessutom bemyndigade riksdagen regeringen att sluta avtal med SAU om Sveriges export- och investeringsråd i huvudsaklig överensstämmelse med vad som förordats i propositionen.

Gruppens iakttagelser och reflektioner

- Regeringen lämnade sitt förslag till riksdagen om en gemensam organisation för export- och investeringsfrämjandet och ett nytt avtal mellan staten och SAU i mars 2012, och riksdagen beslutade i enlighet med regeringens

förslag i juni 2012. Beslutet innebar att uppgiften att bedriva statligt finansierat investeringsfrämjande fördes över till Exportrådet och att Invest Sweden avvecklades.

- Enligt regeringens förslag skulle export- och investeringsfrämjandet effektiviseras genom en gemensam organisation, och det statliga stödet för näringslivets internationalisering skulle därigenom kunna stärkas. Regeringen framhöll flera skäl för sammanslagningen, däribland att främjandet bättre skulle anpassas till den globaliserade nätverksekonomin och att flera synergier skulle kunna tillvaratas. Bland synergier nämndes bl.a. att företagen skulle erbjudas stöd och rådgivning från samma organisation, investeringsfrämjandet skulle kunna ske vid fler utlandskontor, de svenska regionala investeringskontoren skulle kunna få stöd av den nya organisationens utlandskontor, förutsättningarna för samverkan mellan stat och näringsliv som fanns inom exportfrämjandet även skulle finnas för investeringsfrämjandet och de fasta kostnaderna skulle kunna minska.
- Begreppet synergier definierades inte tydligt i regeringens förslag, och det fanns inte heller några uppskattningar av storleken på möjliga synergivinsterna eller av kostnaderna för sammanslagningen. Det regeringen angav i förslaget var att sammanslagningen bedömdes frigöra resurser och att det fanns en risk för att tillfälliga kostnader skulle överstiga de initiala synergivinsterna.
- Regeringen framhöll även ett antal risker med förslaget, däribland att investeringsfrämjandet skulle kunna urholkas, värdefull kompetens skulle kunna förloras, kulturkrockar mellan verksamheterna skulle kunna uppstå och statens möjligheter till styrning, insyn och kontroll över investeringsfrämjandet skulle kunna försämrats. Regeringen ansåg dock att de flesta av riskerna var hanterbara och att det inte fanns något behov av att vidta några åtgärder. För att hantera risken för ett urholkat investeringsfrämjande föreslog regeringen att separata belopp skulle anvisas för investerings- respektive exportfrämjande och att det skulle återrapporteras separat för verksamheterna.
- Regeringens förslag berörde flera av de frågeställningar och problem som lyfts fram i tidigare utredningar om export- och investeringsfrämjandet, t.ex. behovet av samverkan, risken för suboptimeringar och dubbelarbete samt möjligheterna till synergier, och det fanns förväntningar på att man skulle kunna lösa dessa genom sammanslagningen.

4 Sammanslagningens praktiska genomförande

Inledning

Som framgår av kapitel 3 innehöll riksdagens beslut ett bemyndigande till regeringen ”att vidta de åtgärder som behövdes för att genomföra sammanslagningen”. Någon närmare precisering av vad dessa åtgärder innebar framgick inte av propositionen. I detta kapitel beskrivs de åtgärder regeringen vidtog inför sammanslagningen i form av uppdrag till Invest Sweden och Exportrådet att förbereda sammanslagningen och till den utredare som fick i uppdrag att avveckla Invest Sweden samt den redovisning som dessa aktörer lämnade till regeringen. Syftet är att beskriva vilka förutsättningar regeringen gav för att sammanslagningen skulle göras på ett sådant sätt att reformens avsikter kunde uppnås samt att undersöka om aktörerna lyfte fram några problem inför sammanslagningen. Avslutningsvis presenteras gruppens iakttagelser och reflektioner.

Uppdrag till Invest Sweden och Exportrådet

Den 12 april 2012 fick Invest Sweden i uppdrag av regeringen att förbereda och genomföra överföringen av myndighetens verksamhet till Exportrådet, med förbehåll för riksdagens godkännande av den föreslagna sammanslagningen. Arbetet skulle genomföras i enlighet med förslagen i regeringens proposition 2011/12:92. Av uppdraget framgick att den nya organisationen som syftade till att skapa synergier för att stärka såväl export- som investeringsfrämjandet avsågs träda i kraft den 1 januari 2013. Myndigheten skulle samråda och samverka med Exportrådet, och myndighetens insynsråd skulle löpande informeras om arbetet. Exportrådets styrelse skulle vara ansvarig för processen. Samråd skulle även ske med svenska ambassader och generalkonsulat i berörda länder i frågor som rörde överföring av verksamhet från myndighetens utlandskontor.

Senast den 5 juni 2012 skulle myndigheten redovisa en arbetsplan för uppdraget, hur arbetet fortgick, en bedömning av de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna samt ett förslag på hur tillgångar och skulder skulle regleras vid en överföring till Exportrådet. Myndigheten skulle vidare senast den 15 september 2012 lämna en bedömning av behovet av en avvecklingsmyndighet.

Av uppdraget framgick även att Exportrådet samma dag, dvs. den 12 april 2012, fick i uppdrag av regeringen att i samråd och i samverkan med Invest Sweden förbereda och genomföra inordnandet av den verksamhet som Invest Sweden ansvarade för.

Invest Swedens och Exportrådets förberedelsearbete

En gemensam arbetsplan

Den 15 juni 2012 lämnade Invest Sweden in en redovisning till UD (Invest Sweden 2012a). Av redovisningen framgår att myndigheten utarbetat en arbetsplan tillsammans med Exportrådet, och den bifogades i sin helhet. Arbetsplanen innehåller en beskrivning av de olika åtgärder som måste vidtas för att slå samman verksamheterna. Det framgår också att arbetsplanen skulle komma att kompletteras och förfinas allteftersom arbetet fortskred. I arbetsplanen intygade Exportrådet och Invest Sweden att de skulle säkerställa att samråd skulle ske mellan dem och samtliga övriga parter som omnämns i regeringsuppdraget och att man skulle återkoppla löpande till respektive ambassad och generalkonsulat hur integrationsarbetet skulle gå till. I arbetsplanen grupperades de olika åtgärder som skulle genomföras i ett antal olika kompetensområden.

I samband med inordnandet skulle Invest Swedens tillgångar och personal överföras till Exportrådets legala enhet. I arbetsplanen konstaterades att vilka tillgångar som skulle överföras måste bestämmas och dokumenteras och att överföringarna borde regleras i ett skriftligt överlåtelseavtal mellan parterna.

Vad gällde ekonomi innebar inordnandet av den investeringsfrämjande verksamheten i Exportrådets ekonomimodell och ekonomisystem en anpassning av kontoplanen, organisationsstrukturen, tidsskrivningen och projektuppföljningen samt betalningsflödena. Invest Sweden angav att de skulle redovisa sin finansieringssituation för Exportrådet och att de vid behov skulle ha kontakt med ESV och Kammarkollegiet i ekonomiadministrativa frågor och med Riksrevisionen i fråga om den årliga revisionen.

Nästa område som togs upp i arbetsplanen var informationssystem och infrastruktur. Här bedömdes det ledningssystem som behövdes för att stödja den organisationsstruktur som skulle införas vara centralt för en samordnad infrastruktur i form av standardiserade it-system, globala nätverk, telefoni och it-säkerhet. Arbetet med att ta fram en gemensam infrastruktur skulle stå i centrum för att uppfylla de operationella krav och nå de effektivitetsvinster som eftersträvades.

Av arbetsplanen framgår att Invest Sweden förväntades ha 25 anställda i Sverige per den 31 december 2012 och att det var dessa 25 personer som man avsåg skulle övergå till den nya organisationen den 1 januari 2013. Vidare angavs att Invest Sweden vid ingången av 2012 hade 31 personer som arbetade för myndigheten utomlands, som konsulter eller anställda av andra organisationer för myndighetens räkning. En övergång av personal vid utlandskontoren skulle hanteras i särskild ordning; av arbetsplanen framgår inte hur. Personalen i Sverige hade enligt bestämmelserna i lagen om anställningsskydd (LAS) vid tidpunkten för sammanslagningen rätt att övergå till den nya organisationen på oförändrade arbetsvillkor.

I fråga om verksamhet och organisation konstaterades att det faktum att resurserna och återrapporteringarna för det statliga uppdraget i den nya organisationen skulle skiljas åt ställde krav på hur verksamheten skulle organiseras. Sammanslagningen skulle vidare ske på ett sådant sätt att samverkan med regionala och lokala aktörer inom export- och investeringsfrämjande säkrades. Exportrådets regionala verksamhet skulle koordineras med de aktiviteter som Invest Sweden utförde regionalt och som bedömdes ha relevans för den framtida verksamheten. Överföring av de samarbetsavtal som Invest Sweden hade på olika nivåer med regionala organisationer som skulle löpa även under 2013 och förlängning och tecknande av nya avtal skulle hanteras individuellt för varje regional avtalspart. Den nya organisationsstrukturen förutsågs bygga på en gemensam plattform för ledning, kommunikation och administration med en gemensam sammanhållande organisation för utlandsverksamheten, medan affärsdimensionen skulle hållas separat för respektive verksamhetsgren. Bedömningen var att strukturen skulle ge de önskvärda rationaliseringseffekterna genom samordnad ledning och administration.

När det gällde avtal och licenser skulle Invest Sweden enligt arbetsplanen överlämna en förteckning till Exportrådet över samtliga gällande avtal där Invest Sweden var avtalspart. Exportrådet skulle därefter ta ställning till vilka avtal som borde överlåtas till Sveriges export- och investeringsråd, och övriga avtal skulle Invest Sweden säga upp med verkan från den 1 januari 2013. När det gällde avtal och avsiktsförklaringar som Invest Sweden hade träffat med offentliga aktörer och andra aktörer utomlands var bedömningen att dessa måste hanteras på ett motsvarande sätt men att de skulle överlåtas först efter samråd med Regeringskansliet.

I arbetsplanen anfördes vidare att Exportrådet skulle ta ställning till vilka hyreskontrakt för lokaler som skulle övertas i Sverige och utomlands. Det konstaterades också att Invest Sweden i några fall hyrde lokaler av Exportrådet och att det efter en sammanslagning inte längre var aktuellt med hyreskontrakt.

I arbetsplanen berördes även frågan om profilering. Det svenska export- och investeringsfrämjandet bedömdes stärkas genom det utvidgade uppdraget där både Exportrådet och Invest Sweden skulle ingå. Det medförde en möjlighet att formulera och kommunicera ett gemensamt och strategiskt varumärke som skulle kunna tydliggöra Sverige som aktör, nationellt och internationellt. Resultatet skulle bli en gemensam kommunikationsplan för att styra public relations, varumärkespositionering och den interna och externa kommunikationen. Det internationella företagssamarbetet bedömdes av båda främjandeorganisationerna bli en allt viktigare kanal för svensk export, och investeringar och samarbeten betonades vara en viktig och ofta avgörande fas som föregår export. Den gemensamma profilen menade man även skulle stärka den internationella bilden av Sverige som frihandelsnation. I arbetsplanen fastslogs att en kommunikationsplan skulle komma att utarbetas.

Invest Swedens förberedelsearbete

I åiterrapporteringen den 15 juni 2012 (Invest Sweden 2012a) beskrev Invest Sweden att myndigheten sedan det blev känt att en sammanslagning med Exportrådet kunde bli aktuell per den 1 januari 2013 hade anpassat anställningar, upphandlingar, avtal m.m. så att personella eller ekonomiska resurser inte skulle bindas upp för den nya organisationen. Myndigheten konstaterade att huvuddelen av alla avtal med några undantag skulle kunna avslutas inför sammanslagningen.

Invest Sweden uppgav att de löpande hade lämnat information till personalen i Sverige och utomlands. De bedömde därmed att de anställda hade tillfredsställande kännedom om beslutsläget och annan tillgänglig information.

Vidare hade ett antal möten för informationsutbyte hållits med Exportrådet sedan hösten 2011. Mötena hade hållits mellan ledningsgrupperna, de administrativa cheferna, personalenheterna och de it-ansvariga vid respektive organisation. Myndigheten menade därmed att det hade lagts en grund för det fortsatta, mer konkreta samarbetet under den återstående delen av 2012 för att kunna genomföra en sammanslagning den 1 januari 2013.

Slutligen hade den administrativa enheten ägnat resurser till att informera sig om regler, avtal m.m. och inlett förberedelser för avvecklingen av myndigheten.

Av myndighetens årsredovisning för 2012 framgår att arbetet med att förbereda sammanslagningen hade fortsatt under resten av året. Den 1 oktober lämnade Invest Sweden en skrivelse till regeringen om ändring i förordningen (1994:1495) om överlämnande av allmänna handlingar till andra organ än statliga myndigheter för förvaring. Förordningen ändrades den 22 november, vilket möjliggjorde för Invest Sweden att överlämna det material som krävdes för verksamheten till Sveriges export- och investeringsråd.

Under hösten 2012 deltog Invest Swedens personal i arbetet med att tillsammans med Exportrådet utforma den nya organisationen och utveckla olika processer för den sammanslagna verksamheten. Vidare medverkade myndigheten i verksamhetsplaneringen och budgetarbetet inför 2013, vilket bl.a. innebar att inordna Invest Swedens budget i en ny ekonomimodell.

Invest Swedens bedömning av de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna

I regeringens uppdrag ingick även att återkomma med en konsekvensbedömning. I åiterrapporteringen uppgav Invest Sweden att myndighetens bedömning i åiterrapporteringen av uppdraget den 15 juni 2012 hade inriktats mot konsekvenser i samband med själva avvecklingen och det därpå följande verksamhetsåret och att det kunde finnas behov av ett utökat stöd för att parera oönskade effekter. I fråga om myndighetens bedömning av mer långsiktiga effekter konstaterades att dessa redan indikerats i remissvaret över översynen (Ds 2011:29), men bedömningen var att dessa borde kunna hanteras inom den nya sammanslagna organisationen.

Verksamhetsmässiga konsekvenser

Vid sin bedömning av de verksamhetsmässiga konsekvenserna hade myndigheten utgått från att investeringsfrämjandet till sin operativa del skulle ingå som en separat division i den nya organisationen. Detta skulle innefatta en egen affärsmässig styrning av det investeringsfrämjande arbetet och vissa centrala funktioner som var unika för investeringsfrämjandets operativa förmåga.

Organisationen i Sverige

När det gällde verksamheten i Sverige skulle samtliga operativa funktioner ingå i den nya divisionen, och den verksamheten skulle bli tämligen opåverkad. Eftersom den administrativa ekonomifunktionen skulle centraliseras såg myndigheten ett ökat behov av en affärscontroller inom den operativa divisionen. Man framhöll vidare att det nuvarande CRM-systemet (customer relationship management) och styrsystemet måste upprätthållas kontinuerligt under eventuella integreringar med Exportrådets system. Om affärsområdenas kompetens även skulle utnyttjas i exportfrämjandet var bedömningen att det skulle krävas kompensation för att investeringsfrämjandet inte skulle bli lidande. Nya internationaliseringstjänster skulle vidare kunna kräva ett utökat samarbete mellan likvärdiga affärsområden inom export- och investeringsfrämjandet.

Om analysenheten vid Invest Sweden skulle läggas ihop med Exportrådets motsvarande funktion framhöll myndigheten att den måste kunna ge ett likartat stöd som tidigare. Vidare konstaterades att den investeringsfrämjande affärsutvecklingen, om man valde att ha en gemensam funktion för affärs- och tjänsteutveckling, skulle bli ett gemensamt ansvar för affärsområdena inom den operativa dimensionen.

När det gällde marknadskommunikation framhöll myndigheten vikten av att bibehålla ett likartat stöd om funktionen skulle läggas ihop med Exportrådets motsvarande funktion. Det betonades att det var viktigt att i sådana fall utse ansvariga för marknadskommunikation kopplad till varumärket Invest Sweden och investeringsfrämjandet. Vidare underströks att det var av vikt att upprätthålla kontinuitet på investeringsfrämjandets externa webb och intranät oberoende av hur dessa skulle komma att integreras.

I fråga om den regionala samverkan var myndighetens bedömning att denna funktion borde ingå i den operativa divisionen eftersom den svarade för att utveckla relationerna mellan regionerna och det operativa investeringsfrämjandet. Man bedömde att funktionen även skulle kunna komma att få ett visst utbildningsansvar för Exportrådets regionala exportrådgivare inför nya internationaliseringstjänster.

Om de administrativa funktionerna i de båda organisationerna skulle läggas ihop underströk myndigheten återigen att dessa måste kunna ge ett likartat stöd även i framtiden.

Slutligen när det gällde verksamheten i Sverige betonades vikten av att inledningsvis upprätthålla personalens kunskaper om Invest Swedens dåvarande it-miljö och avtalsområde.

Organisationen utanför Sverige

Av konsekvensanalysen framgår att Invest Swedens fem utlandskontor skulle integreras med Exportrådets kontor. I Brasilien, Indien och Japan bedömdes integrationen bli enkel och konsekvenserna små eftersom man redan satt i samma eller intilliggande lokaler. I USA var Invest Swedens organisation däremot utspridd i landet, med formell kontorsadress i New York. Att lägga samman de resurser som fanns vid New York-kontoret bedömdes dock inte medföra några verksamhetsmässiga konsekvenser. I Kina hade organisationerna skilda kontor, och bedömningen var att eventuella förändringar inledningsvis skulle kunna leda till minskad aktivitet på den kinesiska marknaden. Vidare anfördes att cheferna för det lokala investeringsfrämjandet var verksamhetsinriktade, och deras roll bedömdes därför endast påverkas i begränsad utsträckning av sammanslagningen.

Ekonomiska konsekvenser

Bedömningen var att det i juni 2012 var för tidigt att beräkna de ekonomiska konsekvenserna av avvecklingen av Invest Sweden. Kostnaderna skulle belasta budgetåret 2012 och påverkas av ett antal faktorer som ännu inte var bestämda eller kända. Invest Sweden avsåg att återkomma med kompletteringar allteftersom kostnaderna kunde beräknas. Det gällde t.ex. hur stor del av personalen som skulle överföras till Exportrådet.

Personella konsekvenser

Invest Swedens bedömning var, mot bakgrund av att personalstyrkan under 2012 bedömdes minska från 40 till 25 anställda, att det skulle finnas vissa behov av att komplettera den nya organisationen med personella resurser för investeringsfrämjande. En faktor som man menade starkt skulle påverka resursbehovet var det antal nya marknader på vilka det planerades för investeringsfrämjande arbete. Om investeringsfrämjandet skulle utökas till viktigare europeiska marknader framhölls att det skulle krävas personella förstärkningar till flera affärsområden. Invest Sweden påtalade också att det fanns en risk för ytterligare kompetensbortfall under tiden fram till sammanslagningen. Bedömningen var att ju snabbare de anställda kunde få klarhet i möjligheten till övergång till Exportrådet och villkoren för detta, desto mindre skulle risken för ytterligare resurstapp vara. Myndigheten underströk vikten av att involvera medarbetarna i det kommande förberedelsearbetet under hösten för att behålla deras motivation. Vidare betonade man att en förutsättning för en lyckad sammanslagning av två organisationer var att tidigt arbeta med personalstruktur och verksamhetsinriktning samt överbygga de kulturella skillnader som fanns. Att identifiera och åtgärda sådana faktorer menade man var centralt för

att få en väl fungerande verksamhet och därmed kunna behålla den personal som bedömdes vara viktig för verksamheten.

Reglering av Invest Swedens tillgångar och skulder vid sammanslagningen

I delrapporteringen den 15 juni 2012 lämnade slutligen Invest Sweden ett förslag till hur myndighetens tillgångar och skulder skulle regleras vid en överföring till Exportrådet. Invest Sweden framhöll att myndighetens ambition var att i god tid avsluta så stor del som möjligt av de ekonomiska relationerna med externa aktörer inför avvecklingen den 31 december 2012 så att antalet poster på balansräkningen kunde minimeras.

Invest Swedens förslag om avtal och avveckling

Den 14 september 2012 lämnade Invest Sweden in en slutrapport till UD (Invest Sweden 2012b) där myndigheten dels lämnade förslag om hanteringen av avtal med motparter i andra länder, dels redovisade sin bedömning av behovet av en avvecklingsorganisation och avvecklingskostnaderna. Invest Sweden föreslog att Sveriges export- och investeringsråd skulle överta merparten av avtalen. När det gällde frågan om en avvecklingsmyndighet var Invest Swedens bedömning att det fanns ett behov av en sådan efter den 31 december 2012. Avvecklingskostnaderna beräknades uppgå till ca 7,8 miljoner kronor exklusive kostnader för en eventuell avvecklingsmyndighet.

Exportrådets förberedelsearbete

Av regeringens uppdrag till Exportrådet den 12 april 2012 framgår att Exportrådet (dvs. det som efter sammanslagningen och vid tidpunkten för redovisningen var Business Sweden) i sin redovisning av statens uppdrag 2012 särskilt skulle redogöra för de åtgärder som hade vidtagits och de förväntade konsekvenserna av inordnandet av den verksamhet som man avsåg att överföra från Invest Sweden. I redovisningen beskrev Business Sweden i korthet det arbete som hade utförts i fråga om personalfrågor, ekonomi och organisatoriska frågor. När det gäller personalfrågor framgår, liksom av Invest Swedens redovisning, att det var att betrakta som en verksamhetsövergång där samtliga anställda i Sverige i enlighet med bestämmelserna i LAS erbjudits en övergång till Exportrådet (sedermera Business Sweden).

Vad gäller ekonomiska och organisatoriska frågor anfördes att Invest Swedens verksamhet hade integrerats i Exportrådets dåvarande informations- och ledningssystem samt infrastruktur. Vidare användes Exportrådets befintliga affärssystem och ekonomimodell för den nya organisationen. Invest Sweden hade således enligt beskrivningen integrerats i Exportrådets rådande rapporteringshierarki, vilket enligt Business Sweden hade möjliggjort en snabb och enkel konsoliderad nivå för hela verksamheten i den nya organisationen.

Business Sweden framhöll att en genomgående organisationsförändring hade genomförts som inneburit att ledningen kommit närmare de operativa funktionerna, att konsulttjänster till svenska företag såldes i Sverige och att regeringsuppdrag skulle hanteras av en separat funktion eftersom uppdragen skulle komma att kräva mer resurser av verksamheten.

Utöver vad som redogjorts för ovan framgår det av Business Swedens årsredovisning för 2012 att de båda ägarna och avtalsparterna, SAU och staten, den 19 december 2012 beslutade om ett nytt avtal och nya stadgar för Sveriges export- och investeringsråd. Business Sweden uppgav att de båda organisationerna under andra halvåret 2012 arbetade i enlighet med arbetsplanen för att samgåendet skulle kunna träda i kraft.

Avvecklingsmyndighetens uppdrag och arbete

Den 13 december 2012 fattade regeringen beslut om att ge en särskild utredare i uppdrag att fr.o.m. den 1 januari 2013 ansvara för avvecklingen av Invest Sweden (dir. 2012:127). Utredaren skulle dock omedelbart påbörja avvecklingen i samarbete med myndigheten. Uppdraget skulle genomföras med förbehåll för riksdagens beslut i nödvändiga delar. Utredaren skulle senast den 28 februari 2013 lämna dels en avvecklingsplan, dels en budget för den fortsatta avvecklingen. Dessutom skulle utredaren senast den 28 februari 2013 lämna en delrapport om hur avvecklingsarbetet fortskred och senast den 31 december 2013 en slutrapport.

I delredovisningen (Avvecklingsmyndigheten 2013a) av avvecklingsplanen inklusive budgeten den 28 februari 2013 påtalade utredaren att budgeten sannolikt skulle behöva revideras under våren bl.a. med hänsyn till en felaktighet i årsredovisningen 2012 för Invest Sweden. Vidare framgår att uppbyggnaden av avvecklingsmyndigheten och planeringen av avvecklingsarbetet pågått under en extremt pressad tidsplan sedan den 18 december 2012. När det gäller personalfrågor framgår att flertalet anställda vid Invest Sweden hade övergått till Exportrådet den 1 januari 2013. Inga uppsagda skulle finnas kvar i avvecklingsmyndigheten efter den 31 mars 2013. Utestående frågor när det gällde avveckling av lokaler och inventarier samt slutlig arkivering skulle enligt utredarens bedömning vara lösta under mars respektive april 2013.

Enligt den preliminära budgeten bedömdes den totala avvecklingskostnaden bli 7 miljoner kronor, varav merparten skulle belasta budgetåret 2013 och resterande 2014. Utredaren konstaterade att avvecklingsmyndigheten enligt regleringsbrevet för 2013 disponerade 6,2 miljoner kronor för avvecklingsåtgärder. Det fanns dock vissa utestående frågor om kostnader. Enligt Invest Swedens bokslut fanns det en minuspost på 550 000 kronor som avsåg oförbrukade bidrag, men myndigheten bedömde i årsredovisningen att beloppet inte var korrekt. I stället borde posten vara ett positivt belopp på ca 1,4 miljoner kronor. Utredaren uppgav att frågan utreddes, och om den slutliga granskningen skulle visa att det fanns ett faktiskt underskott av finansiering på

knappt 2 miljoner kronor skulle detta behöva finansieras från anslagsmedel för 2013.

Utredaren kunde i mars inte återkomma med en justering av den preliminära budgeten eftersom Invest Swedens årsredovisning för 2012 innehöll brister som enligt Riksrevisionen innebar ett väsentligt fel. Utredaren framhöll att ett omfattande arbete redan hade lagts ned på att analysera bristerna, bl.a. med hjälp av Statens servicecenter. För avvecklingsmyndighetens budget innebar det bl.a. väsentligt ökade konsultkostnader i förhållande till den preliminära budgeten.

Av slutredovisningen den 30 december 2013 (Avvecklingsmyndigheten 2013b) framgår att regeringen den 12 december 2013 fattat beslut om att avvecklingsmyndigheten skulle läggas ned den 31 december 2013. Utredaren påtalade att Riksrevisionens granskning av Invest Swedens årsredovisning för 2012 visade att myndigheten brustit i den redovisningsmässiga hanteringen av intäkter i externfinansierade projekt. Sammantaget innebar bristerna ett väsentligt fel, och Riksrevisionen lämnade därför en reservation i revisionsberättelsen och Invest Sweden rekommenderades att skyndsamt utreda alla kvarstående oklarheter i redovisade externfinansierade projekt och informera avvecklingsmyndigheten om eventuella ytterligare brister och ekonomiska underskott som därmed måste finansieras med anslagsmedel under 2013. På grund av bristerna i årsredovisningen kunde inte överenskommelserna med Business Sweden anses vara heltäckande. Vidare framhöll utredaren att den information som Invest Sweden hade lämnat till avvecklingsmyndigheten om eventuella ytterligare brister inte heller var tillräcklig. Det fanns därför fortfarande utestående poster i avvecklingsmyndighetens balansräkning som behövde härledas. Det genomfördes därför ytterligare utredning och analys. Utredaren fattade den 16 december beslut om kvittning av kvarstående fordran och skuld.

I redovisningen delgav utredaren också regeringen sina erfarenheter av avvecklingsarbetet. Enligt utredaren var den tid som stod till förfogande för att bygga upp avvecklingsmyndigheten och att förbereda avvecklingsarbetet tillsammans med berörda myndigheter oacceptabelt kort (från den 18 december 2012 till den 1 januari 2013). Utredaren framhöll att det tar tid att vidta administrativa åtgärder för att bygga upp en väl fungerande avvecklingsorganisation och att det tar lång tid att etablera ett gott och förtroendefullt samarbete med ledning och personal hos den myndighet som ska läggas ned. Utredaren beskrev avvecklingen som tungrodd. En starkt bidragande orsak var enligt utredaren att de ansvariga för avvecklingen hos Invest Sweden hade en onyanserad och orealistisk bild av vad en avveckling av en myndighet innebär i kombination med okunnighet i avvecklingsfrågor. Något egentligt överlämnande av avvecklingsfrågorna per den 1 januari 2013 skedde knappast. Utredaren menade att inrättandet av avvecklingsmyndigheten redan från första början fick dålig acceptans eftersom det ansågs att avvecklingen i princip var klar. Att ansvaret den 1 januari 2013 togs över av utredaren respekterades inte fullt ut, och åtgärder vidtogs som utredaren inte hade kännedom om; bl.a. ingicks

flera avtal utan utredarens vetskap. Arkivarbetet beskrevs som mycket omfattande, och utredaren framhöll att det var mycket värdefullt att Business Sweden ställt en person till förfogande för att hjälpa till med den digitala arkiveringen. Bristerna i Invest Swedens årsredovisning hade inneburit ett omfattande merarbete för avvecklingsmyndigheten, och regleringen av skulder och tillgångar beskrevs som mycket problematisk och tidskrävande.

Exportrådets och Business Swedens rapportering

I redovisningen av det statliga uppdraget för 2012 angav Exportrådet att Invest Swedens verksamhet hade integrerats i Exportrådets nuvarande informations- och ledningssystem samt infrastruktur, och att Exportrådets befintliga affärssystem och ekonomimodell använts för den nya organisationen. Vidare angav Exportrådet att sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden innebar synergieffekter för ett integrerat export- och investeringsfrämjande, och att ett samlat grepp över främjandeverksamheten innebar en tydligare och ännu mer kraftfull möjlighet att främja Sverige. Enligt Exportrådets årsredovisning för 2012 belastades resultatet med kostnader för omstruktureringar i huvudsak relaterade till bildandet av Business Sweden samt legala förändringar till en kostnad av totalt 10,9 miljoner kronor.

Av Business Swedens årsredovisning för 2013 framgår att sammanslagningen mellan tidigare Exportrådet och Invest Sweden hade slutförts den 1 januari 2013 och att den nya organisationen Business Sweden därmed hade bildats. Den finansiella effekten av sammangåendet uppgavs ha inneburit ett övertagande av semesterlöneskuld på ca 1,7 miljoner kronor och en interimsskuld som avsåg en projektbalans om ca 6,5 miljoner kronor. Antalet anställda hade också påverkats av samgåendet med en ökning på 23 personer från tidigare Invest Sweden, och årets omsättning hade påverkat det upparbetade resultatet med ca 63 miljoner kronor hänförligt till investeringsverksamheten inom Business Sweden. Bildandet av den nya organisationen hade också inneburit vissa organisatoriska förändringar som genomförts under året.

Regeringens bedömning 2014

I budgetpropositionen för 2014 (prop. 2013/14:1 utg.omr. 24) anförde regeringen att Business Sweden på ett framgångsrikt sätt förberett och genomfört inordnandet av Invest Swedens verksamhet i den egna organisationen.

Gruppens iakttagelser och reflektioner

- I december 2012 fick en särskild utredare i uppdrag att ansvara för avvecklingen av Invest Sweden och fick två veckor på sig att förbereda avvecklingsarbetet tillsammans med berörda myndigheter, då investeringsfrämjandet inordnades i Exportrådet den 1 januari 2013. Utredaren

fick två och en halv månad på sig att ta fram en avvecklingsplan och budget för den fortsatta avvecklingen som skulle vara avklarad inom ett år.

- Redan innan riksdagen hade fattat beslutet om sammanslagningen fick Invest Sweden i april 2012 i uppdrag av regeringen att förbereda och genomföra överföringen av myndighetens verksamhet till Exportrådet. I uppdraget ingick att redovisa en bedömning av de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna av överföringen av verksamheten. Av uppdraget framgår det tydligt att syftet med den nya organisationen är att skapa synergier och stärka export- och investeringsfrämjandet och att Exportrådets styrelse skulle ansvara för den processen. Exportrådet fick vid samma tidpunkt i uppdrag att förbereda och genomföra inordnandet av Invest Swedens verksamhet.
- Av Invest Swedens redovisning av uppdraget i juni 2012 framgår det att myndigheten hade tagit fram en arbetsplan tillsammans med Exportrådet inför sammanslagningen. I arbetsplanen framhöll Invest Sweden att arbetet med att ta fram en gemensam infrastruktur skulle stå i centrum för att uppfylla de operationella krav och nå de effektivitetsvinster som eftersträvades och att den nya organisationsstrukturen skulle bygga på en gemensam plattform för ledning, kommunikation och administration med en gemensam sammanhållande organisation för utlandsverksamheten, medan affärsdimensionen skulle hållas separat för respektive verksamhetsgren. Det framgår dock inte närmare hur arbetet skulle gå till och det finns inte heller något beräkningsunderlag för de eftersträvade effektivitetsvinsterna. När det gäller konsekvenserna av sammanslagningen utgick Invest Sweden från att investeringsfrämjandet till sin operativa del skulle ingå som en separat division i den nya organisationen. Invest Swedens bedömning utifrån detta var att den investeringsfrämjande verksamheten i Sverige skulle förbli relativt opåverkad av sammanslagningen eftersom samtliga operativa funktioner skulle ingå i den nya divisionen och även att sammanslagningen skulle få relativt små konsekvenser för organisationen utanför Sverige. Om affärsområdenas kompetens skulle utnyttjas i exportfrämjandet var bedömningen att det skulle krävas kompensation för att investeringsfrämjandet inte skulle bli lidande. Vidare bedömde myndigheten att det skulle krävas personella förstärkningar till flera affärsområden om investeringsfrämjandet skulle utökas till viktigare europeiska marknader.
- Business Sweden redovisade det uppdrag regeringen gav Exportrådet att förbereda och genomföra inordnandet av Invest Swedens verksamhet i samband med att Business Sweden rapporterade sitt statliga uppdrag för 2012 i början av 2013. När det gäller vilka åtgärder som vidtagits och de förväntade konsekvenserna av inordnandet av Invest Swedens verksamhet finns det inget i redovisningen som handlar om hur eventuella kulturkrockar skulle hanteras eller hur kompetens inom investeringsfrämjande eller regional samverkan skulle säkerställas. Business Sweden beskrev att Invest Swedens verksamhet hade integrerats i Exportrådets

befintliga informations- och ledningssystem samt infrastruktur och att Exportrådets befintliga affärssystem och ekonomimodell använts för den nya organisationen.

- Invest Sweden redovisade uppdraget om att förbereda och genomföra överföringen av Invest Swedens verksamhet till Exportrådet den 15 juni 2012, dagen efter att riksdagen fattat beslut om sammanslagningen. Den bedömning som Invest Sweden gjorde av de verksamhetsmässiga, ekonomiska och personella konsekvenserna av överföringen av verksamheten till Exportrådet ingick därmed varken som underlag för regeringens förslag om sammanslagningen eller som underlag för riksdagens beslut. I redovisningen anförde Invest Sweden bl.a. att deras bedömning var att investeringsfrämjandet skulle behöva kompenseras om personalens kompetens skulle utnyttjas i exportfrämjandet för att investeringsfrämjandet inte skulle bli lidande. Myndigheten bedömde också att det skulle krävas personella förstärkningar om investeringsfrämjandet skulle utökas till viktigare europeiska marknader. Regeringens bedömning i förslaget om sammanslagningen var att sammanslagningen inte medförde några förändringar i anslagen för export- eller investeringsfrämjandet.
- Regeringens bedömning i budgetpropositionen för 2014 var att Business Sweden på ett framgångsrikt sätt förberett och genomfört inordnandet av Invest Swedens verksamhet i den egna organisationen.

5 Översyner och prioriteringar tiden efter sammanslagningen

Inledning

I detta kapitel beskrivs ett urval av översyner som regeringen och Riksrevisionen tagit initiativ till efter sammanslagningen. Vidare beskrivs regeringens exportstrategi som presenterades hösten 2015 samt kortfattat en pågående studie av Tillväxtanalys som inkluderar effektutvärdering av vissa exportinsatser. Syftet är att illustrera dels olika frågeställningar som varit aktuella, dels regeringens prioriteringar inom export- och investeringsfrämjandet efter bildandet av Business Sweden. Avslutningsvis presenteras gruppens iakttagelser och reflektioner.

Granskningsrapport om statens insatser för att främja företags förmåga till export

I juni 2013, ett halvår efter sammanslagningen, publicerade Riksrevisionen en granskningsrapport om huruvida de statliga insatser som syftade till att främja företags förmåga till export var effektiva och organiserade utifrån företagets behov (RiR 2013:10).¹³ Riksrevisionen konstaterade att många företag upplevde att de insatser som aktörerna erbjöd många gånger var alltför trubbiga och inte anpassade till företagets verklighet. Företagen efterfrågade insatser som var mer flexibla, och en av Riksrevisionens slutsatser blev att insatser på ett tydligare sätt behövde anpassas utifrån företagets efterfrågan. Vidare konstaterades att statens insatser för exportfrämjande inte styrdes på ett koordinerat sätt och att det inte skedde någon samordning av hur insatserna skulle utformas och genomföras. Ingen av de statliga aktörerna hade heller formulerat mål kopplade till kvaliteten på insatserna eller deras samhällsekonomiska effekt. Riksrevisionen konstaterade att de statliga aktörerna ofta mätte vad de kunde mäta i stället för hur insatserna påverkade företagets förmåga till export, och att det heller inte hade gjorts någon samlad uppföljning av insatserna för att främja företags export. Riksrevisionen konstaterade vidare att förutsättningarna för samverkan brast, att det fanns en mångfald av exportfrämjande aktörer och att regeringen inte ställde några krav på återrapportering av samverkan eller hade definierat vad tillfredsställande samverkan innebar.

Mot bakgrund av iakttagelserna rekommenderade Riksrevisionen att regeringen skulle analysera hur väl statens utbud av insatser för att främja företags förmåga till export stämde överens med företagets behov samt anpassa utbudet av insatser så att företagets efterfrågan möttes. Vidare rekommenderade

¹³ Inom ramarna för granskningen gjorde myndigheten bl.a. en kartläggning av de företag som under 2006 till 2011 tagit del av någon exportfrämjande insats via de granskade aktörerna. Även en webbenkät riktad till små och medelstora företag genomfördes december 2012 till januari 2013.

Riksrevisionen regeringen att samordna uppdragen till statliga aktörer på området så att de kompletterade varandra och gav ett samlat utbud av insatser som nådde ut till och efterfrågades av företagen. Riksrevisionen rekommenderade även att regeringen skulle förtydliga kraven på aktörerna att löpande följa upp insatserna och genomföra kvalificerade utvärderingar av insatsernas resultat och verksamhetens effekter. Riksrevisionen riktade även en rekommendation till de statliga aktörerna om att se över och förbättra sina uppföljnings- och utvärderingsrutiner samt analysera om insatserna har rätt innehåll och utformning och leder till önskade resultat hos företagen.

Granskningsrapporten och regeringens skrivelse med anledning av rapporten hanterades av riksdagen våren 2014 (bet. 2013/14:NU13). I sitt ställningstagande konstaterade utskottet bl.a. att såväl regeringen som Riksrevisionen menade att utbudet av tjänster i stort motsvarade företagets efterfrågan. Samtidigt noterade utskottet att det i Riksrevisionens granskning framkommit uppgifter om att företag upplevt tjänsterna som alltför trubbiga och oflexibla. Utskottet konstaterade dock att det utifrån granskningen var svårt att säga hur utbredd denna uppfattning var. Utskottet anförde att man i sammanhanget ändå ville framhålla vikten av att åtgärderna anpassas efter företagets verklighet och noterade med tillförsikt att det, vilket framgick av regeringens skrivelse, genomfördes olika åtgärder på området. Utskottet nämnde bl.a. regeringens löpande arbete med att precisera sina förväntningar på Business Swedens resultat- och kundnöjdhetsrapportering. När det gällde Business Swedens uppgift att hantera både statliga uppdrag och konsultuppdrag hade utskottet ingen annan uppfattning än regeringen. Av regeringens skrivelse framgår att regeringens bedömning var att den konsultliknande verksamheten gav organisationen intäkter som möjliggjorde dess närvaro på fler utlandsmarknader än vad som annars hade varit möjligt. Därmed menade regeringen att organisationens statliga uppdrag kunde stärkas. Regeringen uppgav även att den var medveten om att organisationens dubbla roll, som utförare av ett statligt uppdrag och konsultliknande tjänster, skapade särskilda utmaningar.

I sitt ställningstagande underströk utskottet även vikten av att verksamheten löpande följs upp och utvärderas. Utskottet välkomnade därför att regeringen gett Tillväxtanalys i uppdrag att ta fram och föreslå mätmetoder och indikatorer som kan användas vid utvärderingar av statliga främjandeinsatser för internationalisering av små och medelstora företag. Utskottet noterade även att det på många håll redan fanns ett fungerande system för resultatuppföljning, att regeringen förde en löpande dialog med myndigheterna om de behov för uppföljning som fanns samt att det på flera håll pågick ett internt arbete med att förbättra uppföljning och utvärdering av verksamheten. Utskottet framhöll vikten av sådant arbete, inte minst mot bakgrund av att det är angeläget att den information riksdagen tar del av inför beslut om framtida dimensionering är så riktig som möjligt. Avslutningsvis påminde utskottet om att Riksrevisionens granskning avsåg verksamheten som bedrivits under perioden 2006–2012, och att granskningen därmed inte kunnat fånga upp effekterna av den organisationsförändring som skett den 1 januari 2013 efter riksdagens beslut att bilda

en ny gemensam organisation för export- och investeringsfrämjande. Utskottet anförde att den nya organisationen skulle kunna innebära en förenkling för företagen och en ökad tydlighet samt skulle kunna leda till en mer slagkraftig och effektiv organisation för svenskt export- och investeringsfrämjande. Organisationsförändringen tillsammans med de åtgärder som regeringen redan hade vidtagit och avsåg att vidta med anledning av Riksrevisionens rapport gjorde att det enligt utskottets mening fanns anledning att se på framtiden med tillförsikt.

Regeringens exportstrategi

Regeringens exportstrategi presenterades hösten 2015. I en skrivelse (skr. 2015/16:48) till riksdagen om strategin angav regeringen flera skäl till att strategin togs fram. Framför allt framhöll regeringen att Sverige skulle stå inför betydande utmaningar om inte svensk export skulle lyckas ställa om och i högre utsträckning nå ut på tillväxtmarknaderna eftersom den starkaste tillväxten fram till 2020 troligtvis skulle komma att ske där. Till detta tillkom enligt regeringen även den lägre ökningstakten i svensk produktivitet. Regeringen konstaterade i strategin att exportens återhämtning varit svag efter nedgången som följde av finanskrisen 2008–2009 och att Sverige förlorade exportandelar i relation till omvärlden.

Förutom vikten av att i högre utsträckning nå ut på tillväxtmarknaderna angav regeringen vikten av att fler små och medelstora företag vågar och vill exportera, att svenska varor, tjänster och system måste nå ännu högre upp i förädlingskedjan, att Sveriges attraktionskraft för investeringar, kompetens och turister måste öka och att den globala handeln måste hållas öppen. Syftet med strategin var därför att öka exporten (både i absoluta tal och som en del av BNP), att öka Sveriges attraktionskraft för investeringar, kompetens och turister, att öka andelen exporterande företag och att öka deltagandet av svenska företag i den globala ekonomin. Exportstrategin försågs därmed med ett sjuttioal åtgärder för att stärka svenska företags export- och internationaliseringsmöjligheter på viktiga marknader och öka antalet exporterande företag.

Regeringen framhöll att åtgärderna i strategin utgick från behov och önskemål från såväl stora som små och medelstora företag då strategin tagits fram i dialog med näringslivet där både enskilda företag och branschorganisationer ingått. Regeringen angav vidare att man i strategin lagt särskilt fokus på att stärka de små och medelstora företagens export- och internationaliseringsmöjligheter eftersom man såg att det var där framtidens storföretag skulle finnas och nya arbetstillfällen främst skulle skapas i dessa företag. Samtidigt angav regeringen att det är viktigt att traditionella exportföretag fortsätter att öka sin export med Sverige som hemmabas.

Åtgärderna som presenterades i exportstrategin spänner över 22 olika områden och omfattar bl.a. Team Sweden och utländska företags vilja att investera i Sverige¹⁴.

När det gäller Team Sweden angav regeringen att företagen upplevde att det fanns många offentliga aktörer med uppgift att stödja näringslivets export och internationalisering och att det kunde vara svårt att veta vilken aktör som skulle kunna hjälpa till med olika problem. Vidare angav regeringen att olika offentliga organisationer och myndigheter erbjöd liknande stöd men med delvis olika villkor. Regeringen föreslog därför att en funktionell och samlad struktur, Team Sweden, skulle skapas i vilken det skulle ingå representanter för bl.a. relevanta departement och centrala myndigheter och organisationer som stöder näringslivets export och internationalisering. Syftet med att inrätta Team Sweden var att utveckla tydligare styrning, rollfördelning och incitament för samverkan och samordning mellan aktörerna. Regeringen angav även att de offentliga exportfrämjande insatserna skulle utvärderas löpande så att de effektivaste metoderna alltid väljs och att Statskontoret skulle genomföra en kartläggning av eventuella överlappningar mellan de olika aktörerna som fick statliga stöd för exportfrämjande.

Inom området som handlar om att fler utländska företag ska vilja investera i Sverige framhöll regeringen att det behövs ett nära samspel mellan det nationella främjandet och aktörer för regionalt och lokalt investeringsfrämjande då alla investeringar alltid görs i en lokal miljö. Bland de åtgärder som föreslogs ingick att ett Team Sweden skulle skapas även för investeringsfrämjandet och att en av Team Sweden Invests första åtgärder skulle vara att ge förslag till en strategisk inriktning för investeringsfrämjandet. Vidare angav regeringen att det skulle göras en genomlysning av den långsiktiga finansieringen av regionernas investeringsfrämjande i syfte att göra dem mindre beroende av kortsiktiga projektmedel, att resurser skulle anslås till Business Sweden för att förstärka deras kompetens att utgöra stöd till det regionala investeringsfrämjandet och att utländska investeringar som leder till ny produktion och export från Sverige skulle ges särskild uppmärksamhet.

För att åtgärderna i exportstrategin skulle kunna börja genomföras redan under 2015 anslag regeringen 75 miljoner kronor i vårandringsbudgeten för 2015. Regeringen aviserade även ytterligare medel för 2016–2019. Business Sweden blev direkt involverade i ett flertal av åtgärderna och fick de följande åren ta del av de särskilda medel som avsatts för genomförandet av exportstrategin (Utrikesdepartementet 2016).

Team Sweden skapades hösten 2015, och Team Sweden Invest i oktober 2016. Syftet med Team Sweden Invest är att i nära samarbete med nyckelaktörer i det internationella investeringsfrämjandet identifiera och föreslå åtgärder som syftar till att Sverige dels ska kunna arbeta mer samordnat och effektivt med att attrahera utländska investeringar till Sverige, dels ta till vara synergieffekter mellan berörda aktörer. Business Sweden leder och samordnar

¹⁴ I bilaga 1 finns en översiktlig beskrivning av samtliga 22 åtgärdsområden i exportstrategin.

Team Sweden Invest som under 2016–2018 bestod av ca 18 aktörer: Business Sweden, 13 nationella myndigheter och fyra regioner med ett regionalt investeringsfrämjande (SOU 2019:21).

Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande

Några år efter sammanslagningen i augusti 2015 genomfördes den kartläggning av överlappningar i det statliga exportfrämjandet som Statskontoret fick i uppdrag att genomföra inom ramen för exportstrategin. Regeringen angav som skäl till kartläggningen att statliga myndigheter och andra statliga aktörer inte ska ha överlappande uppdrag och verksamhet och att överlappningar hade lyfts fram av näringslivet inom ramen för arbetet med regeringens exportstrategi. Vidare angav regeringen att den behövde kartläggningen som ett underlag för eventuella åtgärder inom ramen för exportstrategin.

Kartläggningen som lämnades i februari 2016 visade att det statliga främjandet av export och internationalisering bedrevs i ett diversifierat system som var svåröverblickbart i fråga om aktörer och tjänsteutbud, vilket gav risker för överlappningar och suboptimering och försvårade prioriteringar mellan olika insatser och åtgärder (Statskontoret 2016). Antalet överlappningar inom det statliga systemet ansågs dock begränsat då många av aktörerna visserligen arbetade med samma frågor och målgrupper men hade olika roller och funktioner samt kom in i olika faser. De överlappningar som uppstod eller riskerade att uppstå skedde i aktörernas tolkning av uppdragen, i utformningen av tjänsteutbud och i skapandet av nya tjänster bl.a. på grund av bristande överblick och kunskap hos aktörerna. Det framhölls därför att det fanns ett behov av att förtydliga mål för det statliga främjandet av export och internationalisering och precisera aktörernas uppdrag samt att se över samordningen mellan aktörerna, aktörernas kännedom om varandras roller, uppdrag och tjänsteutbud samt hur företagen bättre kunde bli lotsade genom det statliga främjandesystemet.

I kartläggningen lämnades ett antal rekommendationer, bl.a. att målstrukturer och prioriteringar för det statliga främjandet av export och internationalisering borde förtydligas i syfte att skapa bättre förutsättningar för att följa upp och utvärdera insatsernas resultat och att man borde säkerställa att insatserna matchade de små och medelstora företagens behov. Vidare rekommenderades att regionala exportcentrum skulle skapas med ett antal främjandeaktörer för att skapa ett s.k. En dörr in för små och medelstora företag, att företagens behov borde kartläggas och att aktörerna borde utgå från fördjupade behovs- och branschanalyser innan nya tjänster utformades för att effektivisera och anpassa främjandesystemet efter företagens behov.

Utredning om ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar

I februari 2018 fick en särskild utredare i linje med vad som aviserats i exportstrategin i uppdrag att göra en översyn av investeringsfrämjandet i Sverige (dir. 2018:3). I direktivet angavs att investeringsfrämjandet har ökat i betydelse under senare år och att utländska investeringar som tillför kapital, kunskap, kompetenser och nya marknader till svenskt näringsliv har betydelse för svensk sysselsättning och export.

I direktivet ingick att ta fram underlag och förslag på hur regeringen och andra relevanta aktörer kan arbeta för att förbättra den samlade strategiska marknadsföringen av Sverige som destination för utländska investeringar. Utredaren skulle därför bl.a. identifiera och analysera framgångsfaktorer för Sverige som destination för utländska investeringar. I direktivet angavs vidare att det behövs ett nära samspel mellan relevanta aktörer för att skapa och presentera lokala och regionala erbjudanden och att det behöver finnas en ändamålsenlig styrning, finansiering och ansvarsfördelning så att investeringsfrämjandet bedrivs effektivt och långsiktigt. Synergier mellan aktörer ska tas till vara och överlappningar ska undvikas. Det angavs också att arbetet hos främjandeaktörerna kan vara fragmenterat och överlappande och att det är viktigt att samverkan fungerar så att de resurser som finns avsatta för det investeringsfrämjande arbetet används effektivt och ändamålsenligt. I direktivet ingick därför även att utredaren skulle analysera och vid behov föreslå förbättringar i fråga om målformulering, ansvarsfördelning, resurssättning och samverkan mellan de olika aktörerna inom investeringsfrämjandet. Analysen skulle beröra om och i så fall hur myndigheter och andra berörda offentliga aktörer ska involveras i investeringsfrämjandet på lokal, regional, nationell och internationell nivå.

Ett delbetänkande lämnades i juni 2018 och ett slutbetänkande i april 2019 efter ett tilläggsdirektiv (dir. 2018:113). I delbetänkandet (SOU 2018:56) behandlades den del av uppdraget som rör hur den samlade strategiska marknadsföringen av Sverige som destination för utländska investeringar kan förbättras. Utredaren konstaterade att relativt många av regionerna har identifierat samma eller liknande styrkeområden och att dessa är relativt lika andra länders. Utredaren konstaterade också att regioner vars styrkeområden faller utanför Business Swedens prioriterade områden riskerar att missgynnas. Vidare konstaterade utredaren att de svenska insatserna för att finna, bearbeta och utveckla kundrelationer med potentiella investerare är väl utvecklade men att Sverige riskerar att halka efter i utlandsrepresentationen för investeringsfrämjandet. Då fysisk närvaro på utlandsmarknader anses vara en avgörande konkurrensfördel och ett komplement till digitala kanaler samt flera regionala investeringsfrämjare efterfrågar en förstärkning av utlandsnärvaron med fokus på såväl tillväxtländer i Asien som viktiga europeiska länder, har utredaren föreslagit ökade anslag för investeringsfrämjandet. Det ökade anslaget ska användas till en förstärkt utlandsorganisation där Sverige ska kunna företrädas

nära de potentiella investerarnas hemmamarknader. Utredaren påpekade i sammanhanget att delade arbetsresurser mellan handels- och investeringsfrämjandet riskerar att leda till att exportfrämjande konsultuppdrag på marknadsmässiga villkor tar över fokus i arbetet, och utredaren har därför föreslagit fler dedikerade investeringsfrämjare i utlandet. Utredaren har vidare föreslagit att Business Sweden skyndsamt bör utveckla en kommunikationsstrategi och kommunikationsplan för att öka de utländska investeringarna i Sverige då liknande saknas och det kommunikativt är stor skillnad mellan att kommunicera för exportfrämjande och investeringsfrämjande. Utredaren har också föreslagit att Sverige bör utveckla en mer aktiv organisation både nationellt och regionalt för att följa upp hur de investerade företagen upplever sin etablering och vilket stöd de behöver för att göra tilläggsinvesteringar. Vidare har utredaren föreslagit att Tillväxtanalys bör få i uppdrag att utveckla en samhällsekonomisk utvärderingsmodell för investeringsfrämjandet och att även utvärdera de satsningar som föreslås i delbetänkandet.

I slutbetänkandet (SOU 2019:21) har utredaren bl.a. föreslagit ett antal insatser för en tydlig målformulering, ansvarsfördelning och samverkan mellan aktörerna inom investeringsfrämjandet. För att kunna kraftsamla på nationell nivå bör en strategi för investeringsfrämjande med en konkret handlingsplan antas som en del av den fortsatta exportstrategin. Vidare har utredaren föreslagit att en nationell investeringssamordnare ska tillsättas och att Team Sweden Invest bör samla fler aktörer för att höja samverkan till nästa nivå. Utredaren framhöll att det finns stor potential att stärka arbetet med långsiktigt strategiskt viktiga investeringar genom att utforma ett arbetssätt som liknar exportsstrategins satsning på stora affärer av högt strategiskt intresse för svenska företag. Business Sweden bör därför ges i uppdrag att tillsammans med svenska regioner identifiera och utveckla strategiska investeringsmöjligheter och sedan marknadsföra dessa mot ledande internationella företag. Det finns också potential att intensifiera nyttjandet av en rad aktörer inom investeringsfrämjandet som t.ex. utlandsmyndigheter i prioriterade länder, handelssekreterare hos Business Sweden samt honorärkonsuler. Sett till vikten av att stärka regionernas förutsättningar för långsiktigt investeringsfrämjande har utredningen föreslagit dels ökade resurser till Business Sweden, dels en förstärkning av det regionala investeringsfrämjandet genom statlig basfinansiering. Den föreslagna basfinansieringen från staten ska motsvara en heltidstjänst per region och villkoras mot en lika stor finansiering från respektive region.

Granskningsrapport om regionala exportcentrum

I januari 2019 publicerade Riksrevisionen en granskning av inrättandet av regionala exportcentrum (RiR 2019:3)¹⁵. Riksrevisionen konstaterade att regionala exportcentrum är en av de mest omfattande åtgärderna när det gäller involverade aktörer och insatser i regeringens exportstrategi från 2014. Syftet med granskningen var att undersöka dels om inrättandet av regionala exportcentrum hade genomförts på ett sätt som överensstämmer med åtgärdens syfte och mål, dels om det finns utrymme för förbättringar i det fortsatta arbetet. Riksrevisionen konstaterade att det finns brister i förhållande till granskningens bedömningsgrunder, bl.a. att Tillväxtverket och regeringen inte beaktat tidigare erfarenheter av liknande insatser vid förberedelserna av inrättandet. Tidigare försök med regionala exportcentrum har utretts, och en av slutsatserna är att de deltagande aktörerna bevakade sina revir i alltför stor utsträckning på bekostnad av samordning och samverkan. Vidare konstaterade Riksrevisionen att företagorganisationer inte anser att de fått möjligheter att lämna synpunkter i tillräcklig utsträckning inför inrättandet och att Tillväxtverket inte skapat förutsättningar för utvärdering. Riksrevisionen konstaterade att det ännu inte hade beslutats om någon effektutvärdering av insatsen i stort och noterade även att det inte finns några tillförlitliga samlade uppgifter om hur många företag som får hjälp genom regionala exportcentrum. Inom ramarna för granskningen identifierade Riksrevisionen även ett antal områden där det finns ett förbättringsutrymme, bl.a. att de tjänster som aktörerna i regionala exportcentrum erbjuder behöver utvecklas för att vara aktuella då många av de konkreta frågor som de minsta bolagen har inte längre passar in i något av de utpekade organisationernas erbjudanden till målgrupperna. Vidare menade Riksrevisionen att styrningen av exportcentrum behöver fokusera på företagsinriktade insatser snarare än interna aktiviteter och samverkan mellan främjandeaktörer och att de indikatorer som använts för uppföljning och utvärdering har fokuserat på mindre relevanta delar av insatsen.

Riksrevisionen gav mot bakgrund av sina iakttagelser ett antal rekommendationer till regeringen, bl.a. att lägga tonvikt på att insatser av detta slag ska vara möjliga att effektutvärdera och att utreda hur förbättringsområdena som identifierats kan tas om hand. Tillväxtverket rekommenderades bl.a. att inrikta sin uppföljning och utvärdering av de regionala exportcentrumens aktiviteter på effekter för målgruppen snarare än på det interna samarbetet mellan främjandeaktörerna.

Granskningsrapporten och regeringens skrivelse med anledning av rapporten hanterades av riksdagen hösten 2019 (bet. 2019/20:NU5). Riksdagen beslutade på förslag av ett enigt näringsutskott om ett tillkännagivande till regeringen om uppföljning och utvärdering av exportfrämjande åtgärder. I sitt ställningstagande framhöll utskottet att regeringens skrivelse och Riksrevisionens granskningsrapport är viktiga underlag för att riksdagen framöver ska

¹⁵ Tillväxtverket har haft regeringens uppdrag att samordna inrättandet av regionala exportcentrum. Business Sweden är en av aktörerna i samverkansarbetet.

kunna följa hur väl exportcentrumen och andra exportfrämjande åtgärder uppfyller uppsatta syften och mål. I fråga om uppföljning och utvärdering av exportfrämjande åtgärder framhöll utskottet vikten av att sådana åtgärder, inte minst reformen med inrättandet av de regionala exportcentrumen, är väl utformade för att svenska företag ska få bästa möjliga förutsättningar att exportera sina varor och tjänster. Utskottet anförde vidare att det är viktigt att det finns ett underlag som gör det möjligt att veta om en åtgärd får en avsedd effekt eller inte för att företag ska kunna få ett bra stöd för att kunna exportera mer, växa och utvecklas. Utskottet konstaterade att det framgått av Riksrevisionens granskningsrapport och regeringens skrivelse att så inte alltid är fallet. Utskottet ansåg att det var en högst rimlig utgångspunkt att exportfrämjande åtgärder bör gå att följa upp och utvärdera och menade därför att regeringen borde säkerställa att den myndighet som får exportfrämjande uppdrag av regeringen tydligt redovisar mätbara resultat kopplade till uppdragets mål. Utskottet anförde vidare att det samtidigt är viktigt att myndigheten ges rätt förutsättningar att åstadkomma detta och utforma genomförandet så att reformen blir möjlig att utvärdera i ett senare skede. Utskottet framhöll även vikten av att regeringen framöver regelmässigt effektutvärderar exportfrämjande åtgärder så att det finns möjlighet att utforma åtgärderna på bästa möjliga sätt och verkligen hjälpa svenska företag att exportera, växa och utvecklas. När det specifikt gällde inrättandet av de regionala exportcentrumen ansåg utskottet att regeringen bör arbeta för att den ansvariga myndigheten ska redovisa resultaten av exportcentrumens verksamhet på ett sådant sätt att de går att följa upp och utvärdera i hela värdekedjan.

Utskottet noterade att Regeringskansliet bedriver ett utvecklingsarbete för att förbättra metoderna för utvärdering av offentliga insatser, men såg trots detta ett behov av ett tillkännagivande om att regeringen regelmässigt ska se till att exportfrämjande åtgärder effektutvärderas, utvecklar myndighetsstyrningen så att genomförandet av exportfrämjande åtgärder blir möjliga att följa upp och utvärdera och att regeringen arbetar för att möjliggöra uppföljning och utvärdering i hela värdekedjan när det gäller satsningen på regionala exportcentrum.

Tillväxtanalys studie om vissa exportinsatsers effekter

Tillväxtanalys genomför för närvarande ett egeninitierat projekt för att studera hur staten kan underlätta för nya och små företag att komma in på marknader utomlands. Projektet beräknas vara klart i februari 2020. Inom ramarna för projektet kommer Tillväxtanalys att analysera vilka effekter olika typer av insatser för att stimulera och underlätta exportsatsningar har genom att genomföra effektutvärderingar av insatserna. Det finns tre pågående studier inom projektet, varav en studie ska belysa hur effektiv rådgivning utformas genom en jämförande studie av effekterna av flera aktörers rådgivnings- och marknadsföringsinsatser. Datainsamling har skett från Tillväxtverket, Enterprise Europe Network, Almi, Exportkreditnämnden och Business Sweden.

Gruppens iakttagelser och reflektioner

- Hösten 2015 presenterade regeringen en exportstrategi som den tagit fram i dialog med näringslivet. Syftet med strategin var att öka exporten, öka Sveriges attraktionskraft för investeringar, kompetens och turister, öka andelen exporterande företag och svenska företags deltagande i den globala ekonomin. Strategin omfattade ett sjuttiofem åtgärder inom 22 olika områden. Business Sweden blev involverade i ett flertal av åtgärderna och fick även ta del av de särskilda medel som avsatts för att genomföra strategin. Strategin fick därmed stor påverkan på Business Swedens verksamhet och på utvecklingen efter sammanslagningen.
- En av åtgärderna i strategin var att skapa en funktionell och samlad struktur, Team Sweden, för att utveckla tydligare styrning, rollfördelning och incitament för samverkan och samordning mellan aktörerna och göra det lättare för företagen att hitta rätt i främjandesystemet.
- I exportstrategin lyfte regeringen även fram behovet av att göra en genomlysning av den långsiktiga finansieringen av regionernas investeringsfrämjande för att göra dem mindre beroende av kortsiktiga projektmedel. Vidare framhölls att Business Sweden skulle få resurser för att förstärka sitt stöd till regionerna och att utländska investeringar som leder till ny produktion och export från Sverige skulle ges särskild uppmärksamhet.
- Regeringen föreslog att ett särskilt Team Sweden för investeringsfrämjandet skulle inrättas, vilket är intressant givet att ett argument för sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden var vikten av att samlat erbjuda företagen investerings- och exportfrämjande tjänster. I Team Sweden Invest som inrättades 2016 ingick 2018 ca 18 aktörer, däribland 13 nationella myndigheter, Business Sweden och fyra regioner med ett regionalt investeringsfrämjande. Regeringen gav Team Sweden Invest i uppdrag att föreslå en strategisk inriktning för investeringsfrämjandet.
- De utredningar och översyner som gjorts efter sammanslagningen lyfter fram flera av de frågeställningar och problem som även uppmärksammas i olika utredningar och översyner som gjordes före sammanslagningen:
 - möjliga överlappningar mellan aktörer
 - vikten av samverkan
 - vikten av att anpassa tjänster till företagen efter deras behov/efterfrågan
 - svårigheter att följa upp, utvärdera och se effekter av främjandet, och vikten av tydligare mål, uppföljningar och utvärderingar.
- I slutbetänkandet om ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar från 2019 (SOU 2019:21) har utredaren föreslagit att en strategi för investeringsfrämjandet ska tas fram med en konkret handlingsplan som en fortsatt del av exportstrategin. Utredaren konstaterade vidare att fysisk närvaro på utlandsmarknader är en avgörande konkurrensfördel samt att flera regionala investeringsfrämjare efterfrågar utlandsnärvaro i Asien och

Europa. Utredaren har därför föreslagit ökade resurser till investeringsfrämjandet, vilka ska användas till en förstärkt utlandsorganisation. Utredaren framhöll att delade arbetsresurser riskerar att leda till att exportfrämjande konsultuppdrag tar över fokus i Business Swedens arbete och har därför föreslagit fler s.k. dedikerade investeringsfrämjare i utlandet. Utredaren har även föreslagit ökade resurser till det regionala investeringsfrämjandet i form av en basfinansiering. Utredaren har också föreslagit att en kommunikationsplan och kommunikationsstrategi för investeringsfrämjandet i utlandet skyndsamt utvecklas eftersom detta saknas och konstaterade att det är stor skillnad i kommunikationen när det gäller export- respektive investeringsfrämjande.

6 Den nya organisationen

Inledning

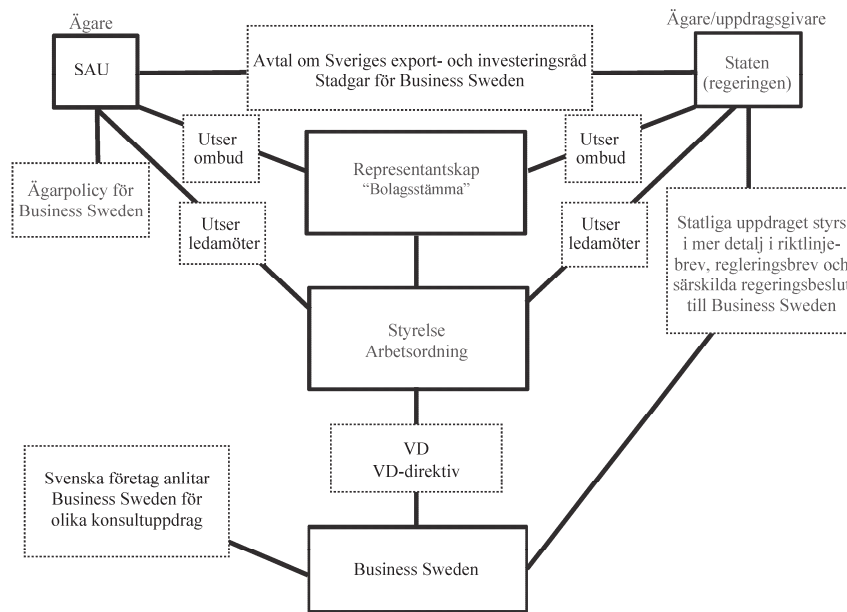
I detta kapitel beskrivs hur styrningen av Business Sweden och hur resultatuppföljningen av verksamheten ser ut samt olika styrdokument. Det ges även en beskrivning av hur Business Swedens statliga uppdrag, finansiering, organisation och verksamhet ser ut samt en översikt av hur verksamheten utvecklades 2012–2018. Syftet är att ge bättre förståelse för hur verksamheten styrs och har utvecklats inför de kommande kapitlen om vissa aspekter av sammanlagningen. Avslutningsvis presenteras gruppens iakttagelser och reflektioner.

Styrningen av Business Sweden

I figuren nedan visas den principiella styrningen av Business Sweden. Som tidigare nämnts ägs Business Sweden gemensamt av svenska staten och SAU, vilket regleras i ett avtal där vissa delar sedan preciseras i stadgar för Business Sweden. Representantskapet är Business Swedens högsta beslutande organ och har en funktion liknande en bolagsstämman där ägarna utser högst fyra ledamöter vardera. Verksamheten leds av en styrelse som tillsätts till hälften av regeringen och till hälften av SAU.

Regeringen styr och fattar beslut om anslag, medel, mål och uppdrag när det gäller det statliga åtagandet för Business Sweden. UD är ansvarigt departement för styrningen av och det statliga uppdraget till Business Sweden. SAU:s förväntningar på Business Sweden preciseras i en ägarpolicy.

Vid representantskapet läggs årsredovisning och revisionsberättelse fram och beslut fattas om fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av vinst eller förlust och ansvarsfrihet för styrelseledamöter och verkställande direktör (vd). Representantskapet beslutar också om disposition av det egna kapitalet, nivån på det egna kapitlet samt om ändringar i Business Swedens stadgar. Representantskapet träffas en gång per år, och ordförandeskapet roterar mellan statssekreteraren för utrikeshandelsfrågor och SAU:s ordförande.

Figur 3 Grundstruktur för styrning av Business Sweden

Källa: Egen bearbetning.

Arbetet i styrelsen regleras i stadgarna för Business Sweden samt i den skriftliga arbetsordning som styrelsen årligen fastställer för sitt arbete. Arbetsordningens innehåll beskrivs bl.a. i Business Swedens årsredovisning för verksamhetsåret 2018. Där framgår att arbetsordningen reglerar ansvarsfördelningen mellan styrelsen, vd:n och de utskott som styrelsen har inrättat. Vidare reglerar arbetsordningen också formerna för styrelsearbetet, antalet möten, firmateckning, attestordning samt ersättnings- och revisionsutskottens uppgifter. Enligt arbetsordningen är styrelsens huvuduppgifter bl.a. att besluta om övergripande mål och strategier, affärsplan och budget samt väsentliga policyer och att se till att Business Swedens organisation är ändamålsenlig och att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av verksamheten.

Business Swedens styrelse består som tidigare nämnts av ledamöter som utses av staten och näringslivet för ett år i taget. Av Business Swedens webbplats framgår det att styrelsen i oktober 2019 hade tio ledamöter, varav fem utsedda av näringslivet och fem utsedda av staten. Därtill finns också en personalrepresentant i styrelsen. Tillsättningen av ledamöter görs efter det att ägarna har samrått med varandra. Styrelsen väljer själv sin ordförande och vice ordförande (Stadgar för Sveriges export- och investeringsråd 2012). Sedan sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden har ordföranden utsetts bland en av statens utsedda styrelseledamöter, och sedan 2017 har vice ordföranden enligt SAU:s verksamhetsberättelse för tiden 1 januari 2017 till 31 december 2017 kunnat utses bland en av SAU:s utsedda ledamöter.

Ägarna har också en mer informell samrådsform, det s.k. Hagamötet, som hålls när man finner det lägligt. I genomsnitt har ett sådant möte hållits en gång

om året. Vid mötena diskuteras olika övergripande ägarfrågor inklusive den långsiktiga inriktningen av Business Swedens arbete och styrelsens sammansättning. Vid mötena brukar staten företrädas av statssekreteraren med ansvar för utrikeshandel och några medarbetare. SAU brukar företrädas av dess ordförande, vice ordförande och den ansvariga för sekretariatet i SAU. Därutöver brukar SAU och UD:s enhet som arbetar med ägarskapet och det statliga uppdraget till Business Sweden träffas regelbundet för att diskutera aktuella konkreta frågor inklusive planering av Hagamöten och andra mer kortsiktiga ägarfrågor.¹⁶

Olika styrdokument

Avtalet om Sveriges export- och investeringsråd

Av avtalet mellan ägarna framgår det tydligt att parterna ska driva Sveriges export- och investeringsråd (rådet¹⁷) som ett centralt serviceorgan för export- och investeringsfrämjande åtgärder.¹⁸ Avtalet reglerar bl.a. vilka uppgifter som rådet ska arbeta med, representantskap, styrelse och finansiering av verksamheten. Rådets uppgift är att ”stimulera ekonomisk tillväxt genom att stödja och främja svensk export och internationalisering samt utländska företagsinvesteringar i Sverige eller samarbeten med svenska företag som tillför kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet”.

Rådet ska samråda med UD i frågor som kräver medverkan av utrikesförvaltningen, som gäller svensk officiell närvaro utomlands samt som rör Sverigefrämjandet i stort. Vidare ska rådet samarbeta med andra offentliga aktörer som genomför eller låter genomföra export- och investeringsfrämjande insatser. Rådet ska dessutom genom egen regional närvaro eller på annat sätt stödja och samverka med företag och andra lokala och regionala aktörer. Avtalet specificerar att rådet ska ha institutionell närvaro på utländska marknader med stor betydelse eller potential.

I avtalet betonas att beslut om verksamheten i övergripande frågor fattas av parterna representerade i ett representantskap till vilket vardera parten ska utse högst fyra ledamöter och att representantskapet ska ha sammanträde minst en gång per år. Enligt avtalet mellan ägarna ingår alltid statssekreteraren för utrikeshandelsfrågor och ordföranden i SAU i representantskapet.¹⁹ Vidare framgår det att rådet leds av en styrelse som består av minst åtta ledamöter med

¹⁶ Utrikesdepartementet, faktagranskning hösten 2019.

¹⁷ I avsnittet används ”rådet” som kortform för Sveriges export- och investeringsråd i enlighet med avtalet.

¹⁸ Avtal om Sveriges export- och investeringsråd (rådet).

¹⁹ Verksamhetsåret 2018 hade staten tre representanter samt två adjungerade representanter, medan SAU hade fyra representanter och en adjungerad representant. Förutom statssekreteraren för utrikeshandelsfrågor (Oscar Stenström) representerades staten av chefen för enheten för främjande och hållbart företagande vid UD, UD-FH (Camilla Mellander) och chefen för enhet 2 vid Finansdepartementet (Lotta Medelius-Bredhe). SAU representerades av deras ordförande (Ulf Pehrsson), vice ordförande (Göran Norén) och två styrelseledamöter (Jennie Cato, Teknikföretagen och Daniel Wiberg, Företagarna).

erfarenhet inom företagsinternationalisering och export eller med annan bakgrund som är lämplig. Hälften av ledamöterna ska utses av regeringen och hälften av SAU.

Rådets verksamhet ska enligt avtalet finansieras genom statliga medel, bidrag från näringslivet samt andra inkomster i verksamheten, t.ex. intäkter från projekt- och uppdragsverksamhet som finansieras av företag och andra aktörer. Avtalet slår fast att parterna ska samråda om viktigare frågor som gäller finansieringen.

Slutligen anges att rådets verksamhet förutom vad som anges i avtalet regleras genom stadgar och att ändringar av avtalet som gäller användningen av de statliga medlen eller den huvudsakliga inriktningen av verksamheten måste godkännas av riksdagen.

Stadgar för Sveriges export- och investeringsråd

Stadgarna för Sveriges export- och investeringsråd (rådet²⁰) innehåller mer detaljerade bestämmelser om bl.a. representantskap, styrelse, vd, redovisning och revision. När det gäller representantskapet fastställs vad som ska behandlas på det årliga mötet efter räkenskapsårets utgång, bl.a. val av ordförande och framläggande av årsredovisning och revisionsberättelse samt olika beslut om exempelvis fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av rådets vinst eller förlust samt ansvarsfrihet för styrelseledamöter och vd. Av stadgarna framgår det också att vardera parten ska föreslå en förtroenderevisor och att representantskapet beslutar om disposition av det egna kapitalet och nödvändig nivå på detta. När det gäller styrelsen anges det bl.a. att rådets styrelse ska bestå av minst åtta ledamöter och att hälften av dessa ska utses av regeringen och hälften av SAU efter samråd med den andra huvudmannen. Vidare framgår det att styrelsen inom sig utser ordförande och vice ordförande, den förre bland de ledamöter som utsetts av regeringen efter hörande av båda huvudmännen. Styrelsen ska fortlöpande bedöma rådets ekonomiska situation och avgör bl.a. frågor om rådets organisation och frågor om inriktning, ekonomisk planering och uppföljning av rådets inklusive handelssekreterarnas verksamhet. När det gäller redovisningen ska en årsredovisning lämnas till representantskapet senast den 1 mars varje år. Vidare ska rådet senast den 1 mars varje år lämna ett budgetunderlag till regeringen för nästkommande budgetår. Det framgår också av stadgarna att beslut om ändringar av rådets stadgar fattas i representantskapet och att Riksrevisionen och Regeringskansliets internrevision får granska rådets användning av statliga medel och utförande av statliga myndighetsuppgifter.

²⁰ I avsnittet används ”rådet” som kortform för Sveriges export- och investeringsråd i enlighet med stadgarna.

SAU:s ägarpolicy

SAU:s uppgift enligt organisationens stadgar är att främja Sveriges utrikes-handel.²¹ I april 2016 tog SAU fram en ägarpolicy för Business Sweden. I ägarpolicyen framhålls det inledningsvis att det i dagens alltmer internationaliserade innovationssystem med globala värdekedjor, delade teknikplattformar och allt snabbare utveckling uppstår allt tydligare synergier mellan investerings- och exportfrämjande. SAU sammanfattar sina övergripande förväntningar på Business Sweden i följande punkter: hög kvalitet, verksamhetsfokus, organisation och ägarkontakter. När det gäller hög kvalitet framhålls att SAU stöder Business Swedens ambition att vara en främjandeorganisation i världsklass och att dess tjänster ska vara kundanpassade och efterfrågestyrda, kostnadseffektiva och flexibla och ge värde för pengarna, att verksamheten ska ha externt utvärderingsbara kvalitetsmål och att synergier mellan investerings- och exportfrämjande ska eftersträvas i kommunikation och genomförande. När det gäller verksamhetsfokus anser SAU att små och medelstora företag är en viktig målgrupp för den exportfrämjande verksamheten och att verksamheten för investeringsfrämjande bör inriktas mot nyetableringar i Sverige och samarbeten som är strategiskt viktiga för svenskt näringsliv. Vidare förväntar sig SAU när det gäller organisationen att Business Sweden ska ha en tillräckligt flexibel struktur för att kunna hantera upp- och nedgångar i efterfrågan på sitt tjänsteutbud och menar att det i grunden måste finnas en stabil organisation och ekonomi, inte vinstmaximering. Vidare anger SAU att Business Swedens finansiering med en stor offentlig komponent ställer krav på ett varsamt förhållningssätt och sund konkurrens visavi de rent kommersiella aktörer som erbjuder liknande tjänster. SAU framhåller att det också är naturligt att Business Sweden har ett särskilt ansvar för en väl fungerande samverkan med övriga offentligt finansierade främjandeorgan och innovationsstödsystem för att underlätta för kunderna att hitta rätt och kunna ta del av det samlade erbjudande som hela främjandestrukturen erbjuder. Avslutningsvis framhåller SAU att de ska verka för goda och regelbundna kontakter med staten för att kunna bidra med så tydlig och gemensam ägarstyrning som möjligt och att SAU för att kunna fylla denna roll förväntar sig regelbunden kontakt med Business Swedens ledning och tillgång till information på samma sätt som sker med staten.

Regleringsbrev i fråga om de statliga anslagen till export- och investeringsfrämjande

Regeringen fördelar de två anslagen för exportfrämjande respektive investeringsfrämjande i två regleringsbrev varje år och tilldelar på så sätt Business Sweden medel för den export- respektive investeringsfrämjande verksamheten.

²¹ Stadgar för Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening gällande från 1 november 1972 och reviderade vid fyra tillfällen därefter, senast den 29 november 2017.

Riktlinjer för Business Sweden när det gäller den statliga export- och investeringsfrämjande verksamheten

Regeringen beslutar varje år om riktlinjer för det statliga uppdraget för det kommande budgetåret för både den exportfrämjande och den investeringsfrämjande verksamheten.²² I riktlinjebrevet preciseras det statliga uppdraget för året utifrån de mål som sätts för verksamheterna. Målet för Business Swedens exportfrämjande verksamhet är att stärka svenska företags internationalisering och därmed bidra till ökad export, sysselsättning och hållbar tillväxt i hela Sverige. Motsvarande mål för den investeringsfrämjande verksamheten är att attrahera och underlätta utländska investeringar i Sverige och därmed bidra till ökad sysselsättning och hållbar tillväxt i hela landet.

Riktlinjebrevet reglerar vidare hur Business Sweden ska redovisa det statliga årsuppdraget i förhållande till de verksamhetsuppdrag och de riktlinjer som anges för både den exportfrämjande och den investeringsfrämjande verksamheten. Redovisningen ska göras dels på aggregerad basis, dels uppdelat på de olika verksamhetsområdena.²³ Det statliga uppdraget ska även rapporteras löpande till UD genom tertialmöten enligt riktlinjebeslutet.

Förutom uppdrag i riktlinjebrevet ger också regeringen uppdrag till Business Sweden i särskilda regeringsbeslut. I bilaga 2 listas de uppdrag som Business Sweden har haft under den studerade perioden.

Business Swedens strategi och affärsplan

Business Swedens styrelse fattade i december 2014 beslut om Strategi 2020 för verksamheten. Strategin innehåller tre övergripande strategiska mål, affärsmål för perioden 2016–2020 samt årliga affärsmål. De tre övergripande strategiska målen är: ökad tillväxt och sysselsättning i Sverige, en främjande-verksamhet i världsklass och finansiell stabilitet. Affärsmålen för 2016–2020 är

- öka intresset och aktivitet inom internationell handel och internationell expansion bland små och medelstora företag
- aktivt medverka till att svenska företag får del av de största internationella affärens
- öka stöd och främjande på Sveriges viktigaste marknader med högst potential för internationell handel samt investeringar på kort och medellång sikt
- etablera en stabil närvaro med stöd och främjande till svenska företag på framtida tillväxtmarknader med hög potential för Sverige
- öka investeringsfrämjandet i syfte att öka sysselsättning och tillväxt i Sverige.

Den årliga affärsplanen, som också beslutas av styrelsen, styr inriktningen på Business Swedens verksamhet och innehåller samtliga uppdrag, dvs. både

²² Mellan 2013 och 2015 beslutade regeringen om två riktlinjebeslut för Business Swedens verksamhet, ett för den exportfrämjande verksamheten och ett för den investeringsfrämjande verksamheten.

²³ Redovisningen av verksamhetsområdena ska enligt riktlinjerna göras med hänsyn till utfallet av de resultatindikatorer som har specificerats.

det statliga uppdraget och uppdragen från företag. Utförandet av de olika uppdragen styrs i dialog med respektive uppdragsgivare. Affärsplanen kan sägas utgöra en handlingsplan med aktiviteter för att verkställa strategin, nå de strategiska målen och tillförsäkra att uppdragen ligger i linje med Business Swedens roll och övergripande uppgift. Affärsplanen möjliggör därmed både att strategin verkställs och att åtgärder för att nå dess mål följs upp.²⁴

Det statliga uppdraget

Det statliga uppdraget regleras som tidigare nämnts i ett årligt riktlinjebrev till Business Sweden. Målet för exportfrämjandet är att stärka svenska företags internationalisering och att bidra till ökad export, sysselsättning och hållbar tillväxt i hela Sverige. Årsuppdraget för exportfrämjandet omfattade 2018 områdena grundläggande exportservice, småföretagsprogram och riktat exportfrämjande.

Motsvarande mål för investeringsfrämjandet är att attrahera och underlätta utländska investeringar i Sverige och därmed bidra till ökad sysselsättning och hållbar tillväxt i hela landet. Den investeringsfrämjande verksamheten ska, som tidigare nämnts, främja och därmed öka antalet utländska investeringar i Sverige som skapar sysselsättning eller tillför kapital, kompetens och marknader till det svenska näringslivet i alla delar av landet. Vidare ska utländska investeringar som leder till ny produktion i och export från Sverige samt bidrar till att stärka strategiska kluster och innovationsmiljöer ges särskild uppmärksamhet. Investeringsfrämjandet omfattar nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal, förvärv och fusioner.

Enligt riktlinjerna för budgetåret 2018 ska både export- och investeringsfrämjandet bedrivas i linje med mål och inriktning för det samlade Sverige-främjandet. Business Sweden ska i exportfrämjandet nära samverka med andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för att svenska ekonomiska intressen i utlandet tillvaratas och för att främja en aktuell bild av Sverige i utlandet som gynnar svenska intressen. Enligt samma riktlinjer ska investeringsfrämjandet, förutom att samverka med berörda nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för att svenska ekonomiska intressen i utlandet tillvaratas, också proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag inom utvalda investeringsområden och marknader samt öka kunskapen om och intresset för Sverige som en attraktiv destination för utländska investeringar. Utöver uppdragen i riktlinjebrevet tillkommer uppdrag från regeringen som getts i särskilda regeringsbeslut.

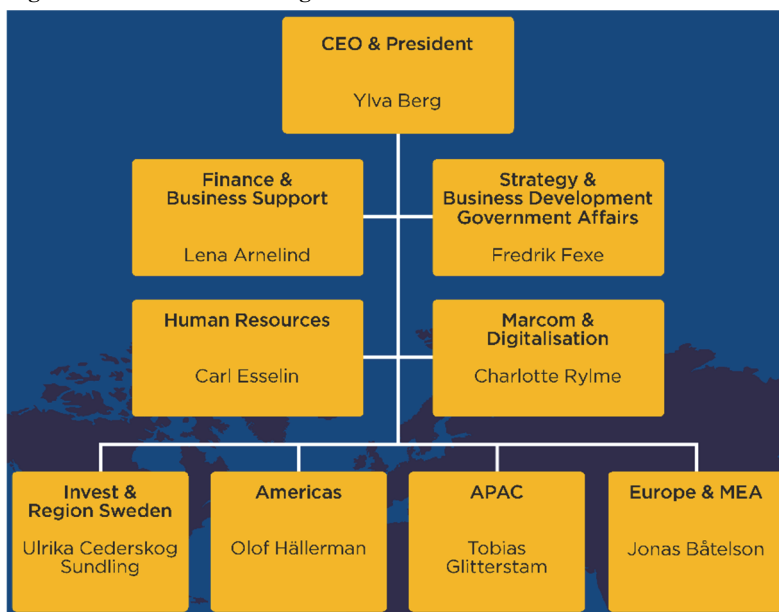
²⁴ Sveriges export- och investeringsråd, e-brev hösten 2018.

För genomförande av det statliga uppdraget ger regeringen Business Swedens årliga anslag som preciseras i riktlinjebrevet.²⁵ Därtill tillkommer finansiering från regeringen för särskilda uppdrag. Grundfinansieringen för exportfrämjandet under 2018 uppgick till 286 miljoner kronor fördelade på 105 miljoner kronor för grundläggande exportservice, 83 miljoner kronor för småföretagsprogram och 91 miljoner kronor för riktat exportfrämjande. Grundfinansieringen för investeringsfrämjandet uppgick till 79 miljoner kronor. Business Swedens intäkter omfattar även intäkter från företagskunder i den marknadsmissigt prissatta konsultverksamheten, företagsintäkter från statligt delfinansierade tjänster i exportfrämjandet samt ett årligt bidrag från Svenskt Näringsliv.²⁶ Den totala omsättningen uppgick 2018 till 740 miljoner kronor.

Organisation

Business Swedens organisationsstruktur för 2018 visas i figuren nedan.

Figur 4 Business Swedens organisation 2018



Källa: Business Swedens årsredovisning för 2018

År 2018 hade Business Sweden 47 kontor i 42 länder. I Sverige fanns 30 globala affärsutvecklare inom den regionala exportrådgivningen. Medelantalet

²⁵ Regeringen fördelar anslaget 2:3 Exportfrämjande verksamhet respektive anslaget 2:4 Investeringsfrämjande i två regleringsbrev varje år och tilldelar på så sätt Business Sweden medel för den export- respektive investeringsfrämjande verksamheten (utg.omr. 24 Näringsliv).

²⁶ Enligt Business Swedens årsredovisning för verksamhetsåret 2017 uppgick bidraget från Svenskt Näringsliv till 9 miljoner kronor.

anställda 2018 uppgick till 484 personer.²⁷ Personalkostnaderna uppgick till 427 miljoner kronor, dvs. 58 procent av nettoomsättningen.

Verksamhet

Av årsredovisningen för 2018 framgår det att Business Sweden inom ramarna för det statliga grunduppdraget erbjöd grundläggande exportservice, småföretagsprogram och riktat exportfrämjande, investeringsfrämjande och tilläggsuppdrag. Inom den grundläggande exportservicen utförde Business Sweden ett antal tjänster avgiftsfritt för företag och andra intressenter. Business Sweden erbjöd information och svar på förfrågningar, grundläggande exportteknisk rådgivning samt generellt näringslivsfrämjande på internationella marknader. Inom småföretagsprogrammet erbjöd Business Sweden rådgivning till små och medelstora företag, vilket omfattade kompetensutveckling för företag, regional exportrådgivning samt kontaktskapande och information om internationella marknader. Det riktade exportfrämjandet omfattade särskilda exportförberedande insatser på internationella marknader, riktade främjandeaktiviteter på utvalda marknader, internationellt upphandlade affärer samt identifiering och bearbetning av strategiska affärer. Inom ramen för investeringsfrämjandet arbetade Business Sweden i nära samverkan med regionala investeringsfrämjande organisationer och andra aktörer med att underlätta utländska investeringar genom att bl.a. direktbearbeta företag inom utvalda investeringsområden samt genom att öka kunskapen om och intresset för Sverige som en attraktiv plats för investeringar. Business Sweden erbjöd även kvalificerad information och stöd till utländska investerare i investeringsprocessen. I tillägg till de ovannämnda statliga grunduppdragen utförde Business Sweden också andra regeringsuppdrag och myndighetsuppdrag, t.ex. uppdraget att genomföra ett exportprogram inom ramen för regeringens livsmedelsstrategi. Förutom uppdragen från staten erbjöd Business Sweden också konsulttjänster till företag, dvs. marknadsprissatt och företagsanpassad rådgivning till stöd för företagens internationella affärsutveckling.

Resultatuppföljning i Business Sweden

Målen för det statliga export- och investeringsfrämjandet har tidigare beskrivits i avsnittet om det statliga uppdraget. Kraven på resultatuppföljning framgår av det årliga riktlinjebrevet för det statliga uppdraget till Business Sweden och skärptes 2014. I riktlinjerna för budgetåret 2018 specificeras ett stort antal resultatindikatorer för både export- och investeringsfrämjande som Business Sweden ska redovisa och analysera verksamhetens resultat utifrån. Sammanlagt specificeras 26 resultatindikatorer avseende exportfrämjandet (16) respektive investeringsfrämjandet (10)²⁸. Business Sweden redovisar resultatindikatorerna i den årliga rapporteringen av det statliga uppdraget, och regeringen

²⁷ I redovisningen saknas det uppgifter om hur många av dessa som var anställda i utlandet.

²⁸ För mer information se bilaga 3.

följer bl.a. upp dels hur anslagen använts, dels hur de medel som avsatts för särskilda regeringsuppdrag till Business Sweden använts. Enligt den årliga återrapporteringen av det statliga uppdraget förekommer det även en löpande dialog med UD:s enhet för främjande och hållbart företagande (UD-FH) om olika operativa frågeställningar.

När det gäller Business Swedens interna resultatindikatorer som fastställts av dess styrelse och omfattar hela Business Swedens verksamhet identifierades ett antal nya resultatindikatorer 2014 utifrån de förändringsprojekt som påbörjats, t.ex. om tjänsteportföljens sammansättning, målgrupper och förbättring av den finansiella stabiliteten, då det blev viktigt att kunna följa upp förändringsarbetet.²⁹ Resultatindikatorerna är dels finansiella, dels sådana som mäts vid kundmöten och är kopplade till Business Swedens tre övergripande strategiska mål.³⁰

- Bevisad effekt på internationalisering: Målet mäts genom antalet högkvalitativa investeringar³¹ och effekt av exportfrämjande.
- En främjandeverksamhet i världsklass: Målet mäts genom NKI uppdelat på export- och investeringsfrämjande, nöjd-medarbetar-index (NMI) och varumärkesattraktivitet samt NPS³².
- Finansiell stabilitet: Målet mäts genom debiterbar beläggningsgrad, intäktsmix av statliga och privata uppdrag, lönsamhet och soliditet.

De interna resultatindikatorerna redovisas löpande till Business Swedens styrelse för att styrelsen ska kunna följa utvecklingen för hela verksamheten, både den företagsfinansierade och den statligt finansierade, och bedöma hur den bedrivs.

Verksamhetens utveckling – Business Swedens tre faser

Sedan bildandet av Business Sweden har organisationen enligt egen utsago genomgått tre faser, den ekonomiska krisen, stabiliseringsfasen och utvecklingsfasen.³³

²⁹ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017

³⁰ Sveriges export- och investeringsråd, e-brev våren 2017.

³¹ En intern utvärderingsmodell avgör om en investering är att betrakta som högkvalitativ baserat på ett antal variabler, bl.a. storleken på investeringen och antal arbetstillfällen som investeringen genererar.

³² Net promoter score är ett nyckeltal som används i kundundersökningar. Nyckeltalet bygger på frågan ”Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera det här företaget?” som besvaras utifrån en elvgradig skala från 0 till 10.

³³ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

Den ekonomiska krisen

Inledning

Den första fasen, dvs. den ekonomiska krisen, kulminerade under 2014 och fick som konsekvens att mycket av den ordinarie verksamheten fick stå tillbaka för olika åtgärder som framför allt syftade till att minska kostnaderna. Orsaken till den ekonomiska krisen var att Exportrådet under 2012 beslutade om en större omorganisation av sin säljorganisation, vilket ledde till en kraftig minskning av försäljningen av konsulttjänster till privata företag. Omorganisationen där Business Sweden byggde upp en ny säljorganisation för exportfrämjandet i Sverige skedde genom att utlandspersonal fick flytta hem till Sverige.³⁴ Av Business Swedens årsredovisning för 2013 framgår det att den svenska exporten missgynnades av en svag internationell efterfrågan och en stark svensk krona och att så gott som samtliga sektorer inom varuexporten backade procentuellt under 2013. För Business Swedens del innebar detta lägre intäktsvolymmer än tidigare år relaterade till direkta konsulttjänster. En konsekvens av krisen var att integreringen mellan export- och investeringsfrämjandet försenades. Vissa beslut som handlade om att realisera synergieffekter av sammanslagningen fick enligt Business Sweden skjutas upp. Exempel på sådana beslut var t.ex. sådant som senare genomförts inom ramen för Elevate Invest, vilket handlar om att mer fokuserat utnyttja handelssekreterarnas nätverk för den investeringsfrämjande verksamheten.³⁵

Organisatoriska förändringar och vd-avgång

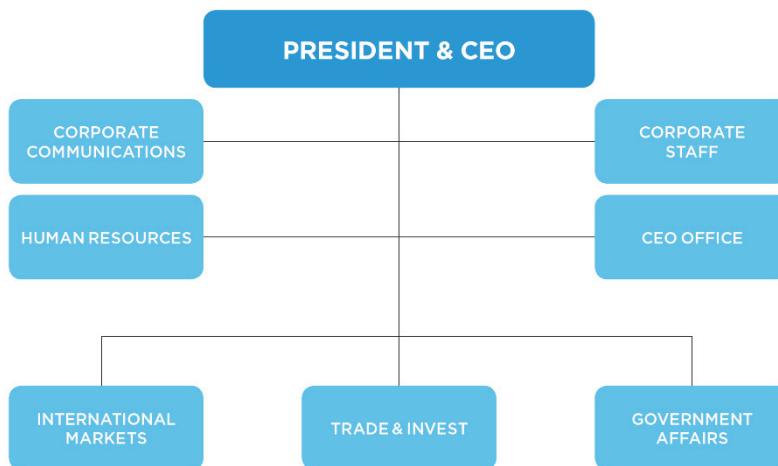
Av årsredovisningen för 2013 framgår att den tidigare vd:n för Exportrådet, som tillträdde som vd för Business Sweden när det bildades, avgick i september 2013. Ekonomichefen utsågs då till tillförordnad vd för att leda verksamheten fram till dess att en ny vd kunde tillträda. I årsredovisningen angav Business Sweden att sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden inneburit att vissa organisatoriska förändringar genomförts under året. Exportrådet hade 2012, som tidigare nämnts i kapitel 2, en matrisorganisation som bestod av sex regioner och sju affärsområden. Efter sammanslagningen organiserades Business Sweden i de operativa enheterna international markets och trade and invest samt fem stödjande stabsenheter. Den nya stabsenheten government affairs bildades under 2013 för att tydliggöra och förstärka rapporteringen av det statliga uppdraget. Matrisorganisation för den operativa verksamheten bestod av affärsområden (trade and invest) i Sverige och geografiska enheter (international markets) utomlands. Totalt var det åtta affärsområden med specifika industriinriktningar och 16 geografiska områden med ca 60 lokala kontor. Hälften av de affärsområdesansvariga kom från Exportrådet och hälften från Invest Sweden. Ledningsgruppen bestod av tre personer utöver vd:n vid utgången av 2013 då fem personer lämnade ledningsgruppen under

³⁴ Ibid.

³⁵ Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017. Elevate Invest beskrivs närmare i kapitel 7.

året. Av årsredovisningarna för 2012 och 2013 framgår det att styrelsen för Exportrådet under 2012 inför sammanslagningen ägnade särskild uppmärksamhet åt samgåendet med Invest Sweden, namn- och varumärkesfrågor samt en ny uppförandekod. Styrelsens sammansättning förändrades under 2013 från ett jämnt antal ledamöter utsedda per ägare till fem ledamöter utsedda av staten och fyra ledamöter utsedda av SAU då en ledamot avgick. Under året ägnade styrelsen särskild uppmärksamhet åt åtgärdsprogram för kostnadsbesparingar, organisationsfrågor och rekrytering av en ny vd.

Figur 5 Business Swedens organisation 2013



Källa: Business Swedens årsredovisning för 2013

Ny vd och ledning samt ett kostnadsbesparingspaket

I årsredovisningen för 2014 angav Business Sweden att kostnaderna varit för höga i förhållande till intäkterna och att den nyligen genomförda omorganisationen inte gett avsedd effekt, vilket påverkat resultatet negativt. Business Sweden redovisar att de genomfört flera åtgärder för att komma till rätta med den ekonomiska krisen. Den 1 april tillträdde Ylva Berg som vd och samtliga personer som ingick i ledningsgruppen vid årets början lämnade verksamheten under det första halvåret 2014. Därmed fanns det inte längre någon kvar i ledningsgruppen som hade erfarenhet från Exportrådets eller Invest Swedens ledningsgrupp. Vid utgången av 2014 bestod Business Swedens ledningsgrupp av elva personer utöver vd:n. I årsredovisningen framhöll Business Sweden att det stora förändringsarbete som genomförts hade krävt ett stort engagemang från ledningen som hade haft möten minst varannan vecka utöver kontinuerlig kontakt i operativa frågor.

Av årsredovisningen framgår vidare att Business Sweden hade beslutat att genomföra ett kostnadsbesparingspaket som förutom förändringar i ledningsgruppen innebar att Business Sweden varslade 60 anställda i Sverige om uppsägning på grund av övertalighet och att 58 därefter sas upp i juni. Dessutom

skedde vissa personalförändringar på högre befattningar i utlandsorganisationen. För att effektivisera Business Swedens kontorsnätverk i utlandet avvecklades nio kontor under 2014. Övergångskostnaderna för omstrukturingsprogrammen beräknades uppgå till ca 60 miljoner kronor. I samband med kostnadsbesparingspaketet genomfördes en större organisationsförändring med en ny organisationsstruktur som resultat. Bland annat slogs government affairs ihop med trade and invest till en ny organisatorisk enhet med namnet government assignments, trade and invest. Den nya enheten hade ett särskilt fokus på verksamhetsutveckling vad gäller genomförandet och återrapportering av de statliga uppdragen i fråga om export- och investeringsfrämjande. Detta gällde både funktionellt och operativt.³⁶

Figur 6 Business Swedens organisation 2014



Källa: Business Swedens årsredovisning för 2014

Ny organisation och ny strategi

I juli 2014 fanns en ny ledningsgrupp och organisationsstruktur på plats för Business Sweden. I december samma år togs en ny strategi fram som grund för verksamheten fram till 2020 där de centrala affärsmålen för 2015 var att etablera finansiell stabilitet i verksamheten, modernisera tjänsteportföljen och säkerställa hög kvalitet i uppdragsleveranser genom att se över strukturella stödsystem och utveckla en "high performance culture". I samband med omorganisationen av verksamheten under 2014 konstaterade ledningen att det fanns ett behov av att se över och förändra processer, riktlinjer och stödsystem, och ett arbete påbörjades under 2014 i linje med behoven. Business Sweden redovisade vidare att det i 2014 års resultat ingick kostnader av engångskaraktär på totalt 62 miljoner kronor vilka främst var hänförliga till omstrukturingsprogram i Sverige och utomlands. År 2013 belastades resultatet även med kostnader av engångskaraktär på 13 miljoner kronor i huvudsak relaterade till sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden. När det gäller personalkostnaderna angav Business Sweden att dessa utgjorde den absolut största kostnadsposten och att man såg ett behov av att ha en personalkostnadsnivå som var rimlig i förhållande till det marknadspris som kunderna är beredda att betala för respektive tjänst för att kunna etablera en positiv relation mellan

³⁶ Sveriges export- och investeringsråd, faktagranskning hösten 2019.

intäkter och kostnader, då prisnivån på de externa tjänsterna hade stor inverkan på verksamhetens resultat. Business Sweden angav att man under 2015 planerade för en tillväxt i privata konsultintäkter, att öka antalet anställda med ca 40 medarbetare primärt i utlandsverksamheten och att effektiviseringen av kontorsnätet i utlandet skulle fortsätta kommande år.

Under 2014 avgick tre av de nio ledamöterna i styrelsen och tre nya styrelseledamöter tillträdde³⁷. Styrelsen hade fler styrelsesammanträden under 2014 än under 2013 och ägnade särskild uppmärksamhet åt åtgärdsprogram för kostnadsbesparingar, inklusive varsel och uppsägningar i Sverige samt eventuella konsekvenser för Business Sweden av förändringar i den statliga finansieringen för kommande år.

Budgetbehov i linje med tidigare år och beslut i nivå med efterfrågade resurser

I budgetunderlaget för både 2013 och 2014 bedömde Business Sweden att det statliga anslaget borde behållas på samma nivå som innevarande år och att inriktningen för verksamheten i allt väsentligt borde vara densamma. Budgetunderlaget för 2013 som lämnades till regeringen i mars 2012 behandlade endast den traditionella exportfrämjande verksamheten utan avseende på förslaget om en sammanslagning.

Under budgetåren 2011–2014 fanns en överenskommelse mellan regeringspartierna (M, C, L och KD) och Socialdemokraterna om en särskild satsning på riktade exportfrämjande åtgärder. I budgetunderlaget för 2013 och 2014 framhöll Business Sweden att det mot bakgrund av den världsekonomiska utvecklingen fanns ett fortsatt behov av stöd särskilt för mindre företag, och att man därför såg mycket positivt på den ambitionshöjning i statens engagemang som kommit till uttryck i överenskommelsen.

Regeringens beslut om anslag till Business Sweden under dessa två år låg i nivå med de resurser som efterfrågades.

Stabiliseringsfasen

Inledning

Den andra fasen under 2015 och 2016 handlade enligt Business Sweden primärt om att stabilisera verksamheten. Fokus låg på att öka försäljningen av konsulttjänster inom exportfrämjandet för att därigenom uppnå en balans i ekonomin. Samtidigt fick Business Sweden nya uppdrag med medföljande finansiering från regeringen som en följd av exportstrategin.³⁸

³⁷ I bilaga 4 finns en förteckning över styrelsens sammansättning under den undersökta perioden.

³⁸ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

Nyrekryteringar, exportstrategi och resultatuppföljningsarbete

I den statliga åiterrapporteringen för 2015 angav Business Sweden att sparåtgärder inom investeringsfrämjandet hade begränsat kapaciteten att attrahera nya investeringar samt att följa upp förfrågningar från utländska företag om investeringsmöjligheter i Sverige. När det gäller organisationen genomfördes under 2014 en större omstrukturering, vilket bl.a. medförde en betydande minskning av antalet anställda och att ett tiotal utlandskontor avvecklades. Business Sweden angav dock att det hade skett en kompetensförstärkning på utlandskontoren genom att nyrekryteringar gjorts, detta för att bygga en mer relevant och konkurrenskraftig organisation och för att skapa en kultur som bättre stöder genomförandet av uppdragen. Business Sweden angav också att integrationen av export- och investeringsfrämjandet hade fortsatt och att en ny chef för investeringsfrämjandet hade tillträtt (nu endast i enheten för investeringsfrämjande). Den positionen ingick också i ledningsgruppen.

Business Sweden angav vidare att man 2015 planerade aktiviteter och tjänsteutbud inom ramen för regeringens nya exportstrategi och att man även hade fått tilläggsfinansiering för det statliga uppdraget för detta. Strategin skulle vara vägledande för en betydande del av Business Swedens verksamhet under 2016 och framåt.

När det gäller resultatuppföljningen på exportfrämjandeområdet angav Business Sweden bl.a. att uppföljningssystemet fångade upp alldeles för få enkätsvar från kundföretagen; ca 300 hade inkommit under 2015, vilket ansågs otillräckligt med tanke på antalet företag som får ta del av Business Swedens aktiviteter och tjänster. Business Sweden angav att de därför skulle sätta högsta prioritet 2016 på att förbättra återkopplingen från företagen när det gäller både kvalitet och kvantitet. Ytterligare ett område för metodutveckling som angavs var att särskilja NKI-mätning och effektmätning, då Tillväxtanalys uppmärksammat att det fanns problem med de mätningar som gjordes. Dessa problem gällde framför allt utfallet som hade oklar signifikans, eftersom företagen inte med säkerhet kan skatta effekten av en insats jämfört med om de inte hade deltagit. Business Sweden angav att de därför skulle inleda ett arbete med att uppdatera mätmetoderna så att effekter utvärderas separat på ett metodologiskt riktigt sätt.

Positivt rörelseresultat

Av årsredovisningen för 2015 framgår det av vd:ns förord att Business Sweden sedan 2011 för första gången levererade ett positivt rörelseresultat som också var det bästa rörelseresultatet sedan 2004. Detta hänförde vd:n till ett hårt arbete med att återetablera den privata konsultverksamheten, att tjänsterna moderniserats och det kostnadsbesparingspaket som genomfördes under 2014. Vd:n aviserade också att den generella kostnadsöversyn som verksamheten genomgick 2014 hade fortlöpt under 2015. Vidare framgår det att Business Sweden hade fått en tilläggsfinansiering på 70 miljoner kronor för 2015 och 40 miljoner kronor för 2016 för att genomföra insatser inom ramarna för

exportstrategin och att fokus intensifierats på investeringsverksamheten under året. Organisatoriskt hade investeringsfrämjandet blivit en egen enhet som separerats från government assignments. Business Sweden uppgav att den kontinuerliga översynen av kontorsnätverken i utlandet i syfte att effektivisera verksamheten hade lett till att nedläggning av två kontor initierats under året. Business Sweden angav att affärsmålen för 2016 var en fortsatt utveckling av finansiell stabilitet, en balanserad intäktsmix mellan de statliga och privata uppdragen, en hög tillfredsställelse hos kunder och medarbetare, en utökad varumärkeskänedom samt högkvalitativa investeringar till Sverige.

Team Sweden

I återsrapporteringen av det statliga uppdraget 2016 framhöll Business Sweden att samverkan är ett ledord i exportstrategin och att en central del i strategin är en ökad ambition för samordning när det gäller statligt stöd för export och internationalisering, vilket hade gjort att Team Sweden lanserats. Team Sweden är ett gemensamt arbetssätt för allt offentligt arbete som stöder näringslivets export och internationalisering mellan 19 berörda myndigheter och organisationer. Business Sweden angav i återsrapporteringen att man inlett arbetet med att leda och samordna arbetet med Team Sweden Invest. Syftet var att i nära samarbete med ett flertal nyckelaktörer i Sverige med verksamhet relaterad till internationellt investeringsfrämjande identifiera och föreslå åtgärder i fråga om hur Sverige kan arbeta mer samordnat och effektivt med att attrahera utländska investeringar till Sverige och hur möjliga synergieffekter mellan berörda aktörer kan tas till vara. Business Sweden framhöll i sammanhanget att just samverkan är ett av Business Swedens tre värdeord för den egna verksamheten. Skapandet av Team Sweden är en del av insats 16 i exportstrategin som är att utländska företag ska vilja investera i Sverige. Av redovisningen framgår det också att Business Sweden hade fått ett särskilt regeringsuppdrag för att genomföra ett kommunikationsprojekt om export och internationalisering för att öka den samlade kännedomen om det offentliga stöd som erbjuds, om aktörerna i Team Sweden och kännedomen om Business Sweden och dess tjänster. Business Sweden konstaterade att den kampanj som hade genomförts varit framgångsrik. Vidare framhöll Business Sweden att det under hösten hade bedrivits ett strategiskt arbete inom investeringsfrämjandet efter att en ny chef tillträtt för den delen av verksamheten. Detta hade resulterat i en ny, ökad tydlighet för investeringsfrämjandets inriktning, och Business Sweden lyfte fram att ett effektivt främjandearbete skulle komma att bedrivas i den reella och digitala världen. Därtill angavs att fokus under 2017 skulle ligga på att lyfta investeringsfrämjandet, bl.a. genom ett utökat samarbete och gemensamma målsättningar inom Business Sweden och Team Sweden Invest. Förutom stöd till företagen skulle satsningar göras på digital marknadsföring och kompetenshöjning.

Fortsatt arbete med resultatuppföljning och effektutvärdering

När det gäller resultatuppföljningen av den exportfrämjande verksamheten angav Business Sweden i åiterrapporteringen för 2016 att antalet svar från företagen inom ramarna för resultatuppföljningen var högre än föregående år men fortfarande för lågt i förhållande till det totala antalet företag som årligen deltar i olika aktiviteter och tjänster. Business Sweden hade därför under hösten inlett ett arbete med att effektivisera uppföljningsarbetet bl.a. genom satsningar på mobil teknik. Under året hade den privata konsultverksamheten börjat utvärderas via det nya systemet, och Business Sweden uppgav att en ambition var att under 2017 även inleda utvärdering av den statligt finansierade verksamheten på samma sätt. Business Sweden angav också att ett arbete hade inletts under 2016 med att skatta effekterna av Business Swedens statligt finansierade tjänster, dvs. faktiskt mätbara effekter med hjälp av registerdata till skillnad från de dåvarande mätningarna av resultat som byggde på företagens självskattning av aktiviteterna. Den förstudie som hade tagits fram skulle ligga till grund för framtagandet av en metod för effektmätning av småföretagsprogrammet från 2017 och framåt.

Effektiviteten i verksamheten i fokus och ny organisationsstruktur

I årsredovisningen för 2016 framhölls att Business Sweden lagt stort fokus på att förbättra effektiviteten i centrala processer och it-miljön. I samband med omorganisationen av verksamheten under 2014 noterade ledningen att det fanns ett behov av att se över och förändra processer, riktlinjer och stödsystem, vilket resulterade i att Business Swedens strategiska mål under 2014 fram till 2020 är att förstärka interna processer och intern support för att införa en (kostnads)effektiv arbetsmetodik för såväl det statliga som de privata konsultuppdragen. De fem affärsområden som angavs för 2017 var att prioritera investeringsfrämjandet, digitalisera tjänsteerbjudandet, utöka värdet och effekten av export- och investeringsfrämjandet, vidareutveckla en prestationsorienterad företagskultur och säkerställa finansiell stabilitet.

I december 2016 infördes återigen en ny organisationsstruktur i Business Sweden. Den tidigare supportfunktionen sales and marketing KAM (key account managers) delades upp i två delar, och KAM fördelades på de fem internationella regionerna. Övriga delar bildade tillsammans med tidigare public affairs and corporate communications den nya supportfunktionen communication and digitalisation. Government assignment trade and invest delades upp i två ansvarsområden: government assignment och invest and region Sweden där government assignment upphörde att vara en egen organisatorisk enhet.

Figur 7 Business Swedens ledningsgrupp 2016

Källa: Business Swedens årsredovisning för 2016

Under 2016 lade ledningsgruppen fortfarande mycket tid på det stora förändringsarbete som inlemts 2014 och hade möten två gånger per månad. Under 2016 var ledningen främst fokuserad på bl.a. effektivitet och lönsamhetsförbättringar, verksamhetsutveckling och utveckling av tjänsteutbudet. Business Sweden angav att det omstruktureringsarbete som genomförts under 2014 hade gett en mer kostnadseffektiv organisation och att effektiviseringen av kontorsnätverket skulle fortsätta kommande år.

År 2015 och 2016 bestod styrelsen av lika många ledamöter utsedda av staten och SAU, fem vardera. Under åren byttes fem ledamöter ut i styrelsen.

Behov av fortsatta satsningar och långsiktighet

I budgetunderlaget för 2015 konstaterade Business Sweden att uppdragen inom ramen för den tidigare nämnda överenskommelsen skulle komma att upphöra, samtidigt som de föreslog att inriktningen 2015 i allt väsentligt borde vara densamma som för 2014. Mot bakgrund av att svensk export sedan en längre tid tappade marknadsandelar globalt framhöll Business Sweden att det blev allt viktigare att underlätta för svenska små och medelstora företag i deras internationalisering. Business Sweden påminde om att det främsta skälet för sammanslagningen och skapandet av den nya organisationen var att långsiktigt lägga grunden till ett mer slagkraftigt och effektivt handels- och investeringsfrämjande i ljuset av de nya och växande behov som globaliseringen medförde. Business Sweden underströk vidare behovet av långsiktighet och framhöll att de såg med tillförsikt på att statens anslag för investeringsfrämjande verksamhet hade en långsiktigt positiv utveckling, men noterade samtidigt att anslaget inom exportfrämjande inte mötte behovet av samma långsiktighet. Budgetpropositionen för 2014 indikerade ett minskat anslag om 80 miljoner kronor 2015 för exportfrämjandet, och därutöver skulle de riktade uppdragen om ca 40 mil-

joner kronor upphöra. Business Sweden framhöll att satsningen på särskilt riktade exportfrämjande åtgärder genom överenskommelsen hade gett viktiga bidrag till verksamheten och möjliggjort en rad långsiktigt betydelsefulla aktiviteter. Business Sweden framhöll också att de skulle komma att behöva göra resursanpassningar om anslagen minskade i omfattande storlek och menade att det skulle medföra omstruktureringskostnader i olika former samt omprioriteringar av resurser och kompetens. Vissa effektiviseringsvinster skulle kunna uppstå på sikt, men Business Sweden anförde att det skulle ta tid innan dessa kunde slå igenom i full skala. Dessutom kunde effektiviseringsvinsterna enligt Business Sweden inte kompensera för en så kraftig anslagsminskning som det var fråga om. Business Sweden anförde att den lokala närvaron i utlandet skulle behöva ses över och att den regionala exportrådsgivningen och arbetet med framtidsbranscher skulle komma att påverkas.

Nya satsningar

Business Sweden föreslog mot bakgrund av de argument och bedömningar de anfört att statens årsuppdrag för 2015 för såväl exportfrämjande som investeringsfrämjande borde ligga på ungefär samma nivå som för 2014, dvs. 213 miljoner kronor respektive 55 miljoner kronor.

Regeringen aviserade i budgetpropositionen för 2015 att den hade för avsikt att i samverkan med näringslivet ta fram en exportstrategi för att stärka exporten i alla delar av landet. Regeringen framhöll att den prioriterade ett aktivt exportfrämjande och föreslog därför att anslaget för budgetåret 2015 skulle höjas med 80 miljoner kronor i förhållande till vad som tidigare hade beräknats. Som framgår av tabell 1³⁹ tillmötesgick regeringen därmed Business Swedens begäran om att regeringen inte skulle sänka anslagen för 2015. Budgetbeslutet för 2015⁴⁰ låg därmed i nivå med, eller t.o.m. strax över, budgeten för 2014.

Behov av kraftsamling och långsiktighet

I Business Swedens budgetunderlag för 2016 betonade man behovet av en kraftsamling och långsiktighet i export- och investeringsfrämjandet. Business Sweden konstaterade att regeringens beräkningar inför budgeten 2015 indikerade en successiv minskning av medel till Business Swedens exportfrämjande under perioden 2016–2018 från 195 miljoner kronor till 155 miljoner kronor. Business Sweden menade att en sådan minskning skulle innebära resursanpassningar och medföra omprioriteringar och därmed försämrade möjligheter att möta företagens efterfrågan. Business Sweden framhöll att organisationens närvaro i utlandet skulle komma att behöva ses över och minska, och att den regionala exportrådsgivningen också skulle kunna komma att påverkas.

³⁹ I slutet av kapitlet.

⁴⁰ Riksdagen biföll detta år inte regeringens budgetförslag utan beslutade i enlighet med ett förslag från Moderaterna, Centerpartiet, Folkpartiet och Kristdemokraterna. I fråga om export- och investeringsfrämjande föreslog dessa partier dock inga ändringar, och därmed innebar riksdagens beslut att de anslagsnivåer som regeringen föreslagit godkändes.

Business Sweden föreslog i stället att anslaget skulle ökas från den dåvarande nivån på 215 miljoner kronor till 280 miljoner kronor för att därefter successivt öka de kommande åren så att anslaget för 2018 skulle uppgå till 350 miljoner kronor. Business Sweden anförde att de bl.a. skulle vilja använda förstärkningen till att säkerställa marknadsnärvaro på viktiga marknader, en ”folkbildningskampanj” för att på bred front informera svenskt näringsliv om internationalisering och vad Business Sweden och andra aktörer kunde erbjuda, intensifiering av den regionala exportrådgivningen och riktade satsningar inom s.k. high potential opportunities för att hjälpa svenska företag och företagskluster att vinna stora internationella affärer.

Business Sweden anförde att de även ville se en ökning av anslaget till investeringsfrämjande från 57 miljoner kronor till 78 miljoner kronor 2016 och därefter en successiv ökning till 120 miljoner kronor för 2018. Business Sweden konstaterade att det statliga grundanslaget under en längre period legat på mellan 55 och 60 miljoner kronor, vilket de menade hade skapat en god plattform, och detta bedömdes ha medverkat till att öka den svenska konkurrenskraften för lokalisering och internationella investeringar. Det ökade behovet av resurser motiverades utifrån den samhällsnytta och höga multiplikatoreffekt som ett målinriktat och effektivt investeringsfrämjande sas ha för tillväxt och sysselsättning. Business Swedens bedömning var att det fanns ett flertal områden där åtgärder och ett resurstillskott relativt omgående skulle kunna bidra till att främja utländska investeringar, bl.a. en kompetensuppbyggnad med fokus på finansiell analys och erfarenhet av transaktioner inom Business Sweden för att komplettera den branschkompetens man redan hade samt ett fokuserat arbete för nyindustrialisering av Sverige för att öka antalet tillverkningsinvesteringar i Sverige.

Genom vårandringsbudgeten för 2015 tillfördes Business Sweden ytterligare 50 miljoner kronor. Medlen ingick som en del i regeringens s.k. exportoffensiv med syfte att stärka exporten i alla delar av landet, vilket bl.a. omfattade enligt regeringen nödvändiga investeringar i Business Sweden. I höständringsbudgeten för 2015 omfördelade regeringen 5 miljoner kronor från anslaget för exportfrämjande till anslaget för investeringsfrämjande, och medlen tillfördes Business Sweden.

Avstånd till begärda medel trots exportoffensiv

I budgetpropositionen för 2016 föreslog regeringen att anslaget för exportfrämjande skulle öka med 130 miljoner kronor per år under perioden 2016–2019 för att finansiera regeringens exportoffensiv. Som framgår av tabell 1⁴¹ tilldelades Business Sweden 250 miljoner kronor 2016, vilket var 15 miljoner kronor lägre än 2015 (efter ändringsbeslut) och 30 miljoner kronor lägre än vad Business Sweden hade begärt. Regeringen föreslog att anslaget för investeringsfrämjande skulle vara oförändrat, och i stort sett skulle fortsätta vara

⁴¹ I slutet av kapitlet.

det de närmaste åren. Business Swedens begäran om ökade resurser för investeringsfrämjande tillgodosågs därmed inte. Som även framgår av tabell 1 tillfördes Business Sweden genom ett ändringsbeslut 5 miljoner kronor under 2016. Enligt uppgift från UD blev därför i praktiken Business Swedens budget 2016 densamma som 2015 (efter ändringsbeslutet i vårändringsbudgeten 2015). Att Business Sweden skulle tillföras ytterligare 5 miljoner senare under året var något de enligt UD kände till.⁴²

Utvecklingsfasen

Inledning

Den tredje fasen, som Business Sweden vid en intervju våren 2017 menade att man befinner sig i numera, handlar i första hand om att utveckla verksamheten och att med olika åtgärder förbättra integrationen mellan de båda verksamheterna där alltmer fokus och energi riktas mot att utveckla investeringsfrämjandet.⁴³

Ökat samarbete och e-tjänster

När det gäller investeringsfrämjandet angav Business Sweden i den statliga återrapporteringen för 2017 att en intern ledningsgrupp hade tillsatts i början av året och att den svenska personalen organiserats i team för att säkra ett tydligt fokus och ökat samarbete. Det angavs också att en modell med invest team leaders hade införts på utlandsmarknaderna. Business Sweden hade också satsat på att utveckla och uppgradera utbildningsmaterialet om investeringsfrämjandet under året, och bl.a. en e-learningkurs för personal på Business Sweden och andra aktörer inom investeringsfrämjandet hade tagits fram. Fokus för satsningen var också att fördjupa och bredda kunskapen om investeringsfrämjandet inom Business Sweden i syfte att i större omfattning använda potentialen i handelssekreterarnas nätverk. Business Sweden hade även utvecklat en e-learningmodul om exportteknikens grunder för sin personal som också skulle lanseras externt.

Vidare angavs att arbetet med Team Sweden Invest fortsatte och att man arbetat fram förslag på åtgärder för ett förbättrat investeringsklimat som överlämnats till Team Sweden Invests referensgrupp. Ett förslag på strategisk inriktning hade också tagits fram som beskrev de olika organisationernas dåvarande och möjliga framtida roll för ett stärkt investeringsfrämjande arbete i Sverige.

Av årsredovisningen för 2017 framgår att det genomfördes mindre förändringar under 2017 sedan den nya organisationsstrukturen införts i december 2016. Förändringarna kommenteras inte närmare i årsredovisningen. Av en bild framgår att de tidigare enheterna Öst- och Västeuropa hade bildat en Europapenhet. Vidare hade government affairs återigen blivit en egen organisatorisk

⁴² Utrikesdepartementet, faktagranskning hösten 2019.

⁴³ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

enhet. I årsredovisningen för 2018 hänvisades återigen till den organisationsstruktur som hade införts i december 2016. I likhet med 2017 framgår dock mindre förändringar i förhållande till föregående år av organisationsskissen. Government affairs hade nu tagits bort som en egen organisatorisk enhet och blivit en del av enheten strategy and business development, och de tidigare verksamhetsenheterna för Europa och Mellanöstern hade slagits samman till en enhet. I ledningsgruppen 2018 fanns förutom vd:n tre andra personer kvar från ledningsgruppen från 2014. När det gäller styrelsen byttes fem personer ut mellan 2017 och 2019.

Effektmätning av småföretagsprogrammet och varumärkeskänedom

När det gäller resultatredovisningen redovisar Business Sweden i åiterrapporteringen av det statliga uppdraget för 2017 att de hade genomfört en effektmätning av småföretagsprogrammet under perioden 2011–2015 omfattande drygt 2 500 företag. Inom ramarna för studien gjordes en jämförelse med en kontrollgrupp bestående av företag som inte tagit del av programmet. Business Sweden redovisade att de företag som tagit del av småföretagsprogrammet hade högre tillväxttakt och överlevnadsgrad än kontrollgruppen och konstaterade att det sannolikt var de tjänster som Business Sweden hade levererat som bidragit till den utvecklingen.

När det gäller varumärket framhöll Business Sweden att de regelbundet gör mätningar i syfte att följa upp kännedomen om och bilden av Business Sweden. Tidigare år hade Business Sweden presenterats i undersökningen med tillägget f.d. Exportrådet och Invest Sweden, men i 2017 års undersökning togs tillägget bort, vilket Business Sweden ansåg hade medfört att kännedomen om Business Sweden gått ned från 81 procent till 63 procent. Business Sweden konstaterade att man fortfarande såg effekterna av namnbytet från de inarbetade varumärkena Exportrådet respektive Invest Sweden och att undersökningen visade att insatser i form av proaktiv marknadsföring skulle behövas för att nå en känedom i nivå med tidigare år.

Elevate Invest och Going Global

I årsredovisningen för 2017 angav Business Sweden att man inlett initiativet Elevate Invest för att öka antalet aktiviteter och tillvarata synergieffekter i Business Swedens globala verksamhet. Vidare angav Business Sweden att man fått i uppdrag att utveckla programmet Going Global, vilket är ett anpassat export- och investeringsprogram för startup-bolag. När det gäller den strategiska inriktningen angav Business Sweden att man under 2018 skulle fokusera på tre initiativ: ökat resultatskapande, stärkt investeringsfrämjande och fortsatt digitalisering av marknadsföring och information.

Under 2017 påbörjades nedläggning av tre utlandskontor och etablering av två utlandskontor.

Fokus på investeringsfrämjande, tjänstebudget och Team Sweden

Av årsredovisningen för 2018 framgår det att stärkt investeringsfrämjande var ett av de tre initiativ som verksamheten skulle fokusera på under 2019. Antalet högkvalitativa investeringar till Sverige skulle öka genom att investeringsmöjligheter på prioriterade marknader skulle paketeras och marknadsföras samt genom vidareutveckling av synergieffekterna mellan export- och investeringsfrämjandet. Det andra initiativet var ett ökat värdeskapande där tjänsteerbjudandet skulle ses över och vidareutvecklas för att ytterligare förstärka effekten av exportfrämjandet. Det tredje initiativet var fortsatt digitalisering av verksamheten för både intern och extern effektivitet. Under 2018 utvecklade Business Sweden allt från nya verktyg för effektiva analyser av verksamheten till nya digitala tjänster och metoder för effektivare marknadsföring.

Även av återrapporteringen av det statliga uppdraget 2018 framgår det att arbetet med Team Sweden fortsatte, bl.a. att en slutlig strategisk inriktning för samverkan inom Team Invest hade tagits fram och att beslut fattats om Team Invests fortsatta arbete 2019 och framåt. Arbetet med att höja den exporttekniska kompetensen hos samtliga medarbetare i organisationen hade fortsatt under 2018 med ytterligare utbildningsinsatser. När det gäller resultatuppföljningen av den exportfrämjande verksamheten i årsredovisningen för 2018 angav Business Sweden att man under 2018 hade fortsatt arbetet med att införa det nya systemet för kunduppföljning och att detta beräknades vara slutfört under 2019. Inom ramarna för resultatuppföljningen för investeringsfrämjandet genomfördes en enkät och intervjuer med ett urval företag som investerat i Sverige i syfte att skapa bättre kunskap om hur företagen ser på investeringsprocessen och utvecklingen av sina respektive branscher och företag.

Under 2018 fortsatte även den kontinuerliga översynen av utlandskontoren där nedläggning av sex kontor initierats.

Fortsatt behov av ökade resurser

I budgetunderlaget för 2017 konstaterade Business Sweden att deras finansiering ökat under 2015 genom tilläggsfinansiering för specifika insatser inom exportstrategin, och 2016 hade finansieringen för de statliga uppdragen ökat jämfört med grunduppdragen året dessförinnan. Detta hade lett till både en förstärkning av existerande erbjudanden och lansering av ny verksamhet. Business Sweden föreslog att den totala finansieringen för exportfrämjandet skulle öka från 250 miljoner kronor 2016 till 310 miljoner kronor 2017. För att kunna tillhandahålla en grundläggande exportservice med hög kvalitet och generositet såväl i Sverige som utomlands framhöll Business Sweden att det var av yttersta vikt att tillräckliga resurser tillfördes. Ökade krav och ökad efterfrågan på service inom delvis nya områden som t.ex. hållbart företagande och e-handel samt en ambition om en bred marknadsnärvaro skulle enligt Business Sweden kräva en fortsatt förstärkning och omfördelning av finansieringen inom den grundläggande exportservicen. När det gäller investeringsfrämjandet föreslog Business Sweden att den totala finansieringen skulle vara

72 miljoner kronor 2017, vilket skulle innebära en ökning med 10 miljoner kronor i jämförelse med 2016. Såväl inom export- som investeringsfrämjandet föreslogs fokuset vara detsamma för 2017 som för 2016.

Avstånd mellan begärda och beslutade medel och beslut trots höjda anslag

I budgetpropositionen för 2017 föreslog regeringen att ökningarna från 2015 inom exportfrämjande för att möjliggöra satsningarna inom exportstrategin skulle ligga fast till 2019 eftersom insatserna ansågs vara långsiktiga. För Business Swedens del beslutade regeringen om ett anslag för exportfrämjande om 263 miljoner kronor och 62 miljoner kronor för investeringsfrämjande, vilket var 47 respektive 10 miljoner kronor lägre än Business Sweden hade begärt.

Ny oro kopplat till avsaknad av långsiktighet

Business Sweden föreslog i sitt budgetunderlag för 2018 återigen höjd finansiering för det statliga uppdraget. Exportfrämjandet föreslogs öka med 50 miljoner kronor i jämförelse med 2017 till 312,5 miljoner kronor, och för investeringsfrämjandet föreslogs en ökning med 25 miljoner kronor i jämförelse med 2017, till 87,3 miljoner kronor 2018. Business Sweden lyfte återigen vikten av långsiktighet inom exportfrämjandet och anförde att de såg med oro på långtidsbudgeten som indikerade minskat anslag 2020. Om anslaget minskades i den omfattning som regeringen aviserat framhöll Business Sweden att man skulle behöva göra kraftiga neddragningar i verksamheten. För att ta ansvar gentemot företagen och de egna medarbetarna menade man också att det arbetet skulle behöva inledas redan under 2018. Enligt Business Swedens bedömning skulle dimensioneringen av den lokala närvaron i utlandet behöva ses över, tillsammans med den regionala exportrådgivningen i Sverige och verksamheten i särskilda program, t.ex. High Potential Opportunities och Born Globals. Business Sweden förordade vidare att årsuppdraget skulle omfattas av den årliga pris- och löneomräkningen på samma sätt som myndigheters årsuppdrag för att möta förändrade kostnader. Den föreslagna höjningen skulle enligt Business Sweden bl.a. användas för att utveckla Next generation export genom att rikta särskilda resurser mot att koppla samman regeringens samverkansprogram med exportstrategin, förstärka verksamheten i Asien och utöka av programmet High Potential Opportunities. Ökningen av medel inom investeringsfrämjandet ville Business Sweden använda för att stärka marknadsföringen av Sverige som ett attraktivt land att investera i samt för en förstärkning inom kompetensdrivna investeringar (technology and science) och resursdrivna investeringar (new industry).

Beslut i nivå med tidigare år och inga nya besked om satsningar efter exportoffensiven

Anslaget för exportfrämjande ökades med 17 miljoner kronor 2018 och beräknades öka med 13 miljoner kronor 2019 och 8 miljoner kronor 2020 med anledning av satsningen på att stärka den regionala exportrådgivningen. Samtidigt beräknades anslaget minska med 210 miljoner kronor fr.o.m. 2020 med anledning av att regeringens satsning på en exportoffensiv upphörde. Regeringen föreslog ett ökat anslag under 2018–2023 för att stärka den regionala exportrådgivningen, t.ex. genom att Tillväxtverket fick i uppdrag att öppna fler regionala exportcentrum. Regeringen förväntade sig att den ökning som Business Sweden fått i antalet uppdrag bl.a. inom regional exportrådgivning skulle komma att vidareutvecklas framöver. Anslaget för investeringsfrämjande beräknades öka med 5 miljoner kronor 2019 då regeringen planerade att föra över medel från exportoffensiven till anslaget, men beräknades därefter minska med samma summa fr.o.m. 2020 med anledning av att regeringens satsning på en exportoffensiv skulle upphöra.

För Business Swedens del innebar detta enligt regleringsbrevet för 2018 283 miljoner kronor för exportfrämjande och 73 miljoner kronor för investeringsfrämjande, vilket var 30 respektive 14 miljoner kronor lägre än begärda medel. När det gällde ökningen om 17 miljoner kronor för en förstärkning av den regionala exportrådgivningen tilldelades Tillväxtverket 15 miljoner kronor för uppdraget att inrätta regionala exportcentrum i alla svenska län och regioner under 2018.

Begäran om kraftigt ökade medel till investeringsfrämjandet

I budgetunderlaget för 2019 föreslog Business Sweden att anslaget till organisationen för exportfrämjande skulle vara 298,5 miljoner kronor och för investeringsfrämjande 112,3 miljoner kronor och att det långsiktigt skulle ligga på samma nivå till 2021. I jämförelse med begärda medel för 2018 var nivån för exportfrämjande lägre (14 miljoner kronor) men nivån för investeringsfrämjande högre (25 miljoner kronor). Business Sweden föreslog ökning inom följande områden inom exportfrämjandet: förstärkt satsning på tillväxtmarknader med särskilt fokus på Asien, genomförande av en riktad informationskampanj för en starkt vilja att exportera samt utveckling av framtidens främjande av global konkurrenskraft med avsikt att skapa en tydlig bild av hur ett uppdaterat export- och investeringsfrämjande bortom 2020 bör se ut. Inom investeringsfrämjandet föreslog Business Sweden ökning inom följande områden: kompetensdrivna investeringsområden, resursdrivna investeringsområden, marknadsdrivna investeringsområden, investerarservice samt marknadsföring av Sverige som investeringsland med fokus på digital kommunikation.

Övergångsregering och budget för 2019

Budgetpropositionen för 2019 (prop. 2018/19:1) beslutades av en övergångsregering och utformades utifrån särskilda principer med utgångspunkt i budgeten för 2018. I fråga om anslagen för export- och investeringsfrämjande innebar de principer som tillämpades att anslagsnivån enligt förslaget skulle ligga kvar på samma nivå som 2018, och att pågående satsningar under 2018 skulle förlängas. Riksdagen biföll dock inte budgetpropositionen utan en reservation som byggde på ett gemensamt budgetförslag från Moderaterna och Kristdemokraterna. Det innebar att den exportfrämjande verksamheten tillfördes 7 miljoner kronor i förhållande till regeringens förslag för att justera för de anslagsförändringar som uppstod för Business Sweden för Expo 2020 till följd av de särskilda principerna som hade tillämpats vid utformningen av budgetpropositionen. Näringsutskottet anförde att anslagshöjningen syftade till att säkra Sveriges medverkan i Expo 2020.

Enligt regleringsbrevet för 2019 tillfördes Business Sweden 287 miljoner kronor för exportfrämjande och 73 miljoner kronor för investeringsfrämjandet, vilket var 12 respektive 39 miljoner kronor lägre än begärda medel. I samband med vårandringsbudgeten tillfördes Business Sweden ytterligare medel inom ramen för en satsning på att utveckla den befintliga exportstrategin, och enligt det ändrade regleringsbrevet uppgick medel för exportfrämjande till 325 miljoner kronor och 85 miljoner kronor för investeringsfrämjandet.

Ny begäran om kraftigt ökade medel till investeringsfrämjandet, men även exportfrämjandet

I budgetunderlaget för 2020 föreslog Business Sweden att organisationens anslag för exportfrämjande skulle vara 346,5 miljoner kronor och 149,8 miljoner kronor för investeringsfrämjande. I jämförelse med begärda medel för 2018 innebar detta en ökning med 48 respektive 38 miljoner kronor. Business Sweden uttryckte en djup oro över att föreliggande långsiktiga budgetindikerade en kraftig neddragning från år 2020 och framhöll att en minskning om 150 miljoner kronor skulle betyda att Business Sweden skulle behöva ta ansvar gentemot företagen och de egna medarbetarna genom att inleda neddragningar redan under 2019. Dimensioneringen av lokal närvaro i utlandet skulle behöva komma att ses över, tillsammans med den regionala exportrådgivningen i Sverige och verksamheten i särskilda program, t.ex. High Potential Opportunities och Born Global. Business Sweden uttryckte en förhoppning om att så inte skulle ske utan att uppdragsnivåerna för 2019 inte bara skulle kvarstå utan att ytterligare satsningar om 60 respektive 82 miljoner kronor skulle tillföras verksamheten i linje med Business Swedens förslag. Business Sweden framhöll vikten av uthålliga satsningar och lyfte även behovet av fler strategiska satsningar.

Business Sweden föreslog ett antal breda satsningar för ökat export- och investeringsfrämjande som i samlad form skulle beröra anslaget för export-

och investeringsfrämjande. Business Sweden föreslog att det skulle startas riktade export- och investeringsfrämjandeprogram kopplade till regeringens strategiska samverkansprogram, att HPO-programmet skulle förstärkas för att vinna ännu fler stora affärer och att ett motsvarande HPI-program skulle inrättas för att vinna de största investeringarna samt förstärkta resurser på prioriterade marknader. I fråga om exportfrämjande föreslog Business Sweden vidare att bearbetningen av små och medelstora företag med exportpotential skulle öka och en ökad exportservice i internationella handelsregelverk. Initieringen av ett program för att etablera Sverige som en ledande hot spot nation för innovativa startup och techbolag, en förstärkt och utvecklad satsning för bearbetning av i Sverige befintliga utländska företag och en förstärkt aktörssamverkan i Team Sweden Invest var förslag till särskilda satsningar inom investeringsfrämjandet.

Avståndet mellan beslutade och begärda medel växer

Anslaget för exportfrämjande ökade med 160 miljoner kronor 2020 för att finansiera en utvecklad export- och investeringsstrategi. Anslaget minskade samtidigt med 14 miljoner kronor fr.o.m. 2020 för att finansiera ökad svensk närvaro i utlandsmyndigheterna på prioriterade tillväxtmarknader (som därmed kom att belasta ett anslag på ett annat utgiftsområde). Vidare minskade anslaget med sammanlagt 188,5 miljoner kronor fr.o.m. 2020 med anledning av att tidigare satsningar inom den s.k. exportoffensiven skulle upphöra. För att möjliggöra det svenska deltagandet på Expo 2020 beräknades 30 miljoner kronor under anslaget för 2020. Sammantaget anvisades 367 miljoner kronor under anslaget för exportfrämjande. När det gäller investeringsfrämjande ökade anslaget med 15 miljoner kronor för att finansiera den utvecklade export- och investeringsfrämjandestrategin. Anslaget anvisades drygt 73 miljoner kronor för 2020.

För Business Swedens del innebar detta enligt regleringsbrevet för 2020 267 miljoner kronor för exportfrämjande och 68 miljoner kronor för investeringsfrämjande, vilket var 80 respektive 82 miljoner kronor lägre än begärda medel och på anslagsnivåer under 2019.

Översikt av intäkter och andra nyckeltal

Tabell 1 visar hur mycket medel Business Sweden begärt för det statliga uppdraget i de årliga budgetunderlagen samt beslutade medel enligt regeringens regleringsbrev i december.

Tabell 1 Begärda och beslutade medel för Business Sweden 2013–2020*Miljoner kronor*

År och verksamhet	Begärda medel	Beslutade medel enligt regleringsbrev i december	Differens	Beslutade medel inkl. eventuella ändringsbeslut under året
2013				
Export	210	213	+3	
Invest	–	49		
2014				
Export	213	213	±0	
Invest	58	55	–3	
2015				
Export	213	215	+2	265 (+50)
Invest	55	57	+2	62 (+5)
2016				
Export	280	250	–30	
Invest	78	57	–21	62 (+5)
2017				
Export	310	263	–47	
Invest	72	62	–10	
2018				
Export	313	283	–30	
Invest	87	73	–14	
2019				
Export	299	287	–12	325 (+38)
Invest	112	73	–39	85 (+12)
2020				
Export	347	267	–80	
Invest	150	68	–82	

Källa: Regleringsbrev för anslagen 2:3 Exportfrämjande verksamhet och 2:4 Investeringsfrämjande verksamhet. Siffrorna redovisar anslagsposterna för Sveriges export- och investeringsråd under respektive anslag.

Tabell 2 visar fördelningen av Business Swedens intäkter sedan sammanslagningen. Intäkterna för de statliga uppdragen inom både export- och investeringsfrämjande har ökat sedan 2014, liksom företagsintäkterna.

Tabell 2 Fördelningen mellan Business Swedens intäktskällor under 2013–2018

Miljoner kronor

	Invest Sweden							
	2012	2012*	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Det statliga uppdraget exportfrämjande	233	222	202	232	267	281	286	
Grundläggande exportservice	77	67	52	85	104	97	105	
Småföretagsprogram	46	59	59	72	69	108	83	
Riktat exportfrämjande	56	41	40	74	77	76	91	
Särskilda riktade exportfrämjande åtgärder	54	55	51	–	–	–	–	
Resursförstärkning på tillväxtmarknader	–	–	–	1	17	–	7	
Investeringsfrämjande	74	0	63	59	61	65	68	79
Det statliga uppdraget investeringsfrämjande	57	–	49	55	58	63	64	74
Intäkter och bidrag från partner, regering och departement	17	–	14	14	3	2	5	5
Övriga uppdrag från regering och myndigheter	81	51	55	31	41	55	71	
Food from Sweden, Miljöteknikuppdraget och Projektexportsektariatet	40	26	44	17	19	21	39	
Övriga särskilda uppdrag från Regeringskansliet och myndigheter	41	24	12	14	21	34	32	
Svenskt Näringsliv	10	10	10	10	9	9	9	
Företagsintäkter	286	258	257	259	274	273	295	
Privat andel av delvis statligt finansierade tjänster och program	99	94	92	79	78	69	61	
Icke statligt finansierade tjänster och program	187	164	165	180	197	204	234	
Totalt	74	611	604	594	593	657	687	740

Källor: Sveriges export- och investeringsråd, mejl, 2017-05-31, årsredovisningar och riktlinjebeslut för perioden 2012–2018. *Avser endast Exportrådet.

Tabell 3 visar de statliga uppdragens andel av intäkterna, vilken legat på en ganska stabil nivå sedan sammanslagningen.

Tabell 3 Statliga uppdragens andel av intäkterna

Procent

	Statliga uppdragens andel av intäkterna**	Varav de två årsuppdragen
2012	36*	
2013	56	47
2014	55	44
2015	54	49
2016	57	51
2017	55	50
2018	55	49

*Avser Exportrådet. **Inkluderar inte intäkter från myndigheter och andra statliga aktörer.
Källor: Redovisning av statens uppdrag till Sveriges export- och investeringsråd 2013–2018.

Tabell 4 med nyckeltal nedan visar bl.a. hur Business Swedens nettoomsättning, kostnader och eget kapital har utvecklats. Nettoomsättningen har utvecklats i positiv riktning sedan 2014. Personalen utgör den största kostnadsposten och har därmed stor påverkan på kostnadsutvecklingen i verksamheten (2018 uppgick personalkostnaderna till 427 miljoner kronor, vilket utgör ca 58 procent av nettoomsättningen). Medelantalet anställda sjönk kraftigt efter sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden mellan 2013 och 2014 men har ökat något de senaste åren. Rörelseresultatet, som var negativt de första två åren efter sammanslagningen, har varit positivt sedan 2015. Det egna kapitalet sjönk kraftigt efter sammanslagningen från 127 miljoner kronor 2013 till 50 miljoner kronor 2014, vilket enligt UD berodde på omorganisationen av konsultförsäljningen⁴⁴. Det egna kapitalet har sedan dess ökat från år till år.

Tabell 4 Nyckeltal 2012–2018

Miljoner kronor

	Invest Sweden							
	2012	2012***	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nettoomsättning	74	611	604	594	593	657	687	740
Rörelsens kostnader	-77	-606	-636	-611	-585	-630	-665	-709
Kostnader av engångskaraktär		-11	-13	-62****	0	-5	-4	-1
Resultat efter finansiella poster	-2*	-2	-42	-77	9	22	18	30
Eget kapital		171	127	50	58	78	90	118
Medeltal anställda	63**	537	543	456	452	474	480	484

*Avser verksamhetsutfall. **Avser antal anställda per den 31 december.

*** Avser endast Exportrådet. ****Framst hänförligt till ett omfattande omstrukturingsprogram i Sverige och utomlands.

Källor: Business Swedens årsredovisning 2016 och 2018, Invest Swedens årsredovisning 2012.

⁴⁴ Utrikesdepartementet, faktagranskning hösten 2019.

Tabell 5 visar hur antal investeringar och högkvalitativa investeringar har utvecklats från 2011 till 2018. Det totala antalet investeringar varierar något mer senare år och var som högst 2018 och som lägst 2017. Genomsnittet för hela perioden är 64. Antalet investeringar av hög kvalitet har efter att minskat från 2013 till 2015 ökat de följande åren med en tydlig ökning mellan 2017 och 2018.

Tabell 5 Antal investeringar och högkvalitativa investeringar som Invest Sweden och Business Sweden tillsammans med regionala partner har medverkat till

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Totalt antal investeringar	63	63	63	64	70	65	55	72
Investeringar av hög kvalitet (HQI)			27	25	22	25	29	44
Öppna investeringsprocesser		700	700	650	700	1 100	1 050	1 100
Nya investeringsprocesser				530	580	500	530	498

Källa: Sammanställning av uppgifter från Business Sweden i den årliga återrapporteringen av det statliga uppdraget 2013–2018 samt Invest Swedens årsredovisningar 2011–2012.

Gruppens iakttagelser och reflektioner

- Styrningen av Business Sweden är komplex med ägaravtal, stadgar, statliga riktlinjebeslut och många såväl statliga som privata uppdrag. Enligt Sveriges export- och investeringsråds stadgar får Riksrevisionen och Regeringskansliets internrevision granska hur rådet använder statliga medel och utför statliga myndighetsuppgifter.
- Business Sweden beskriver verksamhetens utveckling sedan sammanslagningen i tre faser: den ekonomiska krisen 2013–2014, stabilisering 2015–2016 och utveckling 2017 och framåt. Business Sweden konstaterar att en konsekvens av den ekonomiska kris som kulminerade under 2014 var att integreringen mellan investerings- och exportfrämjandet försenades och att vissa beslut om att realisera synergieffekter av sammanslagningen fick skjutas upp. Business Sweden uppger att sparåtgärder inom investeringsfrämjandet begränsat kapaciteten att attrahera nya investeringar och följa upp förfrågningar från utländska företag. Under stabiliseringsfasen 2015–2016 låg fokus enligt Business Sweden på att öka försäljningen av konsulttjänster inom exportfrämjandet för att uppnå en balans i ekonomin. Samtidigt fick Business Sweden nya uppdrag och ökade statliga anslag i och med regeringens exportstrategi. Under 2015 intensifierades arbetet med investeringsfrämjandet, som organisatoriskt blev en egen enhet. Business Sweden hade samma år levererat det första positiva rörelseresultatet sedan 2011, vilket också var det bästa rörelseresultatet sedan 2004. Under 2015 ökade även det egna kapitalet som tidigare sjunkit kraftigt under den ekonomiska krisen. Under utvecklingsfasen fr.o.m. 2017 och

framåt angav Business Sweden ett ökat fokus på investeringsfrämjandet och att man inlett en satsning på Elevate Invest för att öka antalet investeringsaktiviteter och tillvarata synergieffekter i Business Swedens globala verksamhet.

- Business Sweden tog fram en ny strategi för perioden 2015–2020 under 2014. Två av Business Swedens fem affärsmål för perioden 2015–2020 har fokus på investeringsfrämjandet – dels att öka investeringar på kort och medellång sikt, dels att öka investeringsfrämjandet i syfte att öka sysselsättning och tillväxt i Sverige. Vid omorganisationen 2014 konstaterade Business Swedens ledning att det fanns ett behov av att se över och förändra processer, riktlinjer och stödsystem, vilket resulterade i att ett av Business Swedens strategiska mål för 2015–2020 blev att förstärka interna processer och stöd för att införa en kostnadseffektiv arbetsmetodik för såväl de statliga som de privata konsultuppdragen. De centrala affärsmålen för 2015 var att etablera finansiell stabilitet i verksamheten, modernisera tjänsteportföljen och säkerställa hög kvalitet i uppdragsleveranser genom att se över strukturella stödsystem och utveckla en s.k. prestationsbaserad företagskultur. Affärsmålen för 2016 inkluderade en balanserad intäktsmix mellan de statliga och de privata uppdragen, en utökad varumärkeskännetid samt högkvalitativa investeringar till Sverige. De fem affärsmål som angavs för 2017 var att prioritera investeringsfrämjandet, digitalisera tjänsteerbjudandet, utöka värdet och effekten av export- och investeringsfrämjandet, vidareutveckla en prestationsorienterad företagskultur samt säkerställa finansiell stabilitet. När det gäller den strategiska inriktningen angav Business Sweden att man under 2018 skulle fokusera på tre initiativ, varav stärkt investeringsfrämjande var ett av initiativen. Prioriteringen av investeringsfrämjandet har även fortsatt under 2019.
- De första åren efter sammanslagningen angav Business Sweden i sina budgetunderlag att anslagen skulle ligga på ungefär samma nivå som innevarande år och tilldelades medel i nivå med detta från regeringen. År 2015 ökade de statliga anslagen i och med att regeringen antog exportstrategin. Sedan 2016 har Business Sweden begärt en ökning av de statliga anslagen när det gäller både export- och investeringsfrämjande, och i underlagen för 2019 och 2020 efterfrågade Business Sweden en kraftig ökning av anslaget för investeringsfrämjandet. Business Sweden har i sina budgetunderlag flera gånger betonat vikten av en kraftsamling och långsiktighet i export- och investeringsfrämjandet och att det främst är den lokala närvaron i utlandet och den regionala exportrådgivningen som måste ses över om medlen minskas. Regeringen tilldelade Business Sweden medel över det belopp som äskades 2015 men har de senaste åren tilldelat Business Sweden medel på en lägre nivå än vad de begärt. I budgetpropositionen för 2017 föreslog regeringen att ökningarna från 2015 till exportfrämjande för att möjliggöra satsningarna inom exportstrategin skulle ligga fast till 2019 eftersom insatserna ansågs vara långsiktiga.

- Efter sammanslagningen har det skett stora förändringar i organisationen, när det gäller både organisationsstruktur och personal, men även när det gäller ledningsgruppen och Business Swedens styrelse. Det har skett flera förändringar av organisationsstrukturen och kontorsnätverket. Anställda har sagts upp och det har skett flera personalförändringar såväl på högre befattningar i utlandsorganisationen som i den svenska ledningsgruppen; dock har det också genomförts nyrekryteringar av personal under perioden. Det har även skett flera förändringar i Business Swedens styrelse; 14 personer har lämnat sina uppdrag i styrelsen sedan sammanslagningen.
- Business Swedens omsättning har ökat med ca 140 miljoner kronor sedan sammanslagningen. Det statliga grunduppdraget har utgjort 44–51 procent av Business Swedens finansiering sedan sammanslagningen. Utöver det statliga grunduppdraget har Business Sweden även fått en stor mängd uppdrag från olika departement och myndigheter under den undersökta perioden, vilket gör att den statliga finansieringen totalt sett uppgått till 54–57 procent av omsättningen sedan sammanslagningen.
- Av dokumentationen som gått igenom framgår det att det tar lång tid att etablera ett nytt varumärke och göra det känt bland företagen. Det framgår också att Business Sweden kontinuerligt arbetar med att se över och vidareutveckla sitt tjänsteutbud. Vidare framgår det att resultatuppföljning har prioriterats av både staten och Business Sweden som initierat olika åtgärder för att kunna följa verksamhetens utveckling bättre och se effekter av insatser.

7 Förväntningar och farhågor – aktörernas bild av sammanslagningen

Inledning

Som tidigare framgått är syftet med uppföljningen att följa upp om de förväntningar som regeringen och riksdagen förutsåg genom en sammanslagen organisation för export- och investeringsfrämjande har förverkligats samt undersöka vad som har hänt när det gäller de farhågor som lyftes fram inför beslutet. Som skäl för sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden angav regeringen, som tidigare nämnts i kapitel 3, bl.a. att export- och investeringsfrämjandet skulle anpassas till den globaliserade nätverksekonomin. Dessutom skulle olika synergier som uppstod i och med sammanslagningen kunna tillvaratas, vilket skulle leda till högre effektivitet så att större nytta kunde uppnås av de statliga medlen.

Som beskrivits i det inledande kapitlet finns det vissa svårigheter med att följa upp de förväntningar som omnämns i propositionen, bl.a. mot bakgrund av att dessa sällan är tydligt definierade och att det saknas nollvärden och empiriskt material. I detta kapitel görs en mer översiktlig uppföljning av de förväntningar och farhågor som går att utläsa av propositionen. I de två följande kapitlen görs dock även en fördjupad uppföljning av två av förväntningarna, nämligen att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas vid fler utlandskontor och att stödet till de regionala investeringsfrämjande organisationerna skulle stärkas.

De förväntningar och farhågor som berördes i regeringens proposition och riksdagens beslut har tidigare redogjorts för i kapitel 3. I nästa avsnitt utvecklas dessa något genom att det redogörs för resonemang som fanns i den utredning som låg till grund för sammanslagningen (Ds 2011:29) och i vissa remissyttranden. I det därpå följande avsnittet presenteras den preciserade frågeställningen som kapitlet avser att besvara. Därefter följer fyra avsnitt som omfattar genomgången av den skriftliga dokumentationen: Regeringens uppföljning av synergier och riskhantering, Business Swedens rapportering samt Regeringens respektive Utrikeshandelsföreningens förväntningar och bedömningar av den sammanslagna organisationen. Reflektioner som framkommit i intervjuer redovisas i avsnittet som följer. I det avslutande avsnittet besvaras kapitlets preciserade frågeställning, och gruppens iakttagelser och slutsatser redovisas.

Förväntningar

Inledning

I propositionen som föregick sammanslagningen (prop. 2011/12:92) anförde regeringen bl.a. att sammanslagningen kan leda till ”att de synergier som

beskrivs nedan tillvaratas”, vilket förväntades leda till högre effektivitet så att större nytta kunde uppnås av de statliga medlen. Därefter följer en löptext. Det uttrycks inte tydligare än så vad som är att betrakta som synergier. Nedan listas de möjliga synergier som anges i propositionen.

- Företagen kan erbjudas stöd och rådgivning om både investerings- och exportfrämjande alternativ från samma organisation.
- Kompetens och kontakter i de båda verksamheterna kan utnyttjas i både export- och investeringsfrämjande syften.
- Investeringsfrämjande skulle kunna ske vid betydligt fler utlandskontor än vad som var fallet före sammanslagningen, t.ex. i större europeiska investeringsländer eller intressanta tillväxtländer.
- De svenska regionala investeringskontoren skulle kunna ges ett lokalt stöd av den sammanslagna organisationens utlandskontor på utvalda europeiska marknader.
- Färre och större statliga organisationer skulle ge större slagkraft samtidigt som bilden över främjandeaktörer borde kunna bli mer överskådlig för det enskilda företaget.
- Förutsättningar skapas för en samverkan mellan staten och näringslivet i investeringsfrämjandet så som redan sker i exportfrämjandet.
- Det offentliga åtagandet avseende investeringsfrämjande definieras tydligt i ett särskilt uppdrag till den nya organisationen.
- Enhetliga rutiner kan skapas för deltagaravgifter vid seminarier, mässor och affärsdelegationer.
- De fasta kostnaderna skulle kunna minska. Både huvudkontoren och utlandskontoren skulle kunna slås ihop och hyrorna omförhandlas. Gemensamma system för t.ex. ekonomiadministration och it torde kunna leda till kostnadsminskningar. Efter eventuella övergångskostnader bör synergier kunna frigöras och resurser överföras till den operativa verksamheten.

För att tydliggöra dessa förväntningar beskrivs i det följande den argumentation som finns i propositionen och utskottets betänkande (bet. 2009/10:NU23) men även i den översyn (Ds 2011:29) som låg till grund för regeringens förslag. I utskottets betänkande tillkom inga förväntningar utöver dessa. Två av förväntningarna – att investeringsfrämjandet skulle kunna ske vid betydligt fler utlandskontor och att de svenska regionala investeringskontoren skulle kunna ges ett lokalt stöd av organisationens utlandskontor på utvalda europeiska marknader – beskrivs närmare i kapitel 8 och 9 och omnämns därför inte i redovisningen som följer i detta avsnitt.

Stöd och rådgivning från samma organisation

Såväl regeringen som näringsutskottet framhöll förväntningen att företagen efter sammanslagningen skulle kunna erbjudas stöd och rådgivning när det gäller både investeringsfrämjande och exportfrämjande alternativ från en och

samma organisation. I översynen konstaterades att den tilltagande globaliseringen lett till att företagens vägar till internationalisering var många och olika. Ett s.k. born global-företag är internationellt i uppköp och försäljning redan från början. En annan form av internationalisering är att företag lägger ut delar av sin produktion eller sina inköp till företag i andra länder, s.k. outsourcing. Ett tredje alternativ är att företaget genom att ta in en utländsk hel- eller delägare får tillgång till ett internationellt försäljningsnät och eventuella produktionsresurser. Dessa olika exempel menade utredaren illustrerade att det inte finns någon skarp gräns mellan export och investeringar. Vidare anfördes att det för ett mindre företag ibland kan vara svårt att avgöra vilken väg till internationalisering som är den mest lämpliga – en exportsatsning eller en allians i form av t.ex. ett samriskföretag (joint venture), en fusion eller att bli uppköpt av ett utländskt företag. Om Exportrådet och Invest Sweden slogs samman skulle det enskilda företaget få rådgivning om alla dessa alternativ från en och samma motpart, menade utredaren.

Bättre utnyttjande av kompetens och kontakter

Sammanläggningen skulle vidare enligt regeringen kunna leda till att kompetens och kontakter i de båda verksamheterna kan utnyttjas i både export- och investeringsfrämjande syften. I linje med argumentationen i översynen menade regeringen att personer med hög branschkunskap skulle kunna delta i aktiviteter såsom seminarier och delegationsresor för att informera utländska företag inom en viss bransch både om svenska exportföretag och om investeringsmöjligheter i Sverige för utländska företag inom en viss bransch. Likaså skulle upparbetade kontakter i utländska och svenska företag kunna användas, där så är lämpligt, i bägge syften. I översynen konstaterades vidare att de branscher och styrkeområden som Invest Sweden valt att specialisera sig inom (mot bakgrund av att de bedömdes ha särskilt stora konkurrensfördelar som investeringsmarknad) ganska väl sammanföll med de affärsområden inom vilka Exportrådet bedömde att det fanns särskilt stor svensk exportpotential. Den totala nyttan av den expertis som fanns vid Invest Sweden skulle därför kunna öka genom att den även kom Exportrådets verksamhet till del. Vidare konstaterade utredaren att Exportrådet och Invest Sweden var för sig öppnade dörrar till utländska företag, myndigheter och andra organisationer men att dessa inte nödvändigtvis kom den andra parten till del. Genom en sammanläggning skulle dock dessa kontakter kunna utnyttjas i båda syften och därmed kunna ge ökad nytta för ”AB Sverige”. Utredaren såg framför sig att detta inte minst gällde länder där nationella och regionala ministerier och myndigheter har stort inflytande på enskilda beslut om inkommande eller utgående investeringar.

Större slagkraft och ökad tydlighet

I översynen (Ds 2011:29) konstaterades att Sverige hade ett ovanligt stort antal offentliga aktörer som på olika sätt bistod svenska företag med internationalisering. Även i propositionen konstaterades att det fanns flera offentliga aktörer på lokal, regional och nationell nivå. Regeringen framhöll att samtidigt som det medger en specialisering i varje organisation så kan det medföra en risk att företagen inte vet var de bäst kan få hjälp med olika frågor, något som även påtalades i översynen. I propositionen framhöll regeringen att antalet offentliga aktörer i främjandet av företagets internationalisering inte skulle vara större än nödvändigt i syfte att effektivt kunna vägleda och stötta företagen i deras internationalisering. Där synergier fanns borde de utnyttjas och dubbelringar undvikas. Ett stort antal aktörer kunde vidare enligt utredaren skapa oklarhet gentemot kunder, myndigheter och andra samarbetspartner i utlandet. Regeringen delade översynens bedömning, och näringsutskottet konstaterade att en ökad tydlighet skulle uppnås gentemot kunder, myndigheter och andra samarbetspartner i utlandet genom att de fick en i stället för två organisationer att samverka med. En sammanslagen organisation skulle också bli större, vilket enligt utredaren skulle göra den mer synlig och relevant i andra aktörers ögon och öka dess ”dragningskraft”. I översynen konstaterades att avsikten när Exportrådet skapades var att det skulle vara Sveriges centrala organisation för exportfrämjande och att motiven till detta bl.a. var att minska splittringen mellan olika aktörer. Utredaren ansåg att Exportrådet även framgent borde vara det naturliga förstahandsvalet i utförandet av statligt finansierat exportfrämjande och att kapaciteten att fortsätta spela denna roll skulle påverkas positivt om organisationen växte. I propositionen konstaterade regeringen följaktligen att Exportrådet enligt avtalet mellan staten och näringslivet skulle vara Sveriges centrala organisation för exportfrämjande. Regeringen bekräftade också uppfattningen att Exportrådet även i framtiden borde vara det naturliga förstahandsvalet i utförandet av statligt finansierat exportfrämjande och samtidigt få samma centrala roll inom investeringsfrämjandet. Regeringen landade vidare i samma slutsats som utredaren att färre och större statliga organisationer skulle medföra att större slagkraft skulle uppnås samtidigt som bilden över främjandeaktörerna borde kunna bli mer överskådlig för det enskilda företaget.

Samverkan även inom investeringsfrämjandet

En sammanslagning skulle vidare enligt utredaren, regeringen och näringsutskottet leda till att det skapades förutsättningar för en samverkan mellan staten och näringslivet i investeringsfrämjandet liknande den som redan fanns i exportfrämjandet. Regeringen anförde att samverkan och dialog med näringslivet är eftersträvanvärt eftersom näringslivet på så sätt kan bidra med sina bedömningar av vilka de bästa metoderna är för att locka investerare till Sverige. Näringsutskottet delade den bedömningen. Utredaren konstaterade att flera statliga utredningar ansett att samverkan med näringslivet inom det statliga exportfrämjandet varit värdefull då den bl.a. bidragit till en stor lyhörighet

för företagens behov. Utredaren framhöll att Exportrådet hade en styrelse som till lika delar utsågs av regeringen och näringslivet, och menade att en bolagsstyrelse har en starkare roll än det insynsråd bestående av personer med näringslivsbakgrund som fanns i Invest Sweden. I en sammanslagen organisation skulle näringslivets kompetens och kontakter komma till godo även i utformningen av investeringsfrämjandet. Utredaren anförde att alla investeringar inte självklart är lika värdefulla och att det inte heller är självklart vilka som bör prioriteras. Utredaren konstaterade att det i förlängningen är ett politiskt val vilka sektorer och verksamheter som ska prioriteras, men framhöll att staten fortlöpande bör ha en dialog med näringslivet om vilka som är de bästa utländska investeringarna för Sverige och om vilka de bästa metoderna är för att locka hit dem. Exportrådets modell med en styrelse skulle enligt utredaren möjliggöra en sådan dialog även på det operativa planet. Likaså skulle det möjliggöra att näringslivets kontaktnät i utländska företag, där det ansågs vara lämpligt, skulle kunna komma investeringsfrämjandet till nytta. Vidare konstaterade utredaren att en sådan samverkan hade förutsetts redan 1994 vid inrättandet av Invest Sweden (prop. 1994/95:100), något som regeringen även påtalade i den efterföljande propositionen.

Ett tydligt definierat investeringsfrämjandeuppdrag

I propositionen konstaterade regeringen att Statskontorets översyn av Invest Swedens Kinaverksamhet (Statskontoret 2011:35) pekat på vikten av att organisera den investeringsfrämjande verksamheten med tydligt fokus på att få till stånd kvalitativa investeringar. Vidare hade granskningen visat, utifrån exemplet Kinaverksamheten, att investeringsfrämjandets roll borde förtydligas. Regeringens bedömning var att sammanslagningen skulle komma att innebära att det offentliga åtagandet i fråga om investeringsfrämjande tydligt definierades i ett särskilt uppdrag till den nya organisationen.

Enhetliga rutiner

En sammanslagning skulle vidare enligt utredaren och regeringen möjliggöra att det skapas enhetliga rutiner för deltagaravgifter vid seminarier, mässor och affärsdelegationer. I översynen konstaterades att Exportrådets avgiftsbelagda tjänster var en stor och helt nödvändig intäktskälla medan Invest Sweden inte tog ut några avgifter. Utredaren menade att Invest Swedens aktiviteter för att matcha utländska investerares intressen med svenska företags eller andra organisationers (universitet, forskningsparker m.m.) intressen av strategiska allianser eller samarbeten hade likheter med exportfrämjandet, t.ex. seminarier, mässdeltagande, delegationsresor och partnersökning. I extremfallet påtalade utredaren att det kunde uppstå situationer där Exportrådet och Invest Sweden hade var sin monter på en internationell mässa med var sin grupp av svenska företag som deltagare med samma typ av ”matchmaking” med

utländska företag i programmet, där en grupp företag fått tjänsterna gratis och den andra hade betalat för dem.

Frigjorda resurser till den operativa verksamheten

Slutligen framhöll utredaren, regeringen och näringsutskottet att en sammanslagning skulle kunna leda till att de fasta kostnaderna minskade. Att både Exportrådet och Invest Sweden hade huvudkontor i centrala Stockholm, t.o.m. bredvid varandra, påtalades i översynen. De hade dock olika hyreskontrakt och olika system för t.ex. ekonomi, redovisning och it samt var sin avdelning för personal, kommunikation och analys. I fem länder hade vidare Exportrådet och Invest Sweden var sitt kontor. En sammanslagning skulle enligt regeringen innebära att både huvudkontoren och utlandskontoren skulle kunna slås ihop och hyrorna omförhandlas. Gemensamma system för t.ex. ekonomiadministration och it torde vidare kunna leda till kostnadsminskningar. Efter eventuella övergångskostnader borde därför synergier kunna frigöras och resurser överföras till den operativa verksamheten. Näringsutskottet delade regeringens bedömning att en sammanslagning skulle kunna leda till administrativa besparingar och en större effektivitet. Såväl regeringen som näringsutskottet menade att sammanslagningen efter en initial period av eventuella övergångskostnader på sikt skulle leda till minskade fasta kostnader. Regeringen lyfte även fram detta i propositionens avsnitt om konsekvenser av sammanslagningen där man även framhöll att detta skulle medföra att svenska företag kan få mer och bättre rådgivning och stöd om internationalisering i form av export och gränsöverskridande investeringar. Samtidigt konstaterade regeringen att det var svårt att uppskatta hur stora dessa synergivinster skulle kunna bli eftersom det bl.a. var beroende av hur sammanslagningen skulle genomföras. I ett övergångsskede fanns det en risk att tillfälliga kostnader skulle uppstå som skulle överstiga de initiala synergivinsterna. Regeringen menade dock att vinsterna borde överväga efter något år.

Farhågor

Inledning

Som tidigare nämnts påtalades även ett antal risker inför sammanslagningen, varav flera diskuterades i propositionen. De risker och nackdelar som berörs i propositionen är följande:

- investeringsfrämjandet kan urholkas
- värdefull kompetens kan förloras
- kulturkrockar mellan verksamheterna kan uppstå
- statens möjlighet till styrning, insyn och kontroll över investeringsfrämjandet kan försämrats
- samverkan med regionala och lokala aktörer säkerställs inte.

Därutöver framhöll några remissinstanser att synergier skulle kunna uppstå utan en sammanslagning. När det gäller farhågan att samverkan med regionala och lokala aktörer inte skulle kunna säkerställas behandlas den i kapitel 9 om en stärkt regional samverkan.

I näringsutskottets betänkande (bet. 2011/12:NU23) berördes även några andra farhågor, t.ex. att det skulle kunna uppstå intressekonflikter och trovärdighetsproblem när den nya organisationen skulle hantera både export- och investeringsfrämjande och att beslutsunderlaget i propositionen var otillräckligt.

Majoriteten i utskottet tillstyrkte regeringens förslag, och riksdagen fattade beslut i enlighet med utskottets förslag.

Investeringsfrämjandet kan urholkas

I översynen konstaterades att Exportrådet var den klart större organisationen, med en mer än fem gånger så stor omsättning och personalstyrka. Riskerna för att någon av verksamheterna skulle urholkas vid en sammanslagen organisation bedömdes därför främst röra investeringsfrämjandet. För att undvika en urholkning av endera verksamheten framhöll utredaren att styrsystemet i en sammanslagen organisation skulle bli centralt. Vidare konstaterades att Invest Sweden utvärderade och styrde organisationen utifrån ett relativt nytt poängsystem där varje genomförd utländsk investering man medverkade till rankades utifrån flera faktorer som t.ex. kapitaltillskott, antal skapade arbetstillfällen, nya marknader och varumärke. Exportrådet redovisade genomförda aktiviteter och användningen av sina medel för det statliga uppdraget och hade därutöver ett intjäningsmål för de avgiftsbelagda tjänsterna. Investeringsfrämjandet hade ingen egen intjäning och skulle enligt vad som anfördes i översynen knappast efter en sammanslagning kunna ha en så stor egen intjäning som Exportrådet. Det fanns därmed en risk att incitamenten för investeringsfrämjande skulle bli svagare än för exportfrämjande. Detta var en risk som enligt utredaren borde tas på allvar och hanteras noga vid en sammanslagning. Samtidigt påmindes det om att Exportrådet redan före sammanslagningen arbetade med ett intjäningsmål och ett aktivitetsmål, där det senaste gällde det statliga uppdraget. Utredaren anförde att om misstanken fanns att det statliga uppdraget skulle nedprioriteras i förhållande till intjäningsmålet så var det den statliga uppdragsgivarens ansvar att framföra detta och föreslå åtgärder. Icke desto mindre borde dock de interna styr- och utvärderingssystemen utformas så att incitamenten fanns kvar för både export- och investeringsfrämjande. De system som Invest Sweden redan hade tagit fram menade utredaren borde kunna tjäna som inspiration även för den sammanslagna organisationens investeringsfrämjande. Utformningen av den nya organisationen, dess ledningssystem samt styr- och utvärderingssystem var enligt översynen central om risken för en urholkning av investeringsfrämjandet skulle minimeras. Regeringens bedömning var att risken för ett urholkat investeringsfrämjande skulle kunna hanteras. Regeringen anförde att den avsåg att anvisa ett separat belopp till

investeringsfrämjandet i ett årligt riktlinjebeslut med preciserade mål och återrapporteringskrav för verksamheten. Regeringen avsåg vidare att specificera till vilka investeringsfrämjande syften och åtgärder dessa resurser skulle användas samt hur de skulle redovisas och avrapporteras. Resurserna för export- respektive investeringsfrämjandet skulle således skiljas åt både i det statliga uppdraget och i återrapporteringen.

Värdefull kompetens kan förloras

I ett negativt scenario skulle enligt regeringen värdefull kompetens kunna förloras vid en sammanslagning. I översynen anfördes att det fanns en risk att nyckelpersonal skulle lämna investeringsfrämjandet för att i stället arbeta med exportfrämjande i den sammanslagna organisationen.

Kulturkrockar mellan verksamheterna kan uppstå

I översynen konstaterades att det kunde vara problematiskt att slå samman två olika företagskulturer. Exportrådets personal var generellt sett yngre än Invest Swedens och hade en kortare branscherfarenhet. Samtidigt påtalades att båda organisationerna präglades av ett mål- och resultattänkande som liknade det som gällde i näringslivet. Skillnaderna i affärskulturer borde därför enligt vad som sas i översynen kunna hanteras. Även regeringen berörde kulturskillnaderna och konstaterade att de remissinstanser som avrådde från sammanslagningen bl.a. påtalat exportfrämjandets och investeringsfrämjandets skilda karaktärer, som exempelvis sas bestå i att kontakter tas på olika nivåer i de utländska företagen och att det därmed ställs olika krav på branscherfarenhet m.m. Regeringen delade bedömningen att karaktärerna på export- och investeringsfrämjandet är olika, men anförde att den inte såg detta som ett tillräckligt starkt argument emot sammanslagningen. Branschkompetens konstaterade regeringen även fanns i Exportrådet, även om den kunde vara större i Invest Sweden. Vidare kunde enligt regeringens mening ingen av organisationerna förväntas ha särskild kompetens och lång erfarenhet från alla de branscher som prioriterades inom export- och investeringsfrämjandet vid varje utlandskontor. Genom sammanslagningen skulle dock kompetensen kunna utnyttjas för att främja både export- och investeringsmöjligheter gentemot utländska företag. Därtill påtalade regeringen i likhet med översynen att båda organisationerna präglades av ett mål- och resultattänkande och att personalen i båda fallen hade erfarenhet från näringslivet. De kulturskillnader och intressekonflikter som skulle kunna finnas behövde enligt regeringen uppmärksammas men borde kunna hanteras.

Försämrade möjlighet till styrning, insyn och kontroll

Ekonomistyrningsverket (ESV) hade i sitt remissyttrande påtalat att det var särskilt angeläget att säkerställa att statsmakterna hade kvar möjligheten till

styrning, insyn och kontroll över de verksamheter som man ansvarade för när statliga åtaganden skulle utföras av en annan associationsrättslig form än en myndighet. Regeringen framhöll att dess erfarenhet var att Exportrådets associationsrättsliga form hittills inte hade begränsat möjligheterna till styrning, insyn och kontroll. Den statliga verksamheten styrdes och rapporterades på ett sätt som enligt regeringen liknade styrning och rapportering av en myndighet genom riktlinjebrev, regelbunden dialog, revision och årsrapportering.

Intressekonflikter och trovärdighetsproblem

Näringsutskottet berörde i sitt ställningstagande en annan problematik som hade lyfts i en följdmotion, nämligen att det skulle kunna uppstå intressekonflikter och trovärdighetsproblem när den nya organisationen skulle hantera både export- och investeringsfrämjande. Det skulle enligt vad som sas i motionen kunna innebära en konkurrensnackdel för svenska företag som skulle välja att kanalisera sin verksamhet i den nya organisationen. Utskottet ansåg dock att en ordning där halva styrelsen utses av SAU skulle kunna medverka till att arbetet organiserades på ett sådant sätt att sådana intressekonflikter skulle kunna undvikas. Vidare påtalade näringsutskottet att det därtill exempelvis skulle kunna införas rutiner som förhindrade att svenska företags marknads- och affärsplaner återanvänds i den investeringsfrämjande verksamheten.

Fråga för uppföljningen att besvara

I syfte att mer övergripande följa upp förväntningarna och farhågorna har följande frågeställning formulerats: Hur uppfattar aktörerna att de förväntningar och farhågor som angavs i propositionen har realiserats?

Metod för att besvara frågan

Den översiktliga uppföljningen bygger på en systematisk genomgång av regeringens årliga riktlinjer till Business Sweden, Business Swedens åiterrapportering av det statliga uppdraget, årsredovisningar och budgetunderlag, regeringens budgetpropositioner för det aktuella utgiftsområdet under perioden, SAU:s ägarpolicy och årliga verksamhetsberättelser. Vid genomgången av dokumenten har formuleringar som uttalat handlar om synergier och formuleringar som bedöms ha en koppling till de uttalade förväntningarna och farhågorna noterats. Vidare redogörs för de reflektioner som framkommit i intervjuer med Business Sweden, UD, SAU och andra aktörer som handlar om synergier, förväntningar och farhågor.

Regeringens uppföljning av synergier

En genomgång av riktlinjebreven visar att regeringen vid ett tillfälle gett Business Sweden ett uppdrag att följa upp sammanslagningen. I riktlinjebrevet för 2014 gav regeringen Business Sweden i uppdrag att mot bakgrund av samgåendet mellan Exportrådet och Invest Sweden redovisa och analysera de synergieffekter som uppnåtts organisatoriskt, verksamhetsmässigt och ekonomiskt under året. År 2015 återrapporterade Business Sweden uppdraget i den årliga redogörelsen för det statliga uppdraget som lämnas i anslutning till årsredovisningen i februari. Resultatet av uppföljningen och regeringens bedömning av densamma redovisas i avsnitten nedan om Business Swedens återrapportering och regeringens bedömning av den sammanslagna organisationen.

Business Swedens rapportering

Integration av verksamheter och tidigt uppmärksammade synergier

I redovisningen av det statliga uppdraget 2013 angav Business Sweden att de bedrivit ett intensivt arbete med att sammanföra två verksamheter och företagskulturer under året men att 2013 detta till trots blivit ett starkt år för utländska investeringar. Vidare angav Business Sweden att ägarnas intentioner att få en mer kostnadseffektiv organisation var på god väg att realiseras och att investeringsfrämjandet hade expanderat på fler marknader där fler kvalitativa investeringar genomförts jämfört med tidigare år trots ett lägre statligt anslag. Det angavs också att en stor fördel med den sammanslagna verksamheten var att Business Sweden nu kunde erbjuda svenska företag internationaliseringsstöd genom export men också genom utländska investerares och affärspartners marknadskanaler. Business Sweden menade vidare att den nya organisationen möjliggjort ett proaktivt investeringsfrämjande på fler marknader och att ett växande antal av Business Swedens medarbetare hade byggt kompetens inom investeringsfrämjande arbete. Något som samtidigt framgår i samband med Business Swedens redovisning av nöjd-kund-index (NKI) var dock att investerarna uppfattade att Business Swedens branschkunskap hade minskat något under året. Den finansiella effekt som redovisades av samgåendet var ett övertagande av en semesterskuld på ca 1,7 miljoner kronor och en interimsskuld som rörde en projektbalans om ca 6,5 miljoner kronor. Vidare hade personalstyrkan ökat med 23 personer från tidigare Invest Sweden och det upparbetade resultatet hade påverkats med 63 miljoner kronor hänförligt till investeringsverksamheten.

I fråga om synergier anförde Business Sweden i budgetunderlaget för 2014 att synergieffekterna och möjligheterna att erbjuda investeringsfrämjande expertis på prioriterade marknader och affärsområden skulle tas i beaktan. Business Swedens bedömning var att det fanns behov av en långsiktigt hållbar

närvaro och väl etablerade kontaktnät på strategiskt viktiga marknader med stor potential, ur såväl export- som investeringsvinkel.

Initiala och mer långsiktiga synergier

När Business Sweden redovisade det statliga uppdraget 2014 inledde Business Sweden med att kommentera att man bedömde att de skäl som angavs för ett samlat export- och investeringsfrämjande i översynen inför sammanslagningen (Ds 2011:29) fortfarande var giltiga och redovisade i enlighet med återrapporteringskravet i riktlinjebrevet för 2014 sin bedömning av att vissa synergieffekter av sammanslagningen redan var märkbara men att andra skulle få genomslag på några års sikt. En omedelbar synergieffekt av sammanslagningen som nämndes var att man fått gemensamma staber och funktioner för ekonomi, personalfrågor, it och kontorstjänster m.m. och att arbetet här i ökad utsträckning kan bedrivas effektivt och med hög kvalitet. När det gäller de förväntningar som framfördes i översynen att den gemensamma infrastrukturen med många kontor, inte minst i Europa, skulle gynna investeringsfrämjandet, att branschkunskap och nätverk som finns inom investeringsfrämjandet skulle kunna spridas i en större organisation och stärka exportfrämjandet och att en större organisation skulle ge större synlighet och genomslag för såväl export- som investeringsfrämjandet anger Business Sweden att dessa synergieffekter till viss del realiserats. Dock framhöll Business Sweden att då tiden sedan sammanslagningen innehållit flera förändringar i fråga om ledning, strategi och organisation torde effekterna kunna bli mer synliga i ett längre perspektiv. Business Sweden poängterade vidare att det för att på bästa sätt utnyttja en större organisation med fler och djupare kontaktytor mot näringslivet, offentlig sektor och övriga intressenter samtidigt är viktigt att beakta de olika drivkrafterna för export- respektive investeringsfrämjandet. Motorerna för respektive process är huvudsakligen belägna på olika håll då grundläggande möjligheter till export tar sin utgångspunkt i utlandsmarknaderna medan investeringsmöjligheter utgår från Sverige, vilket får betydelse för hur uppdragen genomförs. Business Sweden menade också att tidsperspektivet och innehållet i respektive affärsprocess också har betydande skillnader, vilket innebär att man arbetar med dedikerade resurser för respektive uppdrag. Business Swedens övergripande bedömning var att synergieffekterna från ett sammanlagt export- och investeringsfrämjande skulle bli framträdande på några års sikt. När det gäller samverkan med andra aktörer angav Business Sweden att man utifrån sina erfarenheter och observationer gör bedömningen att företagen ofta har svårt att orientera sig i utbudet av offentligt finansierat stöd för att hitta det mest lämpliga och effektiva stödet.

I årsredovisningen 2014 framhölls att resultatet 2013 förutom att belastas av kostnaderna av engångskaraktär på 62 miljoner kronor hänförliga till omstruktureringsprogrammet även belastades med kostnader av engångskaraktär på 13 miljoner kronor i huvudsak relaterade till sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden.

Integrationen av investeringsfrämjande och exportfrämjande stöter på vissa problem

I budgetunderlagen för 2015 och 2016 framhöll Business Sweden vikten av kombinationen av det statliga uppdraget och försäljning av konsulttjänster för att kunna möta behoven från näringslivet i alla faser av internationaliseringsprocessen och att dessa båda verksamheter skapar synergier och förstärker varandra och därmed möjliggör en större, bredare och djupare utlandsnärvaro. Vidare angav Business Sweden att deras erfarenhet från de långsiktiga uppdrag man hade haft under åren, t.ex. inom livsmedelsexport och miljöteknik, var att de bildar en samlingspunkt för företag och främjandeorganisationer i internationaliseringsprocesser inom branscherna, vilket skapar synergieffekter och förutsättningar för ett effektivt främjande av svenska företags internationalisering.

I den statliga åiterrapporteringen för 2015 angav Business Sweden att det finansiellt ansträngda läget och att de två statliga uppdragen haft sin hemvist i olika organisatoriska enheter sedan sammanslagningen medfört att synergierna med ett samlat främjande endast delvis realiserats. Inom investeringsfrämjandet hade sparåtgärder begränsat kapaciteten att attrahera nya investeringar samt att följa upp förfrågningar från utländska företag om investeringsmöjligheter i Sverige. När det gäller organisationen genomfördes under 2014 en större omstrukturering. Det angavs också att integrationen av export- och investeringsfrämjandet hade fortsatt och att en ny chef för investeringsfrämjandet hade tillträtt.

När det gäller möjligheter att skapa synergier lyfte Business Sweden fram dessa möjligheter inom arbetet med riktade satsningar inom s.k. high potential opportunities, vilket innebär satsningar för att aktivt och affärsnära främja svenska företags och företagsklusters möjligheter att vinna stora internationella affärer. Business Sweden framhöll att en viktig komponent i satsningen är utnyttjandet av synergier och möjligheter kopplade till finansiering och upphandling via de internationella finansieringsinstitutionerna och det svenska biståndet. Business Sweden angav vidare att exportstrategin skulle vara vägledande för verksamheten under 2016 och framöver.

Av årsredovisningen 2015 framgår det att Business Sweden under 2016 skulle fortsätta att utvärdera och i största möjliga utsträckning genomföra synergieffekter mellan invest och trade för att leverera ett så kvalitativt och för Sverige relevant uppdrag som möjligt. I syfte att effektivisera verksamheten anförde Business Sweden att det också sker en kontinuerlig översyn av kontorsnätverket i utlandet.

Satsning på investeringsfrämjandet och synergier genom samverkan

Business Sweden angav i sin åiterrapportering av det statliga uppdraget 2016 att man inlett arbetet med att leda och samordna arbetet med Team Sweden Invest, ett initiativ inom ramen för regeringens exportstrategi. Syftet var att i

nära samarbete med ett flertal nyckelaktörer i Sverige med verksamhet relaterad till internationellt investeringsfrämjande identifiera och föreslå åtgärder när det gäller hur Sverige kan arbeta mer samordnat och effektivt med att attrahera utländska investeringar till Sverige och hur möjliga synergieffekter mellan berörda aktörer kan tas till vara. Vidare framhölls att det under hösten hade bedrivits ett strategiskt arbete inom investeringsfrämjandet efter att en ny chef tillträtt för investeringsfrämjandet. Detta hade resulterat i en ny, ökad tydlighet för investeringsfrämjandets inriktning, och Business Sweden lyfte fram att ett effektivt främjandearbete skulle komma att bedrivas i den reella och digitala världen. Vidare angavs att fokus under 2017 skulle ligga på att lyfta investeringsfrämjande, bl.a. genom ett utökat samarbete och gemensamma målsättningar inom Business Sweden och Team Sweden Invest. Förutom stöd till företagen skulle satsningar göras på digital marknadsföring och kompetenshöjning.

I årsredovisningen för 2016 framhölls att Business Sweden lagt stort fokus på att förbättra effektiviteten i centrala processer och it-miljön. Business Sweden angav vidare att det omstruktureringsarbete som genomförts under 2014 hade gett en mer kostnadseffektiv organisation och att effektiviseringen av kontorsnätverket skulle fortsätta kommande år.

Fortsatta möjligheter till synergier

I budgetunderlaget för 2017 framhöll Business Sweden att de såg en fortsatt potential i och arbetade för att vidareutveckla ett integrerat främjande med synergier mellan närvaro i Sverige och utomlands, mellan export- och investeringsfrämjande och mellan statligt och privat finansierade uppdrag. Business Sweden nämnde särskilt det arbete som bedrevs med att hitta synergier mellan high potential opportunities och upphandling, vilket kan stärka svenska företags positioner i stora, strategiska affärer.

I återrapporteringen av det statliga uppdraget 2017 framhöll Business Sweden att ett framgångsrikt export- och investeringsfrämjande bygger på långsiktiga satsningar och framåtblickande initiativ. I detta finns tydliga synergier mellan export- och investeringsfrämjande, i såväl själva främjandeinsatserna som effekter och resultat. Vidare anfördes att en viktig förutsättning för att Business Sweden ska kunna tillhandahålla ett heltäckande erbjudande är att affärsmodellen vilar på två ben – ett statligt och ett privat. Dessa två delar är ömsesidigt stöttande och möjliggör en större internationell närvaro samt relevanta och konkurrenskraftiga tjänster. När det gäller investeringsfrämjandet angav Business Sweden att en intern ledningsgrupp tillsatts i början av året och att den svenska personalen organiserats i team för att säkra ett tydligt fokus och ökat samarbete. Man angav också att en modell med Invest Team Leaders införts på utlandsmarknaderna. Business Sweden hade också genomfört en satsning på att utveckla och uppdatera utbildningsmaterialet om investeringsfrämjandet under året, där bl.a. en e-learningkurs för personal på Business Sweden och andra aktörer inom investeringsfrämjandet tagits fram. Fokus för

satsningen hade också varit att fördjupa och bredda kunskapen om investeringsfrämjandet inom Business Sweden för att i större omfattning använda potentialen i handelssekreterarnas nätverk. Business Sweden hade även utvecklat en e-learningmodul om exportteknikens grunder för sin personal som också skulle lanseras externt.

Vidare angavs att arbetet med Team Sweden Invest och att hitta synergier mellan olika aktörer fortsatte; bl.a. hade en rad informations- och utbildningsinsatser genomförts för att höja kunskapsnivån generellt i gruppen om de ingående aktörerna och deras erbjudanden. Team Sweden Invest hade även arbetat fram förslag på åtgärder för ett förbättrat investeringsklimat som överlämnats till Team Sweden Invests referensgrupp. Ett förslag på strategisk inriktning hade också tagits fram som beskrev de olika organisationernas dåvarande och möjliga framtida roll för ett stärkt investeringsfrämjande arbete i Sverige. Business Sweden redovisade även i enlighet med regeringens riktlinjebrev för verksamheten hur samverkan med Tillväxtverket utvecklats för att tillvarata synergier i respektive verksamhet och för att undvika överlappningar i syfte att bättre bidra till målen för näringspolitiken, energipolitiken, den regionala tillväxtpolitiken samt politiken för utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande. Under 2017 hade det främst handlat om utvecklingen av regionala exportcentrum samt att hitta synergier och former för samverkan mellan Business Sweden och Tillväxtverkets uppdrag till Enterprise Europe Network (EEN) i syfte att undvika överlappningar. Business Sweden angav också att de under 2017 hade varit med och etablerat sex regionala exportcentrum och att de såg synergier av att arbeta närmare viktiga samarbetspartner. Business Sweden framhöll att aktörerna genom att dra nytta av varandras kunskaper och nätverk kan stödja företagen på ett bättre sätt och hjälpa dem att snabbare komma i kontakt med rätt organisation.

Business Sweden redovisade även att de tagit fram en kommunikationsplattform i vilken all marknadsföring och kommunikation skulle komma att ta sin utgångspunkt. För att synliggöra synergier mellan handels- och investeringsfrämjandet hade även en grundläggande och integrerad ramberättelse tagits fram, som tillsammans med Business Swedens kärnvärden skulle utgöra grundbulten i kommunikationsplattformen.

I årsredovisningen för 2017 angav Business Sweden att man inlett initiativet Elevate Invest med syfte att öka antalet aktiviteter och tillvarata synergieffekter i Business Swedens globala verksamhet. Vidare angav Business Sweden att man utvecklat programmet Going Global, vilket är ett anpassat export- och investeringsprogram för startup-bolag. När det gäller den strategiska inriktningen angav Business Sweden att man under 2018 skulle fokusera på tre initiativ: ökat resultatskapande, stärkt investeringsfrämjande och fortsatt digitalisering av marknadsföring och information.

Vidare lyfte Business Sweden särskilt fram det arbete som skett med långsiktiga, strategiska insatser mot stora affärsmöjligheter. Under 2017 och 2018 hade Business Sweden arbetat för att integrera de tre uppdragen High Potential

Opportunities (HPO), Strategic Project Opportunities (SPO) och Internationellt upphandlade affärer (IUAFF) inom det riktade exportfrämjandet då alla uppdragen är långsiktiga och omfattar strategiska insatser mot stora affärsmöjligheter. Business Sweden angav att det funnits stora synergier och lärdomar att nyttja från HPO-uppdraget som hade gjort övriga delar av det riktade främjandet mer effektiva. I årsredovisningen för 2018 framgår att verksamheten under 2019 skulle fokusera på tre initiativ, varav ett var stärkt investeringsfrämjande. Business Sweden framhöll att organisationen ska öka antalet högkvalitativa investeringar till Sverige genom att paketera och marknadsföra investeringsmöjligheter på prioriterade marknader samt genom att vidareutveckla synergieffekterna mellan export- och investeringsfrämjandet.

I budgetunderlaget för 2019 angav Business Sweden att de arbetar vidare med att frigöra synergier mellan export- och investeringsfrämjandet och att på ett ännu tydligare sätt dra nytta av dessa.

Förslag på integrerade insatser

I budgetunderlaget för 2020 föreslog Business Sweden för första gången gemensamma insatser för export- och investeringsfrämjande som i samlad form berör både anslaget för exportfrämjande och anslaget för investeringsfrämjande. Business Sweden lämnade förslag på tre integrerade insatser. För det första föreslog man att ett riktat export- och investeringsfrämjandeprogram kopplat till regeringens strategiska samverkansprogram ska starta. Business Sweden anförde att detta skulle möjliggöra för fler aktörer i hela det svenska systemet för tillväxt att involveras och att större synergier därigenom kan uppnås. Ett sådant integrerat arbetssätt skulle dock enligt Business Sweden förutsätta att statens politik- och utgiftsområden kan samverka flexibla och i större utsträckning framöver. Business Sweden framhöll att de bl.a. anser att det bör inrättas operativa Team Sweden grupper för var och en av regeringens fem strategiska samverkansprogram. Samordning och utvinnandet av synergier från ordinarie löpande främjandeaktiviteter inom t.ex. High potential opportunities-programmet och Going global-programmet för startup-företag skulle enligt Business Sweden kunna underlättas av att Team Sweden grupperna leds av Business Sweden. Vidare föreslog Business Sweden en förstärkning av High potential opportunities-programmet och att det inrättas ett motsvarande program för att vinna de största investeringarna. Inom ramen för insatsen finns inte några resonemang om synergier. Slutligen föreslog Business Sweden förstärkta resurser på prioriterade marknader. Inte heller här omnämns uttryckligen något om synergier mellan export- och investeringsfrämjandet. Business Sweden framhöll dock att en kraftfull resursförstärkning på prioriterade marknader av investeringsfrämjare är en förutsättning för genomförandet av andra föreslagna insatser t.ex. när det gäller regeringens strategiska samverkansprogram.

Regeringens förväntningar och bedömningar av den sammanslagna organisationen

Regeringens förväntningar och tidiga bedömningar

I budgetpropositionen för 2013 framhöll regeringen att den nya organisationen innebar en anpassning till hur beslut fattas i företagen där exportsatsningar, investeringar och samriskföretag (joint-ventures) kan vara olika vägar till internationalisering. Sammanslagningen sas även möjliggöra att investeringsfrämjandet kan bedrivas i flera länder än i dag, och att andra synergier mellan verksamheterna samt en ökad samverkan med lokala och regionala aktörer kan utnyttjas. Regeringen betonade även att investeringsfrämjandet är ett viktigt instrument inom tillväxtpolitiken, och att det offentliga åtagandet inom investeringsfrämjandet inte får urholkas. I regeringens överväganden i förslaget till budget för såväl exportfrämjande som investeringsfrämjande anförde regeringen att den fäster stor vikt vid att möjligheter till synergier och samverkan mellan främjandets olika delar tas till vara liksom mellan myndigheter och organisationer som arbetar med företagsutveckling och internationalisering på både nationell, regional och lokal nivå. För investeringsfrämjandet betonades att främjandet bygger på ett nära samspel mellan nationella, regionala och lokala aktörer.

I budgetpropositionen för 2014 anförde regeringen att Business Sweden på ett framgångsrikt sätt hade förberett och genomfört inordnandet av den verksamhet som Invest Sweden tidigare ansvarade för. Regeringen konstaterade att den nya gemensamma organisationen kan ge företagen stöd oberoende av vilken väg till internationalisering de väljer. För investeringsfrämjandet framhöll regeringen att den nya organisationen innebär tillgång till fler marknader och resurser. Regeringen framhöll att Business Sweden därför hade potential att bli en ännu starkare partner till regionerna. Regeringens bedömning var att verksamheten ytterligare skulle kunna vässas för att öka intresset för Sverige som investeringsland med särskild inriktning på svenska styrkeområden och kompetenskluster.

När det gäller politikens framtida inriktning framhöll regeringen i fråga om Business Sweden att den fäster stor vikt vid ett internationellt affärsfrämjande som skapar förutsättningar för marknads- och företagsutveckling. Globaliseringen och den allt starkare internationella konkurrensen bedömdes öka behovet av effektiva och långsiktiga insatser som motsvarar företagets efterfrågan. Den nya organisationen sas innebära att grunden till ett mer slagkraftigt och effektivt svenskt export- och investeringsfrämjande hade lagts. I likhet med föregående år framhöll regeringen att den nya organisationen innebär en anpassning till hur beslut fattas i företagen. Regeringen konstaterade att investeringsfrämjande nu kunde bedrivas i fler länder. Synergier mellan verksamheterna uppgavs ha skapats, och förutsättningarna för ökad samverkan med lokala och regionala aktörer kunde därmed utnyttjas. Regeringen betonade vikten av att det finns ett brett urval av främjandeinsatser inom det statliga

handelsfrämjandet som utgår från och möter företagens behov för att så många företag som möjligt ska kunna hitta sin väg till internationalisering och de bästa affärsmöjligheterna. Business Sweden skulle fortsätta erbjuda goda förutsättningar för internationell affärsutveckling med exportservice, kompetensutveckling och kunskapsspridning om internationella marknader. Förstärkta insatser skulle genomföras för små och medelstora företag på tillväxtmarknader och affärsområden där det fanns outnyttjad potential. Verksamheten med de regionala exportrådgivarna uppgavs bl.a. vara en prioriterad uppgift. När det gäller investeringsfrämjandet betonade regeringen även detta år att det offentliga åtagandet inom investeringsfrämjandet inte fick urholkas. Regeringen framhöll att det aktiva investeringsfrämjandet genom den nya organisationen nu spreds till vissa nya marknader, inte minst i Europa.

I budgetpropositionen för 2015 redovisade regeringen ett flertal indikatorer som tagits fram för att följa upp Business Swedens arbete och resultatet av det statliga export- och investeringsfrämjandet. Regeringens bedömning utifrån befintlig rapportering var att den verksamhet som Business Sweden under 2013 och första halvåret 2014 genomfört med grundläggande exportservice gjort god nytta för svenska företags export och internationalisering. Regeringen konstaterade vidare att ökad efterfrågan inom småföretagsprogrammet lett till att organisationen blivit mer effektiv och att fler tjänster hade kunnat levereras samt att längre relationer med företag hade byggts upp. Regeringens bedömning var även att insatserna inom Riktat exportfrämjande varit framgångsrika och de särskilda riktade exportfrämjande åtgärderna varit betydelsefulla. Samarbetet mellan myndigheter, organisationer och regionala aktörer som arbetar med företags- och näringslivsutveckling samt främjande hade enligt regeringens bedömning fortsatt i positiv riktning och samarbetet med utlandsmyndigheterna hade fungerat väl. Regeringens samlade bedömning var att verksamheten främjat svenska företags internationalisering genom att underlätta och stödja företagen i deras strävan att exportera samt att dess resultat stod i proportion till verksamhetens mål och kostnader. Regeringen anförde samtidigt att underskottet i den avgiftsfinansierade företagsspecifika verksamheten var bekymmersamt och att det krävde åtgärder från organisationens sida. Regeringen konstaterade också att det fanns en inneboende potential att utveckla exportfrämjandet och därmed öka svensk export.

I redovisningen för den investeringsfrämjande verksamheten angav regeringen att strukturerna för Business Sweden hade utvecklats, vilket för investeringsfrämjandets del innebar större geografisk räckvidd. Regeringen bedömde att resultatet av förändringsarbetet under det första året var i linje med de statliga riktlinjerna om att organisationen ska tillvarata möjliga synergieffekter från sammanslagningen av export- och investeringsfrämjandet. Det angavs att resultatet för 2013 visade att Business Sweden bidragit till att upprätthålla ett stabilt antal kvalitativa utländska investeringar i Sverige trots en fortsatt svag global ekonomisk tillväxt. Effekterna av det statliga investeringsfrämjandet bedömdes genom uppdraget till Business Sweden ha bidragit till att Sverige tillvaratagit internationaliseringens möjligheter, och utländska investeringar

hade under årets gång fört med sig kapital, kompetens samt utvecklings- och samarbetsmöjligheter för det svenska näringslivet. Vidare bedömde regeringen att det statligt finansierade investeringsfrämjandet under 2013 hade bidragit till att öka kännedomen om och intresset för Sverige som investeringsland samt medverkat till att attrahera utländska investeringar. Regeringens sammantagna bedömning var att organisationen uppnått målet för den investeringsfrämjande verksamheten samt att resultaten stod i relation till anslaget.

I fråga om politikens inriktning anförde regeringen i stort detsamma som året dessförinnan. När det gäller investeringsfrämjandet betonade regeringen att kvaliteten i investeringsfrämjandet ska säkerställas. Liksom tidigare framhöll regeringen i fråga om anslagen för exportfrämjandet att den fäster stor vikt vid att möjligheter till synergier och samverkan mellan främjandets olika delar tas till vara liksom mellan myndigheter och organisationer som arbetar med företagsutveckling och internationalisering på både nationell, regional och lokal nivå. Även när det gäller anslagen för investeringsfrämjande betonades vikten av att samverkan mellan främjandets olika delar tas till vara liksom mellan myndigheter och organisationer på olika nivåer, men till skillnad från vad som är fallet med anslaget för exportfrämjande nämns inte ordet synergier. Regeringen framhöll att den fäster stor vikt vid att kvaliteten i investeringsfrämjandet säkras.

I budgetpropositionen för 2016 konstaterade regeringen att Business Swedens affärsintäkter i den affärsrådgivning som är helt företagsspecifik minskade under 2014, och att det hade lett till att Business Sweden genomgick en organisatorisk förändring med en minskning av antalet anställda i Sverige och en ökning av antalet anställda i utlandet. Regeringens samlade bedömning var även fortsättningsvis att verksamheten främjat svenska företags internationalisering genom att underlätta och stödja företagen i deras strävan att exportera samt att dess resultat stod i proportion till verksamhetens mål och kostnader. När det gäller investeringsfrämjandet framhöll regeringen att strukturen för Business Sweden under 2014 utvecklats ytterligare, vilket hade inneburit större geografisk räckvidd. Resultatet av förändringsarbetet under året bedömdes vara i linje med de statliga riktlinjerna om att organisationen ska tillvarata möjliga synergieffekter från sammanslagningen av export- och investeringsfrämjandet men att det fortfarande återstod arbete. Resultatet för 2014 visade att Business Sweden bidragit till att upprätthålla ett stabilt antal kvalitativa utländska investeringar i Sverige trots en fortsatt svag global ekonomisk tillväxt. Effekterna av det statliga investeringsfrämjandet bedömdes genom uppdraget till Business Sweden ha bidragit till att Sverige tillvaratog internationaliseringens möjligheter. Regeringen anförde att utländska investeringar under årets gång fört med sig kapital, kompetens samt utvecklings- och samarbetsmöjligheter för det svenska näringslivet.

I fråga om politikens inriktning framgår att Business Sweden skulle medverka i framtagandet av regionala exportcentrum enligt principen ”En dörr in” och utifrån konceptet Team Sweden, samt ytterligare förstärka närvaron på tillväxtmarknader av intresse för svensk export. Vidare anförde regeringen att

Business Sweden skulle utveckla arbetet med att identifiera särskilt strategiska affärer av svenskt intresse och leda långsiktiga riktade insatser för att främja svenska företags möjligheter att vinna dessa affärer, inte minst på tillväxtmarknader. Vidare skulle kvaliteten i investeringsfrämjandet säkerställas. Team Swedens samordningsroll avsågs även omfatta investeringsfrämjandet.

När det gäller budgetförslaget finns inget särskilt i regeringens överväganden om synergier till skillnad från tidigare år.

Ett exportfrämjande i proportion till verksamhetens mål och kostnader men ett investeringsfrämjande med förbättringspotential

I budgetpropositionen för 2017 framhöll regeringen i sin bedömning av Business Swedens uppdrag inom exportfrämjandet det arbete som bedrivits inom ramen för Sveriges exportstrategi och Team Sweden. Insatserna beskrevs som ett viktigt steg i arbetet med att skapa bättre förutsättningar för svenska företag att tillvarata de möjligheter som globaliseringen och Sveriges internationella engagemang ger. Regeringen anförde att Business Swedens roll och uppdrag medfört stora krav på både genomförande och samverkan. Business Sweden hade medverkat i Team Sweden både i Sverige och i utlandet och samarbetet och samordningen av främjandeaktiviteter mellan Business Sweden och utlandsmyndigheter uppgavs kontinuerligt förbättras. Regeringen konstaterade att Business Sweden mot bakgrund av den s.k. exportoffensiven hade fått utökade uppdrag för tillväxtmarknader, regional exportrådgivning och strategiska affärer och anförde att uppdragen skulle komma att vidareutvecklas under innevarande år. Regeringens samlade bedömning, i linje med tidigare år, var att verksamheten hade främjat svenska företags internationalisering genom att underlätta för och stödja företagen i deras strävan att exportera samt att verksamhetens resultat stod i proportion till dess mål och kostnader. När det gäller investeringsfrämjandet anförde regeringen att Business Swedens arbete hade utvecklats. En struktur med en ny chef för investeringsfrämjandet i syfte att förstärka och lyfta betydelsen av investeringsfrämjandet hade genomförts, men regeringen anförde samtidigt att en fortsatt intensifiering krävdes. Effekterna av det statliga investeringsfrämjandet bedömdes, i likhet med tidigare år, genom uppdraget till Business Sweden ha bidragit till att Sverige i högre utsträckning tillvaratog internationaliseringsmöjligheter. Regeringen anförde samtidigt att arbetet kunde stärkas ytterligare för att ta till vara Sveriges potential som investeringsland. Regeringen framhöll att investeringsfrämjandet beräknades utvecklas ytterligare genom exportstrategin och en Team Sweden-krets för investeringar. Regeringen konstaterade att Sverige har ett gott varumärke och är starkt associerat med innovationskraft, transparens och stabilitet, vilket regeringen anförde är viktiga parametrar för utländska investerare oavsett typ av investering. Samtidigt konstaterade regeringen att

Sverige presterat sämre än flertalet jämförbara länder sett till antalet investeringar under den senaste tioårsperioden, varför regeringen bedömde att det fanns förbättringspotential.

I budgetpropositionen för 2018 konstaterade regeringen att företagen överlag uppskattar Business Swedens tjänster inom exportfrämjandet och att det finns ett samband mellan deltagande och nya konkreta affärsmöjligheter på exportmarknaderna. Regeringen anförde vidare att de nya eller förstärkta satsningarna med anledning av exportstrategin hade börjat visa resultat under året. I likhet med tidigare år var regeringens samlade bedömning att verksamheten hade främjat svenska företags export och bredare internationalisering samt att dess resultat stod i proportion till verksamhetens mål och kostnader. När det gäller investeringsfrämjandet anförde regeringen att Business Swedens arbete fortsatt att utvecklas under 2016. Regeringen konstaterade återigen att Sverige presterat sämre än flertalet jämförbara länder sett till antalet investeringar under den senaste tioårsperioden, varför det fortfarande torde finnas förbättringspotential. Samtidigt konstaterade regeringen att resultatindikatorerna visade på en positiv utveckling för investeringsfrämjandet.

När det gäller politikens inriktning anförde regeringen att den ökning som Business Sweden, tack vare exportstrategin, hade fått i antalet uppdrag i fråga om tillväxtmarknader, regional exportrådgivning och strategiska affärer väntades vidareutvecklas framöver. Regeringens bedömning var att företagens behov av stöd från svenska ambassader och statliga exportfrämjande aktörer var särskilt stort på de nya tillväxtmarknaderna och regeringen avsåg därför att förstärka den svenska närvaron på viktiga tillväxtmarknader och i viktiga städer. När det gäller investeringsfrämjandet konstaterade regeringen att betydligt fler aktörer genom Team Sweden Invest bidrog till arbetet med att ta emot utländska företag med intresse för att investera i Sverige. Regeringen framhöll vidare att det också fanns nya möjligheter att ta till vara, t.ex. att locka investeringar och kompetens i ljuset av Storbritanniens EU-utträde. Regeringen anförde att de satsningar som görs inom innovationsfrämjande också bör utnyttjas i arbetet med att locka utländska företagsetableringar.

Budgetpropositionen för 2019 beslutades av en övergångsregering och innehåller därför ingen analys och inga slutsatser av verksamheten och inte heller några skrivningar om politikens inriktning. I budgetpropositionen för 2020 återfinns dock återigen liknande bedömningar som för tidigare år. Regeringens samlade bedömning var att Business Swedens exportfrämjande verksamhet har främjat svenska företags export och bredare internationalisering och att det finns förbättringspotential för att uppfylla målet att öka utländska investeringar i Sverige. Samtidigt framhöll regeringen att Business Swedens arbete med investeringsfrämjande under 2018 fortsatt att utvecklas och regeringen konstaterade att antalet högkvalitativa investeringar ökat markant. Bedömningen var dock fortfarande att Sverige presterat sämre än flertalet jämförbara länder sett till antalet investeringar under den senaste tioårsperioden.

Utrikeshandelsföreningens förväntningar och bedömningar av den sammanslagna organisationen

Sammanläggningen

Sammanläggningen av Exportrådet och Invest Sweden berörs i SAU:s årliga verksamhetsberättelser under perioden den 1 juli 2011 till 30 juni 2015. Året innan sammanslagningen ägde rum och året för sammanslagningen uppges det ha varit en av de mest dominerande frågorna under verksamhetsåret. För dessa år beskrivs även att det pågått förhandlingar med staten om att genomföra nödvändiga ändringar av avtal och stadgar för att få den nya organisationen på plats. Föreningens styrelse sågs efter noggranna överväganden ha beslutat att tillmötesgå statens önskemål om att slå ihop de båda organisationerna. De dominerande skälen uppges ha varit att få en ännu slagkraftigare organisation för främjande av näringslivets internationalisering samt att utnyttja samordningsfördelar i fråga om kontorsnät, branschkunskaper, administration m.m. Trots att de statligt finansierade delarna i den nya organisationen skulle bli större framgår att det gjorts en överenskommelse om att behålla det delade huvudmannskapet med hälften vardera. Vidare anförs att viktiga frågor i processen med sammanslagningen bl.a. varit att investeringsfrämjandet skulle fortsätta att ha en framträdande plats, att svenska kunders förtroende inte på olika sätt skulle riskera att skadas samt att sekretessfrågor mellan olika kundkategorier skulle komma att behandlas adekvat.

Ägarpolicy, mål och visioner

Av verksamhetsberättelsen för tiden den 1 juli 2012 till 30 juni 2013 framgår att SAU hade en utrikeshandels- och investeringsfrämjandepolicy som styrelsen beslutat vars innehåll framfördes till staten genom en löpande dialog och förhandling i representantskapet för Business Sweden. Uppföljningen har inte haft tillgång till denna policy. Enligt föreningens tidigare ordförande innehöll styrdokumentet ett program där SAU:s förväntningar på delägarskapet i Exportrådet och sedermera Business Sweden beskrevs. Programmet togs enligt den f.d. ordföranden fram för att SAU på ett enklare sätt skulle kunna kommunicera vilka krav de skulle ställa på staten som delägare och tog bl.a. upp frågor som vilka sektorer Business Sweden skulle satsa på, lokaliseringen av utlandskontor och förhållandet mellan Business Swedens och privata utförarens tjänsteerbjudande på exportområdet.⁴⁵

Som tidigare nämnts i kapitel 6 tog SAU i början av 2016 fram en ägarpolicy för Business Sweden då man ville förtydliga sitt ägaransvar. SAU gör inledningsvis i ägarpolicyen bedömningen att det i dagens alltmer internationaliserade innovationssystem med globala värdekedjor, delade teknikplattformar och allt snabbare utveckling framstår allt tydligare synergier mellan investerings- och exportfrämjande. SAU framhåller bl.a. att man stöder Business

⁴⁵ F.d. styrelseordförande i SAU:s styrelse, intervju hösten 2018.

Swedens ambition att vara en främjandeorganisation i världsklass, att Business Swedens tjänster ska vara kundanpassade och efterfrågestyrda och att synergier mellan investerings- och exportfrämjande ska eftersträvas i kommunikation och genomförande.

Av verksamhetsberättelserna framgår också föreningens mål och visioner för det svenska handelsfrämjandet. Inledningsvis under den undersökta perioden har föreningen bl.a. som mål och vision att antalet exporterande företag kontinuerligt ökar och att marknadsandelarna på Sveriges exportmarknader ökar⁴⁶. Från och med hösten 2015 tillkommer därutöver att i Sverige investerade företag ökar kontinuerligt.

Huvudmannskapet för Business Sweden

När det gäller rollen som delägare för Exportrådet och sedermera Business Sweden framgår det av verksamhetsberättelser för tiden den 1 juli 2012 till 30 juni 2015 att SAU under lång tid argumenterat för att de statliga handelsfrämjandeanslagen, särskilt till organisationen, inte bör minskas utan snarare ökas. SAU uppgav att tidigare aviserade nedskärningar skjutits upp som ett resultat av diskussionerna i representantskapet. SAU framhöll vidare att de i olika sammanhang understrukit att nivån på anslagen snarare borde ökas för att inte främjandet ska urholkas alltför mycket eftersom man anser att handelsfrämjandet är av avgörande betydelse för många företag i den alltmer globaliserade ekonomin. Föreningen anförde att de också tagit fram och i olika sammanhang presenterat underlag som visar på exportfrämjandets blygsamma storlek i relation till andra företagsstöd, samtidigt som det förefaller vara mer effektivt än många andra stöd för att åstadkomma tillväxt hos företagen. Föreningen uppgav att man i frågor som rör särskilt riktade satsningar på främjandet framfört starka önskemål om att staten inte på eget initiativ ska starta särskilda branschansatser utan att det finns ett genuint marknadsintresse av sådana satsningar. I verksamhetsberättelsen för tiden den 1 juli 2013 till 30 juni 2014 konstaterade SAU att finansieringssituationen för Business Sweden varit osäker inför den nya mandatperioden och föreningens presidium hade därför uppgett näringsutskottet för att ge föreningens syn på handelsfrämjandets betydelse för företagens internationella tillväxt och behovet av en adekvat nivå på statens främjandeinsatser.

Föreningen framhöll vidare att man i representantskapet hade initierat framtagandet av kompletterande resultatmål för Exportrådet mot bakgrund av dess särskilda samhällsroll att hjälpa företag i deras internationalisering med avsikten att försöka se verksamhetens reella effekter på företagens internationalisering. Huvudmännen hade också fastlagt kriterier för möjligheten för Exportrådets styrelse att använda rörelsens överskottsmedel till exportfrämjande projekt. Dessa kunde därmed löpande användas till särskilda extrainsatser för främjande. De båda ägarna sas även vara överens om att Exportrådet

⁴⁶ Formuleringen har ändrats något men innebörden har varit densamma: "våra huvudmarknader" har ändrats till "Sveriges exportmarknader".

var alltför lite känt bland ett stort antal svenska företag och att marknadsföringen av alla de tjänster det kan erbjuda måste förbättras över hela landet, och det uppgavs pågå ett arbete tillsammans med Exportrådet i den riktningen. SAU uppgav att huvudmännen var positiva till att uppdragsandelen i Exportrådets verksamhet ökade, så länge det inte inkräktade på exportserVICEN eller de statligt finansierade programmen.

SAU uppgav också att de under verksamhetsåret 1 juli 2013 till 30 juni 2014 tagit initiativ till diskussioner med staten om ytterligare förändringar i Business Swedens struktur och att en särskild promemoria i frågan hade arbetats fram. Föreningen menade att organisationen bl.a. haft problem med mycket fasta kostnader för många små kontor och en ganska stel struktur. I promemorian föreslogs därför bl.a. mer öppenhet för samarbete med externa partner som underkonsulter och handelskamrar liksom mer samarbete med UD och ambassaderna, främjare på biståndsbassader och en översyn av det egna kontorsnätet. Staten hade enligt SAU intagit en positiv attityd till förslagen och diskussionerna skulle fortsätta. Verksamhetsåret därpå (1 juli 2014 till 30 juni 2015) uppgav SAU att Business Sweden genomfört förändringar i den föreslagna riktningen.

Föreningen konstaterade vidare i årsredovisningen för verksamhetsåret 1 juli 2013 till 30 juni 2014 att Business Sweden under det senaste året tappat betydande volymer av försäljningen av konsulttjänster och därigenom gjort stora förluster. Ett extra representantskap hölls därför i början av verksamhetsåret, vilket ledde till olika insatser från föreningens sida. SAU framhöll i sammanhanget att en ny vd hade rekryterats och att föreningens verkställande ledamot hade varit aktivt engagerad i rekryteringskommittén. Föreningens ordförande hade vidare haft ett stort antal möten med personal i ledande ställning för att kartlägga organisationens problem och behov. En ny organisation hade sjösatts av den nya vd:n och arbetet med att återställa balansen mellan intäkter och utgifter uppgavs vara i full gång.

I verksamhetsberättelsen för tiden den 1 juli 2014 till 30 juni 2015 återkom SAU till Business Swedens finansiella situation. Föreningen framhöll att det efter att Business Swedens kapital de senaste åren urholkats på grund av organisatoriska misstag förts en diskussion både i Business Swedens styrelse och hos huvudmännen om hur stort det egna kapitalet bör vara för att kunna tjäna som buffert vid svängningar i efterfrågan och eventuella neddragningar av de statliga medlen. Det framgår att parterna i representantskapet enades om att det egna kapitalet på sikt bör uppgå till ca 150 miljoner kronor och att det i detta syfte bör budgeteras för en avsättning om 10 miljoner kronor årligen. Föreningen konstaterade också att den nya vd:n hade lyckats vända verksamheten.

Föreningen uppgav i verksamhetsberättelsen för tiden den 1 juli 2015 till den 31 december 2015 att de i representantskapet under andra halvan av 2015 argumenterat för ett närmare samarbete vid utseende av Business Swedens styrelseledamöter.

Av verksamhetsberättelsen för 2016 framgår att föreningens styrelse hade haft ett särskilt möte med föreningens representanter i Business Swedens styrelse för att diskutera främjandefrågor och styrelsens arbete i Business Sweden, och av verksamhetsberättelsen för det därpå följande året framgår att det hade hållits två sådana möten.

SAU:s bedömningar av Business Sweden

I SAU:s verksamhetsberättelser under tiden den 1 juli 2012 till den 30 juni 2015 finns ett avsnitt som handlar om Business Swedens verksamhet. Avsnittet innehåller bl.a. en redogörelse för verksamhetens omfattning, det statliga basanslaget i förhållande till övriga medel och pågående förändringsarbete i organisationen. Några år uttalar sig även föreningen om den verksamhet som utförts. Bedömningarna är för dessa år desamma. SAU lyfte särskilt fram att det skett en betydande satsning på internetbaserad information som fallit mycket väl ut. Den avgiftsfria rådgivningen bedöms även ha blivit alltmer kvalificerad och föreningen framhöll att Business Swedens olika program successivt förbättrats och anpassats efter företagets efterfrågan. Affärsutvecklingen genom tjänsten Business Support Office, där företagen kan pröva en marknad utan stora egna initiala investeringar, sas vara en uppskattad tjänst. SAU konstaterade att hela verksamheten under de tio åren fram till finanskrisen hade en gynnsam utveckling, vad avser både kundtillfredsställelse och ekonomiskt resultat. Företag sas i olika mätningar gett Exportrådet goda betyg med informationsverksamheten och konsulthjälpen i topp.

Reflektioner i intervjuer

Inledande intervjuer

Initialt fortsatt fokus på exportfrämjandet

Före detta ledamöter i Business Swedens styrelse och representantskapet samt regionala företrädare beskrev i de inledande intervjuerna hösten 2017 den första tiden efter sammanslagningen som turbulent på grund av den ekonomiska krisen som ledde till ett stort fokus på krishantering kring exportfrämjandet, översyn av verksamheten, organisationsförändringar och stora personalneddragningar. Det dröjde därför innan Business Sweden började fokusera på att utveckla den investeringsfrämjande verksamheten.

Bildandet av Business Sweden skedde vid en olycklig tidpunkt då det sammanföll med den ekonomiska krisen för organisationen och förtroendekrisen för den dåvarande vd:n med efterföljande turbulens. Starten av verksamheten skedde enligt min uppfattning vid en tidpunkt som inte kunde vara mer olycklig. Krishanteringen innebar att alltför mycket tid och kraft med nödvång lades på att först få ordning på ekonomin inom ramen för den exportfrämjande verksamheten.⁴⁷

⁴⁷ F.d. styrelseledamot Business Sweden, intervju hösten 2017.

När Invest Sweden skulle integreras hade redan Exportrådet stora ekonomiska problem, vilket innebar att investeringsfrämjandet drunknade i de organisatoriska problem som blev en del av den nybildade organisationen.⁴⁸

Från att ha varit en i stort sett välfungerande och välfinansierad organisation innebar sammanslagningen trots samma anslag minskade resurser och färre antal anställda som arbetade med investeringsfrämjande. De medel som hade anslagits till verksamheten räckte inte lika långt. Investeringsfrämjandet blev en oerhört slimmad organisation med otillräckliga resurser, eftersom verksamheten fick vara med och sanera de problem som uteslutande fanns i Business Swedens konsultverksamhet.⁴⁹

Även Almega och Chamber Trade Sweden framhöll i intervjuer hösten 2017 att de delade uppfattningen att det var ett stort fortsatt fokus på exportfrämjandet efter sammanslagningen, och Chamber Trade Sweden angav att många regionala handelskamrar var kritiska till att investeringsfrämjandet initialt nedprioriterades i den nya organisationen.⁵⁰

Företrädare för de båda ägarna angav också i intervjuer att den första tiden efter sammanslagningen var turbulent. SAU:s ordförande tillika ledamot i representantskapet angav att turbulensen på Business Sweden bl.a. fick till följd att investeringsfrämjandet, medvetet och omedvetet, nedprioriterades. När arbetet nedprioriterades internt inom organisationen fick det till följd att förutsättningarna för att bedriva arbetet externt försämrades.⁵¹ Utrikesdepartementet uppgav i en intervju att investeringsfrämjandet hamnade i skymundan då fokus till stor del kom att läggas på den exportfrämjande verksamheten på grund av den ekonomiska krisen.⁵²

I en intervju med Business Sweden hösten 2017 angav de att den ekonomiska krisen som kulminerade under 2014 innebar att mycket ordinarie verksamhet fick stå tillbaka för olika åtgärder som framför allt syftade till att minska kostnaderna, däribland nedläggning av kontor och personalneddragningar som omfattade båda verksamhetsgrenarna. Business Sweden angav att den ekonomiska krisen uppstod på grund av att Exportrådet under 2012 beslutade om en större omorganisation av säljorganisationen, vilket ledde till en kraftig minskning av försäljningsintäkterna till privata företag. Som konsekvens av den ekonomiska krisen försenades integreringen av de export- och investeringsfrämjande verksamheterna, och vissa beslut som handlade om att realisera synergieffekter av sammanslagningen sköts upp. Exempel på sådana beslut är t.ex. sådant som numera genomförs inom ramen för Elevate Invest, vilket handlar om att mer fokuserat utnyttja handelssekreterarnas nätverk för den investeringsfrämjande verksamheten.⁵³

⁴⁸ Invest in Skåne, intervju hösten 2017.

⁴⁹ Invest Stockholm Business Region, intervju hösten 2017. Business Sweden menar att ett missförstånd ligger bakom det faktum att externa samarbetspartner uppfattar det som att medel som har anslagits till investeringsfrämjandet har använts för att täcka förluster inom exportfrämjandet. Se vidare s. 226.

⁵⁰ Intervjuer med Almega och Chamber Trade Sweden, hösten 2017.

⁵¹ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017 samt e-post våren 2018.

⁵² Utrikesdepartementet, intervju hösten 2017.

⁵³ Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

Personalneddragningarna påverkade också den investeringsfrämjande verksamheten negativt. Fokus flyttade delvis från att arbeta med de större och mer långsiktiga investeringarna till att i stället arbeta med de lite enklare projekten för att nå de fastslagna målen.⁵⁴

Svårigheter att integrera verksamheterna

Almega angav i intervjun att investeringsfrämjandet hanterats relativt styvmoderligt under de första åren efter sammanslagningen och upplever att det är först under året före intervjutillfället som Business Sweden har tagit fram och börjat arbeta mer transparent med en genomtänkt strategi för investeringsfrämjandet. En förklaring, förutom den ekonomiska krisen och efterföljande organisatoriska förändringar, menade Almega var att både staten och näringslivet hade underskattat svårigheten att integrera två verksamheter med så olika förutsättningar: Invest Sweden var betydligt mindre än Exportrådet. Vidare angav Almega att den stora fördelen med Business Sweden, utifrån både Almegas och vissa av deras medlemsföretags erfarenheter, är utlandsorganisationen då det inte finns någon annan organisation i Sverige som är verksam på så många olika utlandsmarknader. Samtidigt poängterade Almega att det utifrån sett ser ut som att arbetssätt och organisation i princip ser likadana ut som Exportrådets. De menade att sammanslagningen med Invest Sweden inte hade märkts, utan att det framstår som två olika enheter.⁵⁵

En f.d. ledamot i Business Swedens styrelse menade vid en intervju att sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden hade vissa brister. Det berodde på att det fanns en oro inom UD över att alltför mycket fokus skulle hamna på exportfrämjandet och att investeringsfrämjandet inte skulle få tillräckligt utrymme inom den nya organisationen. Vid tidpunkten för sammanslagningen fanns det representanter i styrelsen som var tveksamma till den nya organisationen då man slog ihop organisationerna men investeringsfrämjandet fortfarande var ett eget affärsområde.⁵⁶

En annan f.d. ledamot i Business Swedens styrelse angav att det fanns en kulturell utmaning i att fusionera de två organisationerna och att problem uppstod eftersom Exportrådet på grund av sin storlek dominerade i alltför hög utsträckning. Omorganisationer och nyrekryteringar av anställda har emellertid inneburit att de kulturella skillnader som fanns mellan verksamheterna har minskat med tiden.

Vi har gått från en situation där invest var ganska styvmoderligt behandlat till en situation i dag där bägge verksamheten prioriteras i lika hög utsträckning. Det är en märkbar förändring som framför allt har skett under det senaste ett till ett och ett halvt åren. En förklaring till förändringen var att flera styrelseledamöter, däribland jag själv, aktivt drev frågan. I dag finns en konsensus i styrelsen att Business Swedens verksamhet i princip ska prioritera export- och investeringsfrämjandet lika högt.⁵⁷

⁵⁴ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

⁵⁵ Almega, intervju och e-brev hösten 2017.

⁵⁶ F.d. styrelseledamot Business Sweden, intervju hösten 2017.

⁵⁷ F.d. styrelseledamot Business Sweden, intervju hösten 2017 och e-post hösten 2018.

Ytterligare en f.d. styrelseledamot angav att man inte hade tillräcklig förståelse för de skillnader som fanns mellan verksamheterna när man beslutade att slå samman dem. Det fanns viktiga skillnader i arbetssätt och kompetensprofil hos medarbetarna, men också kulturella skillnader som försvårade sammanslagningen av organisationerna. Invest Sweden var en statlig myndighet medan Exportrådet, trots att verksamheten till stor del var statligt finansierad, var en konsultverksamhet. Det fanns därför ingen riktig kunskap om eller förståelse hos Exportrådet för varför investeringsfrämjandet skulle integreras i verksamheten. Därtill komplicerades sammanslagningen ytterligare av den storleksmässiga skillnad som fanns mellan organisationerna. I realiteten var det inte en sammanslagning mellan två organisationer, utan Invest Swedens verksamhet integrerades i Exportrådets organisation.

Invest Sweden var en myndighet vars verksamhet anslagsfinansierades, medan Exportrådet var en hybridorganisation där konsultverksamheten var en central del av verksamheten. Ingen av förespråkarna för en sammanslagning kunde förutse den komplexitet som skillnaderna i arbetssätt och kultur innebar.⁵⁸

Svenskt Näringsliv anförde i en intervju hösten 2017 att arbete kvarstår när det gäller att fullt ut integrera den investeringsfrämjande och den exportfrämjande verksamheten vid utlandskontoren. Detta menade man beror eventuellt på att Invest Swedens verksamhet var relativt liten i förhållande till Exportrådets verksamhet, samt på skillnader i kultur och arbetssätt. Samtidigt beskrev Svenskt Näringsliv att arbetet med att integrera investeringsfrämjandet hade tagit fart under året före intervjutillfället, och de upplevde att integreringen av de två verksamhetsgrenarna hade förbättrats. Sammanfattningsvis menade Svenskt Näringsliv att det var svårt att bedöma hur framgångsrikt bildandet av Business Sweden har varit.⁵⁹

Synergier som realiserats

SAU ansåg vid en intervju hösten 2018 att flertalet av de identifierade förväntningarna i mindre eller högre utsträckning hade realiserats, t.ex. att investeringsfrämjandet kan utföras vid fler utlandskontor, att kontakter och branschkunskap kan utnyttjas för båda verksamheterna, att det blivit lägre fasta kostnader för verksamheten och att det kan ske en ökad samordning vid deltagande vid seminarier, företagsbesök och delegationsresor. Samtidigt menade SAU att det finns utrymme att i praktiken bedriva investeringsfrämjande vid fler utlandskontor.⁶⁰

Business Sweden angav i intervjuer hösten 2017 att sammanslagningen av de två organisationerna delvis hade genererat de förväntade synergieffekterna, och de beskrev att det under det första året skedde en kostnadseffektivisering framför allt vad gällde administration och gemensamma system. Business Sweden uppgav dock att de saknade detaljerad ekonomisk information om

⁵⁸ F.d. styrelseledamot Business Sweden, intervju hösten 2017.

⁵⁹ Svenskt Näringsliv, intervju hösten 2017.

⁶⁰ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2018.

Invest Swedens verksamhet, vilket gjorde det svårt att jämföra hur de fasta kostnaderna hade förändrats till följd av bildandet av den nya organisationen. Vidare angav Business Sweden att antalet kontor som kunde arbeta med den investeringsfrämjande verksamheten hade ökat i och med bildandet av den nya organisationen.⁶¹

Business Swedens kontorsnät innebär att det finns en flexibilitet, vilket innebär att den investeringsfrämjande verksamheten kan bedrivas på ett femtiotal marknader jämfört med tidigare fem marknader. Den stora vinsten är att det finns ett resursanpassat och efterfråganpassat investeringsfrämjande. Resurserna som läggs på investeringsfrämjandet har inte förändrats i nämnvärd utsträckning men antalet marknader som kan nås har ökat kraftigt.⁶²

Sammanlagningen av de båda verksamheterna hade också enligt vad Business Sweden uppgav i en intervju våren 2017 inneburit en större förändring av styrningen och uppföljningen av den investeringsfrämjande verksamheten t.ex. genom att nedlagd tid registrerades.

Det finns ett säljdriv i hela Business Swedens verksamhet. Denna effekt har framför allt gynnat den investeringsfrämjande verksamheten och är en synergieffekt som är svår, om inte omöjlig, att skatta i monetära termer. Det projektfokus som vi har gör också att verksamheten blir tydligare i termer av pengar och kostnader. I den årliga rapporteringen så framgår tydligt för investeringsfrämjandet vilka marknader dit resurserna har gått.⁶³

Svårigheter att realisera synergieffekter

En f.d. ledamot i Business Swedens styrelse menade i en intervju hösten 2017 att det faktum att antalet högkvalitativa investeringar låg på en relativt stabil nivå trots organisatoriska förändringar och ekonomiska besparingspaket delvis var förvånande, men ändå ett styrkebesked som visade att verksamheten fungerar tillfredsställande. Samtidigt konstaterade den f.d. ledamoten att detta innebar att bildandet av Business Sweden ännu inte hade genererat de förväntade synergieffekterna och att den nya organisationen inte hade kunnat dra nytta av att investeringsfrämjandet sker på fler platser i utlandet än vad som var fallet före sammanslagningen.⁶⁴

Ytterligare en annan f.d. ledamot menar att bristen på integration av verksamheterna gjorde det svårt att realisera synergier.

Vid bildandet av Business Sweden gjorde man inte organisatoriskt en fullständig integration av de två verksamheterna. Det fick till följd att man inte kunde få de synergier som man hade förväntat sig. Det var fortfarande två separata enheter.⁶⁵

En annan f.d. ledamot uppgav hösten 2018 att synergierna av att kunna bedriva ett aktivt investeringsfrämjande på fler utlandsmarknader hade begränsats av

⁶¹ Sveriges export- och investeringsråd, intervjuer våren och hösten 2017.

⁶² Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

⁶³ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

⁶⁴ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

⁶⁵ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

de alltför detaljerade anslagen till respektive verksamhet. Anslaget till investeringsfrämjandet hade legat på ungefär samma nivå under de senaste fem åren, vilket hade inneburit att det funnits begränsade möjligheter att utvidga investeringsfrämjandet till nya marknader utan att dra ned på redan existerande marknader. Vidare menade den f.d. ledamoten att näringslivet ditintills inte engagerats i tillräcklig utsträckning när det gällde att tillsammans med staten utforma det mest effektiva investeringsfrämjandet. Den f.d. ledamoten uppgav att det fanns ett samarbete, men att det inte bedrevs per automatik på samma sätt som när det gällde exportfrämjandet.⁶⁶

Företagarna ansåg i en intervju hösten 2017 att bildandet av Business Sweden hade haft en relativt begränsad påverkan på det statliga investerings- och exportfrämjandet. De förhoppningar som funnits om att främjandet i stort skulle effektiviseras hade inte infriats, vilket Företagarna angav berodde på den turbulens som Business Sweden genomgått under 2013 och 2014.

Organisationen har börjat att återhämta sig, men det går inte att bortse från att krishanteringens inverkan negativt på både den export- och den investeringsfrämjande verksamheten.⁶⁷

Den f.d. ordföranden i SAU:s styrelse som tidigare också var ledamot i representantskapet uppgav hösten 2018 att SAU framför allt arbetade med exportfrämjande när förslaget till sammanslagning mellan Exportrådet och Invest Sweden började diskuteras och att SAU:s intresse för investeringsfrämjande var relativt lågt. Vid beredningen av förslaget delade SAU uppfattningen att flera av de listade fördelarna kunde uppnås vid en sammanslagning av export- och investeringsfrämjandet samtidigt som riskerna ansågs vara hanterbara. SAU delade bl.a. uppfattningen att en sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden skulle möjliggöra ett aktivt investeringsfrämjande på fler utlandsmarknader. Samtidigt angav den f.d. ordföranden att en sådan positiv utveckling var avhängig ett höjt anslag till investeringsfrämjandet och menade vidare att Invest Sweden vid den tidpunkten redan var etablerade på de viktigaste utlandsmarknaderna och att ett aktivt investeringsfrämjande inte per automatik var möjligt, eller ens lämpligt, vid alla utlandskontor. Den risk som SAU ansåg vara mest problematisk var den ”kvävningsrisk” som riskerade att uppkomma på grund av att investeringsfrämjandet hade mindre resurser än exportfrämjandet. I fråga om de samordningsvinster mellan export- och investeringsfrämjandet som förutsetts vid bildandet av Business Sweden ansåg den f.d. ordföranden för SAU vid intervjun att dessa inte hade realiserats.⁶⁸

SAU ansåg som tidigare nämnts att vissa förväntningar endast delvis realiserats. Enligt SAU hade möjligheterna att dra nytta av samordningsvinster begränsats av det faktum att export- och investeringsfrämjandet utgör två separata anslag med tydligt angivna och separata mål där anslagen inte får blandas ihop. Det kvarstod 2018 vidare frågetecken kring framför allt två av

⁶⁶ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, e-brev hösten 2018.

⁶⁷ Företagarna, intervju hösten 2017 och e-brev hösten 2018. Den intervjuade personen är också styrelseledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening.

⁶⁸ F.d. ordförande Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2018.

de diskuterade förväntningarna. I teorin hade företag och utländska motparter fått färre svenska aktörer att vända sig till genom sammanslagningen, men i praktiken hade det inte haft någon reell betydelse eftersom de båda tidigare organisationerna hade olika målgrupper. Tydligheten hade enligt SAU i stället ökat för framför allt branschorganisationer, men sannolikt också för övriga främjandemyndigheter i och med att de haft *en* i stället för två organisationer att samverka med. SAU menade vidare att näringslivet inte hade fått vara med och utveckla investeringsfrämjandet tillsammans med staten på motsvarande sätt som gjorts inom exportfrämjandet; t.ex. hade SAU inte fått möjlighet att delta i Team Sweden Invest trots sitt önskemål om detta.⁶⁹

Ett f.d. utrikesråd och tillika f.d. ledamot i Business Swedens styrelse angav i en intervju hösten 2017 att bakgrunden till sammanslagningen var att realisera synergieffekter och administrativa besparingar mellan Exportrådet och Invest Sweden.

Vid en sammanslagning var tanken att investeringsfrämjandet skulle få tillgång till ett mycket större kontorsnätverk. Det fanns de facto ett antal marknader där Invest Sweden ville och borde arbeta, men där det saknades resurser att faktiskt göra det. Det fanns en branschkunskap inom Invest Sweden som vi hoppades skulle komma den exportfrämjande verksamheten till del i den nya organisationen.⁷⁰

Efter sammanslagningen visade det sig att det av olika orsaker var svårt att omedelbart realisera dessa synergieffekter. Det berodde dels på att sammanslagningen kom vid en tidpunkt som sammanföll med den ekonomiska kris som drabbade Business Sweden, dels på att den komplexitet som det faktiskt innebar att slå samman två organisationer underskattades. Den större organisationen, dvs. Exportrådet, kom att dominera i alltför hög utsträckning över den mindre organisationen, dvs. Invest Sweden, i den nya organisationen.

Min uppfattning är att det besparingspaket som beslutades i alltför hög utsträckning kom att omfatta den investeringsfrämjande verksamheten. Ett antal personer med lång erfarenhet av att arbeta med investeringsfrämjande fick lämna den nya organisationen, vilket innebar att man tappade väldigt mycket kompetens. Sedan fick inte heller investeringsfrämjandet initialt den framträdande roll inom Business Sweden som det var tänkt att det skulle få. Detta var också något som flera representanter i Business Swedens dåvarande styrelse påpekade.⁷¹

Vidare tog det enligt det f.d. utrikesrådet och styrelseledamoten en relativt lång tid innan fler kontor började arbeta med investeringsfrämjande. Det tog längre tid än beräknat att integrera den investeringsfrämjande verksamheten med den befintliga exportfrämjande verksamheten utomlands då man saknade kompetens att arbeta med investeringsfrämjande. Den visade sig att det var olika sätt att arbeta med de båda typerna av verksamhet.⁷²

⁶⁹ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju och e-brev våren 2018 samt intervju hösten 2018.

⁷⁰ F.d. utrikesråd och f.d. styrelseledamot i Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

En annan f.d. styrelseledamot angav i en intervju hösten 2017 att investeringsfrämjandet tagits in som ett eget verksamhetsområde vid bildandet av Business Sweden och att få konkreta åtgärder initialt hade vidtagits av den dåvarande ledningen för att integrera verksamhetsgrenarna i syfte att realisera eventuella synergieffekter. Den f.d. ledamoten menade att detta förhållnings-sätt när det gäller investeringsfrämjandet gällde under de första ett eller två verksamhetsåren efter sammanslagningen. Den omedelbara vinsten vid sammanslagningen blev därför att det endast skedde en viss besparing i direkta kostnader för administration i form av minskad personal och minskade kostnader för administrativa system.⁷³

Hos Svenskt Näringsliv finns en arbetsgrupp för exportstrategin och handelsfrämjande som består av Svenskt Näringslivs medlemsorganisationer, bl.a. Teknikföretagen, Grafiska Företagen och Almega. Vid en intervju med gruppen hösten 2017 angav de företrädare som närvarade att de i stort sett var ense om att det funnits synergieffekter av att slå samman Exportrådet och Invest Sweden. Samtidigt konstaterade gruppen att fokus i samband med bildandet av Business Sweden, men också under de kommande två åren, hade legat på exportfrämjandet. Detta berodde på flera orsaker, t.ex. vd-byte, omorganisation och neddragningar, vilket inneburit att många upparbetade kontakter försvunnit och branschindelningar tagits bort. Flertalet av medlemsorganisationerna i arbetsgruppen var ense om att bildandet av Business Sweden ditintills inte hade lett till några omedelbara och synliga synergieffekter. De menade att Business Sweden under de första åren i realiteten hade bestått av två parallella organisationer som i alltför liten utsträckning interagerade med varandra. En förklaring till den långsamma integrationen av investeringsfrämjandet är att kulturerna och arbetsmetodikerna i hög utsträckning skiljer sig åt mellan Exportrådet och Invest Sweden. Ett par av medlemmarna i gruppen lyfte fram betydelsen av politiska styrsignaler och menade att regeringen initialt hade en mycket mer aktiv policy när det gällde exportfrämjandet än investeringsfrämjandet. Flera av de problem som nämnts ansåg gruppen dock var omhändertagna. Gruppen såg dessutom att det var troligt att ökade synergier mellan export- och investeringsfrämjandet kunde uppnås dels beroende på ökat fokus från Business Swedens sida, dels beroende på att de båda främjandeverksamheterna i allt större utsträckning är ömsesidigt beroende av varandra. Det är och blir allt vanligare att exportaffärer leder till import och/eller annat samarbete med ett land och vice versa, menade man.⁷⁴

Business Sweden angav vid en intervju hösten 2017 att det inte är helt enkelt att realisera synergier mellan de två verksamhetsgrenarna även om det finns uppenbara kopplingar mellan export- och investeringsfrämjande på en generell nivå. Business Sweden menade att de på en mer konkret nivå, dvs. när det gäller specifika företag och specifika relationer, har två målgrupper att

⁷³ F.d. styrelseledamot i Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

⁷⁴ Svenskt Näringslivs arbetsgrupp för exportstrategin och handelsfrämjande, intervju vid möte hösten 2017.

arbete mot. Det innebär att endera främjarverksamheten i relativt hög utsträckning måste fokusera på den egna verksamheten. Samtidigt skapar ett sådant arbetssätt möjligheter för endera verksamhetsgrenen att dra nytta av de resultat som har skapats till följd av insatser inom export- eller investeringsfrämjande. Vidare angav Business Sweden att det är svårt för personal vid utlandskon-toren att arbeta med båda verksamhetsgrenarna, främst beroende på de olika tidshorisoner som gäller för arbetena. Av den anledningen har verksamheten blivit uppdelad och Business Sweden har sju marknader där det finns personal som uteslutande arbetar med investeringsfrämjande. Det finns emellertid eko-nomiskt utrymme för att anlita intern kompetens inom exportfrämjandet för att göra t.ex. marknadsanalyser som utnyttjas i den investeringsfrämjande verksamheten. Business Sweden betonade vid intervjun att det sker ett ömse-sidigt utbyte av information och erfarenheter mellan verksamheterna även om det inte är resultatet av ett formaliserat samarbete. Business Sweden framhöll vidare att det inte är möjligt att använda medel avsedda för exportfrämjande för investeringsfrämjande verksamhet eller vice versa enligt regeringens rikt-linjebrev.⁷⁵ Ett undantag är uppdraget Born Global från 2016 där det finns skrivningar som tydligt tillåter detta.⁷⁶ Born Globals ingår som en åtgärd i regeringens exportstrategi och i uppdraget ingår förutom att hjälpa innovativa och tidigt internationaliserade företag, dvs. born globals, att snabbare utveckla sin export även att locka utländska startup-företag att etablera sig i Sverige.

Möjligheterna till insyn och kontroll

Utrikesdepartementet bedömde våren 2018 att möjligheterna till insyn, kon-troll och styrning inte har förändrats i den nya organisationen.⁷⁷ För att mini-mera risken för en urholkning av investeringsfrämjandet betonades utform-ningen av den nya organisationen, dess ledning samt styr- och utvärderingssy-stemen i översynen (Ds 2011:29). Utrikesdepartementet ansåg att Business Swedens styrelse hanterade både de export- och de investeringsfrämjande upp-dragen på det sätt som var tänkt. Likaså konstaterade UD att investeringsfräm-jandet bedrivs separat från exportfrämjandet vid Business Swedens huvudkon-tor, vilket betonades i översynen som en åtgärd för att hantera de risker som kan uppkomma i en sammanslagen organisation.⁷⁸

SAU delade uppfattningen att insyn, kontroll och styrning inte har föränd-rats i den nya organisationen. Business Swedens arbetsmetoder motsvarar i allt väsentligt det sätt på vilket arbetet bedrevs i Exportrådet.⁷⁹

En f.d. statssekreterare för utrikeshandelsfrågor betonade att representant-skapet fungerar som vilken bolagsstämma som helst. De ingående aktörerna har full insyn och får en grundlig genomgång av verksamhetens mål, resultat

⁷⁵ Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

⁷⁶ Sveriges export- och investeringsråd, faktagranskning hösten 2019.

⁷⁷ Utrikesdepartementet, e-brev våren 2018.

⁷⁸ Utrikesdepartementet, e-brev hösten 2018.

⁷⁹ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju våren 2018. Den intervjuade personen är också verkställande ledamot i Sveriges export- och investeringsråds styrelse.

och detaljer. Det innebär enligt honom att representantskapet är utformat på ett sådant sätt att möjligheten till insyn i och kontroll och styrning av Business Swedens verksamhet är adekvat.

Dialog med näringslivet och styrning av Business Sweden

Företagarna menade vid en intervju hösten 2017 att näringslivet fått möjlighet till bättre insyn i och påverkan på inriktningen på investeringsfrämjandet, vilket man inte haft tidigare när frågan hanterades av Invest Sweden. Företagarna menade dock att det inte var någon skillnad i förekomsten av dialog mellan näringslivet och staten när det gällde investeringsfrämjandet. Företagarna menade att investeringsfrämjandet till sin utformning nästan uteslutande är en statlig angelägenhet, trots att förekomsten av internationella värdekedjor gör att näringslivet borde vara involverat i detta arbete.⁸⁰

Svenskt Näringsliv menade att näringslivet fått möjlighet till bättre insyn och till att påverka inriktningen på det investeringsfrämjande arbetet i och med att export- och investeringsfrämjandet samlats i en och samma organisation. I praktiken är emellertid möjligheten att påverka investeringsfrämjandet enligt Svenskt Näringsliv begränsad.⁸¹

Enligt SAU:s styrelseordförande innebär det faktum att staten inte har någon motsvarande ägarpolicy som SAU att staten inte har valt att konkretisera sina målsättningar med ägandet av Business Sweden på samma tydliga sätt som näringslivet har gjort. Ett problem med den statliga styrningen av Business Sweden är enligt samma person att man lägger alltför mycket fokus på de relativt små och riktade uppdragen i förhållande till grunduppdraget och det årliga grundanslaget. Näringslivets fokus ligger i stället på grunduppdraget så som det är formulerat i avtalet mellan staten och SAU, dvs. att säkra svenska företags internationalisering, inklusive att främja utländska investeringar i Sverige.⁸²

SAU uppgav att de av den anledningen hade väckt frågan om att fördjupa samarbetet när det gäller styrningen av Business Sweden. Business Sweden skulle enligt SAU:s styrelseordförande vara betjänt av en ökad samsyn mellan de två ägarna, eftersom det skulle skapa en ökad tydlighet och långsiktighet i styrningen av organisationen. Ett sådant samarbete skulle kunna omfatta en gemensam ägarpolicy eller en gemensam valberedning.⁸³ SAU:s styrelseordförande sa:

Vi skulle gärna vilja se att staten och näringslivet kom överens om en gemensam grundsyn när det gäller Business Swedens verksamhetsinriktning när det gäller kärnverksamheten. En gemensam ägarpolicy skulle tydliggöra styrningen av verksamheten.⁸⁴

⁸⁰ Företagarna, intervju hösten 2017. Den intervjuade personen är också styrelseledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening.

⁸¹ Svenskt Näringsliv, intervju hösten 2017.

⁸² Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

UD angav att den statliga ägarens och uppdragsgivarens styrning av Business Sweden kommer till uttryck genom styrelsen samt i de årliga riktlinjebreven. De årliga riktlinjebreven är enligt UD mer eller mindre generella eller specifika i olika frågeställningar. Frågan om att utveckla ett fördjupat samarbete i form av en gemensam ägarpolicy eller valberedning med SAU när det gäller styrningen av Business Sweden diskuterades vid denna tidpunkt (hösten 2018). Samtalet hade inte konkretiserats tillräckligt så att UD kunde ta ställning till dessa förslag. UD poängterade att eventuella förändringar borde leda till tydliga förbättringar av styrningen av Business Swedens verksamhet.⁸⁵

I SAU:s ägarpolicy listas ett antal förväntningar som SAU har på Business Sweden, t.ex. att en viktig målgrupp för exportfrämjandet ska vara små och medelstora företag och att investeringsfrämjandet bör inriktas mot nyetableringar i Sverige och samarbeten som är strategiskt viktiga för det svenska näringslivet.

Näringslivets intressen tas primärt om hand av SAU:s representanter i Business Swedens styrelse. Erfarenheter och önskemål från enskilda företag och branscher förs vidare till SAU:s ledamöter som driver frågorna i styrelsen.⁸⁶

För att aktivt kunna följa styrningen av Business Sweden förutsätts att SAU har en nära dialog med de styrelseledamöter som SAU har utsett till Business Swedens styrelse. Tidigare fördes denna dialog relativt sporadiskt, medan den på senare tid förts mer regelbundet. Samtidigt menade flera branschorganisationer i intervjuer hösten 2017 att det är viktigt att komma ihåg att det finns konfidentialitetskrav vad gäller styrelsearbetet och att SAU:s ledamöter i styrelsen sitter på personliga mandat, och de är således inte tvingade att driva SAU:s ägarpolicy. (Även statens representanter sitter på personliga mandat.) För att hantera denna obalans beslutade SAU att utse en representant från SAU till Business Swedens styrelse 2017. Det innebär att SAU kan driva sina frågor, t.ex. de punkter som listas i ägarpolicyn, på ett enklare och tydligare sätt.⁸⁷

Almega framhöll i en intervju hösten 2017 att SAU har en viktig roll när det gäller att säkerställa att näringslivets intressen tas om hand, dvs. att avkräva svar och resultat⁸⁸. Av dessa inledande intervjuer framgår det att de intervjuade branschorganisationerna var i stort sett ense om att SAU med tiden har blivit en mycket mer aktiv delägare av Business Sweden, vilket delvis kan förklaras av den ovannämnda ägarpolicyn och att man arbetar mer proaktivt med frågor som rör främjandeverksamhet. En annan förklaring hänger ihop med SAU:s omorganisation under 2015, vilken innebar att SAU:s nuvarande styrelse består av representanter som dels har ett intresse av att arbeta mer aktivt med

⁸⁵ Utrikesdepartementet, e-brev hösten 2018.

⁸⁶ Svenskt Näringsliv, intervju hösten 2017.

⁸⁷ Almega, Chamber Trade Sweden och Teknikföretagen, intervjuer hösten 2017. Den intervjuade personen vid Chamber Trade Sweden är också styrelseledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening. Den intervjuade personen vid Teknikföretagen är också styrelseledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening samt ledamot Representantskapet för Sveriges export- och investeringsråd.

⁸⁸ Almega, intervju hösten 2017.

frågor om Business Sweden, dels har en större bredd vad gäller de företagarorganisationer som är representerade jämfört med den förra styrelsen.⁸⁹

Swedish Incubators and Science Parks (Sisp)⁹⁰ menade att SAU delvis har förändrat sitt arbetssätt och fått en mer holistisk syn på export- och investeringsfrämjande. Det primära fokuset ligger fortfarande på Business Sweden i egenskap av ägare, men det handlar om att hela den svenska främjandeverksamheten, där Business Sweden spelar en central roll, ska fungera så effektivt som möjligt.⁹¹

Som beskrivits ovan framgår det av intervjuerna att representanter för SAU regelbundet träffar ansvariga personer hos UD för att diskutera olika främjandefrågor. Vid dessa möten diskuteras t.ex. generella styrningsfrågor. I stort sett är parterna ense om Business Swedens strategiska riktning. Förutsättningarna för UD har delvis förändrats i och med att SAU agerar mer aktivt när det gäller styrningen av Business Sweden.⁹² SAU beskrev själva vid en intervju hösten 2017 att en regelbunden kontakt med Business Swedens ledning och förbättrad tillgång till information är nödvändigt för att de ska kunna bidra med en så tydlig och gemensam ägarstyrning som möjligt.⁹³ Business Sweden styrs alltså genom styrelsen, men Business Sweden informerar även löpande om verksamheten vid SAU:s styrelsemöten.

Företrädaren från Teknikföretagen framhöll att staten har en fördel i och med att det sker en mer regelbunden avstämning med Business Sweden kopplat till det statliga uppdraget och de särskilda uppdrag som man lägger på Business Sweden, men framförde samtidigt att styrningen av Business Sweden sannolikt skulle bli bättre om det skedde en ökad samordning av olika frågor. Styrningen ändrades efter sammanslagningen så att det sedan dess även ingår investeringsfrämjande. Samtidigt menade företrädaren att utmaningen att i ökad utsträckning inkludera näringslivet i styrningen av Business Sweden kvarstår.⁹⁴

Den gängse uppfattningen är att UD ser det som positivt att SAU är en tydligare och starkare delägare i styrningen och ägandet av Business Sweden, eftersom näringslivets synpunkter på främjandearbetet är grundläggande om

⁸⁹ Almega, Chamber Trade Sweden, Swedish Incubators and Science Parks (Sisp) och Teknikföretagen, intervjuer hösten 2017. Se not 87 för vidare information om de intervjuade personerna vid Chamber Trade Sweden och Teknikföretagen.

⁹⁰ Sisp ingår i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförenings styrelse.

⁹¹ Swedish Incubators and Science Parks, intervju hösten 2017.

⁹² Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening och Utrikesdepartementet, intervjuer hösten 2017.

⁹³ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017.

⁹⁴ Teknikföretagen, intervju hösten 2017. Den intervjuade personen för Teknikföretagen är också styrelseledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening och ledamot i Representantskapet för Sveriges export- och investeringsråd.

Business Sweden ska vara framgångsrikt i sin verksamhet.⁹⁵ Utrikesdepartementet bekräftade i ett mejl hösten 2018 denna uppfattning och uppgav att dialogen med SAU fungerar bra.⁹⁶

Informationsflödet mellan de två organisationerna fungerar bra. Det sker enligt Regeringskansliet en kontinuerlig dialog mellan Utrikesdepartementet och SAU. Dialogen förekommer på alla nivåer och sker i form av fastställda möten i enlighet med stadgar, men också arbetsmöten, telefonsamtal och mejl.⁹⁷

Enligt en tidigare styrelseledamot i Business Sweden har statens och SAU:s representanter i Business Swedens styrelse historiskt sett i princip alltid varit överens om strategiska beslut som har rört Business Swedens verksamhet. Ett problem är det tudelade uppdraget där statliga intressen ska vägas mot näringslivets önskemål.⁹⁸

UD framhöll hösten 2018 att det inte finns någon motsättning mellan statens och näringslivets önskemål. De statliga uppdragen baseras i hög grad på synpunkter från, men också dialog med, näringslivet och dess olika företrädare. Det kan förekomma situationer där långsiktiga önskemål om Business Swedens närvaro i ett visst land ställs mot kontorets kortsiktiga resultat, dvs. kostnader jämfört med intäkter. I sådana situationer är det styrelsen som beslutar i vilka länder Business Sweden ska vara representerat.⁹⁹

Personalens kompetens

En f.d. generaldirektör för Invest Sweden angav i en intervju hösten 2018 att Invest Sweden hade varit tveksamma till om upparbetade kontakter med utländska företag och myndigheter skulle kunna utnyttjas i både export- och investeringsfrämjande syfte beroende på att kompetensprofilen hos de anställda såg olika ut i de båda organisationerna. Skillnaderna i kompetens berodde bl.a. på att organisationerna arbetade med olika uppdragsgivare. Invest Sweden arbetade primärt mot den yttersta företagsledningen eller styrelsen i ett företag, medan Exportrådet arbetade mot de operativa delarna i företag. Av den anledningen rekryterades Invest Swedens anställda från näringslivet och med mycket lång branschfarenhet, medan Exportrådets anställda ofta rekryterades från högskolor och saknade internationell erfarenhet. Invest Sweden hade påtalat att det fanns en risk för en stor personalflykt från Invest Sweden eftersom det fanns få synergieffekter av att samla de anställda som arbetade med export- eller investeringsfrämjande i en och samma organisation. Den f.d. generaldirektören menade att den farhågan blev en realitet, eftersom det den 1 januari 2013 endast fanns 25 personer kvar från

⁹⁵ T.ex. Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening och Teknikföretagen, intervjuer hösten 2017. Den intervjuade personen för Teknikföretagen är också styrelseledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening och ledamot i Representantskapet för Sveriges export- och investeringsråd.

⁹⁶ Utrikesdepartementet, e-brev hösten 2018.

⁹⁷ Utrikesdepartementet, intervju våren 2017.

⁹⁸ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

⁹⁹ Utrikesdepartementet, e-brev hösten 2018.

Invest Swedens organisation i Sverige som överfördes till det nybildade Business Sweden. Detta hade enligt den f.d. generaldirektören inneburit ett stort kompetenstapp och bidrog sannolikt till att investeringsfrämjandet fick en svag start i den nya organisationen.¹⁰⁰

Invest in Skåne framhöll i en intervju hösten 2017 att neddragningen av den investeringsfrämjande verksamheten efter sammanslagningen hade fått omedelbara konsekvenser för dem; t.ex. innebar det att färre personer arbetade med investeringsfrämjande och att det försvann personer vid utlandskontoren som Invest in Skåne hade haft en långvarig relation med. Invest in Skåne framhöll vidare att investeringsfrämjandet vid intervjutillfället fungerade bättre i och med att det hade skett en stabilisering av Business Swedens verksamhet, men Invest in Skåne menade att det var först under 2017 som bemanningen inom investeringsfrämjandet kom upp i samma nivå som före sammanslagningen. Vidare poängterade Invest in Skåne att en förutsättning för effektivt investeringsfrämjande är att det finns personal som enbart arbetar med investeringsfrämjande. Invest in Skåne konstaterade att investeringsfrämjande är en komplex verksamhet där upparbetade relationer är viktigt och det vanligtvis tar lång tid från första kontakten till själva investeringsbeslutet. Det medför att det är nödvändigt att de anställda har djup kunskap inom specifika tematiska områden. Invest in Skåne framhöll att det därför oftast inte är effektivt att hyra in personal från Business Sweden, som vanligtvis arbetar med exportfrämjande, till att utföra begränsade uppdrag inom investeringsfrämjande.

En generalist som arbetar med exportfrämjande kan i princip aldrig ersätta en person med specialistkunskap inom investeringsfrämjande.¹⁰¹

Invest Stockholm Business Region delade Invest in Skånes bild att investeringsfrämjandet efter en initial nedgång fungerade bättre, och de angav bl.a. att det vid intervjutillfället fanns fler som arbetade heltid med investeringsfrämjandet än under perioden 2014 till 2015. De delade också Invest in Skånes bild att det kan vara problematiskt att personal arbetar med både export- och investeringsfrämjande. De framhöll att de båda arbetsuppgifterna delvis kräver olika kompetensprofil samtidigt som arbetet delvis bedrivs på olika sätt och att det inte är alla personer som kan hantera att arbeta med två i realiteten så vitt skilda verksamhetsområden. Invest Stockholm Business Region framhöll att det därför ibland vore bättre om Business Sweden köper in extern kompetens i stället för att ”köpa” in kompetensen från den egna verksamheten i form av exportrådgivare som kanske inte har rätt kompetensprofil för det specifika uppdraget.

För att arbeta inom invest behövs vanligtvis branscherfarenhet och senioritet, medan man inom trade kan ha mer juniora personer som har en mer generell kompetens. De skilda tidsramarna för arbetsuppgifterna innebär

¹⁰⁰ F.d. generaldirektör Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, intervju hösten 2018.

¹⁰¹ Invest in Skåne, intervju hösten 2017.

också en mer än reell risk att arbetet med investeringsfrämjande nedprioriteras om det kommer in ett konsultuppdrag som förutom att det drar in pengar till verksamheten ska vara klart inom en kort tidsrymd.¹⁰²

SAU:s ordförande framhöll vid intervjun hösten 2017 att nedprioriteringen av investeringsfrämjandet hade fått negativa effekter på både kort och lång sikt och att det bl.a. lett till att organisationen tappat kompetens när det gällde investeringsfrämjandet. Det fick till följd att det investeringsfrämjande arbetet vid intervjutillfället kvalitativt befann sig på en lägre nivå än när Invest Sweden ansvarade för arbetet. Dock hade Business Sweden under ungefär två år före intervjutillfället börjat återskapa kompetens inom investeringsfrämjande.¹⁰³

En f.d. styrelseledamot menade att tanken med sammanslagningen bl.a. varit att realisera synergier mellan de olika verksamhetsgrenarna genom att dessa skulle ha samma tematiska kompetenser oavsett om det gällde export- eller investeringsfrämjandet. Vid sammanslagningen fanns det enligt den f.d. styrelseledamoten en diskrepans mellan de f.d. anställda hos Exportrådet och Invest Sweden när det gällde vilka tematiska områden de anställda primärt hade kompetens inom och därmed arbetade med. En mindre andel av Invest Swedens personal, ca 20 personer, gick över till den nya organisationen. Den f.d. styrelseledamoten angav att det för det första skedde en effektivisering av den administrativa delen av verksamheten. För det andra valde ett antal handläggare att inte gå över till den nya organisationen och för det tredje skedde en utfasning av den del av Invest Swedens utlandsorganisation som hade projektanställd personal. Den projektanställda personalens kontrakt avslutades då avsikten var att Business Swedens utlandsorganisation helt skulle ta över ansvaret för de frågor som den projektanställda personalen tidigare hade hanterat. Den f.d. styrelseledamoten menade att en följd effekt av att relativt få anställda följde med till den nya organisationen blev att Business Sweden förlorade värdefull kompetens när det gällde investeringsfrämjandet. Det går därmed enligt den f.d. styrelseledamoten inte att bortse från att investeringsfrämjandet tappade både kompetens och anseende jämfört med tiden före sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden. Under 2015, efter att ekonomin stabiliserats, skiftade dock Business Sweden fokus och man rekryterade en person med ansvar för investeringsfrämjandet, och vid intervjutillfället uppgavs att man nu arbetar mer strategiskt med investeringsfrämjandet. Den f.d. styrelseledamoten menade vidare att det delvis skett en integrering mellan de två verksamhetsgrenarna även om ytterligare arbete och åtgärder skulle kunna vidtas för att realisera de synergier som finns.¹⁰⁴

Svenskt Näringsliv framhöll vid en intervju hösten 2017 att verksamheten för Business Sweden komplicerats i och med sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden. Från att tidigare endast ha arbetat med exportfrämjande eller investeringsfrämjande skulle organisationen arbeta med bägge frågorna.

¹⁰² Invest Stockholm Business Region, intervju hösten 2017.

¹⁰³ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017.

¹⁰⁴ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

Det finns beröringspunkter mellan verksamheterna, men också betydande skillnader i arbetssätt, kultur och krav på kompetens som försvårar verksamheten, konstaterade man.

Det är tveksamt om samma personer kan arbeta effektivt med både export- och investeringsfrämjande verksamhet ute vid utlandskontoren, eftersom det kräver olika arbetssätt, kompetens och mindset. Samtidigt finns det av förklarliga skäl i normalfallet inte resurser att bemanna kontoren med personal som uteslutande ska arbeta med endera arbetsuppgiften.¹⁰⁵

Business Sweden angav att det finns synergier med att arbeta med både investerings- och exportfrämjande verksamhet. Samtidigt underströk man att det också finns skillnader mellan verksamheterna. Den största skillnaden är längden på projekten; det kan ofta ta flera år innan det fattas ett beslut om att genomföra en investering i Sverige. Business Sweden uppgav i intervjun att det på de viktigaste marknaderna därför är nödvändigt att ha anställda som enbart arbetar med investeringsfrämjande verksamhet eftersom de arbetar på ett delvis annat sätt och ofta har en annan kompetensprofil.

Det finns väldigt starka synergier mellan de två verksamheterna. De har samma eller liknande kontaktytor. Ingångarna på vissa marknader är förvillande lika och ofta desamma. Personalen (handelssekreterarna) har generellt sett kompetensen att kunna arbeta med investeringsfrämjande, även om man samtidigt ska vara medveten om att det kan ta tid att fullt ut bemästra dessa frågor.¹⁰⁶

Styrelsens kompetens

SAU:s ordförande framförde att en av orsakerna som bidragit till att investeringsfrämjandet nedprioriterats är att få av ledamöterna som har suttit i Business Swedens styrelse har haft god kunskap om och erfarenhet av investeringsfrämjande. Detta gäller både de ledamöter som har utsetts av staten och de som har utsetts av näringslivet. SAU har diskuterat frågan och avser att fortsätta att diskutera frågan med Business Swedens andra ägare.¹⁰⁷

UD uppgav att det finns en löpande dialog mellan de båda ägarna till Business Sweden om de kompetenser som ska finnas i styrelsen. En erfarenhet som UD ansåg bör finnas är personer som har arbetat på hög beslutsfattande nivå i både stora och mindre exporterande företag, bl.a. för att de då har egen erfarenhet av att besluta om investeringar. När det gäller kompetens inom investeringsfrämjande konstaterade UD att sådan kan finnas hos olika personer, t.ex. från en kommun eller region som arbetar aktivt, långsiktigt och framgångsrikt med investeringsfrämjande och/eller vid en svensk ambassad som arbetar ”på fältet” med att locka företag i värdlandet att etablera sig i Sverige. Sammantaget delade UD därför inte bedömningen att kompetens i investeringsfrämjande saknades i styrelsen.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Svenskt Näringsliv, intervju hösten 2017 och e-brev hösten 2018.

¹⁰⁶ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

¹⁰⁷ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017.

¹⁰⁸ Utrikesdepartementet, e-brev hösten 2017.

En f.d. styrelseledamot menade att det var både en utmaning och en svaghet vid sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden att de flesta av ledamöterna i Business Swedens styrelse saknade kompetens och därmed intresse av att aktivt arbeta med investeringsfrämjande. Det fanns enligt den f.d. styrelseledamoten ett visst utrymme att arbeta mer aktivt med den investeringsfrämjande verksamheten även under de år som stort fokus låg på den exportfrämjande verksamheten till följd av den ekonomiska krisen.

Få personer i styrelsen hade förståelse för och värderade investeringsfrämjandets betydelse ur både ett nationellt perspektiv och ett näringslivspolitiskt perspektiv. Styrelsens ointresse kunde vara relativt kompakt och det innebar att det var svårt att få gehör för att i högre utsträckning prioritera investeringsfrämjandet. Det fick till följd att styrelsen även innan krishantering till stora delar kom att arbeta med frågor som rörde den exportfrämjande delen av verksamheten.¹⁰⁹ (f.d. styrelseledamot)

Synlighet

Enligt SAU:s ordförande har nedprioriteringen av investeringsfrämjandet bl.a. fått till följd att det investeringsfrämjande arbetet kvalitativt befinner sig på en lägre nivå än när Invest Sweden ansvarade för arbetet. Inte minst har den externa synligheten påverkats negativt och organisationen är långt ifrån där man var när det gäller profilering och tydlighet.

Synligheten för investeringsfrämjandet är fortfarande lägre än den var när detta arbete hanterades av en självständig myndighet, Invest Sweden. Detta är Business Swedens största utmaning att arbeta med framgent ... Man kan inte på ett enkelt sätt och på kort tid kompensera för de förlorade åren.¹¹⁰

SAU, Företagarna och Svenskt Näringsliv konstaterade under intervjuer hösten 2017 och våren 2018 att en fördel med exportstrategin och Team Sweden-samarbetet är att de olika statliga främjandeaktörernas roller, däribland Business Swedens, har förtydligats. Organisationerna menade dock att det faktum att det numera är en organisation som ansvarar för export- och investeringsfrämjandet jämfört med tidigare två organisationer inte ökat tydligheten nämnvärt för svenska företag. Detsamma gäller för utländska företag som endast torde komma i kontakt med investeringsfrämjandet och inte exportfrämjandet.¹¹¹

Arbetsgruppen för exportstrategin och handelsfrämjande hos Svenskt Näringsliv angav vid intervjun hösten 2017 att det fortfarande finns företag som saknar kunskap om Business Swedens uppdrag och vilka tjänster de erbjuder. De menar att det inte går att underskatta svårigheten att arbeta in och

¹⁰⁹ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

¹¹⁰ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017.

¹¹¹ Företagarna, intervju hösten 2017, Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju våren 2018 och Svenskt Näringsliv, intervju hösten 2017. Den intervjuade personen som representerar Företagarna är också styrelseledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening.

etablera ett nytt varumärke. En representant för arbetsgruppen anser att Business Sweden är mer tydliga med att skapa värde för företagen än Exportrådet och att det är mer fokus på att samarbeta med andra aktörer inom exportfrämjandet än tidigare.¹¹²

Vikten av utvärdering

SAU poängterade vikten av att Business Sweden har externt utvärderingsbara kvalitetsmål. Föreningen efterfrågade att Business Sweden, om möjligt, i ökad utsträckning genomför effektutvärderingar med hjälp av en extern aktör som ger svar på frågan hur mycket en insats har gett och huruvida exporten i slutändan har ökat. SAU framhöll att det vore värdefullt att göra kontrafaktiska effektutvärderingar då det i slutändan handlar om att få största möjliga effekt av de statliga medel som läggs på export- och investeringsfrämjandet.¹¹³

Utrikesdepartementet angav att regeringen gett både Exportrådet och senare Business Sweden i uppdrag att tydligare redovisa sina resultat. Detta gällde framför allt inom det statliga uppdraget för exportfrämjandet, medan resultatrapporteringen inom investeringsfrämjandet var väl utvecklad redan under Invest Swedens tid. Den stora skärpningen av kraven på resultatuppföljning infördes i riktlinjebrevet för 2014, och därefter har en dialog förts löpande om resultaten i verksamheten. Efter 2014 har Business Sweden även på eget initiativ tagit fram ett antal interna kvalitetsmål som de följer upp löpande och informerar främst sin styrelse men även UD om. UD framhöll att dessa mål är mycket intressanta.¹¹⁴

Medlemmarna i Svenskt Näringslivs arbetsgrupp för exportstrategin och handelsfrämjande påpekade att det är svårt att mäta det faktiska utfallet av exportfrämjandet. Den upplevda kundnöjdheten i samband med att ett projekt avslutas är en acceptabel indikator, om än inte den bästa – på hur väl Business Sweden utför sitt uppdrag. Det är därför viktigt att t.ex. regeringen ger Business Sweden i uppdrag att utveckla nya utvärderingsmöjligheter och nya indikatorer då risken är att kundnöjdheten ger en skev bild av hur väl den exportfrämjande verksamheten fungerar.¹¹⁵

Reflektioner i de avslutande intervjuerna

Business Sweden

Business Sweden avstod från att göra någon övergripande bedömning av förväntningar och farhågor eller vilka synergier som uppstått i och med sammanläggningen av Exportrådet och Invest Sweden utan hänvisade till ägarna. Business Sweden framhöll att de aldrig fått något uppdrag att utreda effekten

¹¹² Svenskt Näringslivs arbetsgrupp för exportstrategin och handelsfrämjande, intervju vid möte hösten 2017.

¹¹³ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017.

¹¹⁴ Utrikesdepartementet, e-brev våren 2018.

¹¹⁵ Svenskt Näringslivs arbetsgrupp för exportstrategin och handelsfrämjande, intervju vid möte hösten 2017.

av sammanslagningen eller synergieffekterna och att de heller inte hade gjort någon särskild utredning av synergieffekter eller effektivitetsvinster. Business Sweden gjorde dock en återrapportering till regeringen för verksamhetsåret 2014 i enlighet med det uppdrag de fick i riktlinjebrevet för 2014. Business Sweden påpekade också att det inte gjorts någon sedvanlig due diligence inför sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden och inte heller någon kvantitativ analys av de möjliga synergieffekterna. Enligt Business Sweden medförde detta att det inte var möjligt att i efterhand göra en kvantitativ uppskattning av synergieffekterna, då man t.ex. inte hade någon utgångspunkt för analysen¹¹⁶.

När det gäller kompetens är personal och kompetensutveckling en mycket viktig del i Strategi 2020 som togs fram 2014. Business Sweden har ett tydligt mål för rekrytering och utbildning, och man poängterade vid de avslutande intervjuerna vikten av att rekrytera rätt personal för de uppdrag man har. Erfarna affärsutvecklare kan använda sin kompetens inom både export- och investeringsfrämjande. Vidare framhöll Business Sweden att de har internutbildningar för att vidareutbilda personalen. Utbildningarna i bl.a. exportfrämjande, investeringsfrämjande, ledarskap, administration m.m. finns tillgängliga för all personal. Projektet Elevate Invest som startade 2017 bl.a. för att nå ut till fler investerare och generera fler kontakter på flera marknader har höjt kunskapen och kompetensen inom investeringsfrämjandet ute i organisationen.

Business Sweden framhöll också att man gjort en översyn av investeringsfrämjandet som bl.a. resulterat i att man har stramat åt och skruvat till verksamheten; bl.a. har man tagit in extern kompetens för att granska det mått (high quality investments, HQI) som används inom investeringsfrämjandet och också involverat fler personer från ledningsgruppen i arbetet med investeringsfrämjandet. Vidare framhöll Business Sweden att man håller på att se över hur man ytterligare kan integrera investerings- och exportfrämjandet.

När det gäller resultatuppföljning framhöll Business Sweden att de gör flera olika uppföljningar och utvärderingar, bl.a. NKI, kompletterande djupintervjuer för vissa projekt, jämförelser med andra investeringsfrämjande aktörer och den kontrafaktiska effektutvärdering som görs för småföretagsprogrammet på exportsidan.¹¹⁷

Övergripande är vår bedömning att det var rätt beslut att slå ihop export- och investeringsfrämjandet – det har dock tagit längre tid än vi förutsåg att få de fina resultat vi har i dag. Vi ser nu ytterligare möjligheter – och har äskat ökade medel för detta. Vi tycker också att det är mycket positivt med den ökade förståelsen av vikten av investeringsfrämjande för Sverige som vi tycker att Utredningen om ett effektivt investeringsfrämjande för hela Sverige pekar på.¹¹⁸

¹¹⁶ Sveriges export- och investeringsråd, faktagranskning hösten 2019.

¹¹⁷ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2019.

¹¹⁸ Sveriges export- och investeringsråd, e-brev våren 2019.

Utrikesdepartementet

UD avstod också från att ge någon övergripande bedömning av förväntningar och farhågor samt vilka synergier som uppstått. Vidare uppgav UD att man inte ansåg att det fanns något behov av att formellt begära någon ytterligare återrapportering från Business Sweden om sammanslagningen och uppkomna synergier förutom det krav på återrapportering som angavs i riktlinjebrevet för 2014. UD framhöll att man löpande följer upp verksamheten inom ramen för den myndighetsliknande dialog man har med Business Sweden och där får rapporter om att synergier uppstår. Till exempel kan Business Sweden arbeta med investeringsfrämjande på en del utlandskontor där de inte kunde göra det tidigare. Elevate Invest är ett exempel på detta. Dessutom finns det exempel på hur Business Sweden arbetar med att använda kontakter som uppkommit genom investeringsfrämjandet för att hjälpa svenska företag att komma ut i världen, där Uniqlo och Japan är ett exempel.

Den första tiden efter sammanslagningen präglades av underskott i konsultverksamheten och sparprogram, sedan kom exportstrategin med många nya uppdrag och ny finansiering. I samband med att Team Invest skapades 2016 fick Business Sweden en tydlig signal om att investeringsfrämjandet var viktigt och att det fanns krav på ökat fokus och leverans.

När det gäller förslaget i översynen (Ds 2011:29) om ett gemensamt anslag för export- och investeringsfrämjandet angav UD att anledningen till att Business Sweden fick två separata anslag för respektive verksamhet var att man ville vara säker på att investeringsfrämjandet inte förlorade synlighet, uppmärksamhet och prioritet i den nya organisationen. UD uppgav att det finns olika åsikter om huruvida ett gemensamt anslag kan leda till synergier eller inte och att Utrikesdepartementets hållning är att man måste se synergier kontra att inte något av uppdragen urholkas till förmån för det andra.

SAU

SAU avstod också från att ge någon övergripande bedömning av förväntningar och farhågor samt vilka synergier som uppstått vid den avslutande intervjun. De hänvisade till sina tidigare svar under de inledande intervjuerna.

När det gäller Business Swedens styrelse framhöll SAU att det finns kompetens inom investeringsfrämjande i den nuvarande styrelsen och att de båda ägarna är överens om att de även framöver ska diskutera vilka kompetensbehov de ser i styrelsen.

Gruppens iakttagelser och slutsatser

Inledning

I det följande besvarar gruppen den fråga som ställdes inledningsvis i kapitlet, nämligen hur aktörerna uppfattar att de förväntningar och farhågor som angavs i propositionen har realiserats. Därutöver listas några övriga iakttagelser.

Aktörernas uppfattning om förväntningar och farhågor

Den bild som framträder av genomgången av den offentliga dokumentationen och de intervjuer som genomförts är att vissa av de förväntningar och farhågor som angavs i propositionen kan ha realiserats. I den offentliga dokumentationen finns det endast relativt knapphändig information om uppnådda synergier. Den enda omedelbara synergieffekten i och med sammanslagningen som tydligt framkommer i materialet är att Business Sweden fick gemensamma staber och administrativa funktioner i och med samgåendet. Det framgår dock inte om detta resulterade i att resurser frigjordes och användes i den operativa verksamheten i linje med förväntningarna i propositionen.

Både ägarna och Business Sweden anger att flera synergier kan ha realiserats och ger vissa exempel. Regeringen gör bedömningen i budgetpropositionen för 2014 att synergier mellan verksamheterna skapats men preciserar inte vilka dessa synergier är. Från budgetpropositionen för 2016 är det tydligt att regeringen anser att det fortfarande återstår arbete när det gäller att tillvarata möjliga synergieffekter från sammanslagningen, men detta beskrivs inte närmare. Av intervjuerna med UD framgår det att synergier realiserats t.ex. i form av att Business Sweden kan arbeta med investeringsfrämjande på en del utlandskontor där man inte kunnat göra det tidigare eller att projektet Elevate Invest initierats av Business Sweden. SAU anger att flera av de identifierade fördelarna i mindre eller högre utsträckning har realiserats, t.ex. att investeringsfrämjandet kan utföras vid fler utlandskontor, att kontakter och branschkunskaper hos personalen kan utnyttjas för båda verksamheterna och att det blivit lägre fasta kostnader för verksamheterna. Förutom den omedelbara synergieffekten med gemensam administration angav Business Sweden i sin återrapportering om synergier 2014 att vissa andra synergier var på väg att realiseras men att Business Sweden bedömde att effekterna skulle komma att bli synliga först på några års sikt. Detta uppgavs gälla t.ex. förväntningarna om att den gemensamma kontorsinfrastrukturen ska gynna investeringsfrämjandet, att branschkunskap och nätverk inom investeringsfrämjandet ska kunna spridas i en större organisation och stärka exportfrämjandet och att en större organisation ska ge större synlighet och genomslag för såväl export- som investeringsfrämjandet. Under de avslutande intervjuerna under 2019 avstod aktörerna från att göra någon övergripande bedömning av de förväntningar och farhågor som togs upp i propositionen eller vilka synergier som uppstått.

När de gäller farhågan att investeringsfrämjandet skulle urholkas i och med sammanslagningen är det en relativt samstämd bild som framträder om att investeringsfrämjandet initialt efter sammanslagningen inte var så högt prioriterat bl.a. på grund av den ekonomiska krisen i Business Sweden. Det framgår vidare att integrationen av export- och investeringsfrämjandet tog en längre tid bl.a. beroende på skillnader i arbetssätt och kultur och de separata anslagen för verksamheterna, och att det därmed fanns vissa svårigheter att använda personalens kompetens för både export- och investeringsfrämjande. Vidare framgår det att det initialt efter sammanslagningen kan ha skett ett kompetenstapp när

det gäller investeringsfrämjandet på grund av personalneddragningar, men också att tyngdpunkten på kompetens i styrelsen inledningsvis låg på exportfrämjande, vilket kan ha bidragit till att integrationen av verksamheterna tog längre tid.

Åtgärderna i exportstrategin 2015 och regeringens bedömning av investeringsfrämjandet i budgetpropositionerna de efterföljande åren visar att regeringen såg ett behov av ett ökat fokus på investeringsfrämjandet. I budgetpropositionen för 2015 framhöll regeringen att den fäste stor vikt vid att kvaliteten i investeringsfrämjandet säkrades och att verksamheten kunde vässas ytterligare. År 2017 angav regeringen att arbetet med investeringsfrämjandet kan stärkas ytterligare för att ta till vara Sveriges potential som investeringsland. Regeringen konstaterade vidare att Sverige presterat sämre än flertalet jämförbara länder sett till antalet investeringar under den senaste tioårsperioden. Detta konstaterades även 2018, och regeringen gjorde bedömningen att det fanns förbättringspotential på området samtidigt som den konstaterade att resultatindikatorerna visade på en positiv utveckling för investeringsfrämjandet. År 2019 framhöll regeringen att Business Swedens arbete med investeringsfrämjande fortsatt att utvecklas under 2018 och regeringen konstaterade vidare att antalet högkvalitativa investeringar ökat markant. Regeringens bedömning att Sverige presterar sämre än flertalet jämförbara länder sett till antalet investeringar under den senaste tioårsperioden kvarstod dock.

Den bild som framträder av Business Swedens rapportering är att de avser att fortsätta att arbeta med att förverkliga eller frigöra synergier i verksamheten efter sammanslagningen. Business Sweden ger vissa exempel på detta arbete, t.ex. att man inlett projektet Elevate Invest i syfte att tillvarata synergieffekter i Business Swedens globala verksamhet och startat programmet Going Global som är ett anpassat export- och investeringsprogram för startup-bolag. I budgetunderlaget för 2017 framhöll Business Sweden att de ser en fortsatt potential i och arbetar för att utveckla ett integrerat främjande med synergier mellan närvaro i Sverige och utomlands, mellan export- och investeringsfrämjandet och mellan statlig och privat finansiering. Business Sweden angav även så sent som i budgetunderlaget för 2019 att de arbetar vidare med att frigöra synergier mellan export- och investeringsfrämjandet och att på ett än mer tydligt sätt dra nytta av dessa. Business Sweden lämnade också förslag på uppdrag som integrerar export- och investeringsfrämjandet i budgetunderlaget för 2020.

Övriga iakttagelser

- Det övergripande syftet med sammanslagningen var att export- och investeringsfrämjandet skulle effektiviseras i en gemensam organisation och att det statliga stödet för näringslivets internationalisering därmed skulle kunna stärkas. Det är svårt att följa upp eftersom det inte framgår av propositionen eller styr signaler till Business Sweden hur detta avses uppnås, mätas eller följas upp och Business Sweden har varken fått i uppdrag att ta

fram underlag eller har själva tagit initiativ till att ta fram något underlag för att möjliggöra en uppföljning. Regeringen angav vidare i propositionen att flera synergier skulle kunna tillvaratas, vilket skulle leda till högre effektivitet så att större nytta skulle kunna uppnås genom de statliga medlen. Dock saknades det en tydlig definition av synergier i propositionen. De synergier som togs upp i propositionen angavs vara möjliga synergier utifrån en sammanslagning, men det fanns inga krav på att synergier skulle uppnås. I konsekvensanalysen i propositionen angav regeringen att en gemensam organisation skulle kunna frigöra resurser från administration och stöd och att resurserna skulle kunna användas till den operativa export- och investeringsfrämjande verksamheten, vilket skulle kunna medföra att svenska företag skulle få mer och bättre rådgivning och stöd i frågor om internationalisering. Regeringen angav dock att det var svårt att uppskatta hur stora dessa synergivinster skulle bli och framhöll att detta bl.a. berodde på hur sammanslagningen genomfördes. Regeringen lämnade därmed inga beräkningar av möjliga synergier och gjorde inte heller några övriga kvantitativa bedömningar av sammangåendet.

- Redan första året efter sammanslagningen rapporterade Business Sweden att ägarnas intentioner att få en mer kostnadseffektiv organisation var på väg att realiseras och att investeringsfrämjandet hade expanderat på fler marknader där fler kvalitativa investeringar genomförts jämfört med tidigare år trots ett lägre statligt anslag.
- Regeringen följde upp uppkomna synergivinster under 2014 genom att ge Business Sweden i uppdrag att rapportera synergivinster för det berörda året i den statliga åiterrapporteringen. Business Sweden redovisade att vissa synergier av sammanslagningen redan var märkbara men att andra kommer att få genomslag på några års sikt. De kvantitativa uppskattningar som angavs i Business Swedens redovisning med anledning av sammanslagningen var kostnader av engångskaraktär om 13 miljoner kronor som belastade resultatet 2013. Regeringen ställde inte något ytterligare krav på åiterrapportering med anledning av Business Swedens kortfattade och mycket översiktliga åiterrapportering. UD uppger i intervjuerna att man inte såg något behov av att följa upp synergier ytterligare då frågan följts upp i den löpande dialogen med Business Sweden.
- År 2015 rapporterade Business Sweden att det finansiellt ansträngda läget och att de två statliga uppdragen haft sin hemvist i olika organisatoriska enheter sedan sammanslagningen medfört att synergier med ett samlat främjande endast delvis realiserats. Vidare menade Business Sweden att sparåtgärder inom investeringsfrämjandet begränsat kapaciteteten att attrahera nya investeringsmöjligheter. År 2016 rapporterade Business Sweden att omstruktureringsarbetet som genomförts under 2014 gett en mer kostnadseffektiv organisation men man lämnade inga kvantitativa uppgifter om detta.

- Flera av de intervjuade pekar på att det finns ett dilemma med att ha separata anslag för export- och investeringsfrämjande i Business Sweden eftersom detta begränsar flexibiliteten i verksamheten och kan göra det svårare att uppnå synergier mellan verksamheterna.
- Flera av de remissinstanser som hade invändningar mot sammanslagningen hänvisade till export- och investeringsfrämjandets olika karaktär. Av intervjuerna framgår det att det fanns svårigheter att integrera de olika verksamheterna, vilket bl.a. uppges bero på skillnader i arbetssätt och kultur och att anslagen är separata. Att tyngdpunkten på kompetens i styrelsen har varit på exportfrämjande kan ha påverkat integrationen av verksamheterna. Sammantaget visar materialet att tiden efter sammanslagningen var turbulent på Business Sweden, bl.a. på grund av den ekonomiska krisen och att det initialt fanns ett större fokus i Business Sweden på exportfrämjandet.
- Ekonomistyrningsverket betonade i sin roll som remissinstans vikten av att statsmakterna har möjligheter till styrning, insyn och kontroll när man har ansvar för statliga åtaganden som utförs i en annan form än av en myndighet. Inom ramarna för den uppföljning som gjorts av gruppen har riksdagen endast fått tillgång till den dokumentation om Business Sweden som utgör offentliga handlingar genom att den överlämnats till Regeringskansliet eller genom att Business Sweden valt att tillgängliggöra dokumentationen. Riksdagens möjligheter till insyn och kontroll när det gäller den investeringsfrämjande verksamheten kan därför sägas ha försämrats i och med sammanslagningen jämfört med när den investeringsfrämjande verksamheten bedrevs i myndighetsform. UD:s bedömning är att möjligheterna till insyn och kontroll inte försämrades i och med sammanslagningen. Av Business Swedens stadgar framgår det att Riksrevisionen och Regeringskansliets internrevision får granska hur Business Sweden använder statliga medel och utför statliga myndighetsuppgifter.
- När det gäller farhågan om ett urholkat investeringsfrämjande bedömde regeringen inför sammanslagningen att risken kunde hanteras genom att man anvisar ett separat belopp för investeringsfrämjandet samt preciserar mål och återrapporteringskrav för verksamheten i årliga riktlinjebeslut. En genomgång av de årliga riktlinjebreven till Business Sweden visar att regeringen under hela den undersökta perioden har anvisat separata belopp för exportfrämjande respektive investeringsfrämjande i riktlinjebreven. Vidare har det funnits mål, syften och åtgärder samt återrapporteringskrav för varje verksamhet. Från och med 2016 har Business Sweden fått ett riktlinjebrev för båda verksamheterna. I sammanhanget kan noteras att regeringsuppdraget om satsningen Going Global omfattar medel från såväl anslaget för exportfrämjande som anslaget för investeringsfrämjande.

- År 2016 får Business Sweden en ny chef för investeringsfrämjandet, och Business Sweden börjar arbeta mer strategiskt med investeringsfrämjandet, bl.a. genom att införa en modell med Invest Team Leaders på utlandsmarknaderna och initiera projektet Elevate Invest.
- Tre år efter sammanslagningen, 2016, tar SAU fram en ägarpolicy för Business Sweden där föreningen uttrycker sina förväntningar på Business Sweden och framhåller bl.a. att synergier mellan investerings- och exportfrämjande ska eftersträvas i kommunikation och genomförande. När det gäller förväntningen på att få samma samverkan med näringslivet för investeringsfrämjandet som exportfrämjandet i och med sammanslagningen framgår det av intervjuerna att SAU anser att de har begränsade möjligheter till inflytande över investeringsfrämjandet. Vidare framgår det att SAU har efterfrågat mer samarbete med UD, bl.a. i form av en gemensam ägarpolicy för Business Sweden och att det ska finnas en gemensam valberedning för att utse styrelseledamöter till Business Sweden. SAU har också önskat att få delta i Team Sweden Invest. I både dokumentationen och intervjuerna framträder bilden att SAU blivit mer aktiva som ägare i Business Sweden. Sedan 2015 inkluderar SAU investeringsfrämjandet i mål och visioner i sin verksamhetsberättelse och föreningen har under senare år hållit särskilda möten med de styrelseledamöter man utsett till Business Sweden. SAU har sedan sammanslagningen förespråkat höjda anslag till Business Sweden och ett fokus på resultatuppföljning. De båda ägarna och Business Sweden delar uppfattningen att resultat och utvärdering är viktigt för att utveckla verksamheten, och regeringen och Business Sweden har tagit olika initiativ för att förbättra uppföljning och utvärdering av verksamheten.

8 Investeringsfrämjande vid fler utlandskontor

Inledning

Detta kapitel innehåller en fördjupad uppföljning av förväntningen om att ett aktivt investeringsfrämjande skulle kunna bedrivas vid fler utlandskontor. Inför sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden framhöll såväl utredare och remissinstanser som regeringen och riksdagen den stora fördel det skulle kunna innebära att investeringsfrämjandet skulle kunna ske vid betydligt fler utlandskontor än vad som då var fallet. Invest Sweden var dock mer tveksamma till att en sammanslagning i sig skulle leda till att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas vid fler utlandskontor och menade att det snarare var en resursfråga än en organisatorisk fråga. Som framgått av kapitel 3 var det flera remissinstanser som uttryckte en oro för att sammanslagningen skulle riskera att leda till att investeringsfrämjandet skulle urholkas, bl.a. utifrån att verksamheterna var så olika till sin karaktär.

I nästa avsnitt återges den argumentation som framhölls inför riksdagens beslut i utskottets betänkande och i regeringens proposition i fråga om investeringsfrämjande vid fler utlandskontor. Vidare återges även de resonemang som fanns i den översyn som föregick regeringens förslag på området. Därefter presenteras de preciserade frågeställningar som kapitlet avser att besvara och den metod som använts. För att ha en jämförelsepunkt tecknas i det därpå följande avsnittet en översiktlig bild av Invest Swedens och Exportrådets utlandsnärvaro inför sammanslagningen. Under rubriken Efter sammanslagningen presenteras regeringens riktlinjer, verksamhetens utveckling och budgetäskanden och budgetbeslut. Sammanställningen bygger på offentlig dokumentation från perioden 2013–2020. Därefter redovisas reflektioner som framkommit i inledande intervjuer med Business Sweden, ägarna, tidigare Invest Sweden och vissa andra främjandeaktörer och avslutande intervjuer med Business Sweden och ägarna. I det avslutande avsnittet besvaras kapitlets preciserade frågeställningar, och gruppens iakttagelser och slutsatser redovisas.

Riksdagens beslut

I sitt betänkande framhöll näringsutskottet att främjandet av utländska investeringar i Sverige skulle kunna ske på fler platser i utlandet än vad som då var fallet. Utskottet konstaterade att sammanslagningen skulle kunna leda till att investeringsfrämjande kunde ske vid flera utlandskontor, exempelvis i större europeiska investeringsländer och på intressanta tillväxtmarknader. Utskottet delade därmed regeringens bedömning och menade att en sammanslagning skulle kunna leda till att investeringsfrämjande skulle kunna ske vid betydligt

fler utlandskontor än vad som då var fallet, t.ex. i större europeiska investeringsländer eller i intressanta tillväxtländer (prop. 2011/12:92, bet. 2011/12:NU23).

Många regioner hade enligt vad som anges i översynen (Ds 2011:29) beklagat att Invest Sweden sett sig tvungna att lägga ned sina tidigare kontor i Europa. I propositionen anförde regeringen att flera regionala aktörer i stort instämde i utredarens bedömning av fördelarna med en sammanslagning och att de bl.a. särskilt nämnt betydelsen av att investeringsfrämjandet skulle kunna ske vid flera utlandskontor än vad som då var fallet.

I det utkast till avtal mellan staten och SAU som finns i propositionen fastställdes i 3 § i stycket om rådets uppgifter att ”rådet ska ha institutionell närvaro på utländska marknader med stor betydelse eller potential”. Det var en ny formulering som innebar en precisering av utlandsnärvaro på viktigare marknader. Enligt propositionen innebar det dock ingen förändring i förhållande till rådande praxis, utan en anpassning av skrivningarna till det faktum att utlandskontoren i vissa fall hade en annan status, t.ex. som dotterbolag.

Enligt översynen hade frågan om en utökad utlandsnärvaro inom investeringsfrämjandet redan tagits upp i översynen av investeringsfrämjandet (SOU 2001:109) där man föreslog att utlandsnärvaron inom Invest Sweden skulle utökas från dåvarande nio kontor, bl.a. genom närmare anknytning till utlandsmyndigheterna, och även samlokaliseras med ambassader eller andra främjandeaktörer. Utredaren konstaterade vidare att även Arthur D. Little i sin konsultrapport från 2007 ansett att det fanns en ”generell logik” för Invest Sweden att försöka utnyttja Exportrådets marknadskunskap och generella täckning som ett komplement till den egna säljorganisationen. I rapporten påpekades att en sådan samverkan skulle kunna leda till en korsbefruktning mellan export- och investeringsfrämjandet.

I översynen framhölls samtidigt att sammanslagningen inte behöver innebära att investeringsfrämjandet bör ske på alla Exportrådets utlandskontor. Flera befintliga kontor låg i länder där näringslivet inte var så modernt, utvecklat och internationaliserat att det fanns företag som skulle kunna ha kapacitet eller intresse av att etablera sig i Sverige. En jämförelse gjordes med Storbritanniens export- och investeringsorganisation där bara en tredjedel av de knappt 100 kontoren aktivt arbetade med investeringsfrämjande.

I översynen konstaterades även att det visserligen finns skillnader i arbetsmetoden för export- och investeringsfrämjande där kontakterna sökte etableras på olika nivåer. Exportrådet uppvaktade oftast inköpare eller inköpschefer, i syfte att ”sälja in” en svensk leverantör. Det aktiva investeringsfrämjandet sökte däremot upp beslutsfattare på högsta nivå (vd, ledningsgrupp eller styrelseledamot) i företag som skulle kunna ha kapacitet och intresse av att investera på en så relativt liten och avlägsen marknad som Sverige. De olika arbetsmetoderna ställer därmed olika krav på branschkunskaper och känedom om t.ex. svenska kluster och forskningsmiljöer. Utredaren konstaterade att Invest Sweden hade medarbetare med en sådan gedigen branschfarenhet, medan Exportrådets utlandspersonal ofta var yngre och hade konsultbakgrund.

Dessa skillnader till trots menade utredaren att Exportrådets utlandskontor borde kunna ge ett mervärde i investeringsfrämjandet. Flertalet handelssekreterare bedömdes ha den erfarenhet och kompetens som skulle komma att krävas för att diskutera strategiska investeringsfrågor med ledningsnivån i stora utländska företag. Vidare hade många av dem enligt utredaren tidigare varit managementkonsulter eller på annat sätt arbetat med strategisk affärsutveckling. Utredaren konstaterade att Exportrådets kontor i Taiwan redan då delvis arbetade med investeringsfrämjande på uppdrag av Invest Sweden, vilket Exportrådet ersattes för inom ramen för sina avgiftsbelagda tjänster. Även på andra håll, t.ex. i Sydkorea, hade modellen använts, och utredaren menade att vid en sammanslagning skulle ersättning till Exportrådet för detta samarbete inte längre vara motiverad.

Vidare ansåg utredaren att det på samma sätt vore förenklat att påstå att alla Invest Swedens utlandskontor hade mångårig branschkunskap från alla de branscher där det fanns intresse för utländska investeringar i Sverige, vilket var anledningen till att det vid möten på ledningsnivå i utländska företag ofta deltog en branshexpert från myndighetens huvudkontor i Stockholm. Enligt utredaren spelades rollen som ”dörröppnare” dessutom ofta av svenska ambassader och generalkonsulat.

En annan invändning som hade förts fram gällde Invest Swedens huvudkontors kapacitet att följa upp och agera rådgivare till fler potentiella investerare än vad som redan var fallet, inte minst utifrån att kapaciteten redan var begränsad. Utredaren menade att inte heller detta var ett tillräckligt skäl emot att Exportrådets utlandskontor skulle kunna ge ett mervärde för investeringsfrämjandet. Ju fler investeringsförfrågningar som fanns att arbeta med, desto större skulle möjligheterna kunna bli att prioritera de investeringar som skulle kunna göra störst nytta för ”AB Sverige”.

En potentiell farhåga med bäring på närvaron av investeringsfrämjande vid fler utlandsmarknader var den att export- och investeringsfrämjande är så vitt skilda aktiviteter att det skulle vara svårt att arbeta med både export- och investeringsfrämjande, och det var därför viktigt att fortsätta att ha personer som dedikerat arbetade med investeringsfrämjande och hade kompetens inom detta område. Som framgår av kapitel 7 var en risk som identifierats inför beslutet att sammanslagningen skulle leda till ett urholkat investeringsfrämjande. I översynen framhöll utredaren att organisations- och styrningsfrågor skulle bli viktiga för att hantera riskerna. Utredaren lyfte bl.a. fram behovet av att utvärdera de utlandskontor som förväntades verka inom båda områden.

Frågor för uppföljningen att besvara

Som framgår av kapitel 1 är en grundläggande utgångspunkt för uppföljningen att regeringens riktlinjer har en stor betydelse för hur det statliga export- och investeringsfrämjandet inom Business Sweden har utvecklats. Före sammanslagningen styrdes inriktningen för investeringsfrämjandet och verksamheten vid Invest Sweden genom en myndighetsförordning och årliga regleringsbrev.

Det är därför av intresse att jämföra det regeringsuppdrag som Invest Sweden hade 2012 med det uppdrag den nybildade organisationen fick 2013. Eftersom sammanslagningen ses som något dynamiskt är det också av intresse att studera regeringens riktlinjer till Business Sweden över tid för att upptäcka eventuella förändringar. Detta leder fram till följande frågeställningar:

- Finns det några skillnader före och efter sammanslagningen – 2012 jämfört med 2013 – när det gäller regeringens riktlinjer i fråga om utlandsnärvaro?
- Har regeringens riktlinjer i fråga om utlandsnärvaro förändrats sedan 2013?

I syfte att följa upp vad som har hänt i verksamheten sedan sammanslagningen har följande frågeställningar formulerats:

- Bedrivs det investeringsfrämjande på fler utlandskontor efter sammanslagningen?
- Vilka reflektioner har Business Sweden, ägarna och vissa andra aktörer gjort i fråga om investeringsfrämjande på utlandsmarknader?

Metod för att besvara frågorna

För att besvara frågeställningarna har det genomförts dokumentstudier och intervjuer. Följande dokument har studerats: Förordningen (2007:1220) med instruktion för Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, Riktlinjer för budgetåret 2012 avseende Sveriges Exportråd, regeringens årliga riktlinjer till Business Sweden för export- och investeringsfrämjandet 2013–2019, Business Swedens årliga åiterrapportering av det statliga uppdraget och årsredovisningar 2013–2018 samt Invest Swedens årsredovisning 2012, Business Swedens årliga budgetunderlag 2013–2020 och regeringens uppföljning av verksamheten i budgetpropositionerna för 2013–2020. Dokumenten ger en officiell bild av hur regeringen i egenskap av ägare och uppdragsgivare styrt och följt upp verksamheten samt hur Business Sweden har beskrivit verksamhetens utveckling över tid och vilka behov de har lyft inom ramen för budgetdialogen.

Syftet med intervjuerna är att komplettera den officiella bild som dokumentstudien ger. Intervjuer har genomförts med företrädare för Business Sweden, UD och SAU samt vissa andra aktörer. Företrädare för Business Sweden, UD och SAU har fått möjlighet att faktagranska ett rapportutkast (exklusive gruppens iakttagelser, reflektioner, slutsatser och bedömningar), och samtliga som har intervjuats har fått granska citat och skrivningar som baseras på intervjuerna.

Före sammanslagningen

Invest Swedens utlandsnärvaro 2012

Enligt Invest Swedens myndighetsinstruktion skulle investeringsfrämjandet bedrivas såväl i Sverige som utomlands genom egen representation på de viktigaste marknaderna eller på annat sätt. Av myndighetens årsredovisning för 2012 framgår att den internationella organisationen under året bestod av fem utlandskontor med egen personal i Tokyo, New York, New Delhi, Shanghai (med filialkontor i Peking och Shenzhen) samt São Paulo. Genom ett samarbetsavtal med Exportrådet hade myndigheten även personal i Taiwan och Sydkorea. Liknande samarbeten hade tidigare förekommit i Saudiarabien där Gulfregionen täckts. Totalt bedrevs det således investeringsfrämjande på nio kontor (inberäknat filialkontoren) och sju marknader¹¹⁹. Invest Sweden hade även ett visst samarbete med ett fyrtiotal utlandsmyndigheter och med Exportrådet.

Utlandskontoren uppgavs samarbeta med övriga svenska aktörer på respektive marknad, och även lokalmässigt fanns kontoren nära andra svenska aktörer. I New York, São Paulo och Tokyo var kontoren samlokaliserade med Exportrådet. Den 31 december 2012 arbetade totalt 63 personer i Invest Swedens verksamhet. Av dessa fanns 30 i Sverige och 33 vid utlandskontoren. 29 personer var anställda direkt av Invest Sweden, 18 var lokalanställda utomlands, medan 15 personer arbetade i uppdragsform. Tabell 6 visar hur Invest Swedens utlandsorganisation var fördelad vid ingången av 2012. I årsarbetskrafter motsvarade arbetsinsatsen vid myndigheten 56 heltidstjänster 2012, varav 32 i Sverige och 24 i utlandsorganisationen.

Tabell 6 Invest Swedens utlandsorganisation 2012

Antal

	Anställda	Konsulter
Kina	9	1
Japan	5	3
USA	3	4
Indien	3	4
Brasilien	0	1
Totalt	20	13

Källa: Uppgift i Invest Swedens redovisning till regeringen utifrån uppdraget att förbereda och genomföra överföringen av Invest Swedens verksamhet till Sveriges exportråd, 2012-06-15. Uppgifterna avser antal anställda samt konsulter och inte helårsarbetstider.

Exportrådets utlandsnärvaro 2012

Enligt regeringens riktlinjer till Exportrådet för budgetåret 2012 skulle Exportrådet som en del av den grundläggande exportservicen bedriva ett generellt näringslivsfrämjande på internationella marknader. Vidare skulle Exportrådet

¹¹⁹ Med marknader avses nationella marknader.

genom det riktade exportfrämjandet genomföra särskilda exportförberedande insatser på internationella marknader för små och medelstora företag och riktade främjandeaktiviteter på sådana marknader. När det gäller utlandsnärvaron fastställdes som en del i den grundläggande exportservicen att Exportrådet skulle ha ”institutionell närvaro på, för svenska företag, intressanta marknader i den utsträckning som motiveras av företagets efterfrågan och marknadsutvecklingen och rådande finansiella förutsättningar”. Som en del i det särskilt riktade exportfrämjandet inom ramen för en överenskommelse mellan regeringen och Socialdemokraterna skulle Exportrådet genomföra en särskild satsning på att främja handeln med Brasilien, Ryssland, Indien och Kina (de s.k. BRIK-länderna) och andra prioriterade länder samt Irak. När det gällde satsningen i Irak framgick uttryckligen att överenskommelsen innebar ”säkrad exportfrämjande verksamhet i Irak”. Någon motsvarande formulering för BRIK-länderna om närvaro på dessa marknader fanns inte. Av redovisningen av det statliga uppdraget till Exportrådet under 2012 framgår dock att de utökade medlen inom ramen för överenskommelsen hade inneburit att Exportrådet kunde upprätta en strategiskt viktig närvaro på ett antal marknader där affärsverksamheten var låg eller mycket låg.

Enligt Exportrådets årsredovisning för 2012 hade man kontor i 57 länder. Medelantalet anställda under 2012 uppgick till 537 varav 397 i utlandet. Störst andel anställda hade organisationen i Asien (30 procent) följt av Europa exklusive Sverige (28 procent) och Sverige (26 procent). Antalet anställda på övriga marknader var betydligt lägre¹²⁰. Exportrådet fanns representerat på samtliga marknader där Invest Sweden hade kontor.

Efter sammanslagningen

Regeringens riktlinjer

Inledning

Regeringens riktlinjer består av formuleringar av mål och grundläggande förutsättningar för verksamheten, uppdrag samt återrapporteringskrav. Samtliga dessa är av betydelse för styrningen av verksamheten, även återrapporteringskraven som, i synnerhet om de är väldigt konkreta, kan vara mer styrande än övergripande målformuleringar.

Vid genomgången av riktlinjerna till Exportrådet för 2012 och Business Sweden för 2013–2018 och den tidigare förordningen med myndighetsinstruktion för Invest Sweden samt regleringsbrev för myndigheten för 2012 har formuleringar som handlar om institutionell närvaro men även om prioritering av särskilda länder eller utlandsmarknader med särskilda egenskaper, t.ex. tillväxtmarknader, marknader med intressant potential och liknande noterats.¹²¹ Riktlinjerna för exportfrämjandet handlar inte om att investeringsfrämjandet

¹²⁰ Afrika 6 procent, Sydamerika 5 procent, Nordamerika 4 procent och Australien 1 procent.

¹²¹ I bilaga 5 finns en sammanställning av samtliga formuleringar som har noterats.

ska kunna bedrivas på fler marknader, men eftersom de bedöms kunna ha haft en betydelse för de överväganden som Business Sweden har behövt göra när det t.ex. gäller placering av utlandskontor är de ändå av intresse.

Året efter sammanslagningen

En jämförelse av förordningen (2007:1220) med instruktion för Myndigheten för utländska investeringar i Sverige samt regeringens regleringsbrev för budgetåret 2012 till myndigheten och regeringens riktlinjer till Business Sweden för investeringsfrämjandet 2013 visar att formuleringen om den grundläggande förutsättningen skiljer sig något från den tidigare formuleringen. Enligt myndighetsinstruktionen skulle investeringsfrämjandet bedrivas såväl i Sverige som utomlands genom egen representation på de viktigaste marknaderna eller på annat sätt. I den nya formuleringen har ordet ”egen” tagits bort. År 2013 tillkom samtidigt en uppdragsformulering enligt vilken Business Sweden inom prioriterade områden ska marknadsföra investeringsmöjligheter omfattande hela Sverige till investerare på geografiska marknader med potential för utländska investeringar i Sverige.¹²² Uppdragsformuleringen förutsätter inte en fysisk närvaro men säger ändå något om inriktningen för utlandsverksamheten. Vidare är återrapporteringskravet i stort sett likalydande 2012 och 2013, nämligen att Business Sweden ska rapportera utfallet av den långsiktiga strategin för geografiska marknader med potential för investeringar i Sverige, med skillnaden att investeringar bytts ut mot direktinvesteringar.

När det gäller exportfrämjandet framgår det av riktlinjerna till Exportrådet för 2013 i likhet med 2012 att den grundläggande exportservicen ska ha institutionell närvaro på, för svenska företag, intressanta marknader i den utsträckning som motiveras av företagets efterfrågan och marknadsutvecklingen och rådande finansiella förutsättningar. I övrigt tillkom ett nytt uppdrag 2013 enligt vilket Business Sweden skulle lägga särskilt fokus på vissa specifika marknader. Återrapporteringskraven som angavs i riktlinjerna för 2013 liknade de som fanns 2012, med krav på mätbara åtgärder och kvantitativ redovisning.

Åren 2013–2018

Med ett undantag finns det inte några särskilda målformuleringar om närvaro på utlandsmarknader i riktlinjerna för investeringsfrämjande under hela den undersökta perioden (inkluderat 2012). Undantaget gäller 2014 då det i riktlinjerna angavs som ett övergripande mål att Business Sweden i sin verksamhet förväntas bidra till att förverkliga visionen om att den svenska exporten ska fördubblas, bl.a. genom att öka sin närvaro och verksamhet på de utländska marknader som Exportrådet prioriterar.

¹²² Hela formuleringen lyder: ”Baserat på en analys av de mest innovativa svenska styrkeområdena marknadsföra investeringsmöjligheter i hela Sverige inom lämpliga sektorer, främst sådana där Sverige har konkurrenskraft och spjutspekunande, till investerare på geografiska marknader med potential för utländska investeringar i Sverige.”

I riktlinjerna för 2014 ändrades formuleringen om den grundläggande förutsättningen för investeringsfrämjandet något. I den nya formuleringen angavs att representation ska finnas på ”de prioriterade marknaderna” (tidigare ”de viktigaste marknaderna”) eller ”på annat sätt som bedöms verkningsfullt för uppdraget” (tidigare ”på annat sätt”). År 2014 tillkom även en formulering i riktlinjerna där det framgår att medlen avser kostnader för verksamhet samt personal och administration inklusive institutionell närvaro på rådets prioriterade marknader för den investeringsfrämjande verksamheten. Sedan riktlinjerna för 2016 finns formuleringen som avser de grundläggande förutsättningarna inte längre kvar. Samtidigt ändrades formuleringen om medel så att det framgår att närvaro på Business Swedens prioriterade marknader för den investeringsfrämjande verksamheten skulle ske genom egen representation på plats eller på annat sätt som bedömdes som verkningsfullt för uppdraget. Denna formulering finns kvar under resten av den undersökta perioden. I riktlinjerna för 2018 tillkom att det i uppdraget ingår att proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag inom utvalda investeringsområden och marknader.

Uppdragsformuleringen från 2013 om att marknadsföra investeringsmöjligheter på geografiska marknader med potential för utländska investeringar finns kvar även under resten av den undersökta tidsperioden.¹²³

När det gäller åiterrapportering ändrades formuleringen om utfallet av strategin för prioriterade geografiska marknader 2016, och det framgår inte längre att redogörelsen av den strategiska inriktningen för verksamheten ska omfatta utfallet av strategin för prioriterade marknader, utan redovisningen ska i stället göras i relation till målen för verksamheten. I riktlinjerna för 2014 tillkom formuleringar om att rådet ska redovisa det statliga uppdraget när det gällde prestationer och effekter i enlighet med angivna resultatindikatorer. Det finns dock inga resultatindikatorer som uttryckligen handlar om närvaro på utlandsmarknader, men det angavs att antalet högkvalitativa utländska investeringar, till vilka rådet på ett betydande sätt medverkat skulle redovisas bl.a. per ursprungsland.

I riktlinjerna för 2018 tillkom ett åiterrapporteringskrav enligt vilket ”Business Sweden ska redogöra för och analysera verksamhet och uppnådda resultat avseende prioriterade geografiska och tematiska områden för potentiella utländska investeringar liksom orsaker till eventuella förändringar i dessa prioriteringar”. Samma år tog regeringen bort det tidigare kravet om att åiterrapportera om uppnådda resultat i syfte att erbjuda utländska investerare kvalificerad information.

När det gäller riktlinjerna för exportfrämjande kvarstår under hela den undersökta perioden formuleringen om att Business Sweden som en del i den grundläggande exportserVICEN ska ha institutionell närvaro på, för svenska

¹²³ I riktlinjerna för 2018 är formuleringen ny. Förändringarna bedöms dock inte ha någon betydelse för uppdragets innehåll i fråga om närvaro på utlandsmarknader. Ny formulering 2018: ”Inom prioriterade områden marknadsföra investeringsmöjligheter omfattande hela Sverige till investerare på geografiska marknader med potential för utländska investeringar i Sverige.” För äldre formulering se not 122.

företag, intressanta marknader i den utsträckning som motiveras av företagens efterfrågan och marknadsutvecklingen och rådande finansiella förutsättningar. Sedan riktlinjerna för 2014 finns även motsvarande formulering om medel för exportfrämjandet som för investeringsfrämjandet. Enligt denna ska medlen avse kostnader för verksamhet samt personal och administration, inklusive institutionell närvaro på de marknader som rådet prioriterar.

I riktlinjerna för 2015 tillkom nya formuleringar för småföretagsprogrammet som bedöms vara relevanta i sammanhanget. I en formulering fastställs att små och medelstora företag ska erbjudas särskilda tjänster inom ramen för programmet som är särskilt anpassade efter dessa företags behov och förutsättningar. Dessa tjänster ska huvudsakligen erbjudas via utlandskontoren. Vidare framgår att rådet ska utöka aktiviteter och satsningar mot små och medelstora företag på strategiska exportmarknader, framför allt nya och växande marknader. Den sistnämnda formuleringen fanns endast under detta år medan den förstnämnda finns kvar under resten av den undersökta perioden, dock i något modifierad form¹²⁴.

Därutöver tillkom både 2015 och 2016 uppdrag inom exportfrämjandet om att utöka satsningarna på nya tillväxtmarknader och prioritera institutionell närvaro på dessa marknader.

När det gäller återrapporteringskraven tillkom en skrivning i riktlinjerna för 2014 om att det ska framgå av redovisningen hur det statliga uppdraget använts för utlandskontorens finansiering. Samma år tillkom även resultatindikatorer enligt vilka Business Sweden bl.a. ska redovisa antalet utlandskontor och deras lokalisering inklusive förändringar under året.

Verksamhetens utveckling

Inledning

För att besvara frågan om huruvida investeringsfrämjandet bedrivs vid fler utlandskontor beskrivs inledningsvis Business Swedens utlandsnärvaro utifrån den bild som framkommer i Business Swedens årliga redovisning av det statliga uppdraget och årsredovisningar. Beskrivningen begränsas inte till antalet kontor utan innehåller även uppgifter om vid hur många marknader Business Sweden har bedrivit ett aktivt investeringsfrämjande samt hur antalet resurser har sett ut över tid.

Business Swedens utlandsnärvaro

Under hela den undersökta perioden finns det uppgifter om antalet utlandskontor i Business Swedens organisation. Som framgår av tabell 7 minskade de under perioden från 57 i Exportrådet 2012, eller 63 i Business Sweden 2013,

¹²⁴ I riktlinjerna för 2016 ändrades formuleringen så att tjänsterna inte längre huvudsakligen skulle erbjudas vid utlandskontoren, utan såväl i Sverige som vid utlandskontoren. Från 2017 utökas formuleringen med en skrivning om innovativa och tidigt internationaliserade företag, s.k. born globals i enlighet med ett uppdrag regeringen hade beslutat om under andra halvåret 2016.

till 47 kontor 2018. Som en del i ett större omstruktureringsprogram och kostnadsbesparingspaket avvecklades 9 utlandskontor 2014, och fr.o.m. 2014 framgår det av årsredovisningarna att Business Sweden gör en kontinuerlig översyn av kontorsnätverket i utlandet i syfte att effektivisera Business Swedens verksamhet. Översynen har lett till att flera kontor har lagts ned, även om det parallellt har öppnats kontor på marknader där det tidigare har saknats närvaro.

Antalet marknader som sägs täckas in har dock inte varit i överensstämmelse med antalet kontor. Medan antalet kontor t.ex. mellan 2013 och 2014 minskade från 63 till 55 kunde utlandsorganisationen enligt Business Swedens årsredovisning 2014 fortfarande täcka in 63 marknader genom att de skapat åtta ”virtuella kontor”. En jämförelse över tid av antalet marknader som täcks in är dock svår att göra eftersom rapporteringen skiljer sig åt något från år till år.

Antalet utlandskontor och marknader som täcks in är inte ointressant, eftersom det är en förutsättning för den flexibilitet som framhölls inför sammanslagningen, dvs. att Exportrådet hade ett större kontorsnät som investeringsfrämjandet skulle kunna få tillgång till. Det mest intressanta är dock huruvida investeringsfrämjandet bedrivs vid fler utlandskontor än vad som var fallet före sammanslagningen. Antalet utlandskontor där det har funnits en fast resurs som bedrivit investeringsfrämjande har från sju kontor 2012 (varav tre i Kina) minskat till fem kontor under perioden 2013–2017 för att återigen öka till sju kontor under 2018. Antalet marknader som dessa kontor täcker in har dock under perioden ökat från fem (med tanke på att Invest Sweden hade tre kontor i Kina) till sju 2018 då Storbritannien och Tyskland tillkom. Marknaderna där det fanns utlandskontor som bedrev dedikerat investeringsfrämjande genom en resurs på plats var fram till 2018 (då de båda europeiska kontoren tillkom) i stort sett desamma under hela perioden med dedikerad personal i Kina, Japan, Sydkorea, Indien och USA. Undantaget är Brasilien där Invest Sweden tidigare hade ett kontor. I Sydkorea hade visserligen inte Invest Sweden ett eget kontor (och det ingår därför inte i jämförelsen av antal kontor med dedikerat investeringsfrämjande) men man hade en anställd på Exportrådets kontor.

Tabell 7 Investeringsfrämjande vid utlandsmarknader

	2012 Invest Sweden	2012 Exportrådet	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antal anställda i Business Sweden totalt (medeltal under året)		537	543 (31/12 479)	456	452	474	480	484
Utomlands			390	337	347	363	363	i.u.
Sverige			153	119	105	111	117	i.u.
Varav årsarbetskrafter inom investeringsfrämjandet per 31/12	56**	–	34	30	ca 29	ca 30	ca 40	35*
Utomlands	24	–	16	20	18	15	20	i.u.
Sverige	32	–	18	10	11	15	20	i.u.
Andel anställda inom investeringsfrämjandet	–	–	6,2	6,6	6,4	6,3	8,3	7,2
Antal utlandskontor totalt	5	57	63	55	52	52	53	47
Antal marknader	7		57	63 (55+8)	62			42
Antal kontor med invest	5 + 2			Projekt vid 15 utlandskontor		5		7
Prioriterade marknader invest (allokerad budget)				14				
Antal marknader invest *** (utifrån fördelning av medel)			15	19	20	16	13	11
Upparbetade medel invest mnkr			63	69	61	65	68	79
Utomlands				37	32	31	30	33
Sverige				32	28	34	38	46

Källa: Sammanställning av uppgifter i Business Swedens årliga redovisningar av det statliga uppdraget. *Uppgiften är hämtad från SOU 2019:21. Kommentrar: Med dedikerad investeringsfrämjare avses en person som enbart arbetar med investeringsfrämjande och inte delar sin tid mellan export- respektive investeringsfrämjande. ** Denna siffra innehåller även personer som arbetar med administration som i den sammanslagna organisationen nu är gemensam för export- och investeringsfrämjande, och är därmed troligtvis inte direkt jämförbar med senare år. *** 2013 redovisas Benelux separat, 2014 och 2015 redovisas Benelux samt Schweiz och Österrike separat, 2017 redovisas Schweiz och Österrike separat, Danmark, Frankrike och Italien har utgått, 2018 har Schweiz, Österrike och Brasilien utgått men kategorin Övriga Europa har tillkommit och räknas som en marknad.

Att enbart titta på antalet utlandskontor där det funnits dedikerade resurser för investeringsfrämjandet kan dock ses som för begränsat (även om det var så det ordagrant uttrycktes i propositionen och utskottets betänkande). Som framgått av redovisningen av regeringens riktlinjer ställs det inga krav på att investeringsfrämjandet ska bedrivas utomlands genom representation, utan det kan även ske på annat sätt. Det är därför av intresse att även jämföra hur många marknader det bedrivs ett investeringsfrämjande på, oavsett permanent fysisk närvaro, i den nya organisationen i jämförelse med vad som var fallet före sammanslagningen. Jämförelsen avgränsas till det investeringsfrämjande arbete som bedrivs inom organisationen och omfattar således inte det investeringsfrämjande arbete som bedrivs genom samverkan med utlandsmyndigheter. En central tanke med sammanslagningen var just att investeringsfrämjandet skulle bedrivas vid fler utlandsmarknader inom organisationen.

När det gäller Invest Sweden framgår det att myndigheten 2012 hade egen personal placerad vid Exportrådets kontor i Taiwan och Sydkorea. Antalet marknader där Invest Sweden bedrev investeringsfrämjande blir därmed sju (de tre kontoren i Kina räknas som en marknad). Uppgifter om antal marknader som Business Sweden bedriver investeringsfrämjande verksamhet på utgår från den årliga redovisningen av fördelning av medel inom investeringsfrämjandet där det av årsredovisningen framgår hur dessa är fördelade på olika länder. Redovisningen för 2013 skiljer sig något åt, men antalet marknader framgår likväl. Året för sammanslagningen bedrev Business Sweden investeringsfrämjande verksamhet i 15 länder. De två därpå följande åren ökades det till 19 respektive 20 länder. Under dessa tre år bearbetades Beneluxländerna respektive Schweiz och Österrike av två kontor.

Året därefter finns inte längre Benelux med i redovisningen och antalet marknader minskade till 16 och ytterligare ett år senare (2017) har antalet marknader minskat ytterligare till 13 i och med att Danmark, Frankrike och Italien inte längre finns kvar (Schweiz och Österrike bearbetades även dessa år av ett kontor). Antalet marknader 2018 är svårbestämt eftersom kategorin Övriga Europa tillkommit samtidigt som Brasilien fallit bort. Om kategorin Övriga Europa innehåller Schweiz och Österrike som inte längre särredovisas eller ytterligare länder framgår inte.

Årsarbetskrafter och medel för investeringsfrämjandet utomlands

Ytterligare sätt att teckna en bild av utvecklingen inom utlandsorganisationen för investeringsfrämjandet är att titta på antalet årsarbetskrafter för investeringsfrämjandet och hur mycket medel som lagts på utlandsorganisationen, även om det inte finns några uttalanden i beslutet inför sammanslagningen om vare sig personella resurser eller medel.

Enligt Invest Swedens årsredovisning för 2012 motsvarade arbetsinsatsen vid myndigheten 24 heltidstjänster i utlandsorganisationen, fördelat på 33 personer (20 anställda och 13 konsulter). Antalet årsarbetskrafter inom investeringsfrämjandet i utlandsorganisationen var året efter sammanslagningen 16,

vilket innebär en minskning på 8 årsarbetskrafter. I sammanhanget kan det även nämnas att antalet verksamma inom det statliga investeringsfrämjandet inom Invest Sweden redan hade minskat från 88 personer 2010 till 63 personer 2012 till en följd av lägre finansiering 2011 (SOU 2019:21). Det är dock inte helt okomplicerat att jämföra dessa siffror med de uppgifter som finns för Business Sweden. Tjänstgöringsjournalerna från Invest Sweden för 2012 som förvaras hos Riksarkivet innehåller inga uppgifter om de som var anställda i utlandsorganisationen, och det saknas därmed (i de källor som gått igenom) information om hur stor andel av årsarbetskrafterna inom Invest Swedens utlandsorganisation som utgjordes av investeringsrådgivare och hur många som hade mer administrativa uppgifter som efter sammanslagningen kunde utföras av den gemensamma administrationen för export- och investeringsfrämjande. En genomgång av tjänstgöringsjournalerna för de som vid utgången av 2012 var anställda vid myndigheten i Sverige visar att cirka en tiondel av dem hade arbetsuppgifter som var av administrativ karaktär.¹²⁵ Även om det finns en osäkerhet i jämförelsen mellan 2012 och 2013 belastas jämförelsen över tid inom Business Sweden inte av denna osäkerhet.

Samtidigt som antalet kontor minskade inom Business Sweden 2014 framgår det av årsredovisningen att Business Sweden vid sidan av att ha skurit i kostnader hade behövt nyanställa på många av utlandskontoren. Av tabell 7 framgår också att antalet årsarbetskrafter i utlandsverksamheten har fortsatt att öka över åren medan antalet årsarbetskrafter i Sverige varit mer konstant. För 2018 saknas dock uppgifter, men av årsredovisningen framgår att Business Sweden under 2019 planerade att öka antalet anställda med ca 30 medarbetare i huvudsak i utlandsverksamheten.

Om man återgår till personalstyrkan inom investeringsfrämjandet i utlandsorganisationen och ser till hur den har utvecklats sedan 2013 framgår det av tabell 7 att den 2014 ökade från tidigare 16 till 20 årsarbetskrafter, men minskade 2015 och 2016 (18 respektive 15 årsarbetskrafter) för att därefter på nytt öka 2017 till 2014 års nivå (20 årsarbetskrafter). Enligt uppgifter för åren 2015–2017 tillkommer därutöver ett antal underkonsulter när det har bedömts nödvändigt. Uppgifter om antalet årsarbetskrafter inom investeringsfrämjandet återges inte på motsvarande sätt för 2018 i Business Swedens redovisning av det statliga uppdraget. Enligt uppgifter publicerade i Investeringsfrämjandeutredningens slutbetänkande (SOU 2019:21) var det totala antalet årsarbetskrafter inom investeringsfrämjandet 35 per den 31 december 2018. Det redovisas dock inte hur dessa var fördelade mellan utlandet och Sverige. Inom ramen för uppföljningen har därför dessa uppgifter efterfrågats från Business Sweden, som hänvisat till det ovan nämnda slutbetänkandet som innehåller uppgifter från september 2018. Uppgifter som Business Sweden hade lämnat till utredningen. Här framgår att Business Swedens dedikerade personalresurser för investeringsfrämjandet i september totalt var 36,2 årsarbetskrafter, dvs.

¹²⁵ Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, Arkivserie G3A, ”Tjänstgöringsjournaler, årliga”, volym 5 (2011–2012), Riksarkivet.

något högre än vid utgången av året. Dessa resurser var fördelade på Business Swedens sju prioriterade marknader för investeringsfrämjandet. Störst personalresurser fanns i USA (4 årsarbetskrafter) följt av Indien och Kina (båda 3 årsarbetskrafter) samt Japan (2,7 årsarbetskrafter) och Sydkorea (2,5 årsarbetskrafter). Vidare framgår att det sedan september 2018 finns en nyanställd heltidsresurs i Storbritannien respektive Tyskland. Antalet årsarbetskrafter i Sverige var vid samma tidpunkt 19, vilket då kan jämföras med 17,2 i utlandet. Trots att andelen medarbetare i form av årsarbetskrafter som arbetar med investeringsfrämjande inom Business Sweden ökade under perioden 2013–2018 från 6,2 procent till 7,2 (och under 2017 till 8,3 procent) var antalet årsarbetskrafter efter att initialt ha minskat och därefter ökat tillbaka på i stort sett samma nivå 2018 som 2013.

Endast för 2014 framgår av Business Swedens redovisning uppgifter om hur många av årsarbetskräfterna inom investeringsfrämjandet i utlandsorganisationen som arbetat dedikerat med investeringsfrämjande. I redovisningen av det statliga uppdraget framkommer att cirka fem medarbetare var fulltidsfinansierade av investeringsfrämjandet på Business Swedens utlandsmarknader. Dessa beskrevs vanligen vara väl lokalt förankrade med långårig näringslivsbakgrund och med ett omfattande lokalt nätverk. Utöver dessa fem lades specifika främjandeuppdrag ut på utvalda kontor, vilket gjorde att bemanningen i utlandet motsvarade knappt 20 fulltidstjänster som arbetade med investeringsfrämjande. I redovisningen för 2015 står det att antalet anställda som var "helt dedikerade" till investeringsfrämjandet vid utgången av året uppgick till ca 29 personer, varav ca 18 heltidstjänster i utlandet. Samtidigt framgår att "vissa" anställda delade sin tid mellan invest och export, övriga 11 var anställda i Sverige. I redovisningen tydliggörs också att investeringsfrämjandet därutöver använde sig av Business Swedens gemensamma funktioner för administration och support samt anlidade ett antal underkonsulter på marknader där detta ansågs nödvändigt. De 18 heltidstjänsterna kan därför inte betraktas som dedikerade med samma definition som den som användes året före, då det var 5 heltidstjänster. Inte heller för åren 2016 och 2017 framgår det av redovisningen hur många som enbart arbetade med investeringsfrämjande i utlandsorganisationen. Det enda som framgår är att tjänsterna i utlandet var fördelade på flera medarbetare då dessa ofta delade sin arbetstid mellan investerings- och exportfrämjande, samt att det utöver de egna medarbetarna anlidades konsulter med specialistkompetens för riktat investeringsfrämjande i utlandet. Bortsett från att uppgifterna om antalet årsarbetskrafter som arbetat dedikerat med investeringsfrämjandet i utlandsorganisationen under Business Swedens tid är osäkra går det dock inte heller utifrån de källor som uppföljningen omfattar helt säkert att säga hur många av de 24 heltidstjänsterna i Invest Swedens utlandsorganisation 2012 som arbetade dedikerat med investeringsfrämjande. Det enda som går att utläsa är att dessa tjänster var fördelade på 33 medarbetare och konsulter. Det går därmed inte att veta om diskrepansen mellan 33 och 24 kan förklaras av att vissa arbetade deltid, eller om några även

arbetade med andra uppdrag (som eventuellt inte handlade om investeringsfrämjande).

När det gäller medel för investeringsfrämjande framgår dessa av tabell 7. Nivån på medel för investeringsfrämjandet totalt (både i Sverige och utomlands) ökade från 63 miljoner kronor till 79 miljoner kronor under perioden 2013–2018¹²⁶. Undantaget 2013 har nivån på medel utomlands varit relativt konstant och legat på eller strax över 30 miljoner kronor. Det innebär att andelen av de medel för investeringsfrämjande som fanns i utlandsorganisationen under perioden minskade från drygt 50 procent till 42 procent 2018. Detta trots att intäkter och bidrag från regionala partner, regeringen och departement (medel som inte har använts i utlandsorganisationen) minskade från 14 miljoner kronor 2014 till en nivå på mellan 2 och 5 miljoner kronor de följande åren som en följd av att de projektmedel som tidigare tillkommit inom ramen för strukturfonderna inte längre fanns tillgängliga i och med den nya strukturfondsperioden från 2014.

Business Swedens analys av utlandsnärvaron

En genomgång av Business Swedens återsrapportering av det statliga uppdraget har genomförts för att få ytterligare information om och fördjupad förståelse för den utveckling som har skett utifrån Business Swedens perspektiv. I följande avsnitt redogörs för de uppgifter som återfinns i dessa offentliga källor som handlar om närvaro på utlandsmarknader.

När det gäller utlandskontoren har Business Sweden i sina årsredovisningar återkommande framhållit att verksamheten inom det statliga uppdraget och försäljningen av konsulttjänster skapar synergier och förstärker varandra, och att de därmed möjliggör en större, bredare och djupare utlandsnärvaro. Detta har bedömts vara till nytta för både den exportfrämjande och den investeringsfrämjande verksamheten. Vidare har också den risk som det innebär att ha verksamhet i flera länder med politisk instabilitet framförts, vilket Business Sweden uppgett kan påverka förutsättningarna för affärsverksamhet och internationell handel negativt i olika omfattning. Om det sker stora förändringar på kort tid kan det enligt Business Sweden vara svårt att anpassa den lokala verksamheten utan att intäktsbortfall eller kostnader blir kännbara. Business Sweden har framhållit medarbetarna som den viktigaste tillgången och konstaterat att vissa positioner, särskilt i utlandsverksamheten, kan ta längre tid att tillsätta då lokala förhållanden kan ställa särskilda krav på kvalifikationer som endast ett mindre antal personer besitter.

I redovisningen av det statliga uppdraget för 2013 framhöll Business Sweden att närvaron på ca 60 utlandsmarknader gett dem en möjlighet att ”kombinera bred kompetens och gediget nätverk i det svenska näringslivet med

¹²⁶ Eftersom siffran för 2012 innehåller administrativa kostnader och lokalkostnader bedöms den som mindre intressant att ta med. Det kan dock noteras att det statliga anslaget minskade från 57 miljoner kronor 2012 till 49 miljoner kronor 2013.

lokal fingertoppskänsla om marknadsläget, affärskulturen och affärsmöjligheterna på de mest intressanta marknaderna för svenska exportföretag och utländska investeringar”. Business Sweden konstaterade att 2013 trots ett intensivt arbete med att sammanföra två verksamheter och företagskulturer blev ett starkt år för utländska investeringar. Investeringsfrämjandet hade expanderat på fler marknader där fler kvalitativa investeringar genomförts än under tidigare år, trots ett lägre statligt anslag. Business Sweden framhöll den nya organisationens betydelse. Japan och Indien var de mest framgångsrika marknaderna under 2013, och enligt Business Sweden var detta tack vare långsiktighet i relationerna med företagen. Business Sweden lyfte också fram att investeringarna från kategorin Övriga världen ökade till en fjärdedel av det totala resultatet, vilket enligt Business Sweden avspeglade organisationens större geografiska täckning och möjligheter att bedriva ett proaktivt investeringsfrämjande på flera marknader.

I redovisningen för 2014 skrev Business Sweden om den organisatoriska förändringen de hade genomgått under året. Business Sweden framhöll att man på de platser där omvandlingen till virtuella kontor hade skett under hösten arbetade för att finna former för samverkan med ambassader, konsulat och andra lämpliga organisationer på plats. Under året genomfördes det investeringsprojekt vid 15 utlandskontor.¹²⁷ Det geografiska urvalet hade baserats på att antalet nyckelaktörer (s.k. key accounts) och övriga viktiga potentiella företag inom ett område hade uppnått kritisk massa. Övriga viktiga nyckelaktörer och andra viktiga internationella företag hanterades av affärssektorsenheten i Sverige.

Av Business Swedens årliga redovisning av det statliga uppdraget framgår att inriktningen för utlandsverksamheten inom investeringsfrämjandet efter 2015 fram till 2017 i stort sett var densamma. Främjanderesurserna fördelades på de marknader där det enligt Business Sweden fanns flest relevanta företag med störst potential att genomföra investeringar inom respektive investeringsområde. Potentiella investerare i Europa bearbetades i huvudsak av specialiserade investeringsrådgivare på Business Swedens kontor i Stockholm eller via Business Swedens regionala samarbetspartner runt om i Sverige. I redovisningen för 2015 anförde Business Sweden att logiken var att kunskapen om Sverige och affärsmöjligheterna ofta var tillräcklig hos företagen och att det nationella främjandet därmed anpassade resurserna för att stötta med regionalt/lokalt etableringsstöd och djupare branschexpertis. På avlägsna marknader hade målföretagen bearbetats med lokal personal för investeringsfrämjandet. Business Sweden har återkommande framhållit att kändedomen om Sverige som investeringsland på dessa marknader ofta är låg och att marknadsföringen av investeringsmöjligheter därför blir mer omfattande. På vissa marknader inom investeringsområden med endast ett fåtal potentiella investerare

¹²⁷ Kina, Taiwan, Japan, Sydkorea, Indien, Brasilien, USA, Kanada, Australien, Norge, Frankrike, Storbritannien, Benelux, Tyskland och Ryssland.

hade bearbetningen och relationsbyggandet främst skett från Sverige och med lokal support från Business Swedens utlandskontor.

Under 2017 togs ett beslut som avvek från den tidigare inriktningen för marknader i Europa och som innebar att man satsade ytterligare på investeringsfrämjandet i Storbritannien och Tyskland och på att inkludera dem i de prioriterade marknaderna och därmed ha dedikerade investeringsfrämjare på plats. I åiterrapporteringen av det statliga uppdraget för 2017 framhöll Business Sweden bl.a. att de med anledning av Storbritanniens kommande utträde ur EU (brexit) under året bedrivit ett proaktivt arbete för att verka för att företag vid en eventuell omlokalisering skulle välja att investera eller expandera i Sverige.

Business Sweden redovisar och analyserar årligen utvecklingen av investeringar på olika marknader. Bortsett från analysen från 2013 där betydelsen av den förstärkta närvaron på utlandsmarknaderna lyftes fram förklarades utvecklingen vid ytterligare två tillfällen delvis av interna omständigheter (i övrigt förekommer framför allt förklaringar knutna till utvecklingen på en viss marknad eller inom en viss bransch). I redovisningen för 2014 konstaterade Business Sweden att fördelningen mellan olika länder i investeringarna hade varit balanserad. Indien och USA hade bytt plats i toppen, vad avsåg investerarnas geografiska ursprung. Business Sweden menade att en sannolik förklaring var att investeringsområdet ICT (informations- och kommunikationsteknologi) under en stor del av året inte hade haft någon resurs på plats i USA, medan Indien hade varit den enda landsenheten som hade haft kontinuitet i bemanningen och med huvudsakligen dedikerad investeringsfrämjande personal. Under 2017 var antalet investeringar från Indien och Kina på uppåtgående. Japan konstaterades fortfarande vara en svårpenetrerad marknad men uppvisade enligt Business Sweden många intressanta affärsmöjligheter, och de anförde att den nyrekrytering till kontoret i Tokyo som hade gjorts under året förväntades generera resultat på sikt. Fördelningen av högkvalitativa investeringar från Asien och Europa låg på en normal nivå medan USA rapporterade färre investeringar under året än tidigare år. Business Sweden menade att en av förklaringarna till resultatet i USA vid sidan av ett större fokus på investeringar av hög kvalitet var den personalomsättning som hade ägt rum inom området livsvetenskap (life science).

I årsredovisningen för 2015 presenterades Business Swedens affärsmål för perioden 2016–2020, och bland dessa finns ”Öka stöd och främjande på Sveriges viktigaste marknader med högst potential för internationell handel samt investeringar på kort och medellång sikt”. Samma år lyftes även lanseringen av regeringens exportstrategi fram som en väsentlig händelse. Det framgår att Business Sweden inom ramen för strategin skulle få resurser så att närvaron på tillväxtmarknaderna kunde stärkas och att behoven för exportföretagen skulle vara vägledande.

I årsredovisningen för 2018 presenterades initiativet Elevate Invest. Initiativet initierades internt i Business Sweden och omnämns därför inte i Business Swedens redovisning av det statliga uppdraget. Business Sweden framhöll att

de under året hade kraftsamlat runt initiativet för att ”få en bättre hävstång på vår [sin] utlandsorganisation i investeringsfrämjandet”. Enligt redovisningen ledde initiativet till en kraftsamling på ett tiotal marknader i den internationella verksamheten där 106 för Sverige relevanta investerare med intresse av att investera i Sverige identifierades. Detta var utöver de 498 nya investeringsprocesser som hade registrerats av personal som var dedikerad för investeringsfrämjandet.

Budgetäskanden och budgetbeslut

Inledning

För att få en bild av om och i vilken utsträckning Business Sweden äskat medel knutet till frågor om utlandsnärvaro och hur regeringen i så fall har bemött dessa äskanden och bedömt utvecklingen, har Business Swedens årliga budgetunderlag samt budgetpropositionerna för 2013–2020 studerats. Nedan redovisas det som har framkommit som är kopplat till just utlandsnärvaron. I kapitel 6 ges en översiktlig beskrivning av anslagsutvecklingen för export- och investeringsfrämjandet.

Äskanden om medel för investeringsfrämjande på utlandsmarknader

I Business Swedens budgetunderlag för 2014 framhölls behovet av långsiktigt hållbar närvaro och väl etablerade kontaktnät på strategiskt intressanta marknader med stor potential, inte minst tillväxtmarknader med relativt hög risk för både export- och investeringsfrämjandet. Business Sweden anförde vidare att synergieffekterna och möjligheterna att erbjuda investeringsfrämjandexpertis på prioriterade marknader och affärsområden skulle komma att tas i beaktan.

Sedan budgetunderlaget för 2016 har Business Sweden äskat ökade medel för både export- och investeringsfrämjandet.

I budgetunderlaget för 2016 betonade Business Sweden behovet av en kraftsamling och långsiktighet i export- och investeringsfrämjandet. Business Sweden konstaterade att regeringens beräkningar inför budgeten 2015 indikerade en successiv minskning av medel till Business Swedens exportfrämjande under perioden 2016–2018 från 195 miljoner kronor till 155 miljoner kronor. Business Sweden menade att en sådan minskning skulle innebära resursanpassningar. Business Swedens närvaro i utlandet skulle komma att behöva ses över och minska, och möjligheten att representera verksamheten på prioriterade marknader skulle komma att försämrats. Utifrån de formuleringar som finns i budgetunderlaget går det inte att utläsa att de eventuella ökade resurserna för investeringsfrämjandet skulle användas för att öka utlandsnärvaron.

I budgetunderlaget för 2017 anförde Business Sweden att de kontinuerligt hade arbetat för att anpassa organisationen för att på ett effektivt sätt kunna leverera på båda verksamhetsområdena. De framhöll även att de såg en fortsatt potential i och arbetade för att vidareutveckla integrerat främjande med synergier mellan bl.a. närvaro i Sverige och utomlands.

I budgetunderlaget för 2018 föreslog Business Sweden en förstärkning av vissa åtgärdsområden inom investeringsfrämjandet och framhöll att man även ville förstärka närvaron och kundinteraktionen på relevanta marknader framför allt i Asien och USA. Närvaron i Nord- och Sydamerika, Indien och Japan bedömdes också behöva utökas. Man ville även genomföra en förstärkning av aktiviteter för att attrahera internationella startup-företag genom att bl.a. utöka närvaron på nyckelplatser t.ex. Silicon Valley, USA, London, Storbritannien, Berlin, Tyskland och Hongkong, Kina. Business Sweden lyfte även en oro för frånvaron av långsiktighet inom exportfrämjandet och anförde att ett minskat anslag skulle medföra att man skulle komma att behöva göra kraftiga neddragningar. För att ta ansvar gentemot företagen menade Business Sweden att det arbetet skulle behöva inledas redan under 2018, och att bl.a. dimensioneringen av Business Swedens lokala närvaro i utlandet skulle behöva ses över.

I likhet med 2018 fanns förslag om förstärkningar genom att utöka närvaron på nyckelplatser inom investeringsfrämjandet i budgetunderlaget för 2019.

I budgetunderlaget för 2020 framhöll Business Sweden att Sverige mer än någonsin behöver förstärkningar av export- och investeringsfrämjandet för att kunna landa i en långsiktig och stabil verksamhet. Business Sweden anförde att de med oro såg på att långtidsbudgeten indikerade en kraftig neddragning från 2020. En sådan minskning skulle enligt Business Sweden innebära att man redan under 2019 skulle komma att behöva inleda neddragningar; bl.a. skulle dimensioneringen av lokal närvaro i utlandet komma att behöva ses över. Bland nya satsningar fanns förslag om förstärkta resurser på prioriterade marknader för att öka såväl export- som investeringsfrämjandet. De konkreta insatser som Business Sweden framhöll bör genomföras är att öka antalet exportfrämjande resurser på Business Swedens kontor på utvalda tillväxtmarknader, kraftigt öka antalet investeringsfrämjare på prioriterade marknader samt möjliggöra för Business Sweden att arbeta aktivt med ambassader och generalkonsulat på utvalda tillväxtmarknader där man inte har kontor.

Från budgetunderlaget för 2015 fram till budgetunderlaget för 2018 har Business Sweden framhållit konsultverksamhetens betydelse för det statliga uppdraget. Business Sweden har anført att de båda verksamheterna skapar synergier och förstärker varandra och därmed möjliggör en större, bredare och djupare utlandsnärvaro.

Regeringens budgetbeslut och uppföljning av verksamheten

Som framgår av kapitel 6 omfattar statsbudgeten ett anslag för exportfrämjande respektive ett för investeringsfrämjande. Av anslagsändamålen för exportfrämjandet framgår att anslaget får användas för förstärkt närvaro i ekonomiskt dynamiska regioner. Detta gäller för hela den undersökta perioden.

I budgetpropositionen för 2014 anförde regeringen att den nya organisationen för investeringsfrämjandet innebar tillgång till fler marknader. Regeringens bedömning var att verksamheten ytterligare skulle kunna vässas för att öka intresset för Sverige som investeringsland med särskild inriktning på

svenska styrkeområden och kompetenskluster. Regeringen konstaterade vidare att den globala tillväxten i allt större omfattning drevs av de nya tillväxtmarknaderna i Asien, Latinamerika, Mellanöstern och Afrika. Globaliseringen innebar att nya aktörer som tillväxtländer, t.ex. Brasilien, Indien och Kina, började bli betydelsefulla investerare. Regeringen konstaterade att Business Sweden för investeringsfrämjandet hade ett samarbete med ett fyrtiotal utlandsmyndigheter, och att de hade särskild närvaro i USA/Kanada, Brasilien, Indien, Japan, Kina, Sydkorea, Taiwan, Australien, Benelux, Norge, Storbritannien och Tyskland. Den nya organisationen för export- och investeringsfrämjande bedömdes enligt regeringen ha lett till att det aktiva investeringsfrämjandet spridits till vissa nya marknader, inte minst i Europa.

Även i budgetpropositionen för 2015 anförde regeringen att investeringsfrämjandet hade fått en större geografisk räckvidd.

Genom vårändringsbudgeten för 2015 tillfördes Business Sweden ytterligare 50 miljoner kronor genom anslaget till exportfrämjande. Medlen ingick som en del i regeringens s.k. exportoffensiv för att stärka exporten i alla delar av landet som bl.a. omfattade enligt regeringen nödvändiga investeringar i Business Sweden, inklusive en satsning på närvaro på prioriterade tillväxtmarknader.

I budgetpropositionen för 2016 framhöll regeringen att strukturen för Business Sweden utvecklats ytterligare under 2014, vilket för investeringsfrämjandets del hade inneburit större geografisk räckvidd.

I budgetpropositionen för 2018 ökades anslaget för exportfrämjandet med 10 miljoner kronor för att kunna förstärka den svenska närvaron på viktiga tillväxtmarknader och i viktiga städer. Av regleringsbrevet för anslaget framgår att regeringen bl.a. disponerade över medel för förstärkt närvaro i ekonomiskt särskilt dynamiska regioner.

Budgetpropositionen för 2019 beslutades av en övergångsregering och innehöll inga nyheter eller någon analys och slutsats.

I vårändringsbudgeten för 2019 föreslog regeringen i linje med den sakpolitiska överenskommelsen mellan Socialdemokraterna, Centerpartiet, Liberalerna och Miljöpartiet en ökning av anslaget för exportfrämjande med 45 miljoner kronor och investeringsfrämjande med 14 miljoner kronor. Medlen skulle användas för att utveckla den befintliga exportstrategin med fokus på hållbarhet (ekonomisk, social och ekologisk). Samtidigt minskade anslaget med 6,5 miljoner kronor i syfte att förstärka exportfrämjandet vid utlandsmyndigheterna på viktiga tillväxtmarknader och i viktiga städer med särskild potential för ökad svensk export, vilket finansierade motsvarande ökning av anslaget 4:1 Regeringskansliet m.m. inom utgiftsområde 1 Rikets styrelse.

I budgetpropositionen för 2020 föreslog regeringen ökning av anslagen för export- och investeringsfrämjande om 160 respektive 15 miljoner kronor för att finansiera insatser inom ramen för en utvecklad export- och investeringsstrategi. Samtidigt minskade anslaget för exportfrämjande med 14 miljoner kronor för att finansiera insatser inom ett annat utgiftsområde för en ökad svensk närvaro på prioriterade tillväxtmarknader vid utlandsmyndigheterna.

Vidare minskade anslaget med sammanlagt dryg 188 miljoner kronor fr.o.m. 2020 med anledning av att tidigare satsningar inom den s.k. exportoffensiven skulle upphöra.

Reflektioner i intervjuerna

Inledning

För att komplettera bilden som framkommer i den offentliga dokumentationen har intervjuer genomförts med företrädare för Business Sweden, de båda ägarna och vissa andra aktörer. I de följande avsnitten presenteras de reflektioner som handlar om investeringsfrämjandet på utlandsmarknader och utlandsorganisationen i övrigt.

De inledande intervjuerna

Investeringsfrämjandet får tillgång till ett större kontorsnät men inte utan hinder

Utrikesrådet för handelsfrågor vid UD vid tiden för bildandet av Business Sweden¹²⁸ och en av statens tidigare representanter i Business Swedens styrelse konstaterade vid intervjun 2017 att Invest Sweden var en relativt liten organisation, både personellt, ekonomiskt och vad gällde antalet utlandskontor där myndigheten var representerad, dvs. i princip motsatsen till Exportrådet.

Vid en sammanslagning var tanken att investeringsfrämjandet får tillgång till ett mycket större kontorsnätverk. Det fanns de facto ett antal marknader där Invest Sweden ville och borde arbeta, men där det saknades resurser att faktiskt göra det. Det fanns en branschkunskap inom Invest Sweden som vi hoppades skulle komma den exportfrämjande verksamheten till del i den nya organisationen.¹²⁹

Efter sammanslagningen visade det sig av olika orsaker vara svårt att omedelbart realisera dessa synergieffekter. Det berodde dels på att sammanslagningen kom vid en tidpunkt som sammanföll med den ekonomiska kris som drabbade Business Sweden, dels underskattades den komplexitet som det faktiskt innebär att slå samman två organisationer. Den större organisationen, dvs. Exportrådet, kom att dominera i alltför hög utsträckning över den mindre organisationen, dvs. Invest Sweden, i den nya organisationen, enligt det f.d. utrikesrådet för handelsfrågor och styrelseledamoten. Vidare tog det enligt det f.d. utrikesrådet relativt lång tid innan fler kontor började arbeta med investeringsfrämjande. Det tog längre tid än beräknat att integrera den investeringsfrämjande verksamheten till den befintliga exportfrämjande verksamheten utomlands beroende på att man saknade kompetens när det gällde att arbeta med

¹²⁸ F.d. utrikesråd och f.d. styrelseledamot i Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

¹²⁹ Ibid.

investeringsfrämjande. Det visade sig att det var olika sätt att arbeta med de båda typerna av verksamhet.¹³⁰

Business Sweden¹³¹ uppgav vid en intervju hösten 2017 att det inte hade varit helt enkelt att realisera synergier mellan de två verksamhetsgrenarna även om det fanns uppenbara kopplingar mellan export- och investeringsfrämjande på en generell nivå. Business Sweden konstaterade att man på en mer konkret nivå, dvs. när det gäller specifika företag och specifika relationer, har två målgrupper att arbeta mot. Det innebär att endera främjandeverksamheten i relativt hög utsträckning behöver fokusera på den egna verksamheten. Samtidigt skapar ett sådant arbetssätt möjligheter för endera verksamhetsgrenen att dra nytta av resultaten av insatser inom export- eller investeringsfrämjande.

Business Sweden beskrev vidare vid intervjun att det är svårt för personal vid utlandskontoren att arbeta med båda verksamhetsgrenarna, främst beroende på de olika tidshorisonter som gäller för arbetena. Av den anledningen har verksamheten delats upp så att Business Sweden har sju marknader där det finns personal som dedikerat arbetar med investeringsfrämjande. Vid intervjun uppgavs även att det fanns ekonomiskt utrymme för att anlita intern kompetens inom exportfrämjandet för att göra t.ex. marknadsanalyser som utnyttjas i den investeringsfrämjande verksamheten. Business Sweden betonade att det sker ett ömsesidigt utbyte av information och erfarenheter mellan verksamheterna även om det inte är resultatet av ett formaliserat samarbete.

Business Sweden poängterade att det är viktigt att hålla isär uppdragen, eftersom riktlinjerna för verksamheten fastställer att den årliga statliga återrapporteringen ska göras uppdelat mellan den export- och investeringsfrämjande verksamheten och enligt de verksamhetsuppdrag och riktlinjer som finns för verksamheterna.

Samtidigt framhöll Business Sweden¹³² vid en intervju våren 2017 att man i realiteten har möjlighet att vara verksamma i 100 länder, dels genom de egna kontoren, dels genom Sveriges ambassader samt möjligheten att bygga geografiska nätverk, dvs. ett enskilt kontor täcker in flera länder och därmed marknader. Kontoret i Indien bevakar t.ex. även Pakistan, Bangladesh och Sri Lanka. Business Swedens kontorsnät innebär att det finns en flexibilitet, vilket innebär att den investeringsfrämjande verksamheten kan bedrivas på ett femtiotal marknader jämfört med tidigare fem marknader. Den stora vinsten är att det finns ett resursanpassat och efterfrågeanpassat investeringsfrämjande. Det framhölls vid intervjun att resurserna som läggs på investeringsfrämjandet inte har förändrats i nämnvärd utsträckning efter sammanslagningen, men att antalet marknader som kan nås ökat kraftigt. Det finns starka synergier mellan de två verksamheterna. De har samma eller liknande kontaktytor. Ingångarna på vissa marknader är förvillande lika och ofta desamma. Personalen (handels-

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

¹³² Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

sekreterarna) har generellt sett kompetensen att kunna arbeta med investeringsfrämjande, även om man samtidigt behöver vara medveten om att det kan ta tid att fullt ut bemästra dessa frågor.

Business Swedens ekonomiska kris som kulminerade under 2014 innebar att mycket ordinarie verksamhet fick stå tillbaka för olika åtgärder som framför allt syftade till att minska kostnaderna. En konsekvens av den ekonomiska krisen var att integrering mellan den export- och investeringsfrämjande verksamheten försenades. För utlandsverksamheten innebar det även beslut om personalneddragningar och stängningar av ett antal utlandskontor. Personalneddragningarna påverkade också den investeringsfrämjande verksamheten negativt. Fokus flyttade delvis från att arbeta med de större och mer långsiktiga investeringsprojekten till att i stället arbeta med de lite enklare projekten för att nå de fastslagna målen¹³³.

Under 2015 och 2016 hade fokus legat på att stabilisera verksamheten, och Business Sweden konstaterade vid intervjun hösten 2017 att det var först då som arbetet primärt handlade om att utveckla verksamheten och att med olika åtgärder förbättra integrationen mellan de båda verksamheterna.

Det fanns därmed en tidsfördröjning som förklarar varför det inte gick att realisera de ursprungliga planerna vad gäller synergieffekter till följd av sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden. Samtidigt pekade Business Sweden på att det är viktigt att understryka att sammanslagningen av de två organisationerna delvis har genererat de förväntade synergieffekterna. Antalet kontor som kunde arbeta med den investeringsfrämjande verksamheten hade dessutom ökat i och med bildandet av den nya organisationen. Arbetet handlade vid intervjutillfället i stället om att utveckla styrmodeller. Arbetet som framför allt bedrivits under 2013 och 2014 hade enligt Business Sweden¹³⁴ inneburit en ökning av antalet utlandskontor och vissa administrativa besparingar, men samtidigt menade de att man inte kunde säga att antalet beslutade investeringar i Sverige hade ökat under denna period.

Business Sweden framhöll 2017 att det är en ständigt pågående process när det gäller hur tillgängliga resurser för den investeringsfrämjande verksamheten ska allokeras på olika aktiviteter, marknader och enskilda företag. Detta bedöms vara nödvändigt för att öka effektiviteten i verksamheten.

Det interna projektet Elevate Invest påbörjades i mars 2017 med det primära syftet att höja kunskapen om och förståelsen för investeringsfrämjandet och att identifiera synergier i verksamheten. Totalt valdes 15 marknader ut för att ingå i projektet, 5 marknader med särskilt utpekad personal som arbetade med investeringsfrämjande, 5 västereuropeiska marknader på grund av närheten till Sverige och 5 marknader där det finns potential att utveckla investeringsfrämjandet.¹³⁵ På 10 av dessa marknader fanns det således inte dedikerad

¹³³ Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

¹³⁴ Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

¹³⁵ Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

investeringsfrämjande personal utan enbart handelssekreterare som fick i uppdrag att ha specifika möten med potentiella investerare inom Business Swedens fokusområden.

Den fas av projektet Elevate Invest som var aktuell hösten 2018 hade enligt Business Sweden dubbla syften, dels att öka förståelsen inom organisationen för hur det investeringsfrämjande arbetet bedrivs, dels att öka antalet affärsmöjligheter som genereras från utlandsorganisationen för att på så sätt öka antalet högkvalitativa investeringar. Business Sweden framhöll att de utvalda utlandskontoren samarbetar tillsammans med investeringsrådgivare i Sverige enligt en given modell i syfte att skapa fler affärsmöjligheter, arbeta fram utbildningsmoduler samt en digitalisering av tjänsteutbudet för att tillgängliggöra relevant information digitalt för potentiella utländska investerare när de utvärderar potentialen i Sverige.¹³⁶

Dilemmat med separata anslag

Business Sweden konstaterade vid en intervju hösten 2017 att det statliga uppdrag som regleras i det årliga riktlinjebeslutet innebär en tydlig åtskillnad av hur mycket medel som anslås till den exportfrämjande verksamheten respektive den investeringsfrämjande verksamheten. Organisationen ska tydligt återrapportera hur medlen har använts inom verksamheten. Business Sweden framhöll att den strikta uppdelningen mellan de två verksamhetsgrenarna och i realiteten två separata uppdrag innebär att det är svårt att realisera ytterligare synergieffekter när det gäller investeringsfrämjandet. Uppdelningen i två verksamhetsgrenar innebär att gamla strukturer bevaras. Rent konkret innebär den nuvarande modellen också en begränsning av hur många investeringsfrämjande uppdrag som kan läggas ut på utlandskontoren. Business Sweden framhöll att en större flexibilitet att använda de medel som anslås till verksamheten skulle innebära att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas vid fler utlandskontor. Business Sweden menade att en sådan lösning skulle gynna investeringsfrämjandet, men med en bibehållen kvalitet när det gäller exportfrämjandet.¹³⁷

Även en f.d. styrelseledamot framhöll hösten 2018 att synergierna av att kunna bedriva ett aktivt investeringsfrämjande på fler utlandsmarknader hade begränsats av att anslagen till respektive verksamhet varit alltför detaljreglerade. Den f.d. styrelseledamoten konstaterade att anslaget till investeringsfrämjandet hade legat på ungefär samma nivå under den senaste femårsperioden. Detta menade ledamoten hade inneburit att det funnits begränsade möjligheter att utvidga investeringsfrämjandet till nya marknader utan att dra ned på redan existerande marknader.¹³⁸

¹³⁶ Sveriges export- och investeringsråd, e-brev hösten 2018.

¹³⁷ Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

¹³⁸ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, e-brev hösten 2018.

Utlandskontorens placering

Enligt en f.d. styrelseledamot förekom inga betydande åsiktsskillnader mellan statens och näringslivets representanter i styrelsen när det gäller frågan om utlandskontorens placering.¹³⁹

Vid ett möte med Svenskt Näringslivs arbetsgrupp för exportstrategin och handelsfrämjande hösten 2017¹⁴⁰ påtalades att det finns en inbyggd problematik när det gäller utlandskontorens placering. Business Swedens fokus på att öka lönsamheten innebär att prioriteringen hamnar på etablerade marknader, s.k. volymmarknader. Man menade att det skulle vara relativt enkelt att få upp lönsamheten vid dessa utlandskontor men att det samtidigt relativt sett skulle vara enklare för svenska företag att etablera sig på dessa marknader alternativt köpa in extern kompetens som kunde hjälpa till vid en marknadsetablering. Arbetsgruppen menade att det skulle kunna diskuteras om Business Sweden i stället borde öka sin närvaro på mer komplexa marknader. En sådan förändring skulle emellertid innebära ett minskat fokus på att öka lönsamheten.

En enhetschef vid Teknikföretagen tillika ledamot av SAU:s styrelse beskrev vid en intervju hösten 2017 att Teknikföretagen upplevde att Business Swedens lokalisering av utlandskontor i princip motsvarade näringslivets behov. Vissa synpunkter hade framkommit från enskilda företag när det gällde nedläggningen av icke lönsamma utlandskontor, t.ex. i Ukraina. Samtidigt menade chefen och styrelseledamoten att det är rimligt att sådana beslut fattas så att Business Swedens ekonomiska status inte äventyras. Business Sweden bör dock informera om sådana förändringar i utlandsverksamheten eftersom det kan påverka verksamheten för enskilda företag.¹⁴¹

Även Almega (som även är representerade i SAU och Svenskt Näringslivs arbetsgrupp som arbetar med exportstrategi/handelsfrämjande) framhöll hösten 2017 att ett problem med exportfrämjandet, om än något förenklat, är att staten vill vara representerad i länder där marknaden inte fungerar medan delar av näringslivet i stället prioriterar en fokusering på etablerade marknader. Almega menade att Business Sweden landar någonstans däremellan.¹⁴²

SAU:s ordförande¹⁴³ ansåg dock vid en intervju hösten 2017 att lokaliseringen av Business Swedens utlandskontor är av begränsad betydelse och att förekomsten av en ambassad är betydligt viktigare när det handlar om att skapa relationer med ett land och presumtiva kunder. Business Swedens utlandsorganisation menade han framför allt är värdefull för små och medelstora företag – företag som inte har någon egen utlandsorganisation och därmed också saknar kontakter på de olika utlandsmarknaderna.

¹³⁹ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

¹⁴⁰ Svenskt Näringslivs arbetsgrupp för exportstrategin och handelsfrämjande, intervju vid möte hösten 2017.

¹⁴¹ Teknikföretagen, intervju hösten 2017. Den intervjuade personen är också ledamot i Representantskapet för Sveriges export- och investeringsråd.

¹⁴² Almega, intervju hösten 2017.

¹⁴³ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2017.

Ett f.d. utrikesråd för handelsfrågor vid UD och f.d. styrelseledamot¹⁴⁴ framförde vid en intervju hösten 2017 att Business Sweden ibland saknar förståelse för att de är en del av ett politiskt spel. Ett värmland betraktar enligt den intervjuade personen Business Sweden som en förlängning av den svenska staten. Den intervjuade personen menade att sådana faktorer kan vara viktiga att ta hänsyn till när det gäller t.ex. Business Swedens styrelses beslut om etablering eller nedläggning av landskontor.

Utlandskontoren och affärsverksamheten

Flera av dem som intervjuades¹⁴⁵ framhöll att Business Swedens konsultverksamhet ger ökade intäkter för verksamheten, vilket i förlängningen innebär att organisationen kan driva och upprätthålla ett femtiotal utlandskontor. Att upprätthålla ett sådant kontorsnät utan privata konsultintäkter från svenska företag skulle inte vara möjligt, menade man.

Resurser snarare än organisation

Invest Swedens generaldirektör vid tiden då frågan om en sammanslagning utreddes konstaterade att medan myndigheten var etablerad på få marknader med hög potential fanns Exportrådet på ett större antal marknader. Enligt den f.d. generaldirektören hade dock flertalet av Exportrådets marknader inte förmågan eller kompetensen att genomföra en kvalificerad utlandsinvestering. Det fanns således få geografiska fördelar med att slå samman de två organisationerna. Ökade resurser vid tidpunkten för sammanslagning borde enligt den f.d. generaldirektören hellre ha satsats på existerande marknader än på att öppna nya marknader. Invest Swedens bemanning på de prioriterade marknaderna låg redan på en alltför låg nivå jämfört med vad som enligt den f.d. generaldirektören var önskvärt. Frågan om huruvida investeringsfrämjandet skulle kunna utföras på fler marknader var enligt den f.d. generaldirektören felaktigt ställd. Invest Sweden menade i sitt remissvar på översynen (Ds 2011:29) att det skulle krävas mer resurser för att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas på ytterligare ett antal marknader. Den f.d. generaldirektören hade även påtalat detta vid tidigare möten med UD.

Vi har begränsade centrala affärsutvecklingsresurser per affärsområde vilket gör att de idag inte kan bearbeta fler affärsmöjligheter, även om nya marknader skulle öppnas för oss via Exportrådets kontor. Här skulle i så fall krävas en kraftig resursförstärkning till investeringsfrämjandet om modellen skall fungera.¹⁴⁶

¹⁴⁴ F.d. utrikesråd och f.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017.

¹⁴⁵ F.d. styrelseledamot Sveriges export- och investeringsråd, intervju hösten 2017 och Sveriges export- och investeringsråd, intervju våren 2017.

¹⁴⁶ Invest Sweden Remissvar, s. 1.

*Erfarenheter från några av Business Swedens utlandskontor***Intervjuade handelssekreterare**

För att få en bild av utlandskontorens erfarenheter genomfördes intervjuer med fyra handelssekreterare. I sina dåvarande och tidigare roller hade de tillsammans erfarenheter från följande geografiska marknader: Haag med ansvar för Benelux och EU-affärer 2010–2016; São Paulo i Brasilien 2016–2017; Wien med ansvar för Österrike, Schweiz, Slovenien och Kroatien; Indien (med kontor i New Delhi och Bengaluru; Japan; Moskva i Ryssland 2007–2010 och London som ansvarig för Storbritannien och Irland 2010–2017. Handelssekreterarna representerade därmed både marknader där investeringsfrämjandet var prioriterat och sådana marknader där det inte hade varit prioriterat. Intervjuerna kan dock inte ses som representativa för utlandskontoren som helhet utan utgör några samlade erfarenheter och reflektioner.

Tidiga erfarenheter

Enligt handelssekreteraren som vid tiden för sammanslagningen var på kontoret i Haag har Beneluxländerna aldrig varit en av de mer prioriterade marknaderna när det gäller investeringsfrämjande. Bildandet av Business Sweden fick inga omedelbara konsekvenser organisatoriskt på kontoret i Haag eftersom Invest Sweden inte hade någon personal på plats rörande den geografiska marknaden. Initialt gjordes avgränsade insatser inom investeringsfrämjandet. Arbetet var mestadels reaktivt, dvs. det handlade framför allt om att besvara inkommande förfrågningar och att etablera en kontakt mellan frågeställaren och huvudkontoret i Stockholm. Kontoret i Haag fick under 2014 och åren därefter i uppdrag att bevaka marknaden och att även agera mer aktivt när det gällde olika insatser inom investeringsfrämjandet. Under 2015 fick kontoret i uppdrag att under två år arbeta mer proaktivt med investeringsfrämjande inom fokusområdet logistik. Handelssekreteraren framförde vid intervjun att det vid tidpunkten för sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden skedde flera händelser som initialt påverkade verksamheten, t.ex. byte av vd, namnbyte och ekonomiska problem i organisationen. Enligt handelssekreteraren innebar dessa händelser en utmaning för alla medarbetare, samtidigt som påverkan på honom som kontorschef var relativt begränsad och fokus var att arbeta på som vanligt med olika insatser inom exportfrämjandet. Handelssekreterarens upplevelse var att huvudkontoret i Stockholm under det första året efter sammanslagningen arbetade hade arbetat strategiskt med frågan hur investeringsfrämjandet skulle integreras i hela verksamheten.¹⁴⁷

Erfarenheten av sammanslagningen delades i stora delar av handelssekreteraren som vid sammanslagningen arbetade på kontoret i London. Bildandet av Business Sweden fick ingen omedelbar påverkan på verksamheten i Storbritannien och Irland när det gällde investeringsfrämjandet eftersom Invest

¹⁴⁷ Sveriges export- och investeringsråd, intervju med handelssekreterare hösten 2017.

Sweden inte hade något kontor på den brittiska marknaden. Starten av investeringsfrämjandet innebar framför allt att kontakter upparbetades med huvudkontoret i Stockholm. Under den första perioden efter bildandet av Business Sweden förekom det att brittiska företag kontaktade kontoret i London med olika frågor. Initialt hänvisade man i stor utsträckning den presumtiva investeraren vidare och säkerställde att en kontakt etablerades mellan frågeställaren och de som arbetade med investeringsfrämjande vid huvudkontoret. Det fanns ingen beredskap och kompetens att hantera frågor om vilka villkor som gällde om ett brittiskt bolag ville etablera sig i Sverige. Handelssekreteraren argumenterade under 2014 för att kontoret skulle ha ett tydligt uppdrag och resurser som rörde investeringsfrämjande i syfte att bygga upp kompetensen hos de anställda och för att kontoret självt skulle kunna förmedla information direkt till frågeställaren. Tilldelade resurser innebar att kontoret kunde börja bygga upp sin kompetens och att man kunde göra främjandeinsatser på investeringsidan, framför allt inom läkemedel, it och miljöteknik. Resurserna innebar att kontoret kunde göra en kartläggning av respektive område. Detta arbete gjordes i samarbete med huvudkontoret i Stockholm. Även om sammanslagningen av de två verksamheterna inte hade fått någon omedelbar effekt i det dagliga arbetet mindes handelssekreteraren att handelsfrämjandet hade påverkats i viss utsträckning i och med bildandet av en större och mer komplex organisation. Handelssekreteraren konstaterade även att investeringsfrämjandet inte tidigare hade varit högprioriterat vid kontoret i Storbritannien. Storbritanniens beslut att lämna EU innebar ett ändrat fokus, och man planerade vid intervju tillfället att anställa en person som uteslutande skulle arbeta med investeringsfrämjande.¹⁴⁸

Handelssekreteraren som vid sammanslagningen arbetade vid kontoret i Wien beskrev vid intervjun en snarlik upplevelse av den första tiden. I samband med bildandet av Business Sweden påverkades den operativa verksamheten i mycket begränsad utsträckning vid utlandskontoret i Österrike och de kringliggande utlandsmarknader i Schweiz, Slovenien och Kroatien som hanterades från kontoret. Fokus för alla marknader låg på främjandeinsatser inom exportområdet, dvs. kontoret fungerade som en länk mellan de svenska företag som ville etablera eller utveckla sin verksamhet och den lokala marknaden. Handelssekreteraren hade emellertid under 2012 föreslagit ett samarbete mellan Exportrådet och Invest Sweden i Schweiz inom temat livsvetenskap, dvs. bioteknik-, läkemedels- och medicinteknikföretag.¹⁴⁹ Det innebar att när sammanslagningen sedan skedde ett år senare blev investeringsfrämjandet mer naturligt integrerat i verksamheten. Samtidigt tog det av förklarliga skäl ett tag innan operativa insatser inom investeringsfrämjandet genomfördes, eftersom

¹⁴⁸ Sveriges export- och investeringsråd, intervju med handelssekreterare hösten 2017. Business Sweden har sedan 2018 en s.k. dedikerad investeringsfrämjare på kontoret i London.

¹⁴⁹ Invest Sweden hade ingen anställd personal på plats i Schweiz. Kontakten var således mellan Exportrådets kontor i Österrike och anställda vid Invest Sweden i Stockholm.

det var beroende av resurser som man saknade vid kontoret. Kontoret fick under 2014 resurser att driva ett investeringsfrämjande projekt inom tillverkning. Handelssekreteraren uttrycker det som följer:

Vi hade redan ett samarbete med Invest Sweden. Det innebar att när sammanslagningen sedan genomfördes var vi redan förberedda på att arbeta med investeringsfrämjande. För vår del blev det därför relativt okomplicerat att bredda vår verksamhet till att omfatta både export- och investeringsfrämjande. Investeringsfrämjandet kom omedelbart in som ett tema i verksamheten även om det dröjde innan vi praktiskt började arbeta med investeringsfrämjande eftersom det var beroende av specifik finansiering som först beslutades ett år efter bildandet av Business Sweden.¹⁵⁰ (handelssekreterare Business Sweden)

Förutsättningarna i Tokyo och därmed även handelssekreterarens erfarenhet av sammanslagningen skiljer sig från övriga intervjuade handelssekreterares erfarenheter. I Tokyo fanns nämligen både Exportrådet och Invest Sweden representerade med lokala kontor. Vid bildandet av Business Sweden samlokaliseras som regel den export- och investeringsfrämjande verksamheten under en handelssekreterare i de städer där båda verksamheterna fanns. I Japan valde man dock att inte göra det, eftersom man ansåg att den som var ansvarig för investeringsfrämjandet skulle fortsätta ett år till. Det innebar att det drevs två parallella och helt självständiga verksamheter under det första året efter sammanslagningen. De båda verksamheterna samlokaliseras dock under 2013 för att minska de fasta kostnaderna. Verksamheterna integrerades först den 1 januari 2014, och handelssekreteraren i Japan fick det fulla ansvaret för båda verksamheterna först den 1 januari 2015.¹⁵¹

Erfarenheter av Business Swedens ekonomiska kris

De intervjuade handelssekreterarna vittnade alla vid intervjuerna om att den ekonomiska kris som Business Sweden genomgått endast i begränsad utsträckning hade påverkat de egna utlandskontoren. Krisen, som kulminerade under 2014, påverkade inte verksamheten i Japan personellt eftersom man redan under 2012 hade beslutat om att minska antalet anställda i Tokyo. Detta beslut ledde till att personalstyrkan i Exportrådet minskades med nästan hälften i syfte att reducera kostnaderna och möjliggöra en expansion på andra marknader i Asien. Antalet anställda i Exportrådet i Japan var ca 20 före nedskärningarna 2012.¹⁵² Inga personella neddragningar gjordes i Beneluxländerna, Storbritannien och Irland till följd av den ekonomiska krisen och de besparingar som beslutades. Kontoret i London hade enligt handelssekreteraren expanderat sedan 2010. Krisen påverkade i princip inte heller verksamheten i Österrike (Wien).¹⁵³ Ekonomin var stabil vid kontoret, och konsultintäkterna

¹⁵⁰ Sveriges export- och investeringsråd, intervju med handelssekreterare hösten 2017.

¹⁵¹ Sveriges export- och investeringsråd, intervju med handelssekreterare hösten 2017.

¹⁵² I dag arbetar ca 15 personer vid Tokyokontoret.

¹⁵³ Handelssekreteraren i Indien hade tidigare samma roll i Österrike. Kontoret i Wien var ett s.k. hubbkontor, vilket innebär att ansvaret också omfattade fler marknader, i detta fall Schweiz, Slovenien och Kroatien.

hade inte heller minskat till följd av den nya försäljningsorganisationen. Konsultintäkterna vid kontoret ökade, till skillnad från vid många andra utlandskontor, också kraftigt under perioden 2013–2015. Kontoret tillhörde inte heller en prioriterad marknad, vilket innebar att det fanns små möjligheter att reducera antalet anställda vid kontoret ytterligare.

Samtidigt innebar neddragningarna av antalet anställda som gjordes vid huvudkontoret i Stockholm att verksamheterna vid utlandskontoren, för både export- och investeringsfrämjandet, påverkades negativt eftersom kontaktpersoner vid huvudkontoret och uppdragsgivare försvann. Därtill ledde den omorganisation av säljorganisationen som genomfördes 2012 till en minskad försäljning av exportfrämjande tjänster till företag. De personella och organisatoriska förändringar som genomfördes vid huvudkontoret i Stockholm innebar också att utlandskontoren inte kunde få samma stöd i olika frågor som tidigare.¹⁵⁴

Erfarenheter av synergier mellan export- och investeringsfrämjandet

Handelssekreteraren i Brasilien framförde vid intervjun att den stora vinsten med att samla export- och investeringsfrämjandet i en och samma organisation är att de båda verksamheterna är så nära sammankopplade i nutidens globala ekonomi. Försäljningen av 36 JAS-plan till Brasilien fungerade som en plattform för att utveckla samarbetet mellan länderna. Samarbetet har enligt handelssekreteraren gynnat Business Swedens arbete med både export- och investeringsfrämjandet inom flera näringslivsgrenar. På grund av kontorets storlek arbetar de anställda ofta med både export- och investeringsfrämjande. De anställda samarbetar ofta, och man informerar varandra på regelbunden basis om olika projekt och hur de utvecklas. När det gäller mer aktivt arbete med investeringsfrämjande är det oftast mer seniora personer, dvs. affärsområdesansvariga och handelssekreterare, som får dessa arbetsuppgifter. Under 2017 startade programmet Elevate Invest med syftet att agera än mer proaktivt med investeringsfrämjande gentemot ett antal utpekade prioriterade länder. Brasilien är ett av de länder som ingår i programmet.

Handelssekreteraren i Indien framförde vid intervjun att investeringsfrämjandet fortfarande opererar relativt självständigt i förhållande till exportfrämjandet. Samtidigt framhöll han att det finns potentiella synergier som man försöker att få till stånd. Det blir t.ex. allt vanligare att en exportaffär öppnar för potentiella samarbeten och affärsmöjligheter för utländska branscher, företag och innovationer på den svenska marknaden.

Det finns stora synergieffekter mellan invest och trade. Integrationsprocessen fortgår alltjämt och det ser olika ut på olika kontor beroende på de förutsättningar som gäller för den marknaden. Min erfarenhet är att det sätt som företag bedriver affärer på håller på att förändras. Det handlar mycket mer om partnerskap. En säljare och köpare är mycket mer beroende av varandra. Det handlar om att utveckla en produkt eller tjänst ihop. Även

¹⁵⁴ Sveriges export- och investeringsråd, intervjuer med handelssekreterare hösten 2017.

de stora företagen måste i allt högre utsträckning förlita sig på externa resurser och partners för att bli framgångsrika.¹⁵⁵

Handelssekreteraren i London framhöll vid intervjun att i den mån anställda har kompetens inom både export- och investeringsfrämjande är det en styrka för kontoret. Det finns dock en utmaning i att arbetsuppgifterna i stor utsträckning skiljer sig åt, både kompetensmässigt och när det gäller projektens tidscykel.

I Japan arbetade vid intervjutillfället flertalet av de anställda med endera investerings- eller exportfrämjande. En person som är anställd inom exportfrämjande arbetar i mindre utsträckning med investeringsfrämjande. Inför sammanslagningen fanns det en viss oro för felaktig hantering av sekretessbelagd information om svenska exportföretag inom den investeringsfrämjande verksamheten. Enligt handelssekreteraren i Tokyo har det aldrig varit ett reellt problem. Samma potentiella problem gäller även den exportfrämjande verksamheten där de anställda måste kunna hantera information om företag som är verksamma inom samma bransch. Eventuella intressekonflikter hanteras vanligtvis genom att man säkerställer att anställda inte arbetar med konkurrerande företag. Handelssekreteraren i Tokyo framförde i intervjun att det snarare vore en styrka om en expert inom någon bransch i större utsträckning skulle arbeta inom båda verksamhetsgrenarna. Det faktum att olika tidscykler gäller för verksamheterna omöjliggör sannolikt en full integrering av verksamheterna och att personalen ska kunna alternera mellan export- och investeringsfrämjande.¹⁵⁶

Enligt handelssekreteraren i Tokyo innebar återuppbyggnaden och revitaliseringen av Business Sweden efter besparingarna att mycket fokus kom att ligga på exportfrämjandet och arbetet med att öka konsultintäkterna. Hon menade att det var först under de ett och ett halvt åren före intervjutillfället som investeringsfrämjandet hamnat mer i fokus. Hon menade även att integreringen av export- och investeringsfrämjandet kompliceras och försvåras av det faktum att olika tidscykler gäller för verksamheterna. I realiteten får det som konsekvens att exportfrämjandet ibland måste prioriteras eftersom Business Sweden måste leverera en produkt till en kund vid en given tidpunkt. För investeringsfrämjandet finns inte motsvarande krav på fasta datum när resultat ska levereras.

Reflektioner i de avslutande intervjuerna

Investeringsfrämjande vid fler utlandskontor?

I en intervju hösten 2018 framhöll SAU att flertalet av de identifierade fördelarna inför sammanslagningen i mindre eller högre utsträckning hade realiserats, däribland att investeringsfrämjandet kan utföras vid fler utlandskontor.

¹⁵⁵ Sveriges export- och investeringsråd, intervju med handelssekreterare hösten 2017.

¹⁵⁶ Sveriges export- och investeringsråd, intervju med handelssekreterare hösten 2017.

Samtidigt menade SAU att det i praktiken finns utrymme att bedriva investeringsfrämjande vid fler utlandskontor.¹⁵⁷

Business Sweden framhöll att med den spridning man har finns det naturligtvis personal på fler ställen i den nya organisationen än vad som var fallet i Invest Sweden. Business Sweden framhöll också att de drivit initiativ för att utnyttja organisationen i ännu större utsträckning för att leverera inom det investeringsfrämjande uppdraget, men att de inte har gjort någon specifik uppföljning av utfallet av sammanslagningen. Business Sweden ville däremot inte uttala sig om huruvida de har kunnat utföra ett mer effektivt uppdrag i och med att de finns representerade på mer än 45 platser runt om i världen.

Inte heller UD ville göra någon bedömning av huruvida förväntningarna på sammanslagningen har uppnåtts eller inte. UD konstaterade dock att Invest Sweden hade fem utlandskontor och att det endast var från dessa kontor som myndigheten aktivt sökte upp företag. Om de arbetade med företag i andra länder var det för att företagen själva hade sökt upp dem. Myndigheten jobbade dock inte med alla företag som de blev kontaktade av utan skickade även vidare förfrågningar till regionerna. Business Sweden jobbar med s.k. leads, och genom att vara närvarande i ett land är det möjligt att få kännedom om vilka företag som finns som håller på med något som vi är bra på i Sverige, och även om man själv inte har tid att jobba med det så kan man skicka hem det som en lead till Stockholm. Om man är på plats kan man dessutom be ambassadören om hjälp, påtalade UD.

När det gäller ändamålsformuleringarna – att det inte finns en motsvarande formulering i fråga om utlandsnärvaro för investeringsfrämjandet som det gör för exportfrämjandet – menade UD att anslagsändamålen av historiska skäl varit olika utförliga. UD framhöll att revisorerna tycker att det är ändamålsenligt och konstaterade samtidigt att alla pengar inom Business Sweden därmed projektsätts och öronmärks för olika uppdrag. I de statliga uppdragen har medlen fördelats på olika kontor, och utlandskontoren vet exakt hur mycket resurser de har för export- respektive investeringsfrämjande räknat i timmar. Det är en avancerad ekonomistyrning av verksamheten som hämtats från konsultbranschen. UD framhöll att fördelen är att man håller isär pengarna, men att nackdelen blir en viss brist i flexibilitet. Om man skulle vilja lägga mer resurser på ett visst projekt så kan man inte det.

Business Sweden beskrev i intervjun att investeringsfrämjandet är organiserat på så vis att seniora rådgivare på huvudkontoret leder och samordnar projekt ute i världen. Det finns stora multimarketprojekt som knyter ihop utlandet och Sverige, och i dessa ingår även regionala partner. Främjandet utgår från de branschspecifika investeringsfrämjandeområdena. Från Sverige har man satt ihop ett team med representanter på utvalda marknader, och i vissa större team som t.ex. inom livsvetenskap och ICT (informations- och kommunikationsteknologi) ingår även ett par regioner som är starka inom just dessa

¹⁵⁷ Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening, intervju hösten 2018.

områden. Arbetet leds från Stockholm men utförs tillsammans med målmarknaderna, vilket är marknader där det finns en stor potentiell kritisk massa av investerare inom det aktuella branschområdet. Business Sweden angav att man under åren alltid har haft viss personal som investeringsfrämjandet köper in en andel av, t.ex. 30, 50 eller 60 procent, som en resurs ute på marknaden. Vid intervjutillfället fanns det tre sådana personer, varav en i Taiwan som arbetar 50/50 med export och invest och som är anställd på Taiwankontoret men som invest ”köper in sig på”. I Kanada finns det två personer som delas mellan export- och investeringsfrämjandet. På vissa andra marknader har Business Sweden även köpt in externa konsulter för att de är experter på en bransch eller ett visst specifikt företag. Inom projektet Elevate Invest har Business Sweden också avsatt medel för att kunna arbeta med fler marknader där man skapat s.k. lead genererings-projekt. I det arbetet har man utgått från en dialog med marknaderna, men också från en bedömning som Stockholmskontoret har gjort av vilka marknader de ser potential på. Under 2018 bedrev man därigenom investeringsfrämjande med personal på plats på 17 marknader utöver de 7 där invest redan fanns representerat. Dessa projekt bedrevs på årsbasis, och då fick flertalet personer på respektive marknad uppdraget inom respektive investeringsområde att hitta och nå ut till investerare och generera fler kontakter. Business Sweden menade att det historiskt har varit väldigt mycket dedikerade resurser som arbetat med investeringsfrämjandet, men att man på senare tid driver ett initiativ – Elevate Invest – som gör att de kan öppna upp för att utnyttja resurserna oavsett var de befinner sig någonstans, och då gör strukturen och modellen som redan finns på plats att det är genomförbart. Elevate Invest påbörjades 2017 med finansiering 2018 och första halvåret 2019. Projektet har syftat till att höja kunskapen och kompetensen inom investeringsfrämjande ute i organisationen så att fler kan ta på sig ”hatten invest”. Business Sweden framhöll att Elevate Invest hade fått ett fint utfall och hänvisade till det som rapporterats om projektet i årsredovisningen.

När det gäller det investeringsfrämjande arbetet i Europa var det tidigare ett uppdrag till de gemensamma resurserna att leverera även inom det investeringsfrämjande uppdraget, men det var då inte lika stort som man såg att det var vid intervjutillfället. Tidigare hade det funnits externa konsulter. Det var de olika branschområdena som definierade behovet. Livsvetenskap hade t.ex. Storbritannien som en målmarknad och hade tidigare en person som arbetade på halvtid med detta. Numera har Storbritannien och Tyskland en heltidsresurs var.

När det gäller effektiviseringen av kontorsnätet som pågått under flera års tid framhöll Business Sweden att det faktum att man 2014 hade fler än 60 utlandskontor till skillnad mot 47 vid intervjutillfället inte betyder att man inte försöker täcka flera länder. Man har dock konstaterat att det är svårt att finnas representerade på många platser eftersom det blir förhållandevis få personer på varje plats: ”Vi blir för tunna.” Att ha kontor och personer anställda vid dessa är relativt resurskrävande, och därför har man försökt se över var det

finns en strategisk placering och var det finns en möjlighet att täcka in marknaden på ett annat sätt än genom egen närvaro.

Dilemmat med de separata anslagen

Under de inledande intervjuerna lyftes en problematik kopplad till att export- och investeringsfrämjandet har två olika anslag. Vid de avslutande intervjuerna reflekterade Business Sweden ytterligare om detta. Business Sweden framhöll att det finns en stor skillnad på deras modell jämfört med en anslagsmyndighets. Business Sweden har visserligen två anslag, men man har fyra uppdrag (ett inom investeringsfrämjandet och tre inom exportfrämjandet). Därutöver har man en mängd, ca 2 000, företagsfinansierade uppdrag. Business Swedens ekonomistyrningsmodell fungerar på samma sätt som hos ett aktiebolag. De har intäkter och kostnader och redovisar resultat. För att kunna följa finansieringen rapporterar man tid där varje timme prissätts. Priset inkluderar kostnader, och man debiterar timmar på de olika projekten. De privata projekten ska prissättas på marknadsmässiga villkor och kan därigenom generera en viss vinst. Kostnadstäckningen och vinsten på samtliga uppdrag täcker Business Swedens kostnader, vilket finansierar personella resurser och kontorskontrakt. Att det endast finns en ändamålsformulering kring utlandskontor inom exportfrämjandet är därför inte av någon betydelse, menade Business Sweden vid intervjun.

Utlandskontorens placering

SAU uppgav när det gäller utlandskontorens placering att det är en fråga på detaljnivå som man inte har lagt sig i, och ägaren känner ett stort förtroende för styrelsen och Business Swedens ledning. När det gäller det statliga uppdraget kan det komma skrivningar om prioriterade länder, som t.ex. 26 länder som framhålls i exportstrategin. Det är något som SAU är kritiska till, och de framhöll att det ofta är politiska skäl som ligger bakom prioriteringarna. SAU:s representant reflekterade även kring vilken enhet man bör ha med i analysen: är det länder, marknader eller regioner? Vidare har små och medelstora företag andra prioriteringar än stora företag. Det är svårt att veta hur det kommer att se ut framöver och SAU:s representant konstaterade att det är komplicerat. Oavsett menade SAU att detta är något som en exportstrategi nog inte kan bestämma. SAU har fem områden, inte målländer utan snarare samverkansområden, som de ser som prioriterade.

UD bekräftade att regeringen inte gjort motsvarande prioriteringar av länder inom investeringsfrämjandet som man har gjort inom exportfrämjandet. Det är Business Sweden som har gjort den prioriteringen. Vidare konstaterade UD att investeringsfrämjandet i enlighet med många regioners önskemål inför sammanslagningen numera har närvaro i Storbritannien och Tyskland, även om det kom först senare, och UD påminde samtidigt om att Invest Sweden hade prioriterat bort hela Europa.

Business Sweden beskrev vid intervjun att de har sina prioriterade marknader inom både export- och investeringsfrämjandet, och konstaterade att dessa delvis sammanfaller med exportstrategin. Business Sweden gjorde sin egen analys 2015, och den sammanföll i tiden med regeringens exportstrategi. Analysen mynnade ut i ett antal länder som Business Sweden ansåg borde vara prioriterade utifrån svenskt exportfrämjande och som i allt väsentligt är desamma som inom exportstrategin. Om man också tittar på vad som är prioriterade marknader för investeringsfrämjandet sammanfaller detta också i viss uträkning. Business Sweden konstaterade dock vid intervjun att alla marknader inte är relevanta för investeringsfrämjande, och att UD har fler marknader som de prioriterar än Business Sweden, och de har ju delvis ett lite annat ändamål. Även om alla marknader inte är relevanta för investeringsfrämjandet förekommer enligt Business Sweden inte det omvända, dvs. att en marknad skulle vara intressant ur investeringsfrämjande synvinkel men inte utifrån exportfrämjande.

Verksamheternas olika karaktär

SAU angav i intervjun att man aldrig har sett ett problem med att personer arbetar med både export- och investeringsfrämjande, att det skulle behöva vara vattentäta skott mellan verksamheterna. Tvärtom kan det vara något positivt; de båda verksamheterna kan dra nytta av varandra, t.ex. genom ett kunskapsutbyte.

Business Sweden menade att i grunden handlar både export- och investeringsfrämjande om företagande, och framhöll att det inom organisationen finns en grundkompetens och en förståelse för företagande och man arbetar väldigt företagsnära i båda verksamheterna. Antingen är det företag som Business Sweden hjälper ut på den internationella marknaden för att de vill gå på export, eller så är det företag som är intresserade av att komma till Sverige som Business Sweden stöttar i deras företagande. Sedan kan verksamheterna ge upphov till olika frågeställningar. Företagen kan t.ex. befinna sig på olika ställen i sin utvecklingskurva. Ett svenskt företag som går på export kan vara i sin linda och behöva hjälp att titta på vilka marknader som kan vara aktuella.

Samtidigt som det finns kompetenser som är gemensamma för de båda verksamheterna konstaterade Business Sweden att det även handlar om senioritet i uppdragen och att det där skiljer sig åt. När man pratar med utländska företag sker det oftast på en ganska hög nivå i företagen, expansionschefer eller ledningsgruppsnivå, och då krävs det en viss senioritet och erfarenhet för att kunna vara trygg i den rollen. Det finns även uppdrag inom exportfrämjande där det behövs en erfaren kompetens, och en sådan person kan arbeta med både export- och investeringsfrämjande. Här menade Business Sweden att det finns en del synergier. Den erfarna affärsutvecklaren som är insatt och kunnig när det gäller företagande utgör en kompetens som kan stötta både inom export- och investeringsfrämjandet. En person som är duktig inom t.ex.

livsvetenskap och som jobbar med exportfrämjande kan därmed jobba dedikerat med investeringsfrämjande delar av sin tid.

Gruppens iakttagelser och slutsatser

Inledning

I det följande besvarar gruppen inledningsvis kapitlets frågeställningar:

- Finns det några skillnader före och efter sammanslagningen – 2012 jämfört med 2013 – när det gäller regeringens riktlinjer i fråga om utlandsnärvaro?
- Har regeringens riktlinjer i fråga om utlandsnärvaro förändrats sedan 2013?
- Bedrivs det investeringsfrämjande på fler utlandskontor efter sammanslagningen?
- Vilka reflektioner har Business Sweden, ägarna och vissa andra aktörer gjort i fråga om investeringsfrämjande på utlandsmarknader?

Därutöver listar gruppen några övriga iakttagelser.

Skillnader i regeringens riktlinjer

Gruppen konstaterar att det finns en viss skillnad i formuleringen om utlandsnärvaro när det gäller investeringsfrämjandet i riktlinjerna till Business Sweden 2013 jämfört med den tidigare formuleringen för Invest Sweden. I samband med sammanslagningen ändrades formuleringen från att tidigare ha varit att det ska finnas *egen* representation på de viktigaste marknaderna till att det ska finnas representation på de viktigaste marknaderna. Vidare har riktlinjerna ändrats vid några tillfällen efter 2013. De största förändringarna skedde 2018 då det tillkom en uppdragsformulering om att proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag och ett återrapporteringskrav som innebär att rådet ska redogöra för och analysera verksamhet och uppnådda resultat för prioriterade geografiska områden för potentiella utländska investeringar liksom orsaker till eventuella förändringar i dessa prioriteringar. Nedan presenteras ett mer utförligt resonemang.

Den ändrade formuleringen mellan 2012 och 2013 då ordet ”egen” försvann skulle kunna tolkas som att man inte längre behöver ha kontor för den investeringsfrämjande verksamheten. En annan, och mer rimlig, tolkning är att den ändrade formuleringen endast ska förstås som att det inte längre skulle finnas egna kontor för den investeringsfrämjande verksamheten givet att verksamheten skulle vara samlokaliserad med den exportfrämjande verksamheten. Oavsett tolkning går det att konstatera att ordet ”egen” på nytt finns med i formuleringen fr.o.m. 2016. Därtill tydliggörs från 2014 att medlen för investeringsfrämjande avser kostnader för verksamhet samt personal och administration inklusive institutionell närvaro på rådets prioriterade marknader för den investeringsfrämjande verksamheten.

Som inledningsvis konstateras tillkom ett par formuleringar i riktlinjerna för 2018 när det gäller investeringsfrämjandets närvaro på utlandsmarknader. Enligt den nya lydelsen ingår det i uppdraget att proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag inom utvalda investeringsområden och marknader och att Business Sweden ska redogöra för och analysera verksamhet och uppnådda resultat för prioriterade geografiska områden för potentiella utländska investeringar liksom orsaker till eventuella förändringar i dessa prioriteringar. Även om den första formuleringen inte i formell mening uttrycker ett krav på utlandsnärvaro är det inte orimligt att dra slutsatsen att representation även om det inte är en förutsättning ändå underlättar arbetet med att proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag. Vidare ger den andra formuleringen uttryck för att regeringen även om den överläter till Business Sweden att besluta om vilka marknader som ska vara prioriterade ändå vill ha en redogörelse för de överväganden som Business Sweden har gjort kring dessa.

I övrigt när det gäller riktlinjerna går det att konstatera att det under hela perioden inte har funnits någon formulering som ställer krav på att Business Sweden ska vara representerade på utländska marknader för att bedriva investeringsfrämjande, utan det kan också ske på annat sätt som bedöms som verkningfullt för uppdraget. Några sådana krav fanns inte heller på Invest Sweden. Ändringen i avtalet där en ny formulering tillkom om att rådet ska ha institutionell närvaro på utländska marknader med stor betydelse eller potential ska vara en anpassning till rådande praxis, och formuleringen säger ingenting om de separata verksamheterna. Det har inte heller funnits några riktlinjer från regeringen om att investeringsfrämjandet ska vara representerat eller prioriterat på några särskilt utpekade marknader. Det är en fråga som helt överlätits till Business Sweden. Den ändrade formuleringen om representation på ”de viktigaste marknaderna” via ”prioriterade marknader” till ”Business Swedens prioriterade marknader” understöder den slutsatsen. Det kan noteras att det därmed finns en skillnad i jämförelse med riktlinjerna för exportfrämjandet där det under hela den undersökta perioden har fastslagits att Business Sweden ska ha institutionell närvaro på för svenska företag intressanta marknader och regeringen vid mer än ett tillfälle har pekat ut specifika marknader det ska finnas närvaro på inom ramen för särskilda politiska satsningar. Därtill har det inte funnits för investeringsfrämjandet på motsvarande sätt som för exportfrämjandet återrapporteringskrav när det gäller verksamheten som bedrivs vid de olika utlandskontoren där det ska framgå hur det statliga uppdraget använts för utlandskontorens finansiering samt antalet utlandskontor och deras lokalisering inklusive förändringar under året.

Antalet utlandskontor

När det gäller frågan om huruvida det bedrivs investeringsfrämjande på fler kontor efter sammanslagningen går det inledningsvis att konstatera att frågan

kan bevaras på flera sätt, beroende på hur man definierar ”bedrivs” och ”kontor”. Ska endast kontor där det finns personal som arbetar dedikerat med investeringsfrämjande finnas med, eller ska även de kontor där det finns personer som arbetar på deltid med investeringsfrämjande ingå i jämförelsen? Ska endast egna kontor räknas eller ska kontor där det finns egen personal inkluderas? Är det kontor eller marknader som är det viktiga? Ska den dedikerade resursen permanent befinna sig utomlands och hur ska man se på antalet resurser? Ytterligare en försvårande omständighet är att vissa jämförelser inte låter sig göras eftersom det saknas vissa uppgifter. Nedan redogörs mer utförligt för olika resonemang och slutsatser beroende på hur begreppen har definierats.

I förarbetena framhölls möjligheten att bedriva investeringsfrämjandet vid fler utlandskontor inom den egna organisationen som en fördel. Man jämförde Invest Swedens 5 kontor med Exportrådets dryga 50 kontor. Även om det inte fanns någon förväntning på eller ens ansågs vara motiverat att investeringsfrämjandet skulle finnas representerat på samtliga dessa kontor i den nya organisationen så uttrycktes det att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas vid betydligt fler utlandskontor. Om man låter definitionen av Invest Swedens 5 kontor (egna kontor på unika marknader med minst en dedikerad heltidsresurs) vara vägledande för jämförelsen så bör den siffran jämföras med de 7 kontor där Business Sweden 2018 bedrev ett investeringsfrämjande med en dedikerad heltidsresurs. Det kan noteras att Business Sweden först 2018 enligt denna definition bedriver investeringsfrämjande vid 7 kontor och att det under perioden 2013–2017 var 5 kontor. Med en sådan definition är det därmed svårt att landa i slutsatsen att sammanslagningen lett till att det bedrivs investeringsfrämjande vid betydligt fler utlandskontor.

Samtidigt kan det konstateras att riksdagens beslut inte innebar ett krav på att det skulle bedrivas investeringsfrämjande på fler utlandskontor, utan endast att det skulle kunna göra det. Som framgår av redogörelsen av regeringens riktlinjer har det inte heller funnits något krav på utlandsrepresentation inom investeringsfrämjandet på motsvarande sätt som det har gjort inom exportfrämjandet. Det fanns inte heller under Invest Swedens tid och det är inte heller något som tillkommit. Att det finns en större flexibilitet i den nya organisationen med ett stort kontorsnätverk utomlands är tydligt.

Som framgår av det utförligare resonemanget nedan går det att problematisera premisen att endast jämföra kontor på det här viset. Givet att det inte heller ställts några krav på utlandsrepresentation går det att argumentera för att det kanske vore rimligare att jämföra antalet marknader det bedrivs ett investeringsfrämjande på oavsett om det finns egen utlandsnärvaro. Här saknas det dock uppgifter för Invest Sweden, vilket omöjliggör en sådan jämförelse.

Inför sammanslagningen framhöll Invest Sweden att antalet utlandskontor inte var det stora problemet utan att det behövdes fler resurser på dessa kontor. Nedan finns därför också ett resonemang om och en jämförelse av antalet årsarbetskrafter inom investeringsfrämjandet i utlandsorganisationen och i hela organisationen. Även om siffrorna för Invest Sweden och Business Sweden

inte går att jämföra rakt av indikerar dessa siffror ändå att andelen årsarbetskrafter som är verksamma inom investeringsfrämjandet minskat i jämförelse med 2013, en utveckling som påbörjades redan före sammanslagningen. Samtidigt kan det konstateras att andelen årsarbetskrafter i relation till antalet anställda i hela organisationen ökade under den undersökta perioden och att antalet årsarbetskrafter inom investeringsfrämjandet i utlandsorganisationen i den nya organisationen var som lägst 2013 för att därefter öka. Avslutningsvis går det att konstatera att det av Business Swedens rapportering och egna analys går att utläsa att utlandsrepresentation och dedikerade resurser har betydelse för ett framgångsrikt investeringsfrämjande (se vidare i avsnittet Aktörernas reflektioner nedan). I det följande redovisar gruppen ett mer utförligt resonemang.

Utförligare resonemang

Invest Sweden bedrev 2012 investeringsfrämjande vid egna kontor på fem marknader. Myndigheten hade totalt sju egna utlandskontor (inräknat de båda filialkontoren i Kina) och hade dessutom egen personal placerad vid två av Exportrådets kontor. Beroende på hur man räknar bedrev således Invest Sweden investeringsfrämjande vid fem, sju eller nio kontor med utlandsnärvaro genom egen personal på fem eller sju marknader.

Business Sweden hade 2018 personal som arbetade på heltid med investeringsfrämjande på sju kontor (på sju olika marknader) då Storbritannien och Tyskland lades till de sedan tidigare fem kontoren. Därutöver hade man anställda och konsulter som arbetade på deltid med investeringsfrämjande vid utlandskontor. Av de offentliga dokumenten går det dock inte att utläsa vid vilka kontor och därmed på hur många kontor Business Sweden bedrivit investeringsfrämjande arbete med permanent utlandsnärvaro, om t.ex. de som arbetade på deltid var anställda vid något av dessa sju kontor eller vid andra kontor. I den avslutande intervjun med Business Sweden framkommer dock att det 2019 fanns anställda som arbetade på deltid med investeringsfrämjande på i alla fall två andra kontor utöver de sju, vilket skulle innebära att det på reguljär basis bedrevs investeringsfrämjande med egen personal på nio utlandskontor och nio marknader.

Om man ser till egna utlandskontor på unika marknader där det bedrivs investeringsfrämjande med minst en heltidsanställd så kan Invest Swedens fem kontor jämföras med Business Swedens sju kontor. Om man väljer att även inkludera de utlandskontor där det finns egen personal som arbetar åtminstone en del av sin tjänst med investeringsfrämjande (borträknat mindre insatser) kan Invest Swedens sju kontor jämföras med Business Swedens nio kontor. Om man väljer att inkludera de båda filialkontoren i Kina och Exportrådets båda kontor där Invest Sweden hade egen personal stationerad kan Invest Swedens nio kontor jämföras med Business Swedens nio kontor. Både i propositionen, betänkandet och översynen uttrycktes det en förväntning om

att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas vid betydligt fler utlandskontor än vad som var fallet före sammanslagningen; särskilt större europeiska investeringsländer och intressanta tillväxtländer lyftes fram. Om man endast ser till personalen med permanent närvaro utomlands, oavsett om de arbetar heltid eller deltid med investeringsfrämjande, så är det svårt att landa i slutsatsen att investeringsfrämjandet bedrivs vid betydligt fler utlandskontor.

Inför sammanslagningen fanns det inte några tydliga krav på att investeringsfrämjandet skulle bedrivas vid fler utlandskontor, utan det formulerades just som en förväntning där riksdagen och regeringen uttryckte att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas vid fler utlandskontor. Som tidigare konstateras har regeringen i riktlinjerna inte heller formulerat krav på att investeringsfrämjandet ska bedrivas utomlands genom egen representation, på ett liknande sätt som har varit fallet för exportfrämjandet. Genom Exportrådets större nätverk av utlandskontor skulle det öppnas en möjlighet, och en flexibilitet, att bedriva investeringsfrämjande vid fler utlandskontor. Om Invest Sweden ville bedriva investeringsfrämjande på andra marknader än de där myndigheten själv hade ett utlandskontor var de hänvisade till att genom avtal placera egen personal på Exportrådets kontor eller samarbeta med utlandsmyndigheter. Om man inte begränsar frågan till att det behöver finnas egen permanent representation utan inkluderar samtliga marknader där det bedrivs investeringsfrämjande så bedrevs det med utgångspunkt i fördelning av medel investeringsfrämjande på minst 11 marknader 2018. Antalet marknader tycks enligt vad som går att utläsa av rapporteringen ha minskat från att 2014 och 2015 ha varit uppe på 17 marknader. Hur det samarbete såg ut som Invest Sweden hade med ett fyrtiotal utlandsmyndigheter framkommer inte i den offentliga dokumentationen. Det går därför inte att utifrån uppföljningen konstatera om det bedrivs investeringsfrämjande på fler utlandsmarknader efter sammanslagningen, om man bortser från om det finns egen utlandsnärvaro.

Fram till 2018 (då två marknader i Europa tillkom) har antalet marknader där det funnits utlandsrepresentation inom investeringsfrämjandet varit konstant. Dessa marknader var också marknader där Invest Sweden hade egen personal.

Antalet marknader det bedrivs investeringsfrämjande på är givetvis av betydelse, men antalet årsarbetskrafter som arbetar med investeringsfrämjandet på dessa är samtidigt inte oviktigt. Inför sammanslagningen påtalade bl.a. Invest Sweden att den stora utmaningen var att man inte hade tillräckligt med personella resurser på de marknader där man hade utlandsnärvaro. Det är inte oproblemiskt att jämföra antalet årsarbetskrafter utomlands vid Invest Sweden 2012 med antalet årsarbetskrafter utomlands inom investeringsfrämjandet vid Business Sweden. Inom ramen för uppföljningen har det inte gått att få fram detaljerade uppgifter om de utlandsanställda vid Invest Sweden och därför går det inte att säga något säkert om vilken andel av de 24 årsarbetskrafterna som utförde sådana administrativa uppgifter som efter sammanslagningen utförs gemensamt för export- och investeringsfrämjandet. Av tjänstgöringsjournalerna framgår att cirka en tiondel av de som var anställda vid Invest

Sweden i Sverige hade arbetsuppgifter av administrativ karaktär. Antalet årsarbetskrafter på Business Sweden inom investeringsfrämjandet i utlandet har varierat något över åren. Första året efter sammanslagningen var det 16 årsarbetskrafter. De två åren därpå var antalet årsarbetskrafter något fler för att 2016 minska till 15 och därefter öka till 20. Några offentliga jämförbara uppgifter för 2018 (per den 31 december) om antalet årsarbetskrafter utomlands finns inte och de har inte heller varit tillgängliga för uppföljningen, men antalet årsarbetskrafter som arbetade med investeringsfrämjande såväl utomlands som i Sverige minskade 2018 i jämförelse med 2017 (från 40 till 35). Enligt publicerade uppgifter för september 2018 var antalet årsarbetskrafter utomlands ca 17. Antalet årsarbetskrafter som totalt sett har arbetat med investeringsfrämjande har från att 2012 på Invest Sweden ha varit 56 minskat till att 2018 omfatta 35. Även om det inte går att fastställa hur stor del av denna minskning som beror på att man har kunnat effektivisera verksamheten genom att t.ex. ha en gemensam administrativ funktion för båda främjandeverksamheterna är det svårt att tolka dessa siffror på något annat sätt än att andelen årsarbetskrafter som arbetar med investeringsfrämjande har minskat i jämförelse med 2012. När det gäller utlandsorganisationen går det samtidigt att konstatera att den största skillnaden är mellan 2012 och 2013 och att antalet årsarbetskrafter därefter har ökat även om de fortfarande inte är på samma nivå som 2012. Som tidigare redovisats hade antalet årsarbetskrafter för investeringsfrämjande även minskat före sammanslagningen inom Invest Sweden från 88 personer 2010 på grund av ett minskat anslag.

Aktörernas reflektioner

I intervjuer framkommer att det tog tid innan fler kontor började arbeta med investeringsfrämjande. Orsaker till detta som nämns är bl.a. att investeringsfrämjandet inte var prioriterat på vissa marknader, att man saknade kompetens och att det fanns en skillnad mellan sättet att arbeta med export- och investeringsfrämjande i fråga om både målgrupp och tidsperspektiv samt turbulensen med anledning av Business Swedens ekonomiska kris. I sammanhanget kan även noteras att trots att det f.d. utrikesrådet för handelsfrågor tillika statens styrelserepresentant menade att turbulensen i Business Sweden på grund av den ekonomiska krisen kom att drabba den investeringsfrämjande verksamheten i alltför stor utsträckning såg regeringen aldrig något behov av att säkerställa utlandsnärvaron för investeringsfrämjandet i riktlinjerna.

Samtidigt lyfte Business Sweden redan 2013 fram den nya organisationen som en förklaring till investeringsfrämjandets starka resultat. Även regeringen lyfte i budgetpropositionen för 2014 fram att den nya organisationen för investeringsfrämjandet innebar tillgång till fler marknader, och enligt regeringens bedömning hade den nya organisationen för export- och investeringsfrämjande lett till att det aktiva investeringsfrämjandet spridits till vissa nya marknader, inte minst i Europa. Även i budgetpropositionen för 2015 anförde reger-

ingen att investeringsfrämjandet hade fått en större geografisk räckvidd. Slutsatsen att den nya organisationen kan ses som en förklaring till investeringsfrämjandets starka resultat 2013 kan dock problematiseras utifrån att arbetet med att generera investeringar såväl i den offentliga dokumentationen som i intervjuerna beskrivs som en långsiktig process. Visserligen lämnade Business Sweden uppgifter om att fokus inledningsvis delvis flyttade från att arbeta med de större och mer långsiktiga investeringsprojekten till att i stället arbeta med de lite enklare projekten för att nå de fastslagna målen, men trots det är det svårt att enbart tillskriva den nya organisationen resultatet för 2013.

Anslaget för investeringsfrämjandet låg under den undersökta perioden förhållandevis konstant fram till 2018 då det ökade till 79 miljoner kronor från att året före ha varit 68 miljoner kronor. Det går att notera att den största delen av anslagsökningen har lagts på den del av investeringsfrämjandet som finns i Sverige. Under perioden minskade upparbetade medel inom investeringsfrämjandet i utlandsorganisationen från att 2014 ha varit 37 miljoner kronor till att 2018 ha varit 33 miljoner kronor. När det gäller medel i Sverige har utvecklingen varit den omvända från att 2014 ha varit 32 miljoner kronor till att 2018 ha varit 46 miljoner kronor.

Sedan 2017 har det funnits ett ökat fokus på investeringsfrämjandet. År 2017 inleddes det interna projektet Elevate Invest med det primära syftet att höja kunskapen om och förståelsen för investeringsfrämjandet och att identifiera synergier i verksamheten. Projektet innebar att Business Sweden under 2018 bedrev investeringsfrämjande med personal på plats på 17 marknader utöver de 7 där investeringsfrämjandet redan fanns representerat. I budgetunderlaget för 2018 framhöll Business Sweden att man inom ramen för investeringsfrämjandet ville förstärka närvaron och kundinteraktionen på relevanta marknader framför allt i Asien och USA. Vidare bedömde Business Sweden att närvaron i Nord- och Sydamerika, Indien och Japan behövde utökas och att det behövdes en förstärkning av aktiviteter för att attrahera internationella startup-företag genom att bl.a. utöka närvaron på nyckelplatser, t.ex. i Silicon Valley, London, Berlin och Hongkong. Förslag om liknande förstärkningar förekom även i budgetunderlaget för 2019 och 2020, och Business Sweden talade om behovet av att kraftigt öka antalet investeringsfrämjare på prioriterade marknader.

Utifrån Business Swedens rapportering kan utläsas att utlandsnärvaro tycks ha betydelse för ett framgångsrikt investeringsfrämjande. Vid flera tillfällen förklarar Business Sweden nedgång och uppgång i investeringar från vissa marknader utifrån förändringen i de personella resurserna. Vid två tillfällen förklaras nedgången i investeringar från USA med att det under en del av året inte funnits någon resurs på plats och att det har varit hög personalomsättning. Samtidigt förklaras uppgången i Indien under ett år av att det var den enda landsenhet som hade haft kontinuitet i bemanningen och med huvudsakligen dedikerad investeringsfrämjande personal.

Av intervjuerna framgår att Business Sweden och de båda ägarna är eniga om att investeringsfrämjandet kan bedrivas på fler utlandskontor i den nya organisationen. SAU menar att en av de fördelar som identifierades inför sammanslagningen som realiserats är att investeringsfrämjandet kan utföras vid fler utlandskontor. Samtidigt menar SAU att det i praktiken finns utrymme att bedriva investeringsfrämjande vid ännu fler utlandskontor. Business Sweden menar att man i realiteten har möjlighet att vara verksamma i 100 länder, dels genom de egna kontoren, dels genom Sveriges ambassader samt möjligheten att bygga geografiska nätverk, dvs. ett enskilt kontor täcker in flera länder och därmed marknader. Det framhålls vidare att det finns en flexibilitet som innebär att den investeringsfrämjande verksamheten kan bedrivas på ett femtiotal marknader jämfört med tidigare fem marknader. Den stora vinsten enligt Business Sweden är därmed att det finns ett resursanpassat och efterfrågeanpassat investeringsfrämjande. Resurserna som läggs på investeringsfrämjandet har inte förändrats i nämnvärd utsträckning men antalet marknader som kan nås har ökat kraftigt. Business Sweden konstaterar samtidigt att de inte har gjort någon specifik uppföljning av utfallet av sammanslagningen (de har inte heller fått ett sådant uppdrag inom ramen för de statliga riktlinjerna) och avstod därmed från att uttala sig om huruvida de har kunnat utföra ett mer effektivt uppdrag i och med att de finns representerade på mer än 45 platser runt om i världen. Även UD avstod från att göra någon bedömning av huruvida förväntningarna på sammanslagningen har uppnåtts eller inte. Samtidigt konstaterar UD att Invest Sweden endast hade fem utlandskontor från vilka myndigheten aktivt sökte upp företag.

Inget som framkommer i uppföljningen tyder på att det skulle finnas en motsättning mellan export- och investeringsfrämjande när det gäller lämplig placering av utlandskontoren som skulle missgynna investeringsfrämjandet. Enligt Business Sweden är det inte relevant att bedriva investeringsfrämjande på alla marknader, men det omvända att en marknad skulle vara intressant för investeringsfrämjande men inte exportfrämjande menar de inte förekommer.

Övriga iakttagelser

- Som konstaterats ovan formulerades det inget krav på att investeringsfrämjandet skulle ha utlandsnärvaro. Inför sammanslagningen framhölls styrkan i tillgången till ett större kontorsnät inom organisationen. Det kan noteras att Business Sweden redan 2013 fick ett uppdrag om marknadsföring på geografiska marknader med potential för utländska investeringar i Sverige. Invest Sweden hade inte något motsvarande uppdrag och myndigheten var inte representerad på i närheten av lika många marknader som Business Sweden. Det är inte svårt att föreställa sig att det är lättare att bedriva marknadsföring på plats.
- Inför sammanslagningen talades det om att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas vid betydligt fler utlandskontor. Visserligen konstaterade

utredaren i översynen (Ds 2011:29) att det inte var rimligt att bedriva investeringsfrämjande vid samtliga kontor. Utredaren nämnde Storbritannien som ett exempel där ett aktivt investeringsfrämjande bedrevs vid en tredjedel av de knappt 100 kontoren inom den brittiska export- och investeringsorganisationen. Som tidigare framkommit vittnar flera intervjuer om att integreringen av och skapandet av synergier mellan verksamheterna inte var så enkelt som man kanske hade föreställt sig före sammanslagningen eftersom verksamheterna är så pass olika och kräver olika kompetens. Samtidigt framhåller Business Sweden vid intervjuer att det finns starka synergier mellan de två verksamheterna, att de har samma eller liknande kontaktytor och att ingångarna på vissa marknader är förvillande lika och ofta desamma. Vidare menar Business Sweden att handelssekreterarna generellt sett har kompetensen att arbeta med investeringsfrämjande, även om man samtidigt ska vara medveten om att det kan ta tid att fullt ut bemästra dessa frågor. Initiativet Elevate Invest, vars primära syfte är att höja kunskapen om och förståelsen för investeringsfrämjandet och att identifiera synergier i verksamheten, tyder dock på att potentiella synergier inte omsätts i organisationen av sig självt utan är något som Business Sweden aktivt behöver arbeta med. Den nya organisationen möjliggör dock ett sådant arbete. Utöver att de båda verksamheterna är olika, går det att konstatera att de två separata anslagen och uppdragen så som de är formulerade i de statliga riktlinjerna tillsammans med timdebiteringen tycks ha varit försvårande för integreringen av verksamheterna och för skapandet av synergier. Business Sweden poängterar att det är viktigt att hålla isär uppdragen, eftersom riktlinjerna för verksamheten fastställer att den årliga statliga åiterrapporteringen ska göras uppdelat mellan den export- och investeringsfrämjande verksamheten och enligt de verksamhetsuppdrag och riktlinjer som finns för verksamheterna. Redan inför sammanslagningen påtalades att det kunde finnas svårigheter att arbeta med både export- och investeringsfrämjande och att man därför borde följa upp arbetet vid de utlandskontor som arbetade med båda verksamheterna. Det går att konstatera att det i uppföljningen inte framkommit några uppgifter som tyder på att en sådan uppföljning hittills har gjorts.

9 Regional samverkan inom investeringsfrämjandet

Inledning

Detta kapitel innehåller en fördjupad uppföljning av Business Swedens samverkan med och stöd till de regionala investeringsfrämjande organisationerna (IFO). Samverkan med svenska regioner anses vara av central betydelse i investeringsfrämjandet. För att genomföra en etablering behöver det utländska företaget information om t.ex. lokaler, kommunikationer, skolor och annat som endast kan tillhandahållas lokalt. Inför sammanslagningen betonades därför vikten av att samverkan med regionerna skulle säkerställas i den nya organisationen. Vidare fanns även förhoppningar om att den nya organisationen i vissa avseenden kunde ge ett bättre stöd till de regionala investeringsfrämjande organisationerna.

I nästa avsnitt återges den argumentation som framhölls inför riksdagens beslut i utskottets betänkande och regeringens proposition i fråga om samverkan med och stöd till de regionala investeringsfrämjande organisationerna. Vidare återges även de resonemang som finns i den översyn som föregick regeringens förslag på området. De preciserade frågeställningarna presenteras i avsnittet som följer, och därefter beskrivs vilken metod som har använts för att besvara dessa. För att ha en jämförelsepunkt tecknas i det därpå följande avsnittet en översiktlig bild av hur det såg ut inom Invest Sweden när det gällde samverkan med och stöd till de regionala investeringsfrämjande organisationerna och hur Exportrådets arbete med regional samverkan och stöd till regionala aktörer såg ut. Under rubriken Efter sammanslagningen presenteras regeringens riktlinjer, verksamhetens utveckling och budgetäskanden och budgetbeslut. Sammanställningen bygger på offentlig dokumentation från perioden 2013–2020. I de två följande avsnitten redovisas reflektioner som framkommit i intervjuer med Business Sweden, ägarna och ett par regionala investeringsfrämjande organisationer. Därefter redovisas resultatet av en enkätundersökning som genomförts med regioner och regionala investeringsfrämjande organisationer. I det avslutande avsnittet besvaras kapitlets preciserade frågeställningar, och gruppens iakttagelser och slutsatser redovisas.

Riksdagens beslut

Vid sin behandling tillstyrkte näringsutskottet regeringens förslag. I sitt ställningstagande framhöll näringsutskottet bl.a. att en sammanslagning skulle kunna innebära en ökad tydlighet för kunder, myndigheter och andra samarbetspartner i utlandet genom att de skulle få *en* i stället för två organisationer att samverka med. En gemensam organisation förväntades även kunna skapa synergieffekter. I propositionen underströks betydelsen av att det statliga investeringsfrämjandet samverkade med regionerna, och regeringen betonade

att sammanslagningen skulle ske på ett sådant sätt att samverkan med regionala aktörer säkrades. Ett väl fungerande samarbete med dessa aktörer framhöll man var en förutsättning för ett effektivt investeringsfrämjande eftersom kunskapen om vilken del av landet som är mest lämplig för en utländsk investerare i hög grad är regional och lokal. Regeringen konstaterade att Invest Swedens betydelse för den regionala tillväxten, utöver formaliserade regionala partnerskap, även illustrerades genom myndighetens medverkan i genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013.

I syfte att säkerställa samverkan med bl.a. regionala aktörer föreslog regeringen en ny paragraf i utkastet till avtal mellan staten och SAU under bestämmelserna om rådets uppgifter. Enligt paragrafen ska rådet genom regional närvaro eller på annat sätt stödja och samverka med företag och andra lokala och regionala aktörer (4 §). Rådet får vidare enligt 5 § ingå avtal om samarbete om verksamheten med svenska handelskamrar och andra aktörer. I fråga om finansiering anges i 12 § att rådet i samverkan med företag och andra aktörer även kan bedriva sådan projekt- och uppdragsverksamhet som finansieras med medel från dessa. Som redogjorts för i kapitel 4 infördes även en förändring i avtalets 3 § i samband med sammanslagningen där ”statliga medel” breddades till ”offentliga medel” för att samarbetet även skulle kunna inkludera regionala och lokala aktörer.

Utöver att betona vikten av att den regionala samverkan inom investeringsfrämjandet säkrades vid en sammanslagning framhöll regeringen att beslutet skulle kunna leda till att de svenska regionala investeringskontoren genom den nya organisationen skulle kunna få lokalt stöd av utlandskontor på utvalda europeiska marknader, i stället för att själva behöva bearbeta dessa marknader för att locka företagsetableringar. Enligt uppgifter i översynen (Ds 2011:29) hade många regioner beklagat att Invest Sweden sett sig tvingade att lägga ned sina tidigare kontor i Europa. I propositionen anförde regeringen att flera regionala aktörer i stort instämde i utredarens bedömning av fördelarna med en sammanslagning, och att de särskilt nämnt betydelsen av att investeringsfrämjandet skulle kunna ske vid fler utlandskontor än vad som då var fallet samt att samverkan mellan främjandet på nationell och regional nivå skulle kunna påverkas positivt. Efter sammanslagningen menade regeringen att regionerna skulle kunna ges lokalt stöd av den sammanslagna organisationens utlandskontor på utvalda europeiska marknader. Även utskottet framhöll i sitt ställningstagande att sammanslagningen skulle kunna leda till att investeringsfrämjandet skulle kunna ske vid fler utlandskontor, och nämnde specifikt större europeiska investeringsländer.

Ett övergripande syfte med sammanslagningen var som tidigare framgått att effektivisera det offentliga export- och investeringsfrämjandet och därmed stärka det statliga stödet för näringslivets internationalisering. Som ett led i detta borde synergier inom främjandet utnyttjas där sådana fanns och dubbelringar undvikas. Regeringens uttryckta önskan var att den nya organisationen skulle få samma centrala roll inom investeringsfrämjandet som Exportrådet

redan hade inom exportfrämjandet. Detta medförde enligt regeringen att den nya organisationen skulle ha en regional tillgänglighet och samverka med regionala och lokala aktörer inom export- och investeringsfrämjandet. I översynen diskuterades samverkan mellan de olika verksamheterna på regional nivå. Utredaren konstaterade att regionernas näringslivskontor ofta arbetade med både export- och investeringsfrämjande eftersom man betraktade det som ”två sidor av samma mynt”. Dessa hade därför löpande kontakt med både Exportrådet och Invest Sweden. Samtidigt menade utredaren att det var tveksamt om Exportrådets regionala exportfrämjare skulle kunna tillföra något i kontakten mellan Invest Sweden och regionerna och länen. Risken var snarare att de skulle skapa ett onödigt mellanled. Exportrådgivarnas viktigaste uppgift var och borde enligt utredaren vara att hitta mindre företag och utbilda dem om export. En sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden borde dock ändå enligt utredaren kunna ge ett visst mervärde i samarbetet med regionerna och länen. Det borde kunna underlätta för både företagen och regionerna att ha kontakt med en organisation i stället för två. Genom det ökade antalet utlandskontor som skulle kunna arbeta med investeringsfrämjandet skulle regionerna också kunna få ökat stöd i sina aktiviteter, särskilt i Europa. Likaså skulle man via det gemensamma kundhanteringssystemet kunna få fler företagskontakter att följa upp vare sig Invest Sweden skulle kunna medverka i dem eller inte.

Frågor för uppföljningen att besvara

Som framgår av kapitel 1 är en grundläggande utgångspunkt för uppföljningen att regeringens årliga riktlinjer är av stor betydelse för utvecklingen av det statliga export- och investeringsfrämjandet inom Business Sweden. I likhet med vad som anfördes i det föregående fördjupningskapitlet är det därför av intresse att jämföra de riktlinjer som Invest Sweden och Exportrådet hade 2012 med de som Business Sweden fick 2013 för att identifiera eventuella förändringar som skedde i och med sammanslagningen. Eftersom sammanslagningen ses som något dynamiskt är det också av intresse att studera regeringens riktlinjer till Business Sweden över tid för att upptäcka eventuella förändringar. Följande frågeställningar har därmed formulerats:

- Finns det några skillnader före och efter sammanslagningen – 2012 jämfört med 2013 – när det gäller regeringens riktlinjer med bäring på regional samverkan med och regionalt stöd till investeringsfrämjandet på regional nivå?
- Har regeringens riktlinjer med bäring på regional samverkan med och stöd till investeringsfrämjandet på regional nivå förändrats sedan 2013?

I syfte att följa upp vad som har hänt i verksamheten sedan sammanslagningen har följande frågeställningar formulerats:

- Har samverkan med de regionala investeringsfrämjande aktörerna säkerställts?
- Har stödet till de regionala investeringsfrämjande aktörerna stärkts?
- Vilka reflektioner har Business Sweden, ägarna och de regionala aktörerna i fråga om regional samverkan inom investeringsfrämjandet?

Metod för att besvara frågorna

För att besvara frågeställningarna har det genomförts dokumentstudier, intervjuer och en enkätundersökning. Följande dokument har studerats: förordningen (2007:1220) med instruktion för Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende Myndigheten för utländska investeringar i Sverige, Riktlinjer för budgetåret 2012 avseende Sveriges Exportråd, regeringens årliga riktlinjer till Business Sweden för export- och investeringsfrämjandet 2013–2018, Business Swedens årliga återrapportering av det statliga uppdraget och årsredovisningar 2013–2018 samt Invest Swedens årsredovisning 2012, Business Swedens årliga budgetunderlag 2013–2020 och regeringens uppföljning av verksamheten i budgetpropositionerna för 2013–2020. För att komplettera bilden av verksamheten vid Invest Sweden har även myndighetens tjänstgöringsjournaler för 2011 och 2012 som förvaras vid Riksarkivet studerats. Dokumenten ger en officiell bild av hur regeringen i egenskap av ägare och uppdragsgivare styrt och följt upp verksamheten, hur Business Sweden har beskrivit verksamhetens utveckling över tid och vilka behov de har lyft fram inom ramen för budgetdialogen.

Syftet med intervjuerna är att komplettera den officiella bild som dokumentstudien ger. Intervjuer har genomförts med företrädare för två regionala investeringsfrämjande organisationer, Invest in Skåne och Invest Stockholm samt Business Sweden, UD och SAU. Företrädare för Business Sweden, UD och SAU har fått möjlighet att faktagranska ett rapportutkast (exklusive gruppens iakttagelser, reflektioner, slutsatser och bedömningar), och samtliga som har intervjuats har fått granska citat och skrivningar som baseras på intervjuerna.

För att få en representativ bild av de regionala investeringsfrämjande organisationernas uppfattning i frågor som rör Business Swedens samverkan med och stöd till dessa inbjöds samtliga regionala investeringsfrämjande organisationer som Business Sweden har partnerskapsavtal med samt de regioner som inte har ett avtal att delta i en enkätundersökning. Enkäten besvarades av 19 av 21 aktörer, och svarsfrekvensen betraktas därmed som mycket god (ca 90 procent).

Före sammanslagningen

Invest Sweden

Invest Swedens arbete skulle enligt myndighetsinstruktionen bedrivas i nära samverkan med de myndigheter och andra aktörer som hade till uppgift att främja det svenska näringslivet samt verka för en attraktiv bild av Sverige. Av regleringsbrevet för budgetåret 2012 framgår att myndigheten skulle samverka med bl.a. regionala och lokala aktörer med uppgift att skapa förutsättningar för näringslivsutveckling och främja internationalisering av svenskt näringsliv. Mer konkret skulle Invest Sweden enligt instruktionen i samarbete med bl.a. regioner besvara förfrågningar och stödja utländska investerare i etableringsprocessen och initiera, driva samt följa upp projekt som tagits fram inom ramen för myndighetens verksamhet och genom samarbete och kontakter med regionala aktörer och andra samarbetspartner. Vidare skulle myndigheten samarbeta med regionala och andra aktörer genom att

- stödja myndigheter, regionala och lokala organ och företag i frågor som rör myndighetens verksamhetsområde
- verka för att stärka kompetenser hos personal som arbetar med investeringsfrämjande åtgärder i hela landet och inom utrikesförvaltningen
- bistå andra myndigheter inom ramen för strukturfondsprogrammen med expertkompetens inom myndighetens ansvarsområde vid handläggningen av projektansökningar om strukturfondsmedel
- medverka till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013.

Av myndighetsinstruktionen framgår det att investeringsfrämjandet skulle bedrivas i Sverige (och utomlands) men det finns inga formuleringar om krav på regional närvaro.

Enligt Invest Swedens sista årsredovisning (Invest Sweden, 2013) hade myndigheten 2012 ett formaliserat samarbete med 18 regioner. Hela myndighetens operativa organisation uppgavs på olika sätt medverka i det regionala samarbetet som enligt årsredovisningen fungerat bra. Myndigheten hade en särskild enhet för regional samverkan. Utöver kontoret i Stockholm hade Invest Sweden även ett kontor i Göteborg. Av årsredovisningen för 2012 framgår att hyreskontraktet i Stockholm överlätits till Exportrådet men att hyreskontraktet för Göteborgskontoret satsades upp inför sammanslagningen.

I årsredovisningen för 2012 uppgav myndigheten att den operativa verksamheten hade påverkats av ett antal yttre händelser och processer, med nedskärningar i personal och verksamhet till följd av minskad finansiering 2011 som slog igenom fullt ut 2012. Av årsredovisningen framgår också i fråga om samarbete med andra aktörer på regional nivå att regionalt utvecklings- och tillväxtarbete hade integrerats med Invest Swedens övriga verksamhet. Syftet

med det arbetet var att utveckla och beskriva regionernas internationella konkurrenskraft för att underlätta möjligheterna att attrahera utländska investeringar.

En ny samverkansmodell baserad på s.k. portföljsamarbetsavtal mellan myndigheten och regionerna hade introducerats under 2012. Avtalen gav varje enskild region möjlighet att skraddarsy det stöd som regionen ville ha av Invest Sweden. Myndighetens bedömning var att detta var en bra plattform för fortsatt samverkan. Med gemensamma mål och aktiviteter bland olika nationella och regionala aktörer menade man att det internationellt riktade tillväxtarbetet underlättades. Inom samarbetet användes ett gemensamt datoriserat kundstödssystem – Salesforce – där Invest Sweden kunde lägga ut information om nya utländska företag som man fått kontakt med. De regionala aktörerna kunde sedan i samma system anmäla intresse för att samverka i kontakten med den utländska investeraren. Även de regionala aktörerna hade möjlighet att lägga in information om nya investeringsmöjligheter.

Exportrådet

Enligt regeringens riktlinjer till Exportrådet för 2012 skulle verksamheten bedrivas så att samarbetsmöjligheter med myndigheter och organisationer med uppgift att stödja företagsutveckling och internationalisering nationellt, regionalt och lokalt skulle tas till vara. Inom ramen för den grundläggande exportserVICEN skulle Exportrådet bl.a. samverka med Invest Sweden och aktörer i det regionala tillväxtarbetet. Exportrådet skulle vidare som en del i arbetet med kompetensutveckling för företag bedriva och vidareutveckla verksamheten med regional exportrådgivning. Den regionala exportrådgivningen angavs som en prioriterad insats, genom samverkan med myndigheter, näringslivets organisationer samt lokala och regionala aktörer, i syfte att främja främst små och medelstora företags internationalisering. Genom en överenskommelse mellan regeringspartierna (M, C, L, KD) och Socialdemokraterna för budgetåren 2011–2014 genomfördes en förstärkning av den regionala exportrådgivningen i syfte att utöka erbjudandet till små och medelstora företag med tonvikt på förbättrad kvalitet och omfattning. Exportrådet skulle vidare medverka till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013¹⁵⁸ och dess prioriteringar.

Vid tidpunkten för sammanslagningen hade Exportrådet 27 regionala exportrådgivare som tillsammans täckte alla de svenska länen och regionerna. De arbetade i stort sett uteslutande med kompetensutveckling om export för små och medelstora företag inom ramen för det statliga uppdraget och erbjöd grundläggande avgiftsfri rådgivning och exportförberedelser på företagens hemmaplan. De regionala exportrådgivarna hade enligt översynen (Ds

¹⁵⁸ Strategin slog fast inriktningen för genomförandet av EG:s strukturfonder i Sverige och skulle vara vägledande för regionala tillväxtprogram och för nationella myndigheter.

2011:29) nära samverkan med andra näringslivsfrämjande institutioner på regional och lokal nivå samtidigt som de också fungerade som en regional förankringspunkt för Exportrådets utlandsorganisation.

Efter sammanslagningen

Regeringens riktlinjer

Inledning

Regeringens riktlinjer består av formuleringar av mål och grundläggande förutsättningar för verksamheten, uppdrag samt återrapporteringskrav. Samtliga dessa är av betydelse för styrningen av verksamheten, även återrapporteringskraven som, i synnerhet om de är väldigt konkreta, kan vara mer styrande än övergripande målformuleringar. Vid genomgången av riktlinjerna till Exportrådet för 2012 och Business Sweden för 2013–2018, den tidigare förordningen med myndighetsinstruktion för Invest Sweden samt regleringsbrev för myndigheten för 2012 har eventuella formuleringar som handlar om regional samverkan och samarbete, regional närvaro och integrering av de båda främjandeverksamheterna på regional nivå noterats.¹⁵⁹

Året efter sammanslagningen

En jämförelse av förordningen (2007:1220) med instruktion för Myndigheten för utländska investeringar i Sverige och regeringens regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende myndigheten med regeringens riktlinjer till Business Sweden för investeringsfrämjandet 2013 visar att dessa i allt väsentligt är desamma i fråga om samverkan med och stöd till regionala investeringsfrämjande aktörer. Liksom före sammanslagningen betonade regeringen i riktlinjerna för 2013 att en grundläggande förutsättning för investeringsfrämjandet bl.a. var samverkan eller samarbete med bl.a. regionala aktörer. Samtliga uppdrag som Invest Sweden hade 2012 med bäring på regional samverkan och stöd till regionerna fanns även med i riktlinjerna till Business Sweden 2013. Liksom före sammanslagningen fanns det inte några krav på att investeringsfrämjandet skulle vara närvarande i regionerna (endast att det skulle bedrivas såväl i Sverige som utomlands). Inriktningen för samverkan med bl.a. regionala aktörer inom exportfrämjandet låg också i linje med det som gällde för Exportrådets verksamhet 2012. Det samverkansuppdrag som Exportrådet hade som var knutet till den nationella strategin 2007–2013 följde dock inte med till riktlinjerna för exportfrämjande, till skillnad från vad som var fallet för den investeringsfrämjande verksamheten.

¹⁵⁹ I bilaga 6 finns en sammanställning av samtliga formuleringar som har noterats.

Åren 2013–2018

En jämförelse av riktlinjerna till Business Sweden för den investeringsfrämjande verksamheten under perioden 2013–2018 visar att det endast förekommer små förändringar i formuleringarna av mål och grundläggande förutsättningar med bäring på samverkan med och stöd till regionala investeringsfrämjande aktörer. Under alla år har det anförts att investeringsfrämjandet ska ske i nära samverkan med andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för svenska ekonomiska intressen i utlandet och för att främja bilden av Sverige¹⁶⁰. I riktlinjerna för 2016 ersattes dock den formulering som tidigare funnits. Enligt den nya formuleringen är en grundläggande förutsättning för investeringsverksamheten att alla investeringar sker i lokal miljö varför det behövs ett nära samspel med aktörer för regionalt och lokalt investeringsfrämjande i kontakterna med utländska investerare¹⁶¹.

När det gäller uppdragen har få tillkommit efter 2013, däremot har några försvunnit. Av de tre uppdrag som fanns sista året i den undersökta perioden har ett funnits med sedan starten 2013 med i stort sett likalydande formulering, nämligen att verka för att stärka kompetensen hos personer som arbetar med investeringsfrämjandet, bl.a. hos regionala aktörer. Ett annat uppdrag som har funnits med i någon form sedan 2013 är det mer generella uppdraget att samarbeta och samverka med regionala och andra aktörer inom investeringsfrämjandet. Sedan 2018 har detta uppdrag dock en ny formulering enligt vilken Business Sweden ska koordinera och utveckla samverkan med regionala aktörer och andra samarbetspartner i Sverige för att stödja utländska investerare i investeringsprocessen. Den här formuleringen kan jämföras med de formuleringar som tidigare fanns där det framgick att Business Sweden i vissa avseenden gemensamt med bl.a. regionala aktörer skulle vara ett stöd för utländska investerare. Det tredje aktuella uppdraget är från 2018, enligt vilket Business Sweden i samverkan med övriga aktörer (i en generell mening) ska kartlägga konkreta affärs- och investeringsmöjligheter i Sverige både geografiskt och tematiskt.

Uppdrag som inte längre finns kvar är bl.a. sådana som är kopplade till den regionala tillväxtpolitiken, sammanhållningspolitiken och strukturfonderna. Andra uppdrag som inte längre finns kvar handlar om projekt och att i olika former samarbeta i ett stöd gentemot utländska investerare.

Med undantag för 2013, då det inte angavs några särskilda krav om återrapportering om regional samverkan inom investeringsfrämjandet, har det under hela perioden ställts krav på att Business Sweden ska redogöra för verksamhet och uppnådda resultat när det gäller samverkan med andra nationella, regionala och lokala aktörer med investeringsfrämjande uppdrag. I riktlinjerna

¹⁶⁰ I riktlinjebrevet för 2014 ändrades formuleringen från ”främja bilden av Sverige” till ”främja en aktuell bild av Sverige i utlandet som gynnar svenska intressen”.

¹⁶¹ Formuleringen ändrades året därpå då det preciserades att detta samspel behövs både i Sverige och i utlandet. I tillägget nämns specifikt samverkan mellan rådets representanter i utlandet och utlandsmyndigheter. Tillägget innehåller dock inga skrivningar om de regionala aktörerna i Sverige.

för 2018 utvidgades återrapporteringskravet till att man även ska redogöra för samverkan mellan aktörerna i det svenska investeringsfrämjandesystemet.

År 2017 försvinner de tidigare kraven om att redogöra för verksamhet och uppnådda resultat i syfte att bidra till kompetensutveckling hos personer som arbetar med investeringsfrämjande inom statlig förvaltning och andra relevanta samarbetspartner samt i syfte att utveckla samverkan med relevanta aktörer som har betydelse för det svenska investeringsfrämjandet.

När det gäller riktlinjerna för exportfrämjandet har inriktningen i huvudsak fortsatt att vara densamma under resten av perioden i fråga om samverkan. I riktlinjerna för 2014 fick frågan en mer framträdande plats genom ett särskilt avsnitt om samverkan och samarbete. I avsnittet konstaterade regeringen att fortsatt och ökad samverkan mellan statliga, regionala och lokala främjandeaktörer var centralt för att de offentliga insatserna inom exportfrämjandet skulle nå så många företag som möjligt och ha förutsättningar att uppnå största möjliga effekt. Detta konstaterande fanns sedan kvar i riktlinjerna 2015. Regeringen anförde vidare att Business Swedens verksamhet särskilt skulle ta till vara samarbetsmöjligheter med myndigheter och organisationer med uppgift att stödja företagsutveckling och internationalisering, nationellt, regionalt och lokalt. Även denna formulering fanns kvar 2015.

Uppdraget om den regionala exportrådgivningen har funnits under hela perioden. För att främja näringslivets internationalisering, främst i fråga om små och medelstora företag, skulle Business Sweden enligt riktlinjerna för 2014 vidareutveckla verksamheten med bl.a. regional exportrådgivning, och detta skulle ske genom samverkan med bl.a. regionala aktörer. Detta var ett särskilt uppdrag inom ramen för ett samarbete mellan regeringspartierna (M, C, L, KD) och Socialdemokraterna som avslutades 2014. I riktlinjerna för 2014 tillkom även en formulering om att uppdraget till Business Sweden och de olika verksamhetsområdena inom exportfrämjandet ska genomsyras av samverkan och samarbete med andra aktörer – en formulering som sedan dess har varit kvar. År 2016 tillkom ett uppdrag enligt vilket Business Sweden ska samverka med andra relevanta aktörer inom ramen för regionala exportcentrum.

Verksamhetens utveckling

Inledning

För att ge en bild av verksamhetens utveckling beskrivs inledningsvis den formella organisationsstruktur som har funnits inom Business Sweden när det gäller regional samverkan och organisationens regionala närvaro i Sverige. Därefter redovisas hur de regionala partnerskapen har utvecklats över tid, Business Swedens stöd till regionerna i form av kompetensutveckling samt kort om stödet på europeiska marknader. Därefter återges Business Swedens analys av den regionala samverkan.

Organisationsstrukturen

Enligt uppgifter i Invest Swedens årsredovisning för 2012 hade myndigheten en särskild enhet för regional samverkan som var placerad direkt under generaldirektören. Myndigheten hade även ett regionalt kontor i Göteborg. Av det som går att utläsa från medarbetarnas tjänstgöringsjournaler¹⁶² för 2011 och 2012 fanns det en person anställd vid enheten med titeln projektledare. Därutöver fanns en handläggare för regional utveckling och EU:s strukturfonder som var placerad vid enheten administration och it. Som framgår av beskrivningen av Invest Swedens verksamhet ovan hade myndigheten under 2011 integrerat arbetet med regional utveckling och tillväxtarbete i den övriga verksamheten. Syftet var att utveckla och beskriva regionernas internationella konkurrenskraft och därigenom underlätta möjligheterna att attrahera utländska investeringar.

Vid sammanslagningen följde den tidigare projektledaren med ansvar för regional samverkan med till den nya organisationen. Medarbetaren fick titeln Vice President Head of Regional Cooperation¹⁶³. I den nya organisationsstruktur som infördes den 1 juli 2014 var funktionen placerad under enheten Government Assignments Trade and Invest. Enligt uppgift från Business Sweden har positionen som ansvarig för den regionala samverkan rapporterat till den som var ansvarig team leader/gruppchef för investeringsfrämjandet.

Under 2016 fick Business Sweden inom ramen för exportstrategin en förstärkning om 5 miljoner kronor från statens budget (med avsikten att förstärkningen skulle uppgå till 10 miljoner kronor under perioden 2017–2019). Enligt Business Swedens årsredovisning för 2015 var avsikten med finansieringen att stärka de regionala aktörer som är involverade i investeringsfrämjandet genom resurser för att hjälpa dem att identifiera regionala spjutspetsområden och paketera detta gentemot utländska företag. Business Sweden uppgav att man avsåg att anställa två personer för ändamålet under 2016. Den ena personen skulle fokusera på beslutsfattare i regionerna, och den andra skulle ha ett branschperspektiv för Sverige mer generellt. I augusti 2016 hade Business Sweden rekryterat en ny person som blev chef över den nybildade enheten Invest and Region Sweden som också tog plats i ledningsgruppen samt en medarbetare med ansvar för regional samverkan (Head of Investment Services and Cooperation) med placering vid den nämnda enheten. Under våren 2019 var båda dessa tjänster vakanta, och vd:n var även chef för Invest.

Efter sammanslagningen har Business Swedens regionala organisation i Sverige fortsatt att bestå av regionala exportrådgivare som är en del av det statliga uppdraget för exportfrämjande verksamhet (som redan fanns under Exportrådets tid), även om de sedan 2018 i Business Sweden benämns globala affärsutvecklare. Invest Swedens regionala kontor i Göteborg lades ned i sam-

¹⁶² Tjänstgöringsjournalerna förvaras vid Riksarkivet och innehåller endast uppgifter om medarbetare i Sverige. Utlandskontoren var organisatoriskt placerade under enheten Operations.

¹⁶³ LinkedIn.

band med avvecklingen av den gamla myndigheten. I likhet med före sammanslagningen har de regionala exportrådgivarna under hela den undersökta perioden arbetat inom ramen för småföretagsprogrammet som är en del av exportfrämjandet. De tjänster som har erbjudits inom småföretagsprogrammet har varierat under perioden, men inriktningen, dvs. att erbjuda kostnadsfri exportrådgivning till små och medelstora företag, har under hela perioden varit densamma.

Som framgår av tabell 8 minskade antalet regionala exportrådgivare med en tredjedel från 2013 till 2014 (från 30 till 21). Minskningen var ett resultat av den översyn av verksamheten som Business Sweden gjorde 2014 som resulterat i en ny organisation med väsentligt färre anställda i Sverige (Business Sweden 2015). Sedan 2015 har antalet rådgivare successivt ökat, vilket resulterat i att antalet rådgivare 2018 var tillbaka på samma nivå som 2013. Samtidigt uppger Business Sweden i redovisningen för 2018 att 25 av 30 globala affärsutvecklare arbetade med personlig rådgivning och coaching. Även den regionala närvaron har ökat något, från 14 till 16 platser; uppdraget under hela den undersökta perioden har dock varit att de regionala exportrådgivarna genom sina ansvarsområden ska täcka in samtliga län.

Tabell 8 Utveckling för regional exportrådgivning

År	Antal regionala exportrådgivare	Regional närvaro*
2012	27	i.u.
2013	30	14 platser
2014	21	14 platser
2015	22	14 platser
2016	25**	16 platser
2017	26***	16 platser
2018	30****	16 platser

Källa: Business Swedens årliga rapportering av det statliga uppdraget 2013–2018.

Kommentar: * Under hela perioden anger Business Sweden att samtliga län täcks in även om det inte finns en rådgivare med placering i länet, **exkluderar 2 tjänster som rekryterades under 2016 men som påbörjade sin anställning först 2017, ***två vakanser, ****varav 25 globala affärsutvecklare som arbetar med personlig rådgivning och coaching.

De regionala partnerskapen

Som tidigare redogjorts för i kapitel 5 överläts samtliga avtal med regionala partner i Invest Sweden med en giltighetstid efter 2012 till Business Sweden. För avtal med en giltighetstid t.o.m. 2012 skulle nya avtal tecknas av Business Sweden. Som framgår av tabell 9 finns det olika typer av avtal med regionerna. Av Business Swedens redovisning av det statliga uppdraget för 2014 framgår att det för att vara en regional samarbetspartner till organisationen på den mest närstående nivån krävs att man har ett politiskt mandat att företräda regionen i arbetet med att attrahera utländska direktinvesteringar. Dessutom kräver Business Sweden att man har tillräckligt med resurser och kompetens för att

kunna vara en professionell partner. Uppfylls detta får den regionala samarbetspartnern tillgång till CRM-system¹⁶⁴ (customer relationship management, kundvård) och utvärderingssystem, den får presentera sig och länkas till Business Swedens webbplats och har också rätt att använda logotypen med tillägget ”Regional partner”. Vidare beskriver Business Sweden att parterna utöver detta arbetar aktivt tillsammans för att utveckla och paketera regionens konkurrenskraft på ett säljande sätt. Business Sweden framhåller att detta leder till att Business Swedens nationella ”säljportfölj” med investeringsmöjligheter utvecklas. ”Det regionala tillväxtarbetet förstärks av samarbetet, då det regionala arbetet tjänar på att vara en del av det nationella.”

Av tabell 9 framgår att antalet samverkansavtal i den nya organisationen inledningsvis var 18, vilket var samma antal som Invest Sweden hade haft åren dessförinnan. År 2015 ökade antalet avtal till 20, men redan året därpå minskade det och då till en lägre nivå än tidigare (15). Därefter har antalet avtal ökat igen till 19 avtal 2018. Antalet avtal på den mest närstående nivån låg relativt konstant under perioden 2013–2015, vilket var i nivå med åren före sammanslagningen. Därefter har de ökat år för år, och under 2018 uppgav Business Sweden att man hade haft ett nära samarbete med 19 svenska regioner som utgjorde regionala partner genom samarbetsavtal eller som genomgick en process för att förnya alternativt ingå avtal. Förhållandet mellan det totala antalet avtal och avtal på den mest närstående nivån har ändrats under perioden. Inledningsvis var drygt två tredjedelar av avtalen på den mest närstående nivån, men de senaste tre åren har samtliga avtal varit på den mest närstående nivån.

I rapporteringen för 2013 angavs att 90 procent av investeringarna hade skett i samverkan med regionerna, vilket var samma andel som Invest Sweden rapporterade för 2012. Andelen investeringar där en region hade varit huvudansvarig för kundrelationen hade dock minskat från 36 procent 2012 till 20 procent 2013. Detta kommenteras inte särskilt i redovisningen 2013. För de följande åren har motsvarande uppgifter inte redovisats. Det är inte heller något som enligt riktlinjerna har efterfrågats särskilt av regeringen. Däremot rapporterar Business Sweden sedan 2013 uppgifter om antalet investeringar och högkvalitativa investeringar som Business Sweden ”tillsammans med regionala partners har medverkat till” (Business Sweden uppger i redovisningarna för 2014–2017 att deras medverkan bekräftas av klienten genom en ifylld kundnöjdhetsundersökning).

¹⁶⁴ Ett CRM-system kan täcka in ett brett område med ärendehantering, sälj, analyser, rapportering m.m.

Tabell 9 Utvecklingen över regional samverkan för några indikatorer

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Samverkansavtal totalt (antal)	18	18	18	18	20	15	17	19
Samverkansavtal på den mest närstående nivån (antal)	10	12	11	12	12	15	17	19
Andel investeringar i samverkan med regionerna (procent)	90	90	90	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.
Andel investeringar som en region varit huvudansvarig för (procent)	31	36	20	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.	i.u.

Källa: Sammanställning av uppgifter från Business Sweden i den årliga återrapporteringen av det statliga uppdraget samt Invest Swedens årsredovisning för 2012.

Kompetensutvecklande aktiviteter

När det gäller uppdraget att bidra till kompetensutveckling hos personer som arbetar med investeringsfrämjande inom statlig förvaltning och andra relevanta samarbetspartner har Business Sweden, i likhet med Invest Sweden, redovisat ett antal kompetensutvecklande insatser i regionerna under året. De kompetensutvecklande insatserna har sedan 2014 i huvudsak varit fördelade i tre olika kategorier – generella seminarier om utländska direktinvesteringar, workshoppar i regionerna eller seminarier för att utveckla specifika konkurrenskraftsområden (kluster) samt övriga seminarier för att stödja regionernas tillväxtarbete. Enligt uppgifter i redovisningen för det statliga uppdraget för 2014 genomförs workshoppar och seminarier för att utveckla specifika konkurrensområden i en region med tre fyra workshoppar under åtta till tio månader med mellanliggande ”hemläxor”. Genomförare är huvudsakligen kommunala näringslivschefer och de leds av Business Sweden och eventuell regional partner. Målgruppen för de generella seminarierna om utländska direktinvesteringar i regionerna är i huvudsak politiker och övriga beslutsfattare i en region. Syftet är att belysa betydelsen av internationalisering och att attrahera investeringar för att skapa varaktig tillväxt i en region. Målet är att få regionen att prioritera upp investeringsarbetet till en nivå så att regionen kan vara en kompetent partner till Business Sweden i detta arbete. I kategorin övriga seminarier/möten ingår t.ex. aktiviteter kopplade regionala tillväxtprojekt där regionerna önskar att få in ett investeringsfrämjandeperspektiv. Business Sweden kan arrangera en aktivitet med den inriktningen eller delta med anföranden och som diskussionspartner. Fördelningen mellan de tre kategorierna har varierat över åren.

Som framgår av tabell 10 har antalet kompetensutvecklande aktiviteter i regionerna gradvis ökat över åren, med undantag för 2013 då antalet aktiviteter var lägre än året före. Ökningen av kompetensutvecklande aktiviteter förklaras

framför allt av att Business Sweden sedan 2014 anordnar generella seminarier om utländska direktinvesteringar samt övriga seminarier för att stödja regionernas tillväxtarbete.

Tabell 10 Kompetensutvecklande aktiviteter för regionerna

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Generella seminarier om utländska direktinvesteringar (antal)	2	–	–	7	13	7	21	9
Workshoppar i regionerna/seminarier för att utveckla specifika konkurrenskraftsområden, kluster (antal)	11	14	11	8	5	11	7	11
Övriga seminarier för att stödja regionernas tillväxtarbete (antal)	–	–	–	4	5	12	8	27
Kompetensutvecklande aktiviteter i regioner totalt (antal)	14	16	12	19	23	30	36	47

Källa: Sammanställning över uppgifter i Invest Swedens årsredovisning 2011 och 2012 samt Business Swedens redovisning av det statliga uppdraget 2013–2018.

Kommentar: I det totala antalet kompetensutvecklande aktiviteter för åren 2011, 2012 och 2013 ingår ett större seminarium där samtliga regionala partner deltagit, och för 2011 och 2012 ingår även de kunskapsdagar som Invest Sweden anordnade för medarbetare och regionala partner.

Lokalt stöd på utvalda europeiska marknader

I kapitel 8 redogörs för utlandsorganisationens utveckling efter sammanslagningen. Inför beslutet om sammanslagningen uttrycktes en förhoppning om att de svenska regionala investeringskontoren skulle kunna ges ett lokalt stöd av den sammanslagna organisationens utlandskontor på utvalda europeiska marknader, i stället för att behöva bearbeta dessa på egen hand. Som framgår av kapitel 8 bearbetade Business Sweden fram till 2018, då man placerade en dedikerad resurs för investeringsfrämjande i Storbritannien respektive Tyskland, de europeiska marknaderna från kontoret i Stockholm.

Team Sweden Invest

Som tidigare framgått skapades Team Sweden Invest i oktober 2016, som en åtgärd inom ramen för regeringens exportstrategi. Syftet med Team Sweden Invest är att i nära samarbete med nyckelaktörer i det internationella investeringsfrämjandet identifiera och föreslå åtgärder som syftar till att Sverige dels ska kunna arbeta mer samordnat och effektivt med att attrahera utländska investeringar till Sverige, dels ta till vara på synergieffekter mellan berörda aktörer. Business Sweden leder och samordnar Team Sweden Invest som under

2016–2018 bestod av ca 18 aktörer: Business Sweden, 13 nationella myndigheter och fyra regioner med ett regionalt investeringsfrämjande (Invest in Norrbotten, High Coast Invest, Invest Stockholm och Invest in Skåne). Av Investeringsfrämjandeutredningen (SOU 2019:21) framgår det att det tagits fram ett förslag till ny inriktning för Team Sweden Invest som innebar att gruppen fr.o.m. 2019 skulle öppnas för fler deltagande aktörer i syfte att möta existerande behov inom det kompetenshöjande området samt hos potentiella utländska investerare. Enligt utredningen innebär förslaget en strävan mot att säkerställa att alla relevanta myndigheter och organisationer medverkar.

Business Swedens analys av det regionala samarbetet

Investeringsfrämjandet

Enligt regeringens riktlinjer för investeringsfrämjandet ska Business Sweden analysera samarbetet med fokus på uppnådd effektivitet och mervärde. I genomgången av Business Swedens återrapportering 2013–2018 framträder framför allt tre områden som de genom åren har framhållit i sin analys – vikten av samarbetet och arbetet för att fortsätta utveckla det, vikten av att de regionala organisationerna övergår från att vara projektdrivna till att bli permanenta organisationer samt betydelsen av Team Sweden Invest.

I återrapporteringen av det statliga uppdraget inom investeringsfrämjandet 2013 anförde Business Sweden att en förutsättning för verksamheten var ett nära samarbete med regionala investeringsfrämjande organisationer. Business Sweden uppgav att hela den operativa organisationen för investeringsfrämjande på olika sätt medverkade i det regionala samarbetet.

Även i redovisningen för 2014 framhöll Business Sweden att man var beroende av att samarbeta med regionala/lokala organisationer vad gällde både att utveckla och paketera investeringsmöjligheter i hela landet samt att på ett professionellt sätt leverera service till potentiella investerare. Investerarna behövde få svar på frågor av regional och lokal karaktär för att kunna utvärdera konkurrenskraften på en viss plats inför sitt investeringsbeslut eller hjälp att hitta lokala samarbetspartner. Omvänt, menade Business Sweden, var regionerna beroende av dem eftersom investerarna som regel ville ha en nationell partner för att garantera neutralitet när flera regioner skulle utvärderas och jämföras. Business Sweden anförde vidare att de inlett ett arbete som syftade till närmare samarbete med en rad aktörer, bl.a. regioner, för att hitta nya former för samverkan som skulle kunna stärka och komplettera den egna verksamheten.

I en kommentar framhöll samtidigt Business Sweden att arbetet med att attrahera investeringar till Sveriges regioner skulle kunna underlättas och förstärkas genom en ökad regional prioritering i det tillväxtfrämjande arbetet. Business Sweden konstaterade att få regioner hade permanenta organisationer med investeringsfrämjande som huvuduppdrag. Business Sweden anförde att organisationen genom åren arbetat med att stötta regionernas investeringsfrämjande, vilket uppgavs ha lett till att många regionala organisationer hade

bildats, men dessa hade enligt Business Sweden alltför ofta varit ”projekt” med finansiering under en begränsad tid och ofta med medel från strukturfonder. Business Sweden menade att denna finansieringsmodell ledde till att de regionala organisationerna ”kom och gick” då projekt avslutades och nya startades, med följderna att kompetent personal försvann och arbetet blev för kortsiktigt. Business Sweden sa sig se en viss ljusning då de regionförbund som bildats ibland hade övervägt att bilda en permanent organisation. Samtidigt konstaterades att fyra av de mest närstående tolv regionerna under 2014 antingen var under avveckling eller nystartande. Business Swedens bedömning var att Sverige sannolikt skulle kunna attrahera många fler kvalitativa investeringar om arbetet i regionerna blev mer långsiktigt.

I redovisningen det följande året underströk Business Sweden att syftet med det regionala samarbetet var att säkerställa ett effektivt arbete med direktinvesteringar i Sverige. Business Sweden konstaterade att fler regioner gått från projekt till permanenta organisationer, eller åtminstone övervägt att göra det. Av de mest närstående samarbetspartnerna var nio permanenta. Enligt Business Sweden var det samtidigt fortfarande en väldigt liten del av tillväxtarbetet som satsades på internationell marknadsföring för att attrahera investeringar. Enligt Business Sweden skulle Sverige sannolikt kunna attrahera många fler kvalitativa investeringar om detta arbete prioriterades högre i regionerna.

Av redovisningen 2015 framgår vidare att Business Sweden i samband med att vårandringsbudgeten beslutades fick extra medel inom ramen för den s.k. exportoffensiven som var knutna till olika åtgärder inom ramen för exportstrategin, däribland 5 miljoner kronor för regionalt investeringsfrämjande. Business Sweden uppgav att den extra finansieringen, som beslutades först i december 2015, syftade till att stärka de regionala aktörerna i deras arbete genom att hjälpa dem att identifiera regionala spjutspetsområden och paketera detta gentemot utländska företag. Business Sweden avsåg att anställa två personer för ändamålet under 2016, där den ena skulle fokusera på beslutsfattare i regionerna, medan den andra skulle ha ett branschperspektiv för Sverige mer generellt. Av redovisningen framgår även att Business Sweden avsåg att fortsätta stärka det regionala investeringsfrämjandet för att långsiktigt kunna leverera de insatser som fanns beskrivna i exportstrategin och skapa en Team Sweden-samordning med en nationell helhetsstrategi.

Arbetet med att få fler permanenta regionala organisationer fortgick även under 2016. I återrapporteringen av det statliga uppdraget anförde Business Sweden att samarbetet med regionerna byggde på en ambition från regionernas sida att i så stor utsträckning som möjligt arbeta för att kvarvarande projektfinansierade organisationer skulle permanentas. Business Sweden uppgav att de under året hade fört samtal med involverade regionala aktörer som ännu representerade en projektfinansierad verksamhet om hur en process mot en permanent organisation skulle kunna se ut, och man framhöll än en gång vikten av ett långsiktigt arbete. Vidare beskrev Business Sweden att de under året hade arbetat för att förmedla ett breddat synsätt kring var potentiella investeringar kan landa. Business Sweden konstaterade att en investering är blind för

administrativa gränser och i stället sker utifrån många andra parametrar, t.ex. en arbetsmarknads geografiska utseende. Det här menade Business Sweden innebar att det samlade arbetet där flera kommuner och regioner samverkade för att attrahera investeringar kunde spela en strategisk roll för tillväxten lokalt och regionalt, även om investeringen slutligen inte landade i den egna regionen eller kommunen.

Under 2017 fortsatte Business Sweden sitt arbete inom regional samverkan med i huvudsak samma inriktning som 2016. Business Sweden fortsatte att framhålla vikten av regional och kommunal samverkan för att attrahera investeringar som kan spela en strategiskt viktig roll för den regionala tillväxten även utanför den ort där etableringen sker. Arbetet hade också fortsatt att fokusera på att stödja insatser för att utforma kvalificerade regionala värdeerbjudanden, i linje med Business Swedens satsning på att producera än mer fokuserat säljmaterial riktat till utländska investerare. Vikten av att regionerna satsar resurser som kan säkra en långsiktig verksamhet framhölls även 2017 och 2018.

Exportfrämjandet

Business Sweden har genomgående under alla år framhållit den viktiga roll som de regionala exportrådgivarna spelar för den regionala samverkan. Eftersom arbetet drivs av olika aktörer i olika län varierar Business Swedens samarbetspartner med geografien. Generellt beskriver dock Business Sweden att de har ett mycket nära och bra samarbete med Almi Företagspartner, Enterprise Europe Network (EEN) samt med länsstyrelser och regionförbund. Regionalt har även samverkan med handelskamrar, företagskluster och olika EU-projekt varit vanligt. De regionala exportrådgivarna har ofta redan sedan början av den undersökta perioden varit samlokaliserade med Almi Företagspartner. Business Sweden har även medverkat i, eller drivit, regionala aktiviteter för att visa på internationella möjligheter för företagen. De regionala exportrådgivarna har också genomfört utbildningar, seminarier och informationsmöten i samverkan med de lokala näringslivsfrämjarna. De uppges också generellt ha goda kontaktytor till det lokala näringslivet till nytta för små och medelstora företag. Sedan bildandet av s.k. regionala exportcentrum uppges de regionala exportrådgivarna delta aktivt i det arbetet. I redovisningen för 2013 uppskattade Business Sweden att de regionala exportrådgivarna lade ungefär 20 procent av sin tid på samverkansarbetet. Någon motsvarande uppskattning finns inte för övriga år.

Enligt riktlinjerna för 2017 skulle Business Sweden särskilt redovisa hur samverkan med Tillväxtverket skulle kunna utvecklas för att ta till vara synergier i respektive verksamhet och för att undvika överlappningar i syfte att bättre bidra till bl.a. målet för den regionala tillväxtpolitiken. Business Sweden beskrev att det under året hade tagits flera initiativ på ledningsnivå för att tillsammans med Tillväxtverket driva samverkan framåt och ta vara på synergier. Under 2017 hade det enligt vad Business Sweden anförde framför allt handlat

om utvecklingen av regionala exportcentrum samt att hitta synergier och former för samverkan mellan Business Swedens och Tillväxtverkets uppdrag till EEN i syfte att undvika överlappningar. De hade också träffats inom ramen för Team Sweden.

Budgetäskanden och budgetbeslut

Inledning

För att få en bild av om och i vilken utsträckning Business Sweden äskat medel knutet till frågor om samverkan med och stöd till regionalt export- och investeringsfrämjande och om regeringen i så fall har bemött dessa äskanden och bedömt utvecklingen, har Business Swedens årliga budgetunderlag samt budgetpropositionerna för 2013–2020 studerats. Nedan redovisas det som har framkommit som är kopplat till just regional samverkan och stöd. I kapitel 6 ges en översiktlig beskrivning av anslagsutvecklingen för export- och investeringsfrämjandet.

Äskanden om medel för samverkan med och stöd till regionalt export- och investeringsfrämjande

Under perioden 2013–2014 var Business Swedens bedömning att anslaget borde behållas på samma nivå. I budgetunderlaget för 2014 föreslog Business Sweden en fortsatt utveckling av organisationens regionala närvaro i Sverige och en mer systematisk bearbetning av det regionala och lokala näringslivet, för att ge fler företag inspiration och styrka att ta steget ut på nya marknader. Inför att den särskilda satsningen på bl.a. regional exportrådgivning under 2011–2014 skulle upphöra betonade Business Sweden att satsningen hade gett viktiga bidrag till verksamheten och möjliggjort en rad långsiktigt betydelsefulla aktiviteter. Business Swedens bedömning var att de skulle komma att behöva göra anpassningar om anslagen för 2015 minskade kraftigt, vilket bl.a. skulle kunna komma att påverka den regionala exportrådgivningen.

Sedan budgetunderlaget för 2016 har Business Sweden föreslagit successiva höjningar av både export- och investeringsfrämjandet. I underlaget för 2016 lyftes återigen risken för att ett minskat anslag skulle innebära resursanpassningar och att den regionala exportrådgivningen som en följd av detta skulle komma att påverkas. Business Sweden ville använda eventuella extra resurser inom exportfrämjandet till ett mer effektivt och modernare sätt att fortsätta arbetet med den regionala exportrådgivningen, bl.a. genom en förstärkning av småföretagsprogrammet och en lansering av regionala exportcentrum med principen ”En dörr in”. En eventuell ökning av anslaget till investeringsfrämjandet skulle bl.a. användas för att stärka det regionala investeringsfrämjandet genom att genomföra en kompetensuppbyggnad med fokus på finansiell analys och erfarenhet av transaktioner som ett komplement till den branschkompetens som Business Sweden redan hade. I budgetunderlaget för 2017 lyfte Business Sweden det pågående arbetet med att lansera och införa

regionala exportcentrum och framhöll att man genomfört en egen fördjupad analys i enlighet med regeringens riktlinjer för 2016 och förberett för förstärkt närvaro av regionala exportrådgivare i Sverige. Business Sweden anförde vidare att de under 2016 och med fortsättning 2017 avsåg att fokusera på regional exportrådgivning i hela Sverige, med förstärkt närvaro via medverkan och samordning i framtida exportcentrum vilka skulle bemannas av en lokal teamledare för regional exportrådgivning. Business Sweden avsåg vidare att utveckla sitt erbjudande tillsammans med andra aktörer för att uppnå regeringens målsättning med ”En dörr in”. Business Sweden avsåg bl.a. att under 2016 inleda medverkan i ett projekt med s.k. internationaliseringslotsar tillsammans med andra statliga aktörer. Det beskrevs som ett projekt som hade vuxit fram under dialogen om regionala exportcentrum och om hur man bäst skulle utforma de offentliga främjanderesurserna regionalt och lokalt.

Varken i budgetunderlaget för 2018 eller 2019 går det att knyta de äskanden som görs om ökade medel till regional samverkan, vare sig inom export- eller investeringsfrämjandet. Business Sweden lyfte dock återigen vikten av långsiktighet inom exportfrämjandet och anförde att de såg med oro på långtidsbudgeten som indikerade minskat anslag 2020. Om anslaget minskades i den omfattning som regeringen aviserat framhöll Business Sweden att man skulle komma att behöva göra kraftiga neddragningar i verksamheten. För att ta ansvar gentemot företagen menade Business Sweden att det arbetet skulle behöva inledas redan under 2018; bl.a. skulle den regionala exportrådgivningen i Sverige komma att behöva ses över.

I budgetunderlaget för 2020 framhöll Business Sweden att Sverige mer än någonsin behöver förstärkningar i export- och investeringsfrämjandet för att kunna landa i en långsiktig och stabil verksamhet. Business Sweden anförde åter att de ser med oro på att långtidsbudgeten indikerar en kraftig neddragning från 2020. En sådan minskning skulle enligt Business Sweden innebära att man redan under 2019 skulle komma att behöva inleda neddragningar bl.a. skulle den regionala exportrådgivningen i Sverige komma att behöva ses över. Samtidigt anförde Business Sweden att de förutsatte att så inte blir fallet utan att anslagsnivåerna för 2019 kvarstår 2020, och Business Sweden framhöll att de vill se ytterligare satsningar på export- och investeringsfrämjandet. I en långsiktig finansieringsplan föreslog Business Sweden en successiv ökning av både de export- och investeringsfrämjande verksamheterna så att de 2024 omfattar 400 respektive 200 miljoner kronor (att jämföras med 2019 års nivåer på 287 och 73 miljoner kronor). Bland nya satsningar fanns förslag som innebär samverkan mellan olika aktörer, även om de regionala aktörerna inte särskilt omnämns. Det gäller förslaget om att starta export- och investeringsfrämjande program som är kopplade till regeringens strategiska samverkansprogram och en förstärkt aktörssamverkan i Team Sweden Invest. Business Sweden föreslog också ett förstärkt småföretagsprogram, men den regionala exportrådgivningen som är en del av detta program omnämns inte särskilt.

Regeringens budgetbeslut och uppföljning av verksamheten

Regeringen har regelmässigt framhållit betydelsen av den regionala exportrådgivningen och betonat att investeringsfrämjandet ska bygga på ett nära samspel mellan nationella, regionala och lokala aktörer. Regeringen har i sina överväganden i förslag till budgetbeslut bl.a. framhållit att de fäst stor vikt vid att möjligheter till synergier och samverkan mellan främjandets olika delar tas till vara liksom mellan myndigheter och organisationer på både nationell, regional och lokal nivå som arbetar med företagsutveckling och internationalisering. I budgetpropositionen för 2013 framhöll regeringen att skapandet av den nya organisationen bl.a. möjliggjorde en ökad samverkan med lokala och regionala aktörer, och verksamheten med de regionala exportrådgivarna var enligt regeringen en prioriterad uppgift. I budgetpropositionen för 2014 var regeringens bedömning att den nya organisationen hade medfört synergier mellan verksamheterna, och förutsättningarna för en ökad samverkan med lokala och regionala aktörer kunde därmed utnyttjas. Den nya organisationen hade vidare inneburit att investeringsfrämjandet hade fått tillgång till fler marknader och resurser och att Business Sweden därför hade potential att bli en ännu starkare partner till regionerna.

Året därpå lyfte regeringen fram att samarbetet mellan de regionala exportrådgivarna och utlandskontoren hade utvecklats, vilket ledde till att företagen snabbare fick kontakt med internationella marknader. Samarbetet mellan myndigheter, organisationer och regionala aktörer som arbetade med företags- och näringslivsutveckling samt främjande hade vidare enligt regeringen fortsatt i positiv riktning. I budgetpropositionen för 2016 var regeringens bedömning fortfarande att samarbetet hade fortsatt i positiv riktning, men regeringen ansåg samtidigt att ytterligare samordning var nödvändig. Regeringen anförde att de hade lanserat begreppet Team Sweden för den stärkta samordningen med syfte att öka effektiviteten och undvika överlappningar. Liksom tidigare år betonade regeringen betydelsen av Business Swedens regionala exportrådgivarverksamhet. För att möta företagets behov skulle enligt regeringen regional exportrådgivning erbjudas små och medelstora företag i alla delar av Sverige. Business Sweden skulle medverka i framtagandet av regionala exportcentrum enligt principen ”En dörr in” och utifrån konceptet Team Sweden. Regeringen framhöll betydelsen av ett nära samspel med aktörer för lokalt och regionalt investeringsfrämjande i kontakterna med den utländska investeraren och betonade att Team Swedens samordningsroll även avsågs omfatta investeringsfrämjandet. I budgetpropositionen för 2017 anförde regeringen att Business Swedens arbete med investeringsfrämjande visserligen hade utvecklats under 2015 men de ansåg fortfarande att en intensifiering krävdes. Regeringen framhöll exportstrategin och arbetet inom Team Sweden. Regeringen konstaterade att Sverige presterade sämre än flertalet andra jämförbara länder sett till antalet investeringar under den senaste tioårsperioden, varför regeringen ansåg att det fanns en förbättringspotential.

I budgetpropositionen för 2018 föreslog regeringen ett ökat anslag under 2018–2023 för att stärka den regionala exportrådgivningen, t.ex. genom att

öppna fler regionala exportcentrum. Regeringen förväntade sig att den ökning som Business Sweden fått i antalet uppdrag bl.a. inom regional exportrådgivning skulle komma att vidareutvecklas framöver. Merparten av medlen för att förstärka den regionala exportrådgivningen tilldelades dock Tillväxtverket för uppdraget att inrätta regionala exportcentrum i alla svenska län och regioner under 2018. Regeringen konstaterade att samarbetet mellan myndigheter, organisationer och regionala aktörer hade utvecklats och fördjupats inom ramen för exportstrategin, Team Sweden-arbetet, inrättandet av regionala exportcentrum samt skapandet av en gemensam ingång för information om export och import, vilket regeringen bedömde hade gagnat de svenska företagen. Regeringen konstaterade vidare att Business Sweden mot bakgrund av exportoffensiven hade fått utökade uppdrag bl.a. när det gällde regional exportrådgivning och att de hade förstärkt den regionala exportrådgivningen i alla delar av landet genom en s.k. hubbverksamhet. Business Sweden medverkade också i regeringens satsning på regionala exportcentrum (i sex pilotlän). Regeringen anförde att Business Swedens arbete med investeringsfrämjande hade fortsatt att utvecklas och att resultatindikatorerna visade på en positiv utveckling för investeringsfrämjandet. Samtidigt anförde regeringen att det fortfarande torde finnas en förbättringspotential sett till hur Sverige presterade i jämförelse med andra länder.

Budgetpropositionen för 2019 beslutades av en övergångsregering och regeringen avstod därför från att redovisa en analys och bedömning av verksamheten.

I budgetpropositionen för 2020 konstaterade regeringen i likhet med tidigare år att samarbetet mellan myndigheter, organisationer och regionala aktörer utvecklats och fördjupats inom ramen för exportstrategin, vilket regeringen framhöll har gagnat de svenska företagen. Regeringen lyfte särskilt fram bl.a. Team Sweden-konceptet och regionala exportcentrum. I likhet med tidigare år anförde regeringen att uppdraget att attrahera utländska investeringar förutsätter ett nära samarbete med regionala investeringsfrämjande organisationer samt utlandsmyndigheterna och konstaterar att samverkan mellan Business Sweden och regionerna har skett i en majoritet av investeringsprocesserna.

Reflektioner i intervjuerna

De inledande intervjuerna med två regionala investeringsfrämjande organisationer

Som framgått tidigare i detta kapitel har det under både Invest Sweden och Business Sweden funnits partneravtal med regionala investeringsfrämjare. Inom ramen för de inledande intervjuerna genomfördes intervjuer med två regionala partner, Invest in Skåne och Invest Stockholm Business Region.

Invest in Skåne arbetar med att skapa nätverk och strategiska allianser mellan utländska och skånska företag i syfte att attrahera utländska investeringar

till regionen samt främja exporten hos skånska företag.¹⁶⁵ Verksamheten i dess nuvarande form startade hösten 2008. Invest in Skåne är en av få regioner som även arbetar aktivt med exportfrämjande och de ingår i samarbetet Exportcentrum Skåne. Invest Stockholm arbetar med att erbjuda förutsättningar för befintliga företag att växa och för nya företag att starta och etablera sig i Stockholm.¹⁶⁶ Både Invest in Skåne och Invest Stockholm är genom samarbetsavtal regionala partner till Business Sweden.

Invest in Skåne¹⁶⁷ uppgav i intervjun att de hade ett nära och utvecklat samarbete med Invest Sweden, både med huvudkontoret i Stockholm och med utlandskontoren, innan verksamheten i dess dåvarande form upphörde. Samarbetet baserades på avtal och medfinansiering inom vissa tematiska områden, t.ex. livsvetenskap och informationsteknik. Invest Stockholm uppgav att de ansåg att Invest Sweden i stort fungerade bra innan verksamheten i dess dåvarande form upphörde den 1 januari 2013, och de konstaterade att Invest Sweden ofta framhölls som ett föredöme inom den internationella investeringsfrämjarvärlden. Samtidigt påtalade Invest Stockholm i intervjun att det fanns smärre problem som t.ex. bristande kommunikation mellan myndigheten och regionerna, vilket bl.a. innebar att myndigheten startade projekt som man ville att regionerna skulle finansiera. Invest Stockholm framhöll att den stora fördelen med den dåvarande organisationen var dels att verksamheten och alla dess medarbetare arbetade fokuserat med investeringsfrämjande, dels att det fanns tillräckliga resurser för att arbeta med uppdraget. Invest Stockholm hade i många fall upparbetade relationer med medarbetarna inom Invest Sweden, vilket förenklade kommunikationen och samarbetet i gemensamma projekt.

Invest in Skåne konstaterade vid intervjun att sammanslagningen av Exportrådet och Invest Sweden skedde vid en dålig tidpunkt eftersom den i princip sammanföll med de ekonomiska problem som exportfrämjandet drogs med.

När Invest Sweden skulle integreras hade redan Exportrådet stora ekonomiska problem, vilket innebar att investeringsfrämjandet drunknade i de organisatoriska problem som blev en del av den nybildade organisationen.

Invest in Skåne ansåg vidare att Business Swedens investeringsfrämjande verksamhet fungerade sämre under de första åren efter sammanslagningen än under åren närmast före bildandet av organisationen. Även Invest Stockholm vittnade om att sammanslagningen av Invest Sweden och Exportrådet lett till negativa konsekvenser genom en märkbar neddragning i den investeringsfrämjande verksamheten samt genom att organisationen tappat fokus. Både Invest in Skåne och Invest Stockholm var av uppfattningen att medel som hade anslagits till investeringsfrämjandet delvis användes för att täcka den förlust

¹⁶⁵ Invest in Skåne är en del av marknadskoncernen Business Region Skåne och ägs av Region Skåne (85 procent) och Skånes 33 kommuner (15 procent).

¹⁶⁶ <https://www.investstockholm.com>. Invest Stockholm är ett dotterbolag till Stockholm Business Region, som är ett kommunalt helägt bolag (Stockholms stad).

¹⁶⁷ Invest in Skåne, intervju hösten 2017.

som hade uppkommit i exportfrämjandet. Detta skedde enligt Invest Stockholm trots att sammanslagningen inte skulle innebära en sammanblandning av verksamheterna och att de skulle vara åtskilda från varandra finansieringsmässigt, dvs. anslagen för respektive verksamhet skulle inte användas för annan verksamhet. Samtidigt poängterade Invest in Skåne att de förstod varför åtgärderna genomfördes. Det handlade i slutändan om Business Swedens fortlevnad.¹⁶⁸ De båda organisationerna sa följande:

Investdelen av verksamheten fungerade under en period som en livbåt för Business Sweden. Rent konkret innebar besparingarna inom Business Sweden att den finansiering som var tänkt att gå till investeringsfrämjandet delvis gick till den gemensamma finansieringen av Business Sweden, inklusive exportfrämjandet.¹⁶⁹

Från att ha varit en i stort sett välfungerande och välfinansierad organisation innebar sammanslagningen trots oförändrade anslag minskade resurser och färre antal anställda som arbetade med investeringsfrämjande. De medel som hade anslagits till verksamheten räckte inte lika långt. Investeringsfrämjandet blev en oerhört slimmad organisation med otillräckliga resurser, eftersom verksamheten fick vara med och sanera de problem som uteslutande fanns i Business Swedens konsultverksamhet.¹⁷⁰

Neddragningen av investeringsfrämjandet fick omedelbara konsekvenser för Invest in Skåne; t.ex. innebar det att färre personer arbetade med investeringsfrämjande och att det försvann personer vid utlandskontoren som Invest in Skåne hade haft en långvarig relation med.

Som svar på en direkt fråga till Business Sweden med anledning av de uppgifter som framkommit i de båda intervjuerna med regionerna, uppgavs att ett missförstånd ligger bakom det faktum att externa samarbetspartner uppfattar det som att medel som har anslagits till investeringsfrämjandet har använts för att täcka förluster inom exportfrämjandet. Bakgrunden till missförståndet är enligt Business Sweden att investeringsfrämjandet före samgåendet använde sig av anslagsredovisning. Efter samgåendet användes den redovisningsmodell som användes i Exportrådet för exportfrämjande även för investeringsfrämjandet.¹⁷¹ Införandet av denna modell var enligt Business Sweden inte helt tydligt och har också lett till en del diskussioner.¹⁷²

Både Invest in Skåne och Invest Stockholm uppgav att de upplevde att investeringsfrämjandet vid intervjutillfällena fungerade bättre än tidigare, och Invest in Skåne ansåg att de hade ett bra samarbete med Business Sweden. Situationen på Business Sweden har blivit mer stabil, och efter en initial nedgång har antalet anställda som arbetar med investeringsfrämjande ökat. Samtidigt menade båda regionerna att det finns saker som kan utvecklas.

¹⁶⁸ Invest in Skåne och Invest Stockholm Business Region, intervjuer hösten 2017.

¹⁶⁹ Invest in Skåne, intervju hösten 2017.

¹⁷⁰ Invest Stockholm Business Region, intervju hösten 2017.

¹⁷¹ Redovisningsmodellen innebär att samtliga resurser inom verksamheterna som arbetar med att utföra det statliga och det privata uppdraget har en standardkostnad som debiteras på de projekt som man arbetar med. I denna standardkostnad ingår en proportionell andel av de gemensamma kostnader som finns i verksamheten.

¹⁷² Sveriges export- och investeringsråd, e-brev hösten 2018.

Invest in Skåne menade vid intervjun hösten 2017 att en förutsättning för ett effektivt investeringsfrämjande är att det finns särskilt utpekad personal som enbart arbetar med denna fråga. Investeringsfrämjande är en komplex verksamhet, upparbetade relationer är viktiga och det tar vanligtvis lång tid från den första kontakten till ett investeringsbeslut. Det innebär enligt Invest in Skåne att det är nödvändigt att de anställda har djup kunskap inom specifika tematiska områden. Det är därför oftast inte effektivt att hyra in personal från Business Sweden som vanligtvis arbetar med exportfrämjande till att utföra begränsade uppdrag inom investeringsfrämjande. Invest in Skåne uppgav också att de upplevde att Business Sweden i alltför hög utsträckning fokuserade på Stockholmsregionen.

Business Sweden engagerar sig i stor utsträckning i Stockholmsrelaterade projekt, vilket t.ex. innebär att 95 procent av resultaten i Skåne inom investeringsfrämjandet har Invest in Skåne skapat själva.¹⁷³

Även Invest Stockholm lyfte vid intervjun hösten 2017 vikten av att personalen har rätt kompetens och menade att problem kan uppkomma när personer arbetar med både export- och investeringsfrämjande. De båda arbetsuppgifterna kräver delvis olika kompetensprofil samtidigt som arbetet till viss del bedrivs på olika sätt. Invest Stockholm framhöll att inte alla personer kan hantera att arbeta med två så i realiteten vitt skilda verksamhetsområden, och de ansåg att det ibland vore bättre om Business Sweden köpte in extern kompetens i stället för att använda exportrådgivare från den egna verksamheten som kanske inte har rätt kompetensprofil för det specifika uppdraget.

För att arbeta inom invest behövs vanligtvis branschfarenhet och senioritet, medan man inom trade kan ha mer juniora personer som har en mer generell kompetens. De skilda tidsramarna för arbetsuppgifterna innebär också en mer än reell risk att arbetet med investeringsfrämjande nedprioriteras om det kommer in ett konsultuppdrag som förutom att det drar in pengar till verksamheten ska vara klart inom en kort tidsrymd.¹⁷⁴

Invest Stockholm exemplifierade med att det kan vara relativt enkelt att förmå ett callcenter att etablera sig i Sverige, dvs. i vissa avgränsade fall kan mer junior/generell kompetens fungera. Samtidigt menade de att Sverige huvudsakligen fokuserar på att förmå utländska företag att utöka sin befintliga verksamhet eller att etablera ny verksamhet inom ett antal högprofilområden, t.ex. informationsteknik, livsvetenskap och hållbar utveckling. För att attrahera företag inom sådana branscher krävs enligt Invest Stockholm personer som arbetar med investeringsfrämjande som har upparbetade nätverk och specifik branschkompetens för ett framgångsrikt resultat.

Invest Stockholm framhöll vidare att investeringsfrämjandet kräver en kritisk massa när det gäller anslag och antal personer som arbetar med denna fråga, och de menade att man inte hade nått dit än. De menade att verksamheten är underfinansierad och att de medel som finns inom investeringsfrämjandet i princip är uppbundna i den anställda personalen. Det finns enligt

¹⁷³ Invest in Skåne, intervju hösten 2017.

¹⁷⁴ Invest Stockholm Business Region, intervju hösten 2017.

Invest Stockholm ett behov av att öka andelen rörliga medel i projekten, medel som kan användas för studier, marknadsföringsinsatser och konsulter som kan göra fördjupningsstudier inom områden där Business Sweden saknar nödvändig kompetens. Vidare ansåg de att det finns ett behov av att stärka kommunikationen, t.ex. när det gäller webben och sociala medier. Invest Stockholm framhöll också vikten av att följa hur kostnadseffektiv Business Swedens verksamhet är. De lyfte även fram behovet av resursförstärkning både i Sverige och vid utlandskontoren. De menade vidare att alltför mycket fokus läggs på exportorienterat arbete i Sverige och framhöll att initiativet att starta Team Sweden Invest därför varit bra även om de ansåg att verksamheten måste bli mer operativ. I allmänhet ansåg företrädaren för Invest Stockholm att myndigheterna måste bli bättre på att arbeta mer aktivt och operativt med investeringsfrämjande. Det saknas enligt Invest Stockholm kompetens och rutiner för att ta hand om enskilda företag samt att utveckla investeringserbudanden på ett samlat sätt. Enligt Invest Stockholm finns det fortfarande mycket att göra för olika myndigheter och inte minst Business Sweden när det gäller att agera mer samordnat för att underlätta investeringar och tillväxt.¹⁷⁵

Inom ramen för Invest in Skånes exportfrämjande arbete erbjuds kostnadsfri rådgivning, kompetensutveckling, deltagande vid konferenser och mässor åt skånska företag som söker en internationell marknad. I någon mån innebär det att Invest in Skåne och Business Sweden är konkurrenter. Samtidigt poängterade Invest in Skåne i de inledande intervjuerna att de har ett nära samarbete. Business Swedens regionala kontor arbetar bl.a. med utbildningsinsatser som är gratis för de deltagande företagen, t.ex. Steps to Export, och de informerar då om den egna verksamheten men också om de tjänster som Invest in Skåne erbjuder. Invest in Skåne menade att Business Sweden hade höjt priserna de senaste åren före intervjutillfället, vilket skapat en uppdelad marknad där Invest in Skåne primärt fokuserar på att kostnadsfritt hjälpa framför allt de mindre företagen, medan Business Sweden fokuserar på de större och mer resursstarka företagen. Invest in Skåne hade tidigare köpt tjänster av Business Sweden, men slutade att göra det på grund av alltför höga kostnader. De menade att Business Sweden har höga kostnader för sina erbjudna tjänster jämfört med liknande organisationer i andra länder.

De avslutande intervjuerna

Varken UD eller Business Sweden ville uttala sig i generella termer och ge en bedömning av sammanslagningens förväntade fördelar i de avslutande intervjuerna. Eftersom den regionala samverkan inom investeringsfrämjandet framför allt hänger samman med det statliga uppdraget kan det vara svårt för SAU att ha någon uppfattning i frågan. UD underströk regionernas betydelse

¹⁷⁵ Invest Stockholm Business Region, intervju hösten 2017.

inom investeringsfrämjandet. Som ägare har dock staten inte någon regelbunden dialog med regionerna eller de regionala aktörerna, även om det händer att dessa uppväntar regeringen.

När det gäller samverkansavtalen med regionala partner konstaterade Business Sweden att antalet avtal och vilka som har haft avtal har varierat under perioden, bortsett från några starka regioner som haft ett avtal under hela perioden. Det har tillkommit helt nya aktörer under årens lopp, medan vissa har gått från att ha ett avtal till att inte ha ett avtal för att ibland på nytt ha ett avtal. Business Sweden har under hela perioden bearbetat de regioner som inte har ett avtal för att finnas där när de ”plötsligt en dag är redo” att teckna ett. Även om man utifrån den offentliga dokumentationen skulle kunna få ett intryck av att frågan om projekt drivna organisationer är mindre aktuell i dag menar Business Sweden att så inte är fallet. Övergripande är det ett problem.

Strukturfondsmedlen som under Invest Swedens tid varit en stor del av finansieringen av investeringsfrämjandet i regionerna föll enligt UD bort på grund av nya villkor i den nya programperioden i EU:s långtidsbudget. Det hade således ingenting att göra med sammanslagningen. Invest Sweden skulle, om myndigheten inte hade avvecklats, inte heller ha haft tillgång till dessa pengar från 2014. UD konstaterade vidare att det var mycket som hände samtidigt med sammanslagningen, och att det därför är lätt att dra felaktiga slutsatser. Enligt Business Sweden fanns det också en viss problematik kopplad till strukturfondsmedlen, och de kunde inte heller se att strukturfondsmedlen skulle kunna innebära några möjligheter för dem eftersom de är en nationell och inte en regional aktör.

Enligt Business Sweden fortsatte man att använda det CRM-system – Salesforce – som Invest Sweden tidigare använt. Business Sweden gjorde tidigt en utredning för att se om de skulle kunna använda systemet i hela organisationen (även för exportfrämjandet) men slutsatsen var att det var för dyrt och inte heller helt ändamålsenligt eftersom systemet används mer integrerat och för kommunikation i större utsträckning inom investeringsfrämjandet. Business Sweden har dock utvecklat Salesforce och det innehåller numera fler funktioner; bl.a. inrymmer det Business Swedens utvärderingsmodell (där man utvärderar vilka investeringar som är kvalitativa), marknadsföringsinsatser och utvärderingsverktyget (NKI). Deras regionala partner har licenser och alla har tillgång till samma system även om Business Sweden beslutar vilka som får tillgång till viss begränsad information. Systemet har också öppnats så att det finns många fler licenser inom Business Sweden i takt med att fler arbetar dedikerat med investeringsfrämjande eller i projekt på nya marknader så att fler medarbetare kan arbeta i systemet och dela information. Liksom var fallet på Invest Swedens tid kan regionerna lägga in egna s.k. leads. Business Sweden uppgav i intervjuerna att regionerna är fria att använda systemet som de vill. De kan även lägga in projekt som de arbetar med som Business Sweden inte räknar in i sina resultat för att kunna rapportera dessa internt. Business Sweden framhöll Salesforce som ett väldigt starkt verktyg i och med att mycket är integrerat i systemet, men menade att det kan komma att behöva

kompletteras med en digital utbildning. De har tagit fram en sådan utbildning internt som även ska lanseras utanför huset för alla regionala partner.

När det gäller integrering eller lärande mellan export- och investeringsfrämjandet förekommer det enligt Business Sweden samarbete och kunskapsöverföring "branschvis" mellan globala affärsutvecklare och investeringsrådgivare vad gäller aktuella investeringsmöjligheter, där relevant kunskap och nätverk finns. Vidare sker det också en kunskapsöverföring särskilt i regioner där globala affärsutvecklare har en nära koppling till de regionala investeringsfrämjande organisationerna, t.ex. genom samlokalisering eller på annat sätt. De globala affärsutvecklarna är verksamma inom Business Swedens småföretagsprogram, som är en del av det statliga uppdraget när det gäller exportfrämjande verksamhet. Dessa benämndes före 2018 regionala exportrådgivare, men namnändringen innebär inte att deras uppdrag har ändrats. Deras uppgift är exportrådgivning, dvs. att stödja och kompetensutveckla svenska små och medelstora företag i deras internationalisering. En anledning till namnbytet var dock att signalera ett delvis förändrat arbetssätt där det ställs större krav på medverkande företag, dvs. företag med stor potential. Business Sweden har fördjupat rådgivningen, med t.ex. en större branschkompetens, något som företagen också efterfrågat. Business Sweden poängterade vid de avslutande intervjuerna att alla små och medelstora företag även fortsättningsvis kan få stöd inom ramen för småföretagsprogrammet, antingen via de globala affärsutvecklarna och fördjupad rådgivning, eller den digitala utbildningen Steps to Export som är ett modulariserat rådgivnings- och kompetensutvecklingsverktyg för att ta fram en exportplan. De globala affärsutvecklarna medverkar även vid seminarier och evenemang i regionerna som vänder sig till företag med exportintresse.

Business Sweden uppgav att de globala affärsutvecklarna vid tidpunkten för intervjun inte arbetade med investeringsfrämjande och framhöll att de är viktiga aktörer i regionerna och i Sverige med fysisk närvaro samt att de är kopplade till regional exportsamverkan och har god kännedom och nätverk bland både företag och såväl offentliga som privata aktörer. De globala affärsutvecklarna vidarebefordrar frågor av investeringsfrämjande natur till Business Swedens investeringsrådgivare. Liksom samtliga anställda inom Business Sweden har de globala affärsutvecklarna omfattats av de kompetenshöjande insatser inom investeringsfrämjande som Business Sweden genomfört under senare tid, och 2016 genomfördes även en workshop där samtliga globala affärsutvecklare och medarbetare verksamma inom investeringsfrämjandet i Sverige deltog i syfte att öka lärandet och samarbetet.

När det gäller förväntningarna på att regionerna skulle kunna få ett starkt stöd på europeiska marknader konstaterade UD vid den avslutande intervjun att Business Sweden numera, även om det skett under senare tid, har dedikerade investeringsfrämjare på plats i Storbritannien och Tyskland. Invest Sweden hade prioriterat bort hela Europa och lämnat regionerna att klara sig utan stöd på dessa marknader. UD minns dock att regionerna framhållit att de behövde någon som bar den svenska flaggan åt dem för att de skulle få tillträde.

Business Sweden uppgav i intervjun att prioriteringen av vilka marknader de ska ha dedikerade investeringsfrämjare närvarande på tas fram centralt inom Business Sweden. Det är framför allt där kompetensen finns och där man jobbar långsiktigt och studerar investeringsflöden och storbolag. Vilka marknader som är relevanta bestäms framför allt utifrån branscherna och vad Business Sweden har för erbjudanden som kan matcha investeringsflödena. Störst kritisk massa av företag inom de prioriterade investeringsområdena är vägledande. Det är dessa som utgör huvudmarknaderna. Därutöver finns det vissa starka bolag som Business Sweden har kunnat täcka upp därutöver, och på senare tid har även initiativet Elevate Invest gjort att det aktiva investeringsfrämjande arbetet breddats till att involvera fler marknader. Regionerna är delaktiga genom att de deltar i vissa branschteam, men branschteamens arbete rör framför allt affärsplaneringen och inte vilka marknader som ska prioriteras. UD menar att branschfokuseringen kan ha en baksida för vissa regioner. Det skulle t.ex. kunna handla om att en svensk regional investeringsfrämjande organisation har fått napp och vänder sig till Business Sweden för att få stöd eftersom de finns representerade på den aktuella marknaden. Då skulle Business Sweden kunna svara att det här är tyvärr inte en av de branscher som vi jobbar med. UD konstaterade vidare vid intervjun att det förekommit att en och annan regional investeringsfrämjande organisation i ett sådant fall har betalat Business Sweden för att bistå dem, genom att de har köpt konsulttjänster av Business Sweden.

De regionala aktörernas bild

Inledning

För att få en så bra bild som möjligt av samverkan mellan regionerna och Business Sweden inbjöds 21 regionala investeringsfrämjande organisationer (IFO) och regioner att delta i en enkätundersökning.¹⁷⁶ Enkäten besvarades av 19 av dessa, vilket ger en svarsfrekvens på ca 90 procent. Den goda svarsfrekvensen samt att det rör sig om ett totalurval gör att det finns anledning att tro att svaren ger en rättvisande bild.

Samverkan vanligast med Business Sweden och därefter följer kommuner och andra regioner

Majoriteten av dem som besvarade enkäten (15 av 19) har ingått ett samverkansavtal med Business Sweden. Anledningar till att man saknar avtal är olika, men bland dessa nämndes i enkätsvaren att man saknar resurser för att arbeta med frågan och att samarbetet inom kort kommer att formaliseras i ett avtal. Två av de fyra som svarade att de saknar ett avtal i dag har tidigare haft ett.

¹⁷⁶ Av bilaga 7 framgår vilka aktörer som fick enkäten och vilka som besvarade den samt vilka frågor enkäten omfattade. Enkäten skickades till 22 aktörer, men svaren från Stockholm Business Alliance omfattar även Invest in Stockholm som därför inte svarade separat.

Business Sweden är dock inte den enda aktören som organisationerna och regionerna samverkar med i arbetet med att attrahera utländska investeringar till regionen eller Sverige. Endast tre regioner uppgav i enkäten att de inte samverkar med andra aktörer, och samtliga dessa saknar också samverkansavtal med Business Sweden.

Det vanligaste är att man utöver Business Sweden samverkar med kommuner (13 av 19) följt av andra regioner (9 av 19), privata aktörer (8 av 19) och statliga myndigheter (6 av 19). Många (8 av 19) angav även att de samverkar med andra aktörer än de som specificerades bland svarsalternativen, och bland dessa är sådana som arbetar med forskning och innovation framträdande.

Majoriteten har samarbetat med Business Sweden inom de prioriterade sektorsområdena

Majoriteten (14 av 19) av de regionala aktörerna svarade att de under något av de senaste tre åren haft ett samarbete med Business Sweden inom något av de sektorsområden som varit prioriterade under den perioden. Utav dessa hade strax över hälften samarbetat i fler än ett område.

Antalet investeringar varierar stort

Antalet investeringar varierar stort mellan de olika regionala aktörerna, och storstadsregionerna – Stockholm, Göteborg och Malmö – utmärker sig (se tabell 11). Stockholm Business Alliance uppgav i enkäten att de under perioden 2016–2018 hade 104 investeringar varav 54 högkvalitativa investeringar. Motsvarande siffror för Business Region Göteborg är 55 och 38 och för Invest in Skåne 44 och 21. Antalet investeringar för samtliga övriga regionala aktörer under samma period är 79, varav antalet högkvalitativa investeringar är 35. Av enkätsvaren framkom att storstadsregionerna skiljer sig åt på så vis att Stockholm Business Alliances samtliga investeringar och högkvalitativa investeringar genomförs i samverkan med Business Sweden medan en majoritet av de investeringar och högkvalitativa investeringar Invest in Skåne bidrar till genomförs utan medverkan från Business Sweden (ca 80 respektive 86 procent). För Business Region Göteborg är andelen investeringar som sker inom och utom samverkan med Business Sweden däremot mer jämnt fördelad med en övervikt för de som sker inom ramen för samverkan (ca 60 respektive 61 procent).

Antalet investeringar skiljer sig inte bara mellan storstadsregionerna och övriga regioner, utan det finns även stora skillnader mellan övriga regioner. Sju regionala aktörer uppgav i enkätsvaren att de inte haft någon investering under perioden, och en åttonde har endast haft en. Att antalet investeringar i övriga regioner är litet ligger i linje med Business Swedens årliga rapporteringar av det statliga uppdraget, och för många regioner ändras inte detta faktum om man även tar hänsyn till sådana investeringar som sker utom samverkan med Business Sweden, och som därmed inte syns i de siffror som man

återrapporterar. Det stämmer dock inte för samtliga regioner. Fyra regionala aktörer rapporterade att de under perioden inte hade några investeringar i samverkan med Business Sweden men att de genererade eller medverkade till ett flertal investeringar och högkvalitativa utanför samverkan med Business Sweden: Business Region Örebro (10 respektive 9), High Coast Invest (4 respektive 1), Business Värmland (8 respektive 8) och Business Region Mid Sweden (4 respektive 4). Även Invest in Norrbottens siffror förändras märkbart om man även tar hänsyn till sådana investeringar som sker utom samverkan med Business Sweden där antalet investeringar och högkvalitativa investeringar som sker inom ramen för samverkan med Business Sweden under perioden är 8 respektive 4 och antalet som sker utom samverkan med Business Sweden är 14 respektive 3.

Tabell 11 Investeringar i regionerna under åren 2016–2018

Antal

Regional aktör	I med BuS (totalt)	HQI med BuS	I utan BuS (totalt)	HQI utan BuS	Öppna I-processer
Business Region Blekinge	0	0	0	0	2
Business Region Borås	0	0	0	0	5–7
Business Region Göteborg	33	23	22	15	150
Business Region Mid Sweden	0	0	9	4	5
Business Region Skaraborg	0	0	0	0	8–12
Business Region Örebro	0	0	19	9	1–3
Business Värmland	0	0	16	8	65
High Coast Invest	0	0	4	1	3–5
Invest in Dalarna	1	0	2	0	4
Invest in Norrbotten	8	4	14	3	5–10
Invest in Skåne	9	3	35	18	100
Position Väst	2	2	2	0	10–12
Region Gotland	0	0	0	0	0
Region Halland	0	0	0	0	3
Region Jönköping	3	3	0	0	7
Region Kalmar	0	0	1	1	0
Region Kronoberg	0	0	0	0	0
Region Östergötland	0	0	0	0	0
Stockholm Business Alliance	104	54	0	0	500

Källa: Enkät med regionala aktörer, våren 2019. Kommentar: I = investering, HQI = högkvalitativ investering, BuS = Business Sweden.

Även om sju regionala aktörer svarade att de under perioden inte hade någon investering var det endast fyra som uppgav att de inte heller har några öppna investeringsprocesser. Antalet öppna investeringsprocesser varierar dock även det stort och följer i stort sett samma mönster som antalet genomförda investeringar, dvs. att storstadsregionerna utmärker sig, med undantaget att Business Värmland rapporterar om ett betydande antal pågående investeringsprocesser.

En majoritet upplever ett mervärde i att Business Sweden arbetar med både export- och investeringsfrämjande

En majoritet av de investeringsfrämjande organisationerna och regionerna (13 av 19) uppgav i enkätsvaren att de upplever att det innebär ett mervärde för dem att Business Sweden arbetar med både export- och investeringsfrämjande, även om mindre än hälften (8 av 19) själva arbetar med exportfrämjande.¹⁷⁷ Samtidigt är det strax under hälften av de investeringsfrämjande organisationerna och regionerna som själva arbetar med exportfrämjande som inte upplever att det finns ett mervärde. En närmare analys av svaren visar att alla fyra möjliga svarskombinationer finns representerade, enligt mönstret i tabell 12.

Tabell 12 Upplevelse av mervärde eller inte utifrån om aktörerna själva arbetar med exportfrämjande eller inte

Antal

Upplever ett mervärde	Arbetar med exportfrämjande	
	Ja	Nej
Ja	5	8
Nej	3	3

Källa: Enkät med regionala aktörer, våren 2019.

När de regionala aktörerna fick möjlighet att motivera och utveckla svaret om upplevt mervärde eller inte¹⁷⁸ framträdde lite olika bilder.

Som framgår av tabell 12 är gruppen som upplever ett mervärde men inte själva arbetar med båda verksamheterna störst (8 av 19). Bland de utvecklade svaren i den här gruppen framhålls olika fördelar. ”Arbetet med export och investeringar sammanflätas oftast och en organisation som har ett brett och integrerat arbetssätt där båda områdena kan nyttja varandras styrkor ger en organisationsmodell som är fantastisk.” Samma organisation/region påtalade samtidigt att det sällan fungerar bra om de båda områdena endast till formen befinner sig i samma organisation men i praktiken arbetar i hårt separerade stuprör. Enligt den regionala aktören borde export- och investeringsfrämjandet arbeta mycket mer tillsammans i regionerna, vilket skulle kunna leda till en

¹⁷⁷ Av de åtta organisationer och regioner som svarade att de arbetar med exportfrämjande uppgav samtliga att de samverkar med Business Sweden i detta arbete, och fem av dessa angav att de gör det i stor utsträckning.

¹⁷⁸ 15 respondenter tar den möjligheten.

exponentiell tillväxt eftersom synergier mellan export- och investeringsarbetet åtminstone i teorin är stora.

En annan organisation/region påtalade att de båda verksamheterna måste hänga ihop eftersom mycket bl.a. handlar om att nå beslutsfattare. Ytterligare en regional aktör konstaterade att nästan hälften av Sveriges samlade export kommer via internationellt ägda företag och att investeringsfrämjandet därför driver ännu mer export.

Andra fördelar som de tillfrågade lyfte fram i enkätsvaren var att det är av betydelse att vara en del av varumärket Business Sweden när de träffar investerare eftersom det ger dem en tyngd som är viktig för dem. Ett par investeringsfrämjande organisationer/regioner lyfte fram fördelen med utlandsorganisationen och att de har fått fler utlandskontor att samarbeta med. Samtidigt anförde den ena att det är tydligt att investeringsfrämjandet är en mycket liten del av verksamheten hos Business Sweden och att fokus ligger på export. Ytterligare en investeringsfrämjande organisation/region framhöll att de upplever att export dominerar på ett sätt som inte gynnar invest. Även om de svarade att de upplever att det finns ett mervärde i att Business Sweden arbetar med båda verksamheterna menade de också att det går att arbeta effektivare med export- och investeringsfrämjande.

Bland de investeringsfrämjande organisationer/regioner som själva arbetar med både export- och investeringsfrämjande och som upplever ett mervärde i att Business Sweden gör detsamma (5 av 19) var det inte lika många som motiverade eller utvecklade sina svar. En organisation/region som själv håller på att starta den investeringsfrämjande delen av organisationen framhöll att Business Sweden har en stor expertis och därmed utgör ett viktigt stöd i denna formerande process. Inom exportfrämjandet framhölls i enkätsvaren att Business Sweden varit en ovärderlig partner som genom sitt stöd bidragit till ett framgångsrikt exportfrämjande arbete i regionen. En organisation/region nyanserade sitt svar lite och menade att det inte bara innebär ett mervärde, utan att investeringar historiskt sett alltför ofta har fått stå tillbaka för exportfrämjande. Samtidigt menade de att det är en fördel att många marknader kan täckas in. Ett upplevt problem är dock när samma individer arbetar med både export- och investeringsfrämjande eftersom den regionala aktören menar att det oftast krävs olika kompetens.

Bland dem som svarade att de inte upplever att det finns ett mervärde i att Business Sweden arbetar med båda verksamheterna, och som inte heller själva gör det (3 av 19), uppgav en organisation/region att export och invest har betydande synergieffekter och kopplingar, speciellt när det kommer till de utlandsägda företagen i den egna regionen, men att det inte har kanalisats eller uppmärksamats i samarbetet med Business Sweden.

Slutligen när det gäller den grupp som själva arbetar med exportfrämjande men inte ser ett mervärde i att Business Sweden arbetar med båda verksamheterna (3 av 19) var det två organisationer/regioner som motiverade sitt svar. Den ena uppgav att de inte upplever att de två delarna samarbetar särskilt

mycket och att det därför uppnås få synergieffekter. Den andra uppgav att de inte ser något arbete med investeringsfrämjande insatser i den egna regionen.

Business Sweden finns representerade på marknader som är relevanta för utländska investeringar

En övervägande majoritet (14 av 19) uppgav i enkätsvaren att de anser att Business Sweden finns representerade på de marknader som organisationen/regionen ser som relevanta marknader för utländska investeringar. Övriga, som svarade att det endast delvis stämmer, önskar bl.a. representation på fler marknader varav, Norge och Finland omnämndes specifikt av en organisation/region. En regional aktör angav att orsaken till att man svarade delvis var att man ser ett problem i att antalet anställda inom Business Sweden är lågt i respektive land. En annan organisation/region ansåg sig ha svårt att göra en bedömning eftersom man har otillräcklig kunskap om vilka målmarknader regionen har. Den regionala aktören uppgav att man flera gånger efterfrågat denna kunskap från Business Sweden, men då man inte fått den hjälp man haft behov av har man beslutat att genomföra en egen kartläggning av målmarknader.

Business Swedens branschkunskap på prioriterade marknader upplevs som hög bland dem som har en uppfattning

När de regionala aktörerna ombads att bedöma i vilken utsträckning Business Sweden har den kompetens som de efterfrågar inom investeringsfrämjandet, när det gäller både bransch- och marknadskompetens, var det flera som svarade att de inte vet eller inte har någon uppfattning. För de marknader som prioriterats av Business Sweden för investeringsfrämjande uppgav drygt en tredjedel att de inte vet/inte har någon uppfattning om hur det ser ut med kompetensen, och för övriga marknader växer andelen till över hälften.¹⁷⁹ Sju organisationer/regioner svarade genomgående vet inte/har ingen uppfattning. Bland dessa återfinns två grupper som är ungefär lika stora. Den ena gruppen utgörs av regionala aktörer som under den undersökta perioden inte har medverkat till någon eller högst en investering under den undersökta perioden. Den andra gruppen utgörs av regionala aktörer som med något enstaka undantag genererar investeringar till regionen utan Business Swedens medverkan.

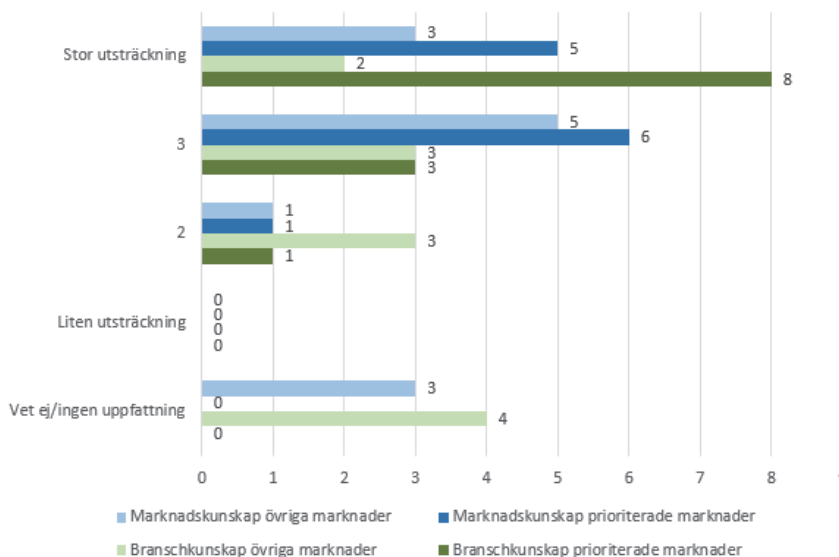
Om man tar bort de sju regionala aktörer som genomgående inte lämnat någon bedömning har samtliga kvarvarande aktörer lämnat omdömen när det gäller de marknader som prioriterats av Business Sweden för investeringsfrämjande. Medelvärdet för dessa regionala aktörers bedömning av Business

¹⁷⁹ På prioriterade marknader var det åtta organisationer/regioner som angav vet ej/har ingen uppfattning oavsett typ av kompetens. När det gäller övriga marknader var det tio organisationer/regioner som svarade vet ej/har ingen uppfattning när det gäller marknadskompetens och elva när det gäller branschkompetens.

Swedens branschkompetens och marknadskompetens på prioriterade marknader är 3,6 respektive 3,3 på en skala mellan 1 och 4 där 1 motsvarar liten utsträckning och 4 motsvarar stor utsträckning. Som framgår av diagram 1 är det ingen regional aktör som ger omdömet liten utsträckning, och när det gäller branschkompetensen är det en majoritet som ger omdömet stor utsträckning. Medelvärde för övriga marknader är lägre, 2,4 för marknadskompetens och 1,9 för branschkompetens. Det är dock fortfarande ingen som gett omdömet liten utsträckning, men däremot finns det regionala aktörer som uppgett att de inte vet eller inte har någon uppfattning.

Diagram 1 De regionala aktörernas bedömning av i vilken utsträckning Business Sweden har den kompetens som efterfrågas

Antal



Källa: Enkät med regionala aktörer, våren 2019.

Delade meningar om hur samverkan fungerar i jämförelse med tidigare

Sju av de investeringsfrämjande organisationerna/regionerna har erfarenhet av samarbete med Invest Sweden. Dessa ombads att utifrån ett investeringsfrämjarperspektiv värdera hur de uppfattar att samverkan med Business Sweden fungerar i jämförelse med hur det fungerade med Invest Sweden. Tre regionala aktörer svarade att de upplever att det fungerar sämre i dag, två att det fungerar i stort sett likadant och två att det fungerar bättre i dag.

En organisation/region som upplever att samverkan fungerar i stort sett likadant angav i en kommentar att det från att ha blivit klart sämre efter sammanslagningen successivt blivit bättre under de senaste två åren och landat på en bra nivå. Samma organisation/region uttryckte dock en oro mot bakgrund

av att chefen för Invest och Region Sverige ”avgått mycket plötsligt” och att tjänsten vid svarande stund inte var tillsatt på annat sätt än genom gd:n.

Även en organisation/region som svarade att de upplever att det fungerar sämre i dag kommenterade att samverkan vid svarstillfället fungerade sämre på grund av att investchefen och den regionala investchefen slutat under våren. Dessförinnan hade de dock upplevt att samverkan förbättrats under de senaste två åren med en ny regionansvarig på plats. Ytterligare en organisation/region som svarade att de upplever att det fungerar sämre i dag framhöll att de anser att det fanns ett större fokus på investeringsfrämjande under Invest Sweden-tiden och att Business Sweden är mer splittrade med sina två främjandeuppdrag med både export- och investeringsfrämjande. Den regionala aktörens upplevelse är också att exportfrämjandet får det absolut största fokuset, vilket aktören menar beror på att den delen drivs på konsultintäkter från svenska bolag. En annan organisation/region som delar upplevelsen att det fungerar sämre i dag menar att det kan bero på att de inte har samma kontakt med Business Sweden som de hade med Invest Sweden. De var en av de första regionerna att ingå ett formellt avtal med den tidigare myndigheten eftersom de hade ”en gemensam person” som jobbade på det dåvarande regionförbundet.

De organisationer/regioner som svarade att de upplever att det fungerar bättre i dag framhöll Business Swedens arbetssätt. En av aktörerna menade att samarbetet med Invest Sweden inte var dåligt men att samverkan med Business Sweden erbjuder ett mer strukturerat stöd och att det framför allt inkluderar ett större antal viktiga aktörer som på olika sätt stärker Sveriges position som investeringsvänligt land. Den andra aktören framhöll att Business Sweden satsat på att skapa ett team som arbetar med regional samverkan. Samtidigt menade aktören att Business Sweden nog underskattat hur resurskrävande det är eftersom det är stor skillnad på kapaciteten i regionerna, och aktörens uppfattning var att det krävs ytterligare resurser alternativt ett samarbete med Tillväxtverket, som har lång erfarenhet av att arbeta med regionerna. Samma aktör underströk dock att Business Swedens kompetens krävs i sakfrågorna, bl.a. när det gäller marknader och hur man skapar ett bra erbjudande. Ett problem menade de är att det aldrig varit tydligt för dem hur de ska presentera regionernas erbjudande till Business Swedens lokala personal. De ställer sig frågande till om den lokala personalen kan se förbi ”Sverige” och se de skillnader som finns mellan regionerna.

Vanligt med projektfinansiering men graden varierar

Som tidigare framgått av genomgången av Business Swedens budgetunderlag har Business Sweden genom åren framhållit det som problematiskt att de regionala investeringsfrämjande organisationerna i många fall varit projektfinansierade, med bristande kontinuitet, förlorad kompetens, förlorade nätverk och förlorad information som följd. I den avslutande intervjun med Business

Sweden konstaterade de att projektfinansieringen och den brist på långsiktighet som den medför även fortsättningsvis är en realitet. Projektfinansieringen är också något som berörs i den nyligen avslutade utredningen om investeringsfrämjande (SOU 2019:21) som föreslår en mer stabil finansiering till regionernas investeringsfrämjande. Varken av Business Swedens officiella dokumentation eller utredningen framgår dock i vilken utsträckning de regionala aktörerna är beroende av projektfinansiering.

En majoritet (14 av 19) av de regionala aktörerna som deltog i enkätundersökningen uppgav att de i någon utsträckning finansieras genom projektmedel. De flesta, ungefär en tredjedel, angav att projektfinansieringsgraden är mellan 61 och 100 procent. Därefter är spridningen mellan svarsalternativen 31–60 procent, 1–30 procent och 0 procent jämnt (4 av 19).

Färre än hälften använder sig aktivt av Salesforce

Business Sweden använder sig av CRM-systemet Salesforce. Som tidigare beskrivits får samtliga regionala partner tillgång till en licens, och om man har behov av ytterligare licenser kan man få det mot en extra kostnad. Investeringsfrämjandeutredningen (SOU 2019:21) uppgav att de i samtal med regionala investeringsfrämjande organisationer har fått en splittrad bild av i vilken utsträckning dessa använder Salesforce. Utöver en utbredd uppfattning om systemet som komplicerat menar utredningen att användandet hämmas av en oro vad gäller sekretess och konkurrens. Utredningen framhåller att ett CRM-system enligt Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) underlättar organisationers hantering av relationer med potentiella och existerande kunder samt insamling och analys av relevanta data. Utredningen föreslår därför mot bakgrund av att den ser ett behov av att stärka kunskapen om och främja användandet av Salesforce att utbildningen i systemet ska fördjupas och användningen ökas för att nyttja dess potential samt säkerställa efterlevnad av code of conduct-avtalet, inklusive regionala partners användning av CRM-systemet.

Svaren i enkäten bekräftar det utredningen observerat i sina samtal med regionala aktörer. Det var endast 6 investeringsfrämjande organisationer/regioner som uppgav att de aktivt använder sig av CRM-systemet Salesforce. Om det sätts i relation till antalet som uppgav att de har ett samverkansavtal med Business Sweden, som är en förutsättning för att få tillgång till Salesforce, är det under hälften (6 av 14). Lika många (dvs. 6) uppgav att de aktivt använder sig av något annat CRM-system för att hantera utländska investeringar, och i endast 1 fall (en av de tre största regionala aktörerna) sammanfaller det aktiva användandet av ett alternativt CRM-system med ett aktivt användande av Salesforce. Det innebär att 11 av 19 organisationer/regioner aktivt använder sig av något CRM-system för att hantera utländska investeringar och att de andra systemen snarare är alternativa än komplementära. Av svaren framgår också att 3 organisationer/regioner som har avtal med Business

Sweden, och därmed skulle kunna använda Salesforce, varken använder detta eller något alternativt system.

Skälen som anges till att man inte aktivt använder sig av Salesforce varierar, men sådana som är kopplade till bristande kompetens och systemets upplevda komplexitet är vanligast. En IFO/region menade t.ex. att det är otydligt hur man som liten region ska börja ta sig an systemet. En nystartad IFO uppgav att man ännu inte har fått tillräcklig utbildning i systemet. Ytterligare en IFO/region menade att det är för avancerat för de behov som finns.

Bland andra anledningar nämndes i enkätsvaren att den begränsade tillgången (för få licenser) krånglar till en daglig användning av systemet, att det är för dyrt, att det är ”stängt” och inte tillför regionen något, att det inte är en tvåvägskommunikation med Business Sweden, att man har få (inga) cases, att man har sina egna naturliga kontaktytor och forum och att man i stället använder sig aktivt av ett annat system.

De regionala aktörerna framhåller flera saker som fungerar bra i samverkan med Business Sweden

När de regionala aktörerna som svar på en öppen fråga fick möjlighet att tala om vad som fungerar bra i samverkan med Business Sweden¹⁸⁰ lyfte flera fram medarbetarnas roll. Dessa beskrivs som professionella, kunniga, servicemedvetna, hjälpsamma, kundfokuserade, stöttande, intresserade och engagerade. En IFO/region som framhöll de professionella medarbetarna menade samtidigt att de skulle kunna arbeta mycket mer uppsökande och proaktivt gentemot regionerna. Vidare påtalade en annan IFO/region att det hade varit lite svårt att få stöd, men menade att det också berodde på att de själva varit otydliga kring sina mål och prioriteringar.

Flera regionala aktörer lyfte också fram särskilda projekt som fungerat väl där de bl.a. beskriver att de har haft bra dialog och tät kontakt. Någon aktör menade samtidigt att de utanför dessa projekt generellt fått ganska dålig respons, och en annan aktör menade att huruvida samverkan fungerar väl eller inte är beroende av sektorsområde. Bland de positiva omdömena framhölls också att man upplever att man arbetar tillsammans som ett team och möjligheten till kompetensutbyte tillsammans med ledande personer inom Business Sweden. Flera organisationer/regioner lyfte även fram de workshoppar och föredrag som Business Sweden ordnar ute i regionerna samt regiondagarna i Stockholm som av flera anses vara värdefulla. Andra saker som framhölls i positiva ordalag i svaren är samordningen för att jobba tillsammans med regionerna inom olika prioriterade områden, gemensamt deltagande i konferenser, tillgången till RFI:er¹⁸¹, Business Swedens roll som sammanhållande aktör och värdet av att Business Sweden har personal ute på marknaderna. Ett par organisationer/regioner nämnde idén om ett regionalt nätverk. Medan den ena

¹⁸⁰ 17 av 19 aktörer tog vara på den möjligheten.

¹⁸¹ En request for information (RFI) innebär att man skickar skriftliga frågor till leverantörer och branschorganisationer inför en upphandling.

aktören undrade vad som händer med detta var den andra aktören skeptisk och menade att det är för omständligt och ofokuserat och konstaterade att det i dag tyvärr finns ganska lite relevant utbyte mellan regionerna.

En mindre organisation/region framhöll att mindre regioner i många fall får samma information och input som större regioner, även om man kanske inte kan möta upp lika bra. Samtidigt menade en större IFO/region att det ibland är för lite fokus på storstadsregionerna som i sammanhanget levererar stora resultat och t.ex. ändå har fått stå helt utanför Team Sweden Invest samtidigt som mindre regioner har medverkat.

De regionala aktörerna efterfrågar bl.a. mer resurser, fördjupad samverkan och ett mer flexibelt främjande

När de regionala aktörerna fick möjlighet att lyfta upp sådant som de upplever behöver utvecklas i Business Swedens samverkan med regionerna¹⁸² framkom flera olika önskemål även om behovet av mer resurser, fördjupad samverkan och ett mer flexibelt främjande är mer framträdande.

Mer resurser

Flera investeringsfrämjande organisationer/regioner svarade att de anser att det behövs ytterligare resurser inom Business Sweden och vittnade om att det är för få anställda. Specifikt framhölls behovet av bättre närvaro inom investeringsfrämjandet, fler investeringsfrämjare på de europeiska kontoren samt fler som arbetar med det regionala exportfrämjandet. En organisation/region angav att de har en känsla av att det sker en nedrustning av investeringsfrämjandet inom Business Sweden. En annan aktör gav uttryck för en oro kopplat till en undran om huruvida Business Sweden antagit en strategi som innebär att man endast ska arbeta med företag med över 249 anställda – något som skulle diskvalificera en stor del av regionernas näringsliv från att få stöd från Business Sweden och därmed vore väldigt olyckligt.

Fördjupad samverkan

Flera organisationer/regioner nämnde utvecklingsområden som går att beskriva i termer av en fördjupad samverkan knutet till mer dialog, en större inkludering, mer transparens och ökad tydlighet. En organisation/region som svarade att de önskar en tätare dialog och ett större intresse hos Business Sweden för att bygga upp investeringsfrämjandet tillsammans med regionerna uttryckte det så här:

I det hela upplever jag att det är svårt att komma intill och få förståelse för vilka processer som pågår hos Business Sweden och hur vi kan jacka i dem. Jag skulle vilja se en mycket mer tät dialog med regionen i många delar men främst kring styrning av ”vad vi gör” eftersom jag tror att vi kommer längre om vi samlar oss tillsammans för att nå igenom bruset. Jag

¹⁸² 16 regionala aktörer tog den möjligheten.

upplever att jag inte kan ge en tydlig bild av vad Business Sweden gör mot omvärlden där vi kan jacka i.

Även en annan organisation/region gav uttryck för att det är svårt att veta hur de ska samarbeta med Business Sweden och efterlyste ett mycket tydligare arbete med hur regionen ska sättas in i investeringsgrupper samt att detta arbete ska följas upp mycket tydligare.

Ytterligare en IFO/region svarade att de ser ett behov av tydlighet dels i hur Business Sweden väljer ut regioner vid förfrågningar, dels i hur de som region kan få Business Swedens personal att ta till sig hela Sveriges erbjudanden. Den regionala aktören önskade större öppenhet så att fler regioner kan få visa intresse för och också lära av processerna. I och med avsaknaden av riktmärkning (benchmarking), samarbete och dialog påtalade aktören att det har skapats ett parallellt forum för de mindre regionerna. Den regionala aktören ansåg att det vore önskvärt med en större transparens och delning av information och kunskap från Business Sweden.

Mer anpassat och flexibelt främjande

Fler organisationer/regioner framhöll i sina svar betydelsen av att främjandet anpassas efter de olika regionala förutsättningarna och efterfrågade en större flexibilitet. En organisation/region ansåg att det behövs en förståelse för att regionerna utifrån sin storlek kan agera med olika styrka för att attrahera investeringar. Aktören menade att man bör undvika att de stora regionerna gynnas bara för att de har mer kraft att möta upp i alla lägen.

Ytterligare ett par organisationer/regioner berörde problematik kopplad till regionernas skiftande storlekar. En IFO/region efterfrågade ett mindre Stockholmscentrerat främjande. Samtidigt som aktören uttryckte en viss förståelse för centreringen betonades att det behövs medarbetare som också förstår andra regioners förutsättningar och utmaningar. En annan regional aktör menade att det hos Business Sweden finns ett svalt intresse för de mindre regionerna (dvs. utanför Stockholm, Göteborg och Skåne). Aktörens uppfattning var vidare att det finns ett lågt kunnande kring regionernas styrkor och menade att flera etableringsförfrågningar inte har kommit till de mindre regionerna som en följd av den bristande marknadskunskapen, vilket skadat förutsättningarna för företagen och de mindre regionerna att skapa de bästa förutsättningarna. Aktören menade att det är viktigt att stötta även de mindre regionerna för att investeringsfrämjandet ska stärkas i hela Sverige. En tydligare branschfördelning/smart specialisering (eventuellt utifrån Tillväxtverkets kartläggning och arbete) borde även enligt aktören genomföras för regionerna i stället för att fokusera på samma områden.

Behovet av en ökad flexibilitet framhölls även av en annan organisation/region. Den regionala aktören svarade att de som samverkande part upplever att styrningen av Business Swedens verksamhet regionalt är hårt styrd från centralt håll och att de anser att det borde finnas större utrymme för Business Sweden att planera, prioritera och agera utifrån varierande regionala

behov. Aktören menade vidare att det finns ett behov av att investeringsfrämjandet utvecklas i regionerna men att detta inte självklart behöver ske genom Business Sweden.

Mer samordning

Samtidigt som flera regioner i sina svar påtalade behovet av en ökad flexibilitet och anpassning i det regionala främjandet framhöll andra behovet av en ökad samordning. En organisation/region menade att det vore bra om de olika regionernas erbjudanden kunde likna varandra mer så att en utländsk kund lättare skulle kunna jämföra de olika erbjudandena, i stället för att alla gör sin egen tolkning. En annan organisation/region efterlyste en större samverkansyta där Business Sweden synkar regionerna och driver på säljarbetet med hjälp av sina utlandskontor. Aktören menade att det finns en bristfällig struktur där Business Sweden inte tar tillräckligt ansvar för att driva säljprocessen gentemot sina utlandskontor.

Övrigt

Bland övriga kommentarer efterfrågades ännu mer konkret hjälp med att validera och paketera regionens styrkor och med att få en ökad förståelse för vilka kunder regionen bör sikta in sig på, ett mer utvecklat stöd för regionerna när de ska skapa sina erbjudanden, att Business Sweden ska generera fler skarpa case och återkoppla bättre kring uppstartade case. En organisation/region efterfrågade en ordlista på engelska som ska användas för t.ex. begrepp i detaljplaner så att samma termer används över hela landet och i alla kommuner så att inte varje region behöver uppfinna hjulet på nytt.

Bland övriga kommentarer fanns även bredare funderingar på samverkans betydelse och nuläget. En organisation/region menade att samverkan mellan regionerna på ett sätt inte är det mest prioriterade för dem eftersom det inte är till en större hjälp. Visserligen kan kunskap och erfarenhetsutbyte mellan regionala aktörer vara relevant, och den regionala aktören menade att Business Sweden i fråga om regional samverkan bör hålla sig till den typen av insatser. Den regionala aktören hade dock för egen del tillsammans med en annan region börjat fundera på gemensamma säljaktiviteter. En annan organisation/region påtalade att det vid svarstillfället fanns en ovisshet med tanke på att chefen för invest slutat. Ytterligare en organisation/region betonade vikten av att snabbt få en ny investchef och regional investchef på plats för att inte tappa takten i den goda samverkan som varit. Vidare menade de att de förslag och rekommendationer som framförts i Utredningen om investeringsfrämjandet (SOU 2019:21) som rör samverkan mellan Business Sweden och regionerna, respektive vikten av regionernas investeringsfrämjande arbete, bör genomföras så fort det är praktiskt möjligt.

Övrigt som de regionala aktörerna tar upp

De regionala aktörerna gavs även en möjlighet att lämna övriga kommentarer. Här återkommer vissa liknande kommentarer som de som nämnts ovan. Bland annat framhöll en organisation/region att det finns ett behov av mer resurser för Business Swedens investeringsfrämjande verksamhet på alla nivåer för att säkerställa att det arbetas med rätt fokusområden på ett effektivt sätt. En annan organisation/region framhöll att de anser att Business Sweden skulle behöva komma närmare regionerna och vara mer anpassningsbara efter de olika förutsättningar som finns runt om i landet. Aktören menade att organisationen känns relativt distanserad från regionerna. Ytterligare en organisation/region framhöll att det finns ett stort behov av en samlade nationell organisation som arbetar med investeringsfrämjande aktiviteter. En annan organisation/region menade att Business Sweden borde arbeta mer med att stötta regionernas företag med utländskt ägande för att dessa ska få till dialoger med och bjuda in ägare till regionerna. Detta menade aktören borde kunna samköras med Business Swedens utlandskontor och bör ske utifrån regionernas intresse av företag och inte som det fungerar nu där det endast är branschfokuserat. Business Sweden bör enligt en annan organisation/region få en ännu tydligare roll i att påverka ledande politiker inom Sverige om vikten av att Sverige profilerar sig internationellt för att lyckas bättre när det gäller investeringsfrämjande arbete.

En organisation/region som haft ett samverkansavtal med Business Sweden sedan 2016 beskrev i sitt svar att det har inneburit en kompetenshöjning för dem på flera plan, både på det egna kontoret och ute i kommunerna, och att det varit mycket värdefullt. Business Swedens logga menade man vidare också ger dem som aktör en viss status i den egna regionen, vilket uppgavs ha ett stort värde. Det innebär att det stärker dem att Business Sweden har ett starkt varumärke, men också att de litar på den styrkan. Omvänt innebär det också att om Business Sweden får allvarlig kritik smutsar det även ned deras varumärke. Samma organisation/region var kritisk till att så mycket av den viktiga verksamheten hanteras med projekt- och tillväxtmedel runt om i landet. Investeringsfrämjandet beskrevs som relationsbyggande och det finns en ständig risk att tappa kompetent personal och att lägga tid på att jaga projektmedel i stället för att ägna sig åt kärnverksamheten.

Ytterligare ett problem som lyftes fram av en annan IFO/region är kopplat till s.k. leads. Den regionala aktören menade att det ute i landet finns förväntningar på att Business Sweden genererar leads som kommer regionerna till nytta. Antalet leads som kommer regionerna till del är dock enligt aktören lågt, och man uppgav i svaret att man anser att filtreringen vid leadsgenerering är feljusterad och framhöll att det sannolikt finns mycket möjligheter om man skulle låta hela landet få se ”allt” och ställa upp sina erbjudanden. Den regionala aktören menade att Business Sweden borde utvärderas på antal genererade leads till regionerna och inte på hur många de faktiskt landar. Samma regionala aktör var också kritisk till att de, när regionen erbjudit sig att starta ett nationellt nätverk inom logistik, fått svaret att det inte är något som Business Sweden

prioriterar, och det finns enligt aktören fler exempel på regionala initiativ som fått stå tillbaka.

En annan organisation/region framhöll att det är väsentligt att genomföra de förbättringar som Utredningen för att främja utländska investeringar föreslår. Vidare ansåg aktören att det är av vikt att Business Sweden snabbt stärker sin investorganisation efter det att två chefer nyligen slutat. Samma aktör föreslog i sitt svar att Business Sweden anordnar ett tematiskt möte för alla regioner på våren, liknande det årliga mötet för regionerna som äger rum på hösten, men som är mer inriktat på ett eller några prioriteringsområden.

En organisation/region framförde kritik mot en tjänst/produkt som de köpt av Business Sweden, men gick inte närmare in på vad det var som gjorde att den inte motsvarade deras förväntningar.

Gruppens iakttagelser och slutsatser

Inledning

I det följande besvarar gruppen inledningsvis kapitlets frågeställningar:

- Finns det några skillnader före och efter sammanslagningen – 2012 jämfört med 2013 – när det gäller regeringens riktlinjer med bäring på regional samverkan med och regionalt stöd till investeringsfrämjandet på regional nivå?
- Har regeringens riktlinjer med bäring på regional samverkan med och stöd till investeringsfrämjandet på regional nivå förändrats sedan 2013?
- Har samverkan med de regionala investeringsfrämjande aktörerna säkerställts?
- Har stödet till de regionala investeringsfrämjande aktörerna stärkts?
- Vilka reflektioner har Business Sweden, ägarna och de regionala aktörerna i fråga om regional samverkan inom investeringsfrämjandet?

Därutöver listar gruppen en övrig iakttagelse.

Skillnader i regeringens riktlinjer

När det gäller samverkan med och stöd till regionerna inom investeringsfrämjandet innebar sammanslagningen inga större förändringar vad gäller de krav som regeringen ställde. Samtliga uppdrag som Invest Sweden hade 2012 som rör stöd till regionala investeringsfrämjande aktörer fanns även med i riktlinjerna för Business Sweden 2013. Efter 2013 förekommer det vissa förändringar när det gäller uppdragen men inriktningen för den regionala samverkan inom investeringsfrämjandet tycks ha varit densamma även om vikten av regional samverkan förtydligas i regeringens riktlinjer för 2016 och framåt.

Inriktningen för den regionala samverkan inom investeringsfrämjandet tycks således utifrån formuleringarna i riktlinjebreven ha varit densamma men det kan noteras att det fr.o.m. 2016 betonas att det är av särskild vikt att alla

investeringar sker i lokal miljö som motivering till behovet av ett nära samspel med regionala och lokala främjandeaktörer. Den nya formuleringen fr.o.m. riktlinjerna för 2016 om grundläggande förutsättningar för investeringsverksamheten kan ses som en förstärkning av vikten av regional samverkan – ”det behövs ett nära samspel”.

År 2018 fick uppdraget dock en ny formulering enligt vilken Business Sweden ska koordinera och utveckla samverkan med regionala aktörer och andra samarbetspartner i Sverige för att stödja utländska investerare i investeringsprocessen. Den här formuleringen kan jämföras med de tidigare formuleringarna av vilka det framgick att Business Sweden i vissa avseenden gemensamt med bl.a. regionala aktörer skulle vara ett stöd för utländska investerare. Det tillkomna ordet ”koordinera” (som ersätter samarbeta) implicerar att uppdraget har breddats och numera även innefattar en ordningsskapande funktion bland andra aktörer inom investeringsfrämjandet.

I fråga om uppdragen har en del uppdrag som Invest Sweden tidigare hade när det gällde att bidra till utformningen av den regionala tillväxtpolitiken försvunnit. Det hänger dock ihop med de ändrade förutsättningarna kring EU:s strukturfondsmedel på grund av nya villkor i under programperioden 2014–2020 i EU:s långtidsbudget, vilket gjorde att medlen inte gick att använda på samma sätt som tidigare inom investeringsfrämjandet. Uppdrag som har funnits kvar under hela perioden är kopplade till Business Swedens roll med kompetensutveckling i regionerna.

Samverkan med de regionala investeringsfrämjande aktörerna

Inget som framkommer i den offentliga dokumentationen tyder på att samverkan med de regionala investeringsfrämjande aktörerna inte har säkerställts. Inför sammanslagningen uttryckte Invest Sweden en oro för att regionerna inte skulle teckna avtal med den nya organisationen. Antalet samverkansavtal låg på en konstant (hög) nivå under hela perioden, med undantag för 2016, och andelen avtal på den mest närstående nivån ökade dessutom under den undersökta perioden och omfattade 2016–2018 samtliga avtal. Avslutningsvis går det att konstatera att samverkan med de regionala aktörerna regleras i avtalet och att viktiga ändringar av avtalet ska godkännas av riksdagen.

Stödet till de regionala investeringsfrämjande aktörerna

I vissa avseenden går det att utifrån det som framkommer i uppföljningen konstatera att stödet till de regionala investeringsfrämjande aktörerna har stärkts och att antalet kompetensutvecklande aktiviteter ökade under den undersökta perioden. Samtidigt är det först fr.o.m. 2018 som Business Sweden bedriver investeringsfrämjande med dedikerade heltidsresurser på kontor i Europa, i enlighet med regionala önskemål som uttrycktes redan i remissvaren inför sammanslagningen men även kom till uttryck i den nyligen avslutade utredningen om investeringsfrämjandet (SOU 2019:21). Inför sammanslagningen

framhöll såväl regeringen som riksdagen att de svenska regionala investeringskontoren skulle kunna få lokalt stöd av utlandskontor på utvalda europeiska marknader, i stället för att själva behöva bearbeta dessa marknader för att locka till sig företagsetableringar. Det går därmed att konstatera att det dröjde flera år efter sammanslagningen innan det stöd som särskilt framhölls och efterfrågades blev verklighet. Den bild som framkommer i enkäten med de regionala aktörerna visar att det råder delade meningar i synen på hur investeringsfrämjandet fungerar i dag i förhållande till tidigare. Avslutningsvis kan det noteras att det före sammanslagningen fanns dedikerad investeringsfrämjande personal på lokala kontor i två av de tre storstadsregionerna i Sverige som står för majoriteten av genererade investeringar. Nedan redogör gruppen för ett mer utförligt resonemang.

Utförligare resonemang

Inför sammanslagningen framhöll såväl regeringen som riksdagen att de svenska regionala investeringskontoren skulle kunna få lokalt stöd av utlandskontor på utvalda europeiska marknader, i stället för att själva behöva bearbeta dessa marknader för att locka till sig företagsetableringar. Många regioner hade också beklagat att Invest Sweden sett sig tvingade att lägga ned sina tidigare kontor i Europa. Som framgår av kapitel 8 bearbetade Business Sweden under större delen av den undersökta perioden potentiella investerare i Europa från kontoret i Stockholm. Business Swedens har i sin analys av utlandsnärvaren framhållit att logiken är att kunskapen om Sverige och affärsmöjligheterna ofta varit tillräckliga hos företagen och att det nationella främjandet därmed anpassade resurserna för att stötta med regionalt/lokalt etableringsstöd och djupare branschexpertis. På avlägsna marknader har målföretagen bearbetats med lokal personal för investeringsfrämjandet. Business Sweden har återkommande framhållit att kännedomen om Sverige som investeringsland på dessa marknader ofta är låg och att marknadsföringen av investeringsmöjligheter därför blir mer omfattande.

Först 2018 etablerade Business Sweden personal på kontoret i London och Berlin som arbetade dedikerat på heltid med investeringsfrämjande i enlighet med regionala önskemål som uttrycktes redan i remissvaren inför sammanslagningen men som även kom till uttryck i den nyligen avslutade utredningen om investeringsfrämjandet (SOU 2019:21). Det går även att notera att det i enkätsvaren förekommer att några regioner önskar representation på fler marknader, varav Norge och Finland specifikt omnämns av en region. I den avslutande intervjun i ett samtal om Europakontoren minns UD att regionerna framhöll behovet av att ha någon som bar den svenska flaggan för dem för att de skulle få access. Av detta kan noteras att den behovsanalys som åtminstone vissa regionala investeringsfrämjande organisationer gör inte nödvändigtvis landar i samma slutsats som den som Business Sweden gör i fråga om lokalt stöd av utlandskontor.

I sammanhanget kan noteras att det av de statliga riktlinjerna för exportfrämjandet framgår att Business Sweden ska ha institutionell närvaro på marknader som är intressanta för svenska företag. Någon motsvarande formulering kring regionerna finns inte när det gäller vilka marknader som ska vara prioriterade för investeringsfrämjandet. I den avslutande intervjun med Business Sweden framkommer att frågan om vilka marknader som är relevanta framför allt bestäms utifrån branscherna kopplat till vad Business Sweden har för erbjudanden som kan matcha investeringsflödena. Störst kritisk massa av företag inom de prioriterade investeringsområdena är vägledande. Business Sweden menar att regionerna är delaktiga genom att de deltar i vissa branschteam, men att det är ett arbete som framför allt rör affärsplaneringen och inte vilka marknader som ska prioriteras. Vid den avslutande intervjun tillstår UD att branschfokuseringen kan ha en baksida för vissa regioner.

Invest Sweden hade ett huvudkontor i Stockholm och ett regionalt kontor i Göteborg. Det fanns därmed dedikerad investeringsfrämjande personal på lokala kontor i två av de tre storstadsregionerna som står för majoriteten av genererade investeringar. Business Sweden har många regionala kontor med stor geografisk spridning i landet. I den konsekvensanalys som Invest Sweden gjorde inför sammanslagningen (som presenteras i kapitel 4) bedömde myndigheten att funktionen för regional samverkan inom investeringsfrämjandet i den nya organisationen skulle kunna komma att få ett visst utbildningsansvar för Exportrådets regionala exportrådgivare inför nya internationaliserings-tjänster. I Invest Swedens och Exportrådets gemensamma arbetsplan anfördes vidare att Exportrådets regionala verksamhet skulle koordineras med de aktiviteter som Invest Sweden utförde regionalt, och som bedömdes ha relevans för den framtida verksamheten. I den avslutande intervjun med Business Sweden bekräftades dock att de regionala exportfrämjare (som Business Sweden numera benämner globala affärsutvecklare) som arbetar vid de regionala kontoren under hela den undersökta perioden har haft samma uppdrag, dvs. att inom ramen för exportfrämjandet och specifikt småföretagsprogrammet vara ett stöd för små och medelstora svenska företag. Vid intervju framhöll Business Sweden att de regionala exportrådgivarna vidarebefordrar frågor av investeringsfrämjande natur till investeringsrådgivarna och att de i likhet med samtliga anställda under senare år omfattats av de kompetenshöjande insatser som genomförts inom organisationen kring investeringsfrämjandet.

Bland de sju regionala aktörer som samverkat med såväl Invest Sweden som Business Sweden råder det delade meningar i värderingen av hur samverkan med regionerna inom investeringsfrämjandet fungerar i dag i förhållande till tidigare. Tre regionala aktörer upplever att det fungerar sämre i dag, två att det fungerar i stort sett likadant och två att det fungerar bättre.

Aktörernas reflektioner

Såväl i intervjuer som i enkätundersökningen med regionala aktörer framkommer uppfattningen att den regionala samverkan inledningsvis försämrades. En

regional aktör vittnade t.ex. om att de tidigare upparbetade kontakterna försvann. På samma sätt pekar intervjuerna och enkätsvaren på att samverkan med regionerna inom investeringsfrämjandet framför allt under senare år har förbättrats, även om det finns utvecklingspotential. Flera regionala aktörer uttrycker samtidigt inom ramen för enkätundersökningen en oro inför framtiden mot bakgrund av att det sent på våren 2019 fanns två vakanser på för dem viktiga poster inom Business Sweden. Skälet var att personen med ansvar för regional samverkan och chefen över invest och region Sverige avgått och att tjänsterna vid tidpunkten för enkäten inte var tillsatta, på annat sätt än genom att generaldirektören tagit över chefsansvaret. Tjänsterna är enligt uppgift från Business Sweden numera båda tillsatta. Både Business Sweden och Utrikesdepartementet avstod från att uttala sig i generella termer och ge en bedömning av sammanslagningens förväntade fördelar i de avslutande intervjuerna, inkluderat den regionala samverkan.

Av den enkät som ställts till regionala investeringsfrämjande organisationer framgår vidare att en majoritet av dem har ingått ett samverkansavtal med Business Sweden. Vidare framgår att antalet investeringar varierar stort mellan regionerna och att storstadsregionerna utmärker sig. Även i vilken utsträckning investeringarna sker i samverkan med eller utanför samverkan med Business Sweden varierar mellan de regionala aktörerna. Två tredjedelar av de som besvarat enkäten ser ett mervärde i att Business Sweden arbetar med både export- och investeringsfrämjande. Bland de regionala aktörer som själva arbetar med export- och investeringsfrämjande upplever hälften att det innebär ett mervärde. Bland det som fungerar bra med Business Sweden framhålls bl.a. medarbetarna (professionella, kunniga, hjälpsamma m.m.), samarbetet kring särskilda projekt och de föredrag och utbildningar som Business Sweden ordnar ute i regionerna. När det gäller utvecklingsområden framhålls behovet av mer resurser, en fördjupad samverkan för att bygga upp investeringsfrämjandet tillsammans med regionerna och ett främjande som är mer anpassat till regionernas olika storlekar och förutsättningar.

Avslutningsvis kan noteras att Business Sweden i sin egen analys av den regionala samverkan återkommande pekat på de problem som finns med att det regionala investeringsfrämjandet ofta bedrivs i projektform och inte mer långsiktigt. Business Sweden har i analysen framhållit att Sverige sannolikt skulle kunna attrahera fler kvalitativa investeringar om arbetet i regionerna blev mer långsiktigt, och man har därför arbetat med att få fler permanenta organisationer. I den avslutande intervjun med Business Sweden framkom dock att detta fortfarande är ett problem. Uppgifterna i den regionala enkäten visar också på att en majoritet (14 av 19) av de regionala aktörerna i någon utsträckning finansieras genom projektmedel, och de flesta av dessa, ungefär en tredjedel, anger att projektfinansieringsgraden är mellan 61 och 100 procent.

Övriga iakttagelser

- Som en åtgärd inom ramen för exportstrategin bildades Team Sweden Invest i oktober 2016, vilket leds och samordnas av Business Sweden. Under 2016–2018 bestod Team Sweden Invest av ca 18 aktörer, varav fyra regioner med ett regionalt investeringsfrämjande.

10 Gruppens övergripande reflektioner och bedömningar

Mot bakgrund av att Sverige är ett litet handelsberoende land som konkurrerar i en global ekonomi och att export, import och utländska investeringar är av stor vikt för svensk ekonomi och sysselsättning har näringsutskottet på förslag av utskottets grupp för uppföljning och utvärdering beslutat att följa upp riksdagens beslut om att skapa en sammanslagen organisation för export- och investeringsfrämjande. I rapporten följer gruppen upp om de förväntningar som förutsågs i och med beslutet har förverkligats samt undersöker vad som har hänt när det gäller de farhågor som lyftes fram inför sammanslagningen. Utifrån det som framkommit gör gruppen följande övergripande reflektioner och bedömningar.

Den bild som framträder av det material som undersökts och de intervjuer som genomförts är att såväl vissa av de förväntningar som vissa av de farhågor som angavs i regeringens proposition kan ha realiserats. Gruppen noterar att den enda omedelbara synergieffekten i och med sammanslagningen som Business Sweden framhöll i sin återrapportering till regeringen 2014 var att Business Sweden fick gemensamma staber och administrativa funktioner i och med samgåendet. Det framgår däremot inte om detta resulterade i att några resurser frigjordes och användes i den operativa verksamheten i linje med förväntningarna i propositionen. Både ägarna, i form av företrädare för UD och SAU, och Business Sweden anger att flera synergier kan ha realiserats efter sammanslagningen och ger vissa exempel på det, t.ex. att investeringsfrämjandet kan utföras vid fler utlandskontor och att personalens kontakter och branschkunskaper kan utnyttjas för båda verksamheterna. Gruppen noterar att regeringen året efter sammanslagningen bedömde att synergier skapats mellan verksamheterna i och med sammanslagningen men noterar även att det av budgetpropositionen för 2016 framgår att regeringen ansåg att det fortfarande återstod arbete för att tillvarata möjliga synergieffekter från sammanslagningen. Såväl ägarna som Business Sweden avstod från att göra en övergripande, samlad bedömning under de intervjuer som genomfördes under 2019 när det gäller om de förväntningar eller farhågor som förutsågs i och med beslutet hade realiserats eller inte. Den bild som framträder av Business Swedens rapportering är att de ända sedan sammanslagningen har arbetat med att försöka frigöra eller förverkliga synergier men det är svårt att utläsa av materialet i vilken utsträckning detta skett och vad detta arbete konkret resulterat i. Sammantaget kan gruppen konstatera att det i den offentliga dokumentation som har gått igenom inte finns några tydligt redovisade kvantifierbara synergieffekter av sammanslagningen.

Business Swedens nätverk av utlandskontor är nästan tio gånger så stort som Invest Swedens var 2012. I linje med vad som framhölls inför beslutet konstaterar gruppen att investeringsfrämjande därmed *kan* bedrivas vid fler

utlandskontor. Den sammanslagna organisationen erbjuder också en större flexibilitet. Uppföljningen visar samtidigt att det är svårt att dra slutsatsen att förväntningen om att investeringsfrämjandet skulle bedrivas vid *betydligt fler* utlandskontor har infriats, om man med detta avser kontor där det finns s.k. dedikerade heltidstjänster för investeringsfrämjande. Invest Sweden bedrev 2012 investeringsfrämjande vid fem egna kontor i Kina, Japan, USA, Indien och Brasilien. Business Sweden hade 2017 dedikerade investeringsfrämjare på fem kontor i Kina, Japan, Sydkorea, Indien och USA, och året därpå tillkom två kontor i Storbritannien och Tyskland. Gruppen noterar i sammanhanget att det inte ställs några krav på utlandsnärvaro när det gäller investeringsfrämjandet i de statliga riktlinjerna; däremot finns det tydliga krav på institutionell närvaro utomlands när det gäller exportfrämjandet.

Gruppen noterar vidare att Business Sweden initierade Elevate Invest 2017 för att öka kunskapen om investeringsfrämjande i organisationen och tillvarata synergieffekter i den globala verksamheten och därigenom öka antalet investeringsaktiviteter. Att initiativet lanserades kan tolkas som en indikation på att de förväntade synergierna mellan export- och investeringsfrämjandet i och med sammanslagningen inte har förverkligats i den utsträckning som avsågs och/eller som en indikation på att Business Sweden därmed började arbeta mer strategiskt med investeringsfrämjandet. Gruppen anser att det är positivt att Business Sweden har fortsatt att arbeta med att hitta synergier i verksamheten och ta olika initiativ för att tillvarata synergieffekter. I sammanhanget noterar gruppen att Elevate Invest har lett till att fler potentiella investerare har kunnat identifieras, vilket kan leda till att fler investeringar realiserar.

Gruppen noterar att Business Sweden i de tre senaste årens budgetunderlag, för 2018–2020, identifierat ett behov av att förstärka närvaron på nyckelplatser för investeringsfrämjandet och att kraftigt öka antalet investeringsfrämjare på prioriterade marknader. Trots att andelen anställda inom investeringsfrämjandet ökat inom Business Sweden sedan sammanslagningen noterar gruppen att antalet årsarbetskrafter inom investeringsfrämjandet efter sammanslagningen 2013 minskade och låg kvar på denna lägre nivå fram till 2017 då antalet årsarbetskrafter ökade, innan det slutligen 2018 åter minskade och till samma nivå som 2013. Som gruppen tidigare konstaterat har Business Sweden vid flera tillfällen använt förändringar i de personella resurserna som en förklaring till att antalet investeringar varierat. Gruppen noterar även att Invest Sweden inför sammanslagningen påtalade att en utmaning för myndigheten varit att man inte haft tillräckligt med personella resurser på de marknader där man hade utlandsnärvaro för att kunna ta hand om alla potentiella investerare. Därmed bedömde Invest Sweden att en sammanslagning i sig inte skulle leda till att investeringsfrämjandet skulle kunna bedrivas på fler marknader utan att det skulle krävas mer resurser till investeringsfrämjandet för att åstadkomma detta.

Gruppen noterar att det i den nyligen avslutade översynen av investeringsfrämjandet (SOU 2019:21) konstaterades att fysisk närvaro på utlandsmarknader är en avgörande konkurrensfördel när det gäller investeringsfrämjande

och att flera regionala investeringsfrämjare efterfrågar utlandsnärvaro i Asien och Europa. Utredaren har därför föreslagit ökade resurser till investeringsfrämjandet för en förstärkt utlandsorganisation. Utredaren framhöll vidare att delade arbetsresurser, där anställda arbetar med både export- och investeringsfrämjande, riskerar att leda till att exportfrämjande konsultuppdrag tar över fokus i Business Swedens arbete. Därför har utredaren föreslagit fler s.k. dedikerade investeringsfrämjare i utlandet. Gruppen konstaterar att utredningens förslag har remissbehandlats och att ärendet för närvarande bereds inom UD. Gruppen ser fram emot att ta del av resultatet av denna beredning. Gruppen noterar vidare att utredaren har föreslagit att en strategi för investeringsfrämjande med en konkret handlingsplan bör antas som en del av den fortsatta exportstrategin för att Sverige ska kunna kraftsamla investeringsfrämjandet på nationell nivå. Gruppen konstaterar att regeringen nyligen beslutat om en uppdaterad export- och investeringsstrategi.

Den nya organisationens möjlighet att bedriva investeringsfrämjande vid flera utlandskontor var också viktig för att organisationen skulle kunna vara ett lokalt stöd på utvalda europeiska marknader för de svenska regionala investeringskontoren. Som tidigare konstaterats dröjde det till 2018 innan Business Sweden etablerade s.k. dedikerade investeringsfrämjare vid kontoren i London och Berlin. Av uppföljningen framgår det att Business Sweden fram till dess bearbetade de europeiska marknaderna från kontoret i Stockholm och prioriterade utlandsnärvaro på marknader där kännedomen om Sverige som investeringsland var låg. I budgetunderlaget för 2018 framhöll dock Business Sweden att de ville genomföra en förstärkning av aktiviteter för att attrahera internationella startup-företag genom att bl.a. utöka närvaron på nyckelplatser, däribland London och Berlin. Det statliga anslaget för investeringsfrämjande som fram till 2017 var förhållandevis konstant ökade 2018 med 11 miljoner kronor och kom därmed att omfatta 79 miljoner kronor. Gruppen noterar vidare att Business Sweden sedan sammanslagningen fått särskilda uppdrag från regeringen om att etablera utlandsnärvaro för exportfrämjandet på specifika marknader, och att något motsvarande inte har funnits för investeringsfrämjandet. I sammanhanget kan det påminnas om att regeringen inte ställer några krav på utlandsnärvaro när det gäller investeringsfrämjandet. Det kan också vara intressant att notera att en övervägande majoritet av de regionala aktörer som besvarat gruppens enkät anser att Business Sweden finns representerade på de marknader som regionen ser som relevanta för utländska investeringar.

Det som framkommit i både intervjuer och i den regionala enkäten pekar på att stödet till och samverkan med de regionala investeringsfrämjande aktörerna inledningsvis försämrades efter sammanslagningen men att det har förbättrats under senare år. Business Swedens rapportering visar att antalet kompetensutvecklande aktiviteter för regionerna ökat sedan sammanslagningen, liksom antalet samverkansavtal på den mest närstående nivån. Inför sammanslagningen betonades vikten av att säkerställa samverkan med regionerna inom investeringsfrämjandet. Utöver att den regionala samverkan reglerades i

det nya avtalet vid sammanslagningen noterar gruppen att en ändring av riktlinjerna fr.o.m. 2016 indikerar att regeringen tydliggjort vikten av regional samverkan inom investeringsfrämjandet. Gruppen noterar samtidigt att flertalet regioner med regionalt investeringsfrämjande under 2016–2018 inte ingick i Team Sweden Invest.

Gruppen konstaterar att en utmaning för investeringsfrämjandet på regional nivå är att det många gånger bedrivs i projektform, och gruppen noterar att Business Sweden framhållit att Sverige sannolikt skulle kunna attrahera fler kvalitativa investeringar om arbetet i regionerna blev mer långsiktigt. Vidare noterar gruppen att Business Sweden arbetat för att få fler permanenta organisationer för investeringsfrämjande i regionerna. Likväl visar resultatet av enkäten med de regionala aktörerna att en klar majoritet av dessa i någon utsträckning finansieras genom projektmedel och att projektfinansieringsgraden för ungefär en tredjedel är mellan 61 och 100 procent. Av uppföljningen framgår det att såväl Business Sweden som utredaren i översynen av investeringsfrämjandet ser finansieringssituationen för de regionala organisationerna som ett stort problem. Gruppen noterar att utredaren har föreslagit att det regionala investeringsfrämjandet ska stärkas genom en statlig basfinansiering och ser med intresse fram emot att ta del av resultatet av Regeringskansliets beredning av frågan.

Att investeringsfrämjandet på regional nivå i stor utsträckning bedrivs i projektform har även betydelse ur ett uppföljningsperspektiv eftersom det är förhållandevis få regionala investeringsfrämjande organisationer som är verk samma i dag som också har erfarenhet av att arbeta med Invest Sweden. Av de 19 aktörer som besvarat den regionala enkäten har 7 erfarenhet av att samarbeta med Invest Sweden. Gruppen noterar att det bland dessa aktörer råder delade meningar om hur samverkan fungerar med Business Sweden jämfört med hur den fungerade med Invest Sweden. Tre regionala aktörer upplever att det fungerar sämre idag, två att det fungerar i stort sett likadant och två att det fungerar bättre. Om man ser till samtliga regionala aktörer som besvarat enkäten noterar gruppen att en majoritet upplever att det innebär ett mervärde för dem att Business Sweden arbetar med både export- och investeringsfrämjande. Bland dem som själva arbetar med båda främjandeverksamheterna är det samtidigt tre av åtta som upplever att det inte ger ett mervärde.

Gruppen noterar att de regionala aktörerna bl.a. framhåller att medarbetarna vid Business Sweden har en viktig roll för att få till en fungerande samverkan. Medarbetarna vid Business Sweden upplevs som professionella, kunniga och hjälpsamma, och många regionala aktörer upplever att Business Swedens branschkunskap på de prioriterade marknaderna för investeringsfrämjande är hög. Andra saker som flera upplever fungerar bra är samarbetet kring särskilda projekt och de föredrag och utbildningar som Business Sweden ordnar ute i regionerna. När det gäller utvecklingsområden noterar gruppen att de regionala aktörerna framhåller behovet av mer resurser, en fördjupad samverkan för

att Business Sweden ska hjälpa till att bygga upp det regionala investeringsfrämjandet tillsammans med regionerna och ett mer anpassat främjande i förhållande till regionernas storlek och förutsättningar.

Av materialet framgår det vidare att det har skett stora förändringar i organisationen efter sammanslagningen, både när det gäller organisationsstruktur och personal och när det gäller ledningsgrupp och Business Swedens styrelse. Det framgår vidare att integrationen av export- och investeringsfrämjandet tog en längre tid bl.a. beroende på skillnader i arbetssätt och kultur och att det därmed fanns vissa svårigheter att använda personalens kompetens för både export- och investeringsfrämjande. Det är också tydligt att det initialt efter sammanslagningen kan ha skett ett kompetenstapp när det gällde investeringsfrämjandet. Personal- och kompetensfrågor berörs i ganska liten utsträckning i det material som gåtts igenom, trots att personalen är en av de viktigaste resurserna i främjandeverksamheten och utgör en betydande del av aktörernas kostnader, trots att det fanns en risk för kompetenstapp och kulturkrockar i och med sammanslagningen och trots att den ekonomiska krisen gör att det sker omfattande personalneddragningar. Gruppen konstaterar att det inte framgår av uppföljningen om, och i så fall i vilken utsträckning, detta är frågor som berörts inom ramen för den löpande dialogen mellan ägarna och Business Sweden.

Av materialet framgår det vidare att Exportrådet och Invest Sweden samt avvecklingsmyndigheten för investeringsfrämjandet fick relativt kort tid på sig att förbereda sammanslagningen av verksamheterna, vilket inledningsvis kan ha påverkat den nya organisationens förutsättningar att uppnå de förväntade synergierna. I sammanhanget noterar gruppen att den bedömning som Invest Sweden lämnade till regeringen om konsekvenserna av överföringen av den investeringsfrämjande verksamheten till Exportrådet inte kom att utgöra ett underlag för regeringens förslag om sammanslagningen eftersom myndighetens återrapportering lämnades först dagen efter riksdagens beslut om sammanslagningen. Både SAU och Business Sweden har vid intervjuer framhållit att konstruktionen med två separata anslag med separat återrapportering kan ha begränsat möjligheten att realisera de synergier som eftersträfvats. Gruppen kan konstatera att Business Sweden har en omfattande verksamhet med både statliga och företagsfinansierade uppdrag. När det gäller den statligt finansierade verksamheten går det också att konstatera att Business Sweden får många olika och relativt detaljerade uppdrag från departement och myndigheter med tillhörande återrapporteringskrav. Sammantaget väcker det funderingen om detta också kan ha påverkat Business Swedens möjligheter att realisera synergier mellan de olika verksamhetsområdena. Att Business Sweden initialt kan ha saknat större kompetens om investeringsfrämjande i styrelsen kan också ha påverkat möjligheterna att realisera synergier.

När det gäller farhågan att investeringsfrämjandet skulle urholkas i och med sammanslagningen är det en relativt samstämd bild som träder fram: investeringsfrämjandet var initialt efter sammanslagningen inte så högt prioriterat i Business Sweden bl.a. på grund av den ekonomiska krisen. Det framgår vidare

att integrationen av export- och investeringsfrämjandet inte skedde omedelbart utan drog ut på tiden. Av åtgärderna i exportstrategin 2015 och regeringens bedömning av investeringsfrämjandet i budgetpropositionerna de efterföljande åren går det att utläsa att regeringen ser ett behov av ett ökat fokus på investeringsfrämjandet och att regeringen anser att Sverige presterat sämre än flertalet jämförbara länder sett till antalet investeringar under den senaste tioårsperioden. Det framgår också att regeringen samtidigt som den bedömer att det finns förbättringspotential konstaterar att resultatindikatorerna visar på en positiv utveckling för investeringsfrämjandet.

Gruppen noterar att antalet investeringar varierade under perioden 2013–2018 och som lägst var 55 (2017) och som högst 72 (2018). Givet att investeringsprocesser beskrivs som långsiktiga, att antalet investeringar varierat över tid och att det inte finns en tydlig trend menar gruppen att det kan vara av intresse att titta på det genomsnittliga antalet investeringar. Antalet investeringar efter sammanslagningen under perioden 2013–2018 var i genomsnitt strax under 65 per år, vilket kan jämföras med ett genomsnitt på 63 för de två åren närmast före sammanslagningen. Det genomsnittliga antalet investeringar har därmed ökat något efter sammanslagningen. Business Sweden framhåller särskilt vikten av högkvalitativa investeringar. Om man ser till dessa har de ökat de senaste fyra åren. Mellan 2017 och 2018 var ökningen tydlig sett till både antalet (från 29 till 44 högkvalitativa investeringar) och andelen (från 53 till 60 procent av det totala antalet investeringar). Ur ett uppföljningsperspektiv är det dock svårt att dra några slutsatser om hur sammanslagningen påverkat utfallet när det gäller antalet investeringar eftersom utfallet är ett resultat av det investeringsfrämjande arbetet men också kan ha påverkats av konjunkturförändringar. Gruppen noterar att Business Sweden själva i en kommentar till utfallet av högkvalitativa investeringar för 2018 framhåller att både den starka globala ekonomin och verksamhetens fokus på högkvalitativa investeringar kan ses som förklaringar till resultatet.

Av Business Swedens återrapportering framgår det vidare att de började arbeta mer strategiskt med investeringsfrämjandet när de fick en ny chef för området 2016, bl.a. genom att införa en modell med invest team leaders på utlandsmarknaderna och initiera projektet Elevate Invest. I samband med exportstrategin fick Business Sweden mer resurser till såväl export- som investeringsfrämjandet och nya uppdrag, bl.a. att samordna Team Sweden Invest för ökad samverkan kring investeringsfrämjandet. Givet att två av Business Swedens fem affärsområden för perioden 2015–2020 har fokus på investeringsfrämjandet, dels att öka investeringar på kort och medellång sikt, dels att öka investeringsfrämjandet i syfte att öka sysselsättning och tillväxt i Sverige, är det med viss förvåning gruppen noterar att utredaren i översynen av investeringsfrämjandet 2019 (SOU 2019:21) konstaterade att det saknas en kommunikationsplan och kommunikationsstrategi för investeringsfrämjandet i utlandet. Gruppen noterar att utredaren har föreslagit att en sådan skyndsamt ska utvecklas.

De intervjuer som genomförts med olika företag när det gäller Business Swedens exportfrämjande tjänster och som redovisas i kapitel 11 ligger utanför uppföljningen av sammanslagningen. Även om det inte går att dra några generella slutsatser av dessa intervjuer noterar gruppen att de intervjuade företagen som använt sig av Business Swedens tjänster ser flera fördelar med detta. Bland annat uppges att Business Sweden fungerar som en viktig ingång för företagen på utländska marknader genom sina lokalkontor, att Business Sweden ses som en representant för Sverige, vilket bidrar till högkvalitativa möten med både företag och myndigheter, och att Business Swedens tjänster varit av hög kvalitet. Flera företag anser också att Business Sweden genom kompetenta medarbetare och kännedom om lokala och regionala marknader bidragit med en kompetens som företagen själva saknat. Gruppen vill i sammanhanget framhålla vikten av att återkommande kartlägga företagets behov för att kunna erbjuda tjänster som möter företagets efterfrågan.

Gruppen konstaterar avslutningsvis att det övergripande syftet med sammanslagningen var att export- och investeringsfrämjandet skulle effektiviseras i en gemensam organisation och att det statliga stödet för näringslivets internationalisering därmed skulle kunna stärkas. Detta har varit svårt att följa upp eftersom det inte framgår i närmare detalj av regeringens förslag eller av de riktlinjer Business Sweden fått hur detta är tänkt att uppnås, mätas eller följas upp. Vidare har Business Sweden varken fått i uppdrag att ta fram underlag till en kvantitativ uppföljning eller själva tagit initiativ till någon sådan uppföljning av sammanslagningen. Att det inte heller förtydligas vad som avses med synergier och synergieffekter i regeringens förslag och att det inte gjorts något liknande en företagsbesiktning, en s.k. due diligence, inför samgåendet har också bidragit till att det funnits svårigheter för gruppen att dra några ytterligare slutsatser om vilka synergier som realiserats i och med sammanslagningen eller åren därefter. Utskottet tog inte heller några initiativ till förtydliganden i samband med beredningen av förslagen inför riksdagens beslut. Ytterligare en omständighet som påverkat gruppens möjligheter att följa upp beslutet om sammanslagningen är att gruppen inte haft tillgång till vissa uppgifter som efterfrågats från Business Sweden. Riksdagens möjligheter till insyn måste därför bedömas som sämre än när investeringsfrämjandet bedrevs i myndighetsform. Gruppen noterar dock att Riksrevisionen och Regeringskansliets internrevision får granska hur Business Sweden använder statliga medel och utför statliga myndighetsuppgifter.

Beslutet om sammanslagningen och exportstrategin är exempel på hur regeringen hanterat flera av de frågeställningar, t.ex. om samverkan, uppföljning och utvärdering, som varit aktuella i de olika utredningar och översyner som genomförts under åren. Med anledning av gruppens erfarenheter av att följa upp beslutet om sammanslagningen och riksdagens tillkännagivanden om uppföljning och utvärdering av exportfrämjande åtgärder (bet. 2019/20:NU5) och tillkännagivande om att regeringen bör utveckla resultatredovisningen i

budgetpropositionen för området Utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande (bet. 2019/20:NU1) vill gruppen särskilt framhålla vikten av att arbetet med att följa upp och utvärdera främjandeinsatser på området fortsätter.

I ljuset av den utveckling som nu sker där världshandeln ställs inför nya utmaningar i form av ökad protektionism, handelskonflikter, införandet av handelstullar, ett multilateralt handelssystem som står inför stora svårigheter samt brexit är det gruppens uppfattning att betydelsen av ett effektivt främjandesystem med väl avvägda insatser och samverkande aktörer på nationell och regional nivå inte kommer att minska. Gruppen konstaterar att regeringen nyligen fattat beslut om Sveriges export- och investeringsstrategi. Strategin grundar sig i en överenskommelse mellan regeringen, Centerpartiet och Liberalerna och bygger vidare på den strategi som beslutades 2015. I den nyligen beslutade strategin fastslås fem målsättningar och det framgår att de påbörjade insatserna ska ses över och kompletteras med nya, och ett antal insatser presenteras. Gruppen har inte analyserat strategin närmare inom ramen för uppföljningen men noterar att den bl.a. adresserar frågan om regional samverkan och att regeringen avser att lyfta fram investeringsfrämjande verksamhet på regional nivå i den kommande strategin för regional tillväxt.

Gruppen kan vidare konstatera att regeringen även nyligen beslutat om riktlinjer till Business Sweden för budgetåret 2020. Inte heller dessa har analyserats närmare inom ramen för uppföljningen. Utifrån vad gruppen anfört om vikten av att följa upp och utvärdera främjandeinsatser noterar dock gruppen att Business Sweden uppmanas att föreslå relevanta indikatorer och utvärderingsmetoder avseende aktiviteter, resultat och effekter, i syfte att utveckla årsuppdraget och öka effekten i främjandet. Gruppen ser med intresse fram emot att ta del av resultatet av detta arbete.

Gruppens uppfattning är att den uppföljning som gjorts kan bidra med ökad kunskap och ett fördjupat beslutsunderlag inför utskottets kommande beredningar av ärenden i frågor om export- och investeringsfrämjande. Gruppens förhoppning är att uppföljningen också ska kunna användas som ett kunskapsunderlag för andra intressenter och ge en bild av utvecklingen av Business Sweden och det svenska export- och investeringsfrämjandet de senaste tio åren.

11 Business Sweden ur företagens perspektiv

Inledning

Detta kapitel ligger utanför uppföljningen av förväntningar och farhågor. Som framgår i det inledande kapitlet har gruppen velat tillföra ett målgruppsperspektiv på Business Swedens främjandeinsatser inom ramen för uppföljningen. Intervjuer har därför genomförts med ett antal exporterande företag för att teckna en bild av deras upplevelse och erfarenheter av Business Swedens tjänster. Intervjuer har genomförts såväl med företag som har använt sig av Business Swedens tjänster och med dem som valt att inte vända sig till eller efter en initial kontakt valt bort Business Sweden. Som påtalats redan i inledningskapitlet är det inte möjligt att generalisera utifrån intervjuerna. Som ett komplement till intervjuerna refereras till undersökningar genomförda av Företagarna, Tillväxtverket och Svenskt Näringsliv. Vidare återges det nöjdhetsindex som Business Sweden själva presenterar i sin årliga åiterrapportering av det statliga uppdraget. Motsvarande index presenteras även för de utländska investerande företagen. Inom ramen för uppföljningen har det dock inte funnits möjlighet att genomföra intervjuer med dessa utländska företag. I kapitlet refereras i stället några resultat från en intervjuundersökning som Business Sweden genomfört med utländska investerande företag.

Exporterande företag

Exporterande företags upplevelser av Business Swedens tjänster

Kort om de intervjuade företagen

Inom ramen för denna uppföljning har 27 exporterande företag intervjuats för att teckna en bild av exporterande företags upplevelse av Business Swedens verksamhet och tjänster. Intervjuerna genomfördes i november–december 2017. Majoriteten av de företag som intervjuats har anlitat Business Sweden, men bland de intervjuade företagen finns även de som valt att inte anlita Business Sweden. På så vis är det även möjligt att fånga upp anledningar till varför exporterande företag inte söker upp, alternativt väljer bort, Business Sweden. De intervjuade företagen tillhör olika branscher, men främst verkstadsindustrin, livsvetenskap och detaljhandeln, och är av varierande storlek. Kontaktuppgifter till företagen har tillhandahållits av Business Sweden (13) och en branschorganisation (14). I bilaga 8 finns en kortfattad beskrivning av företagen. Det är viktigt att än en gång påtala att det inte går att dra några generella slutsatser från dessa intervjuer på samma sätt som man kan göra utifrån en enkät med slumpmässigt urval. Intervjuerna kan därmed inte tala om hur vanlig en viss upplevelse är utan syftar snarare till att belysa vilka olika upplevelser som finns. Det går givetvis inte att utesluta att det finns ytterligare

upplevelser än de som framkommit vid intervjuerna, men det relativt stora antalet intervjuer talar ändå för att de vanligaste uppfattningarna torde ha fångats upp.

Nämnda fördelar

De fördelar som företagen nämnde vid intervjuerna är att Business Sweden fungerar som en ingång på en utländsk marknad genom det lokala verksamhetsstöd som Business Sweden erbjuder. Business Swedens tjänster har hjälpt företag att få en ökad marknadsförståelse och ofta även lett till att företag har utvecklat marknadsspecifika strategier. Genom Business Sweden underlättas kontakterna med lokala ansvariga myndigheter, och språkliga och kulturella barriärer överbryggas, vilket gör att det är lättare att undvika missförstånd.

En annan fördel som nämndes av flera företag är att Business Sweden ses som en representant för Sverige, vilket har bidragit till högkvalitativa möten med både företag och myndigheter, möten som ansågs ge en viss kvalitetsgaranti, något privata konsultföretag inte kunde erbjuda i samma utsträckning.

Flera företag lyfte även att tjänsterna som Business Sweden har levererat har varit av hög kvalitet, medarbetarna har arbetat på ett strukturerat sätt och har haft hög kompetens och kännedom om den lokala och regionala marknaden, en kompetens företagen som anlitat Business Sweden själva saknade.

Upplevda problem

Frågan om kompetens på Business Swedens utlandskontor nämndes även som ett av problemen med Business Swedens verksamhet. Den upplevda nyttan har varierat beroende på vilket utlandskontor man har varit i kontakt med. Flera företag lyfter här det faktum att ett framgångsrikt samarbete är personberoende och kräver tillit och kontinuitet som kan ta lång tid att etablera. Vidare hade flera av de intervjuade företagen upplevt ojämn kvalitet på den tjänst som Business Sweden levererat beroende på konsulternas grad av kompetens och erfarenhet av ett visst affärsområde eller kännedom om den lokala marknaden.

Ett annat problem som de intervjuade företagen nämnde är de höga kostnaderna för Business Swedens tjänster. Även om vissa av de tillfrågade angav att man bedömer att Business Swedens priser är rimliga och marknadsmässiga, framgår det av flera svar att de erbjudna tjänsterna ansågs vara dels för dyra, särskilt enstaka konsulttimmar, dels dåligt anpassade till små och mindre företags förutsättningar. Det stora antal timmar som ingick i ett paket av tjänster upplevdes inte som motiverat, vilket har lett till att företag har avstått från att anlita Business Swedens tjänster.

Andra problem som lyftes fram var att utformningen av det svenska exportfrämjandet gör att aktörerna styrs mot Business Sweden, vilket upplevs som hämmande för privata alternativ, att företag fortfarande upplever att man saknar kännedom om Business Swedens tjänster och vilket mervärde de skulle skapa för verksamheten och att Business Swedens tjänster i högre grad borde

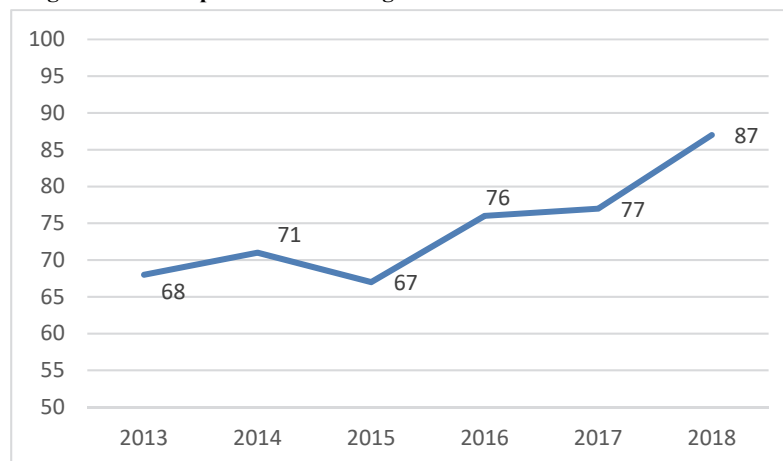
utgå från ett tätare samarbete med respektive bransch för att kunna erbjuda tjänster som verkligen efterfrågas av företagen.

Business Swedens nöjd-kund-index

Business Sweden mäter årligen genom ett antal frågor hur nöjda kunderna är med tjänsterna inom exportfrämjandet. Resultaten redovisas i Business Swedens redovisning av det statliga uppdraget och där framgår utöver ett samlat NKI för hela den exportfrämjande verksamheten NKI för de olika tjänsterna (både statliga och privata).

Business Swedens NKI-värde för hela den exportfrämjande verksamheten 2018 var 87, vilket var betydligt högre än för 2017 (77). Av Business Swedens redovisning av det statliga uppdraget för 2018 framgår att siffrorna för 2018 inte är direkt jämförbara med tidigare år eftersom processen för mätning och mätverktyg har förändrats. Samtidigt drar Business Sweden slutsatsen att den tydliga ökningen framför allt är driven av en ökad kundnöjdhet i det statliga uppdraget där nästan samtliga tjänstetyper har ett NKI som är väl över 80. Som framgår av diagram 2 hade NKI-värdet redan 2016 (76) och 2017 (77) ökat från en betydligt lägre nivå 2015 (67). En del av ökningen kan enligt återrapporteringen av det statliga uppdraget 2017 förklaras av att antalet privata tjänster (som normalt ligger något högre i genomsnittligt NKI) för 2016 utgör en större andel av det totala underlaget än tidigare. Den något lägre siffran för 2015 i jämförelse med 2014 förklarar Business Sweden främst beror på att en specifik tjänst som hade ett betydligt lägre resultat 2015 än året före.

Diagram 2 NKI exporterande företag 2013–2018



Källa: Sammanställning av uppgifter i Business Swedens redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. Antalet svarande varierar över åren mellan 300 och 1 049 och var som lägst 2013 och 2015 och som högst 2017. Med undantag för något år framgår det inte hur hög svarsfrekvensen är.

Några företagsundersökningar

Företagarnas undersökning av exportfrämjande och internationalisering

I februari 2015 publicerade Företagarna en undersökning om de mindre företagens behov av och möjligheter till exportfrämjande och internationalisering (Företagarna 2015). Företagarna framhöll importens betydelse för tillväxten och att svenska företag måste kunna både exportera och importera i högre grad för att stärka konkurrenskraften. Företagarna konstaterade att undersökningen visade att få företag använde offentligt internationaliseringsstöd och att kännedomen om de olika former av stöd som fanns att tillgå var relativt dålig. Företagen i undersökningen efterfrågade i första hand konsulttjänster för nätverk och potentiella affärspartner men även stöd för att hantera handelshinder, administration och tullfrågor. Företagarna ansåg att Sverige har ett ovanligt stort antal offentliga aktörer som på olika sätt bistår svenska företag med internationalisering varför en ökad samordning av aktörerna efterfrågades. Företagarna menade vidare att privata tjänsteexportföretag kan vara ett värdefullt och betydande komplement till de offentliga främjandeaktörerna och föreslog att det ska ställas krav på samarbete och koordinering mellan statliga och privata näringslivsaktörer i export- och internationaliseringsfrämjandet.

Tillväxtverkets undersökning av företagens villkor och verklighet

I april 2015 publicerade Tillväxtverket en delrapport om företagens villkor och verklighet med fokus på internationalisering i små och medelstora företag (Tillväxtverket 2015). Undersökningen visade att drygt vart fjärde småföretag och medelstort företag var internationellt till sin karaktär och antingen exporterade och importerade varor och tjänster, tillhör en utländsk kedja, samverkar med företag i utlandet eller har egen verksamhet lokaliserad utomlands. När det gäller vart företagen exporterar konstaterade Tillväxtverket att endast vart fjärde företag som exporterar gör det till marknader utanför Europa. De största hindren som företagen upplevde vid internationalisering var brist på resurser inom företag tillsammans med höga kostnader samt brist på nätverk. Hindren skiljer sig dock åt beroende på bransch, företagsstorlek eller hur moget företaget i fråga är. Tillväxtverket drog flera slutsatser av undersökningen, bl.a. att främjandesystemet borde anpassas till morgondagens ekonomi där bl.a. ändrade mönster framkommit som att tjänstehandeln växer betydligt snabbare än varuhandeln och att delar av tjänstehandeln snabbt nått en global marknad genom digitaliseringen. Enligt Tillväxtverket är det därför viktigt att främjandesystemet förstår de nya skeendena i ekonomin för att kunna hjälpa även framväxande branscher som har andra behov än de redan etablerade. Vidare framhöll Tillväxtverket att åtgärderna behöver anpassas till branschernas eller de enskilda företagens behov om de ska få önskad effekt då företagens behov är så pass olika. Tillväxtverket menade att en viktig grupp att rikta insatser mot

är de lite större småföretagen med 10–49 anställda som mer genomgående möter stora hinder för tillväxt och internationalisering och där andelen exportföretag minskat över tid.

I november 2018 publicerade Tillväxtverket en ny delrapport om företagens villkor och verklighet med fokus på nya trender inom export och import (Tillväxtverket 2018). Undersökningen visar bl.a. att andelen små och medelstora företag som är internationella totalt sett ökade från 25 till 29 procent mellan 2014 och 2017. Ökningen beror främst på att fler företag importerar, medan andelen som exporterar i princip är oförändrad. Samtidigt har andelen exporterande soloföretag ökat under den senaste tioårsperioden. Vidare konstaterade Tillväxtverket att internationellt inriktade företag generellt möter större tillväxthinder än andra företag. Det gäller särskilt företag som vill växa. De största specifika hindren för internationalisering är enligt företagen själva brist på resurser i företaget, kostnader för internationalisering samt brist på kontakter och nätverk. Vilka hinder som anses vara störst skiljer sig mellan företag i olika branscher. Det finns även skillnader mellan företag med olika storlek. Tillväxtverket menade därför, som tidigare, att exportfrämjande insatser måste anpassas till företagens branschtillhörighet och storlek för att vara effektiva. Tillväxtverket har ett antal rekommendationer i rapporten, bl.a. att fokusera mer på internationaliseringen i de allra minsta företagen, då det är exporten från soloföretag som ökat snabbast de senaste åren, och bättre regional exportstatistik.

Svenskt Näringslivs utvärdering av regeringens exportstrategi

I november 2017 publicerade Svenskt Näringsliv en utvärdering av regeringens exportstrategi (Svenskt Näringsliv 2017) där man bl.a. hade följande synpunkter på främjandet och exportstrategin: att det inte i första hand är mer pengar till främjande som efterlyses utan snarare ett efterfrågestyrt främjande med väl utformade och konstandseffektiva insatser, att främjandet bör breddas och även privata aktörer användas och att Statskontorets rapport om överlappningar i exportfrämjandet bör kompletteras med en avnämmandeundersökning samt ett skarpt förslag för att renodla statliga främjares roller. Insatserna bör ses över så att de kompletterar varandra snarare än konkurrerar med varandra. Vidare anser Svenskt Näringsliv att det bör utredas om de medelstora företagen får det stöd som de behöver för fortsatt expansion på utlandsmarknaderna och att ökade insatser behövs för investeringsfrämjandet. Svenskt Näringsliv konstaterade att deras undersökning bl.a. visar att majoriteten av företagen inte märkt av någon förändring i exportfrämjandet sedan exportstrategin infördes 2015. Undersökningen visar också att kännedomen är låg hos företagen om var man kan få hjälp och att företagen efterfrågar verktyg för praktisk export utifrån exporttekniska regler om certifiering, standardisering och tullfrågor. Svenskt Näringsliv ansåg därför att Business Swedens roll kunde utökas med ett större statligt mandat att erbjuda mer av denna typ av hands on-rådgivning till företag. Undersökningen visade också att det stöd som erbjuds på

verksamt.se/utland och via regionala exportcentrum är bra men att mer stöd behövs, bl.a. när det gäller investeringsfrämjandet. Vidare visade undersökningen att regionala exportcentrum bör vara fysiska och inte bara virtuella. Svenskt Näringsliv lyfte också fram att det hade varit önskvärt inför framtagandet av exportstrategin att regeringen låtit utföra en ordentlig genomlysning och analys av hela det statliga främjandet, styrningen och dess organisering.

Investerande företag

Investerande företags upplevelser av Business Swedens tjänster

Inom ramen för denna uppföljning har det inte varit möjligt att genomföra en enkätundersökning eller intervjuer med investerande företag för att få svar på hur de ser på Business Swedens tjänster. Gruppen noterar dock att Business Sweden har genomfört intervjuer med ledande företrädare för ett tjugotal företag som Business Sweden varit i kontakt med i samband med etablering eller expansion i Sverige (Sveriges export- och investeringsråd 2019). Intervjuerna genomfördes mellan november 2018 och februari 2019. Urvalet av företag var jämnt fördelat mellan Business Swedens investeringsområden inom ramen för kompetensdrivna, resursdrivna och marknadsdrivna investeringar. Intervjuerna har gjorts främst med företag inom verkstadsindustrin, livsvetenskap och detaljhandeln. Business Sweden uppger att det i intervjuerna framkommer följande när det gäller företagets syn på Business Swedens tjänster:

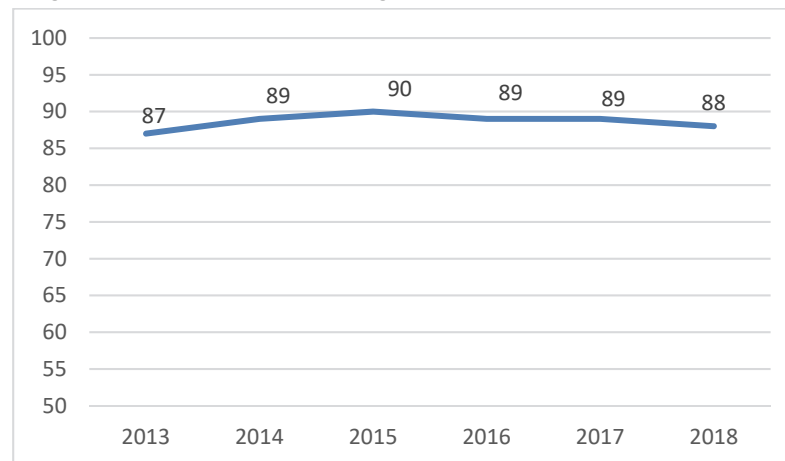
- Kontakterna med Business Sweden kännetecknas av ett bra, serviceinriktat, lyhört och trevligt bemötande. Företagen upplever att de får snabba leveranser med relevant och intressant information.
- Business Sweden får även ett gott betyg för att man respekterar den ibland långa tid det tar att fatta investeringsbeslut och att uppmärksamma ”alla” investeringar och expansioner, inte endast de som faller inom ramen för strama kriterier (t.ex. tillverkning). I de fall där företagen haft kontakt med investeringsfrämjande organisationer i andra länder framhåller de att dessa har påtagligt sämre servicenivå än Business Sweden, och kan återkomma med besked som att ”man inte har den informationen”.
- I vissa intervjuer har det framkommit att det inte alltid är tydligt för företagen vilka organisationer som har gjort vad – Business Sweden, dess regionala partner eller andra offentliga aktörer. Detta uppges dock inte vara ett problem så länge tjänsterna och interaktionen med företagen är tydliga och av hög kvalitet.

Business Swedens nöjd-kund-index

Genom en process som utvärderar de investeringar i vilka Business Sweden är delaktiga styr Business Sweden sin verksamhet mot att fler högkvalitativa investeringar ska göras. Processen ska ge vägledning för prioriteringar i både det

löpande och det långsiktiga arbetet, samt utvärdera resultaten av den investeringsfrämjande verksamheten. Modellen ska bidra till att styra Business Swedens verksamhet mot de strategiska och operativa målen (effektmål), att Business Sweden medverkar till strategiskt viktiga investeringar (kvalitet) samt levererar tjänster med högt mervärde (kundnöjdhet). Kundnöjdheten mäts genom att arbetet med varje enskild investering betygsätts av det utländska företaget i en enkät.¹⁸³ Av förklarliga skäl baseras resultatet på ett lägre antal respondenter jämfört med motsvarande index för exportfrämjandet. Kundnöjdhetsindex för investeringsfrämjandet ligger på en hög och stabil nivå. Siffran var 88 för 2018, och mycket små variationer förekom under hela perioden 2013–2018.

Diagram 3 NKI investerande företag 2013–2018



Källa: Sammanställning av uppgifter i Business Swedens redovisning av statens uppdrag till Business Sweden. För 2013 och 2014 saknas det uppgifter om svarande, och för övriga år varierar antalet svarande mellan 55 och 70 och var som lägst 2017 och som högst 2018. Svarsfrekvens anges inte (dvs. hur stor andel av dem som ombetts lämna omdöme som gjort det).

¹⁸³ Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden 2018, s. 41 f.

Referenser

Riksdagstryck

Betänkande 2005/06:KU21 *Riksdagen i en ny tid*

Betänkande 2011/12:NU23 *Gemensam organisation för export- och investeringsfrämjande*

Betänkande 2013/14:NU13 Riksrevisionens rapport om statens främjandeinsatser för export

Betänkande 2019/20:NU1 *Utgiftsområde 24 Näringsliv*

Betänkande 2019/20:NU5 *Riksrevisionens rapport om regionala exportcentrum*

Framställning 2005/06:RS3 *Riksdagen i en ny tid*

Motion 2011/12:N6 *med anledning av prop. 2011/12:92 Gemensam organisation för export- och investeringsfrämjande* av Jennie Nilsson m.fl. (S)

Proposition 2011/12:92 *Gemensam organisation för export- och investeringsfrämjande*

Proposition 2012/13:1 *Budgetpropositionen för 2013, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Proposition 2013/14:1 *Budgetpropositionen för 2014, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Proposition 2014/15:1 *Budgetpropositionen för 2015, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Propositionen 2014/15:99 *Vårändringsbudget för 2015*

Proposition 2015/16:1 *Budgetpropositionen för 2016, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Proposition 2016/17:1 *Budgetpropositionen för 2017, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Proposition 2017/18:1 *Budgetpropositionen för 2018, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Proposition 2018/19:1 *Budgetpropositionen för 2019, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Proposition 2018/19:99 *Vårändringsbudget för 2019*

Proposition 2019/20:1 *Budgetpropositionen för 2020, utgiftsområde 24 Näringsliv*

Protokoll 2016/17:27 *Protokoll näringsutskottets sammanträde, 27 april 2017*

Skrivelse 2015/16:48 *Regeringens exportstrategi*

Dokument från regeringen och Regeringskansliet

Förordning (2007:1220) med instruktion för Myndigheten för utländska investeringar i Sverige

Kommittédirektiv 1999:69 *Det statliga exportfrämjandet genom Sveriges exportråd*

Kommittédirektiv 2001:2 *Utvärdering av verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige*

Kommittédirektiv 2007:101 *Den svenska exportens utveckling*

Kommittédirektiv 2007:124 *Tilläggsdirektiv till utredningen om den svenska exportens utveckling*

Kommittédirektiv 2009:67 *Översyn av utrikesförvaltningen*

Kommittédirektiv 2010:6 *Tilläggsdirektiv till Utrikesförvaltningsutredningen*

Kommittédirektiv 2010:99 *Tilläggsdirektiv till Utrikesförvaltningsutredningen*

Kommittédirektiv 2018:3 *Ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar*

Kommittédirektiv 2018:113 *Tilläggsdirektiv till Utredningen för ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar*

Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende anslag 2:3 Exportfrämjande verksamhet

Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende Myndigheten för utländska investeringar i Sverige

Regleringsbrev för budgetåret 2012 avseende Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (ändringsbeslut 2012-12-13)

Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende anslag 2:3 Exportfrämjande verksamhet

Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende anslag 2:4 Investeringsfrämjande

Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende anslag 2:4 Investeringsfrämjande (ändringsbeslut 2013-12-19)

Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende anslag 2:4 Investeringsfrämjande

Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende anslag 2:4 Investeringsfrämjande (ändringsbeslut 2014-12-18)

Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslag 2:4 Investeringsfrämjande

Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslag 2:4 Investeringsfrämjande (ändringsbeslut 2015-12-03)

Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende anslag 2:3 Exportfrämjande verksamhet

Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslag 2:3 Exportfrämjande verksamhet

Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslag 2:3 Exportfrämjande verksamhet (ändringsbeslut 2015-06-26)

Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslag 2:3 Exportfrämjande verksamhet (ändringsbeslut 2015-12-03)

Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende anslagen 2:3 och 2:4

Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende anslagen 2:3 och 2:4 (ändringsbeslut 2016-06-22)

Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende anslagen 2:3 och 2:4 (ändringsbeslut 2016-11-24)

Regleringsbrev för budgetåret 2017 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet resp. Importfrämjande.

Regleringsbrev för budgetåret 2017 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet resp. Importfrämjande (ändringsbeslut 2017-06-22).

Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet resp. Investeringsfrämjande

Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet resp. Investeringsfrämjande (ändringsbeslut 2018-05-17)

Regleringsbrev för budgetåret 2018 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet resp. Investeringsfrämjande (ändringsbeslut 2018-08-09)

Regleringsbrev för budgetåret 2019 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet resp. Investeringsfrämjande

Regleringsbrev för budgetåret 2019 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet resp. Investeringsfrämjande (ändringsbeslut 2019-03-21)

Riktlinjer för budgetåret 2012 avseende Sveriges exportråd

Riktlinjer för budgetåret 2013 för Sveriges export- och investeringsråd avseende exportfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2013 för Sveriges export- och investeringsråd avseende investeringsfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2014 för Sveriges export- och investeringsråd avseende exportfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2014 för Sveriges export- och investeringsråd avseende investeringsfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2015 för Sveriges export- och investeringsråd avseende exportfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2015 för Sveriges export- och investeringsråd avseende investeringsfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2016 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2017 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2018 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2019 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet

Riktlinjer för budgetåret 2020 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet

Utrikesdepartementet (2016) *Genomförandet av XPS [Exportstrategin] – status november 2016*

Ändring av riktlinjer för budgetåret 2012 avseende Sveriges exportråd (2012-07-12)

Ändring av riktlinjer för budgetåret 2012 avseende Sveriges exportråd (2012-11-22)

Ändring av riktlinjer för budgetåret 2015 avseende Sveriges export- och investeringsråds exportfrämjande verksamhet

Offentliga utredningar (SOU, Ds)

SOU 2000:102 *Expert på export?*

SOU 2001:109 *Statens roll för att främja viktiga utländska investeringar i Sverige*

Ds 2008:82 *Sverige i världen – Rapport från Globaliseringsrådet*

SOU 2008:90 *Svensk export och internationalisering – Utveckling, utmaningar, företagsklimat och främjande*

Ds 2009:21 *Bortom krisen. Om ett framgångsrikt Sverige*

Ds 2009:35 *Vad kräver krisen av främjandet?*

SOU 2010:32 *Utrikesförvaltning i världsklass – En mer flexibel utrikesrepresentation*

SOU 2011:21 *Utrikesförvaltning i världsklass*

Ds 2011:29 *Översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande*

SOU 2018:56 *Bättre kommunikation för fler investeringar*

SOU 2019:21 *Effektivt investeringsfrämjande för hela Sverige*

Dokument från Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) och Exportrådet

Redovisning av statens uppdrag till Exportrådet – Verksamhetsåret 2012

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden Exportfrämjande Verksamhetsåret 2013

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden Investeringsfrämjande – Verksamhetsåret 2013

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden Exportfrämjande – Verksamhetsåret 2014

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden Investeringsfrämjande – Verksamhetsåret 2014

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden Exportfrämjande – Verksamhetsåret 2015

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden Investeringsfrämjande – Verksamhetsåret 2015

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden – Verksamhetsåret 2016

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden – Verksamhetsåret 2017

Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden – Verksamhetsåret 2018

Statens årsuppdrag till Exportrådet Budgetunderlag för budgetåret 2013

Statens årsuppdrag till Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet Budgetunderlag för budgetåret 2014

Statens årsuppdrag till Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet Budgetunderlag för budgetåret 2015

Statens årsuppdrag till Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet Budgetunderlag för budgetåret 2016

Statens årsuppdrag till Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet Budgetunderlag för budgetåret 2017

Statens årsuppdrag till Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet Budgetunderlag för budgetåret 2018

Statens årsuppdrag till Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet Budgetunderlag för budgetåret 2019

Statens årsuppdrag till Business Sweden för export- och investeringsfrämjande verksamhet Budgetunderlag för budgetåret 2020

Stadgar för Sveriges export- och investeringsråd (rådet) fastställda den 19 december 2012

Sveriges export- och investeringsråd (2019) *Business Swedens företagsintervjuer för investeringsfrämjandet 2018/19*, 22 februari 2019

Årsredovisning och koncernredovisning verksamhetsåret 2012

Årsredovisning och koncernredovisning verksamhetsåret 2013

Årsredovisning och koncernredovisning verksamhetsåret 2014

Årsredovisning och koncernredovisning verksamhetsåret 2015

Årsredovisning och koncernredovisning verksamhetsåret 2016

Årsredovisning och koncernredovisning verksamhetsåret 2017

Årsredovisning och koncernredovisning verksamhetsåret 2018

Dokument från Invest Sweden

Invest Sweden Remissvar *Översyn av myndighetsstrukturen för Sverige-, handels- och investeringsfrämjande (Ds 2011:29)*, 1 november 2011

Invest Sweden (2012 a) *Uppdrag att förbereda och genomföra överföring av Invest Swedens verksamhet till Sveriges exportråd*, delredovisning den 15 juni 2012

Invest Sweden (2012 b) *Uppdrag att förbereda och genomföra överföring av Invest Swedens verksamhet till Sveriges exportråd*, slutredovisning den 14 september 2012.

Invest Sweden Årsredovisning 2011

Invest Sweden Årsredovisning 2012

Tjänstgöringsjournaler för 2011 (förvaras hos Riksarkivet)

Tjänstgöringsjournaler för 2012 (förvaras hos Riksarkivet)

Dokument från Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU)

Stadgar för Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening gällande från 1 november 1972 med ändringar 17 november 1994, 20 november 2003, 22 december 2015 samt 29 november 2017

Utrikeshandelsföreningens ägarpolicy för Business Sweden, styrelsebeslut, 2016-04-25

Verksamhetsberättelse för tiden 1 juli 2011 – 30 juni 2012

Verksamhetsberättelse för tiden 1 juli 2012 – 30 juni 2013

Verksamhetsberättelse för tiden 1 juli 2013 – 30 juni 2014

Verksamhetsberättelse för tiden 1 juli 2014 – 30 juni 2015

Verksamhetsberättelse för tiden 1 juli 2015 – 31 december 2015

Verksamhetsberättelse för tiden 1 januari 2016 – 31 december 2016

Verksamhetsberättelse för tiden 1 januari 2017 – 31 december 2017

Övriga skriftliga referenser (myndighetsrapporter m.m.)

Arthur D Little (2007) *Oberoende översyn av Sveriges export- och investeringsfrämjande åtgärder*, juni 2007

Avtal om Sveriges export- och investeringsråd (enligt utkast i prop. 2011/12:92)

Avvecklingsmyndigheten (2013a), *Plan för avveckling av Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (ISA)*, delredovisning 28 februari 2013

Avvecklingsmyndigheten (2013b), *Slutrapport: Avveckling av Myndigheten för utländska investeringar i Sverige*, 30 december 2013

Företagarna (2015) *Exportfrämjande och internationalisering – De mindre företagens behov och möjligheter*, december 2015

Kommerskollegium (2019) *Rapport Sveriges utrikeshandel med varor och tjänster samt direktinvesteringar, Helåret 2018*

Riksrevisionen (2013) *På väg ut i världen – statens främjandeinsatser för export*, RiR 2013:10

Riksrevisionen (2019) *Regionala exportcentrum – en del av Sveriges exportstrategi*, RiR 2019:3

Statskontoret (2011) *Investeringsfrämjande i fjärran – en översyn av Invest Swedens Kinaverksamhet*, rapport 2011:35

Statskontoret (2016) *Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande*, rapport 2016:4

Svenskt Näringsliv (2017) *Näringslivets exportstrategidag 2017. Näringslivets utvärdering av Regeringens exportstrategi*, 15 november 2017. Svenskt Näringsliv, Teknikföretagen, Almega

Tillväxtanalys (2014) *Effekter av statens främjandeinsatser för internationalisering – utveckling av mätmetoder och indikatorer, delrapport*, rapport 2014:07

Tillväxtanalys (2015) *Effekter av statens främjandeinsatser för internationalisering – Slutrapport: utveckling av mätmetoder och indikatorer*, rapport 2015:03

Tillväxtverket (2015) *Näringslivets internationalisering tar nya vägar. Företagens villkor och verklighet 2014*.

Tillväxtverket (2018) *Nya trender inom export och import. Rapport 0261 Nummer 8 i serien om Företagens villkor och verklighet*.

Intervjuer och korrespondens

Almega

Näringspolitisk expert handelsfrämjande och arbetsmarknad, hösten 2017

Chamber Trade Sweden

Verkställande direktör och ledamot av SAU:s styrelse, hösten 2017

Företagarna

Chefsekonom, ledamot i SAU:s styrelse och i representantskapet, hösten 2017 samt hösten 2019.

Invest in Skåne

Verkställande direktör, hösten 2017

Invest Stockholm Business Region AB

Team Leader Invest och Business Development Manager ICT, hösten 2017

Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (Invest Sweden)

F.d. generaldirektör, hösten 2018

Svenskt Näringsliv

Chef internationella sekretariatet, hösten 2017 och hösten 2018

Arbetsgruppen exportstrategi/handelsfrämjande, hösten 2017

Sveriges allmänna utrikeshandelsförening, SAU

F.d. ordförande och f.d. ledamot i representantskapet, hösten 2018

Ordförande och ledamot i representantskapet, våren 2018

Policyansvarig för handels- och investeringsfrågor, flertal intervjuer och korrespondens 2017, 2018 och 2019.

Styrelseledamot och ledamot i representantskapet, hösten 2017 och hösten 2018

Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) – styrelse

Adelsohn Ulf, f.d. styrelseledamot, hösten 2017

Arnegård Hansen Signhild, styrelseledamot, hösten 2017

Häussling Eva, styrelseledamot, flertal intervjuer 2017, 2018 och 2019

Rankka Maria, styrelseledamot, hösten 2017

Rembe, Annika, f.d. styrelseledamot hösten 2017

Olofsdotter, Karin, f.d. styrelseledamot, hösten 2017

Walder, Eva, f.d. styrelseledamot, hösten 2017

Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) – ledning och organisation

Verkställande direktör, hösten 2017

Chef ekonomi och finans, våren och hösten 2017

Chef investeringsfrämjande och region Sverige, våren 2017 och hösten 2017

Chef statliga uppdraget, våren och hösten 2017 och våren 2019

Chef finansieringsfrågor och utvärdering, våren 2017

Chef strategi, våren och hösten 2017

Chef Investeringstjänster och samverkan (Investment Services and Cooperation), våren 2017

Ekonomichef (CFO), våren 2019

Handelssekreterare Japan, hösten 2017

Handelssekreterare Storbritannien och Irland, hösten 2017

Handelssekreterare Brasilien, hösten 2017

Handelssekreterare Indien, hösten 2017

Senior investeringsrådgivare, våren 2019

Senior projektledare, ett flertal intervjuer under 2017, 2018 och 2019

Specialist statliga uppdraget, våren 2019

Teknikföretagen

Enhetschef produkter och marknader, hösten 2017 och hösten 2018

Utrikesdepartementet

Departementsråd enheten för främjande och hållbart företagande, våren 2017 och våren 2019 samt e-postkorrespondens under 2017 och 2018.

Chef enheten för främjande och hållbart företagande och ledamot i representantskapet, hösten 2017

Utrikesråd för handelsfrågor, hösten 2017

F.d. utrikesråd för handelsfrågor, hösten 2017

BILAGA 1

Åtgärdsområden inom exportstrategin

Nedan beskrivs exportstrategins 22 åtgärdsområden utifrån hur de presenterades för riksdagen i regeringens skrivelse om exportstrategin (skr. 2015/16:48).

Team Sweden

För att förbättra samordningen och tydliggöra informationen och ansvarsfördelningen i statens stöd för export och internationalisering skapar regeringen en funktionell och samlad struktur för allt statligt arbete för att stödja näringslivets export och internationalisering, det s.k. Team Sweden. I denna ska det ingå representanter för relevanta departement, centrala statliga myndigheter, organisationer och statliga bolag med uppdrag att stödja näringslivets export och internationalisering. Team Sweden ska bjuda in näringslivet inklusive branschorganisationer till återkommande möten för att diskutera genomförandet av exportstrategin och aktuella frågor.

Ökad närvaro på tillväxtmarknaderna

Regeringen vill göra mer för att underlätta inte minst för små och medelstora företag på de nya tillväxtmarknaderna. Viktiga insatser omfattar t.ex. att öppna dörrar till beslutsfattare och inköpare, kontaktskapande och förtroendebyggande åtgärder, Sverigeinformation, stöd med att hantera handelshinder och konkret hjälp att hitta potentiella kunder, agenter och affärspartner. Regeringen aviserar också en ambition att öppna nya ambassader och generalkonsulat på viktiga marknader och i viktiga städer. Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) ska också kunna öka sin närvaro på tillväxtmarknader genom att de får ökade resurser för detta.

Regionala exportcentrum – En dörr in” till exportrådgivning

För att komma åt problemet med att många små och medelstora företag upplever att det är svårt att hitta rätt bland de olika offentliga aktörer som på olika sätt ger stöd till företag inom affärsutveckling och internationalisering ska regeringen skapa regionala exportcentrum. Dessa ska etableras tillsammans med regionala och lokala kontor för Almi Företagspartner AB (Almi), Business Sweden, Exportkreditnämnden (EKN), Tillväxtverket och andra relevanta organisationer. Utformningen ska ske i samarbete med de regionalt tillväxtansvariga. Business Swedens nätverk av regionala exportrådgivare ska också förstärkas så att exportrådgivning kan tillhandahållas i hela landet.

Digital exportinformation – ”Ett enda fönster”

För att öka kunskapen om utbudet av de tjänster som staten erbjuder företag för att öka sin export och internationalisering avser regeringen också att skapa

en digital ingång för exportrådgivning och service där hela det offentliga utbudet av stöd på området samlas.

Stärk viljan att exportera

För att upplysa företagen om det stöd som finns att få ska regeringen genomföra en informationskampanj. Inom ramen för informationskampanjen avser regeringen även att arbeta för att påverka attityderna till export och enskilda marknader.

Finansiering och kreditgivning

Regeringen anför att det finns en del problem kring finansiering och kreditgivning framför allt för små och medelstora företag. För att finna möjliga lösningar till dessa problem ska det tillsättas en arbetsgrupp mellan de viktigaste statliga aktörerna på området och affärsbankerna som tillsammans ska identifiera skälen till problemen och föreslå möjliga lösningar på dessa. Gruppen ska ledas gemensamt av AB Svensk Exportkredit (SEK) och Bankföreningen. Vidare uppmanar regeringen EKN och SEK att öka sin marknadsföring gentemot små och medelstora företag och Almi ska utöka sitt samarbete med EKN och SEK.

De största affärerna

För att öka exporten av stora system, t.ex. modernisering och utbyggnad av infrastruktur och system, avser regeringen att skapa projektgrupper för varje enskild stor affär med medverkan från berörda företag, Regeringskansliet och relevanta myndigheter. Vidare ska Business Sweden ges i uppdrag att tillsammans med intresserade företag löpande identifiera de största globala affärer under de kommande tio åren som har störst potential för svensk export och sysselsättning i Sverige.

Övergång från bistånd till bredare ekonomiskt samarbete

För att Sverige ska bli bättre på att hantera övergången från bistånd till handel anser regeringen att exportfrämjande insatser bör samordnas med utvecklings-samarbetet inom sektorer och länder där det finns både ett behov av utvecklings-samarbete samt en svensk resursbas. Regeringen avser vidare att välja ut fem pilotländer för att testa hur övergången från bistånds- till handelsbaserade relationer kan hanteras strategiskt.

Ökat utbyte med internationella organisationer

För att Sverige och svenska företag ska kunna hävda sig bättre i upphandlingar av infrastruktur och stora systemlösningar i utvecklings- och övergångsekonomier behöver det enligt regeringen utvecklas ett mer systematiskt angreppssätt. Regeringen avser bl.a. att ta fram en samlad strategi för en ökad svensk försäljning av varor och tjänster till FN-systemet, de internationella finansiella

institutionerna och EU:s externa utvecklings- och samarbetsprogram. Vidare ska ett långsiktigt arbete inledas för att påverka och förändra FN-systemets upphandlingskrav så att långsiktighet och hållbarhet i högre grad vägs in i besluten.

Det ska vara enkelt att importera och exportera

Regeringen konstaterar att exportföretag är beroende av effektiva tullhanteringsprocesser i de länder som de exporterar sina varor till eller importerar varor från. För att företagen ska kunna få bättre förutsättningar att kunna fatta långsiktiga och hållbara beslut i tullrelaterade frågor ska Tullverket ge mer behovspassad information. Vidare ska regeringen genomföra satsningar på kapacitetsutveckling och teknisk assistans i länder utanför EU som inte har lika effektiva tullhanteringsprocesser.

Förenkla gränsöverskridande e-handel och dataflöden

För att förenkla för och öka den gränsöverskridande e-handeln aviserar regeringen att den kostnadsfria digitala e-handelsrådgivningen ska utvecklas till att omfatta fler länder än i dag. Vidare ska informationen till och e-tjänster för utländska företag som önskar rikta sin försäljning till Sverige förbättras. Regeringen avser också att verka för att EU ska acceptera förslag i tjänstehandelsavtalet TISA och andra frihandelsavtal om friare dataflöden och förbud mot krav på lokalt placerad datorutrustning och lokal datalagring.

Främja personrörligheten till och från Sverige

För att främja personrörligheten till och från Sverige avser regeringen bl.a. att undersöka hur utlandsmyndigheterna kan arbeta för att förkorta handläggningstiderna för viseringar. Möjligheten att öka viseringsarbetet mellan svenska utlandsmyndigheter och företag med tydliga intressen i Sverige för att effektivisera ansökningsprocessen ska också undersökas. Sverige ska också verka för ett väl fungerande regelverk för personrörlighet som underlättar för företag.

Satsa på internationell standardisering

För att stärka Sveriges ställning i den internationella standardiseringen avser regeringen bl.a. att ge de svenska standardiseringsorganisationerna ökade möjligheter att åta sig sekretariatsansvar på områden som är viktiga för Sverige.

Kartlägg export- och importproblem och handelshinder

Regeringen vill på ett mer systematiskt sätt kartlägga de hinder som svenska företag upplever i sina handelsförbindelser såväl i EU som med övriga världen. Regeringen avser därför att ge Kommerskollegium i uppdrag att genomföra en större sådan kartläggning, som därefter ska uppdateras regelbundet.

Höjd ambition för hållbart företagande

För att stödja svenska företag i deras arbete med hållbart företagande och möta ett upplevt behov hos företag som är aktiva på komplexa marknader avser regeringen att ta fram en plattform som bl.a. kan bistå utlandsmyndigheterna med att bidra till hållbart företagande i exportfrämjande sammanhang. Vidare ska kunskaperna om hållbart företagande på utlandsmyndigheterna förbättras. Regeringen hoppas också att den nationella handlingsplanen för företagande och mänskliga rättigheter ska kunna bidra till näringslivets hållbarhetsarbete och anför att övriga åtgärder som listas i handlingsplanen också utgör en del av genomförandet av exportstrategin.

Utländska företag ska vilja investera i Sverige

För att få fler företag att vilja investera i Sverige ska regeringen bl.a. skapa en Team Sweden-samordning även för investeringsfrämjandet. Regeringen avser också att genomlysa den långsiktiga finansieringen av regionernas investeringsfrämjande för att göra dem mindre beroende av kortsiktiga projektmedel. Medel ska också anslås till Business Sweden för att förstärka deras kompetens och utgöra stöd till det regionala investeringsfrämjandet.

Innovativa och tidigt internationaliserade företag

För att möta behov av mer specialiserad karaktär hos innovativa och tidigt internationaliserade företag ska export- och internationaliseringsrådgivningen anpassas. Dessa företag kan t.ex. behöva en större mängd intensiv rådgivning av högspecialiserad karaktär som kan vara relativt kostsam per deltagare. Det handlar ofta om företag inom de kulturella och kreativa näringarna, t.ex. it, dataspel, mode, musik och design.

Stärk Sverigebilden i utlandet

För att stärka Sverigebilden i utlandet avser regeringen att göra en kraftsamling i en handfull länder där Sverigebilden är svag men där potentialen för export är stor. Vidare ska ett svenskt varumärkesbyggande genomföras för utvalda branscher. Tillsammans med berörda aktörer ska regeringen vidare genomföra en satsning för att öka internationaliseringen inom de kulturella och kreativa näringarna samt främja kulturdriven export. Satsningen ska inkludera en jämförande studie med andra länder. Regeringen ska också undersöka möjligheten att lansera ett digitalt skyltfönster för de kulturella och kreativa näringarna.

Fler besökare till Sverige

För att tillvarata besöksnäringens tillväxt- och sysselsättningspotential framhåller regeringen att det är centralt med fortsatta insatser för destinationsutveckling, samverkan och insatser för att marknadsföra Sverige som besöksmål

utomlands. Visit Sweden ska fortsätta sitt uppdrag och ska tillföras extra resurser för att marknadsföra Sverige som turistland. Visit Sweden ska vidare genomföra särskilda satsningar för att stärka närvaron på tillväxtmarknader, t.ex. Indien och Kina, profilera Sverige inom eko- och naturturism på landsbygden och genomföra insatser för att förlänga utländska besökares vistelse i Sverige. Regeringen avser också att komplettera Tillväxtverkets insatser för fler exportmogna destinationer med insatser i tidigare skeden, och särskilt fokus ska riktas på insatser som stärker utvecklingen av nya hållbara produkter och upplevelser som kan bidra till fler besökare och växande företag.

Stärk talangattraktionen

För att kunna arbeta högt i värdekedjan behövs tillgång till världsledande forskning och utbildning. Regeringen framhåller att det därför är viktigt att kunna attrahera forskare, studenter och medarbetare från hela världen. Vidare är det många utlandsfödda svenskar som har sina rötter i två kulturer, vilket ger många fördelar i utrikeshandel tack vare att de behärskar språket och har en förståelse för kulturella och sociala koder samt har tillgång till ett nätverk. För att stärka den s.k. talangattraktionen aviserar regeringen att den ska undersöka möjligheten att inrätta ett stipendieprogram, med delfinansiering från näringslivet, riktat till högt kvalificerade utomeuropeiska studenter på områden som teknik, design, naturvetenskap, medicin, innovation och entreprenörskap. Vidare ska det skapas ett besöksprogram för kvalificerade målgrupper av beslutsfattare inom teman som innovation, entreprenörskap och miljöteknik och en alumniplattform för utlandsmyndigheter, lärosäten och svenska företag. Regeringen avser också att utveckla det arbete som syftar till att tillvarata utlandsfödda svenskers och utländska studenters unika kompetens och värde för Sveriges utrikeshandel.

Sök de globala evenemangen

Stora globala evenemang kan enligt regeringen hjälpa till att positionera ett land eller en region och påverka landsbilden positivt. Regeringen avser att tillsammans med idrottsrörelsen och andra relevanta aktörer verka för att fler internationella arrangemang förläggs till Sverige.

Fler direktlinjer till och från Sverige

Regeringen framhåller slutligen att en av de faktorer som har störst betydelse för utländska företag när de väljer mellan olika alternativ för etablering och nyinvestering är tillgänglighet i form av flygplatser med direkta flyglinjer. Regeringen konstaterar att svenska flygplatser har jämförelsevis få direkta flyglinjer till viktiga städer, inte minst till tillväxtländerna. Det statliga turist- och investeringsfrämjandet ska därför stödja det arbete som utförs av främst Swedavia med att attrahera fler direkta flyglinjer till Sverige.

BILAGA 2

Övriga uppdrag till Business Sweden 2014–2018

Övriga regerings- och departementsuppdrag till Business Sweden eller till övriga aktörer där Business Sweden har ett deluppdrag

2018-06-20 N2018/03429/SPN

Uppdrag att stödja demonstrationsplattformen Smart City Sweden.

- Del av regeringens uppdrag åt Energimyndigheten att stödja utvecklingen av främjandet av lösningar för smarta och hållbara städer inom ramen för demonstrationsplattformen Smart City Sweden.
- Omfattar 1 miljon kronor årligen 2018–2021

2018-05-21 UD2018/08795/FH

Regeringens exportpris för kulturella och kreativa näringar.

- Medel till Business Sweden med anledning av regeringens exportpris för kulturella och kreativa näringar.
- Omfattar 1 miljon kronor

2018-05-09 UD2018/07803/FH

Uppdrag att stärka den svenska närvaron på viktiga tillväxtmarknader och i viktiga städer.

- En förstärkning av Business Swedens uppdrag i syfte att prioritera institutionell närvaro på tillväxtmarknader som bedöms ha långsiktig potential för svenska företag men där särskilt finansiellt stöd krävs för att finansiera verksamheten.
- Rapporteras 31 mars 2019.
- Omfattar 6,5 miljoner kronor

2017-12-07 N2017/07503/JM och N2017/06252/JM (delvis)

Uppdrag att inom ramen för livsmedelsstrategin genomföra en förstärkt satsning på livsmedelsexport.

- Delrapporteras till Näringsdepartementet och Jordbruksverket 28 februari.
- Omfattar 24 miljoner kronor 2018 och 16 miljoner kronor 2019

2017-08-17 UD 2016/12875/FH

Uppdrag att projektleda Sveriges deltagande som partnerland vid Hannovermässan 2019.

- Delrapporteras till Regeringskansliet i augusti 2018.
- Omfattar 2,5 miljoner kronor

N2017/0235/SUN m.fl.

Uppdrag att genomföra ett exportprogram inom ramen för livsmedelsstrategin.

- Uppdrag att genomföra ett program med särskilt fokus på små och medelstora livsmedelsföretag inom ramen för livsmedelsstrategin. Insatserna inom programmet ska anpassas till vad som efterfrågas av företagen i branschen och utformas utifrån företagens behov i nära samverkan med företag, branschorganisationer, berörda myndigheter samt andra relevanta aktörer.
- Omfattar totalt 31 miljoner kronor: 10 (2017), 11 (2018) och 10 (2019)

Avrapporteras till Näringsdepartementet samt Jordbruksverket 28 februari 2018.

2017-06-22 UD2017/10671/FH

Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2017 avseende anslagen 2:3 och 2:4 Exportfrämjande verksamhet respektive importfrämjande.

- Beslutad anslagskredit för investeringsfrämjande. Inom ramen för exportstrategin.
- 5 miljoner kronor

2016-06-17 UD2016/08749/FH

Bidrag för affärsfrämjande gentemot FN-systemet och internationella finansinstitutioner.

- Bidrag för en senior befattning med huvudsaklig placering på FN-representationen i New York under 2016 för främjande av svenska företags affärsmöjligheter vad gäller multilateralt finansierade affärer.
- Redovisas tillsammans med det statliga uppdraget 2017.
- 2 miljoner kronor

2016-11-21 N2016/7305/FÖF

Uppdrag att genomföra insatser för ett stärkt investeringsfrämjande för Smart industri.

- Regeringen uppdrar åt Business Sweden att genomföra insatser för ett stärkt investeringsfrämjande inom ramen för regeringens nyindustrialiseringsstrategi Smart industri.
- Delrapporteras till Näringsdepartementet i april 2018.
- 11,5 miljoner kronor 2016–2019

2016-07-21 UD2016/12792/FH

Uppdrag att utveckla former för att inkludera innovativa och tidigt internationaliserade företag vid export- och investeringsfrämjande aktiviteter.

- Uppdraget ska löpande avrapporteras till Utrikesdepartementet och redovisas tillsammans med årsredovisningen av det statliga uppdraget för 2017.
- 7,5 miljoner kronor i regleringsbrevet för 2017

2016-11-17 UD2016/20096/FH

Bidrag inom hållbart företagande och internationell finansiering

- Fortsättning av uppdragen UD2015/11553/FIM och UD2015/12031/FIM.
- Redovisas tillsammans med årsredovisning av det statliga uppdraget för 2017.
- 3 miljoner kronor

2016-11-24 UD2016/20443/IU UD2016/20549/FH

Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende anslaget 2:4 Investeringsfrämjande.

- Förstärkning av investeringsfrämjandet enligt regeringens exportstrategi och redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2017.
- 5 miljoner kronor

2017-08-17 UD2016/12875/FH

Uppdrag att projektleda Sveriges deltagande som partnerland vid Hannovermässan 2019.

- Delrapporteras till Regeringskansliet augusti 2018.
- 2,5 miljoner kronor

2017-10-26 UD2017/17527/FH

Kompletterande uppdrag om innovativa och tidigt internationaliserade företag

- Komplettering av uppdrag UD2016/12792/FH.
- 3 miljoner kronor

2017-11-16 UD2017/18757/FH

Bidrag för affärsfrämjande gentemot FN-systemet och internationella finansinstitutioner.

- Förstärkning av uppdrag UD2016/08749/FH.
- 3,6 miljoner kronor

2017-12-07 N2017/07503/JM, N2017/06252/JM (delvis)

Uppdrag att inom ramen för livsmedelsstrategin genomföra en förstärkt satsning på livsmedelsexport. (rskr. 2016/17:338)

- Uppdrag att genomföra en förstärkt satsning med olika delområden.
- Återrapporteras till Näringsdepartementet samt Jordbruksverket.
- 40 miljoner kronor (24 miljoner kronor 2018, 16 miljoner kronor 2019)

N2015/08972/SUN N2015/08902/KLS (delvis) N2015/01411/SUN m.fl.

I regleringsbrevet för 2016 från Landsbygdsdepartementet till Jordbruksverket tilldelades Sveriges export- och investeringsråd medel för program för exportfrämjande av svenska livsmedel.

- Programmets fokus var i huvudsak på små och medelstora företag och företag som exporterar produkter med svenskt råvaruinnehåll. Programmet innefattade bl.a. exportteknisk rådgivning, förberedande exportrådgivning anpassad för livsmedelsföretag, insatser för att stödja kommunikationsplattformen Try Swedish! samt informationsinsatser som tydliggör programmets innehåll och funktionssätt.
- Avrapporterat till Jordbruksverket januari 2016.
- 7 miljoner kronor

2014-07-10 UF2014/44762/UD/FIM

Kommunikations- och marknadsföringsplattformar för skogsindustriella näringar samt gruv- och mineralnäring i Sverige.

- Förstudierna (inom ramen för Norrlandssatsningen 2014) visade att det fanns ett stort intresse från respektive bransch att utveckla kommunikations- och marknadsföringsplattformar och det nya uppdraget syftade till att utveckla budskap och fastställa prioriterade marknader inom ett par delsegment inom respektive bransch.
- Uppdraget redovisades till Regeringskansliet 2016 samt till Kammarkollegiet.
- 2 miljoner kronor 2016 inom ramen för mineralstrategin

2015-08-27 UD2015/3810/FIM

Ändring av riktlinjer för budgetåret 2015 avseende Sveriges export- och investeringsråds exportfrämjande verksamhet.

- **Grundläggande exportservice.** Medlen ska användas för nödvändiga investeringar i interna stödfunktioner såsom it-system och lokaler samt förstärkt närvaro på tillväxtmarknader av intresse för svensk export
- **Småföretagsprogrammet.** Syftar till att säkra att regional exportrådgivning kan erbjudas SME-företag i alla delar av Sverige samt för medverkan i regionala exportcentrum enligt principen ”En dörr in”.
- **Riktat exportfrämjande.** Syftar till förstärkt stöd till svenska företag vid upphandlingar inom FN-systemet och andra internationella organisationer. Syftar till att identifiera särskilda strategiska affärer av svenskt intresse och att projektleda långsiktiga riktade insatser för att främja svenska företags möjligheter inte minst på tillväxtmarknader.
- Uppdraget redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 50 miljoner kronor (25 miljoner kronor grundläggande exportservice, 15 miljoner kronor småföretagsprogrammet och 10 miljoner kronor riktat exportfrämjande

2015-09-10 N2015/6401/IF

Uppdrag att ta fram informationsmaterial om life science-sektorn i Sverige.

- Ett samlat informationsmaterial innefattande broschyr, presentationsmaterial, och webblösning på Business Swedens webb tas fram. Syftet är synliggöra svensk livsvetenskap (life science) och utveckling inom området för att bidra till att attrahera investeringar, forskning och projektsamarbete i Sverige.
- Uppdraget ingår i regeringens satsning på livsvetenskap och redovisades till Näringsdepartementet i maj 2016.
- 3 miljoner kronor

2015-09-24 UF2015/06037/UD/FIM (delvis)

Bidrag till kommunikationsprojekt om export och internationalisering.

- Det övergripande syftet är att öka kunskapen och kännedomen om stöd som finns tillgängligt för svenska företag vad gäller exportfrämjande och internationalisering. Ett delprojekt syftar till att uppdatera och utveckla e-handelsguiden.
- Uppdraget är en del av regeringens exportstrategi och redovisades till Utrikesdepartementet under 2016.
- 15 miljoner kronor

2015-12-03 UD2015 10355 FIM, UD2015 11152 FIM

Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslaget 2:4 Investeringfrämjande.

- Ingår i regeringens exportstrategi och redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2015.
- 5 miljoner kronor

2015-12-08 UD2015/11553/FIM (delvis)

Bidrag till förstärkta insatser inom hållbart företagande i exportfrämjandesammanhang.

- Uppdraget syftar till att stärka arbetet kring hållbart företagande, och särskilt stödja små och medelstora företag. Uppdraget inkluderar att utveckla och tillgängliggöra informations- och presentationsmaterial för intressenter som utlandsmyndigheter, företag och andra.
- Uppdraget ingår i regeringens exportstrategi och redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 3 miljoner kronor

2015-12-11 UD2015/12031/FIM

Bidrag till kapacitetsförstärkning inom finansieringslösningar

- Uppdraget syftar till att stärka främjandet av strategiska affärer och innefattar att utifrån specifika projekt kartlägga tillgänglig finansiering från multilaterala och bilaterala utvecklingsinstitutioner.
- Uppdraget redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 3 miljoner kronor

2015-12-15 UD2015/11981/FIM (delvis)

Uppföljning samt insatsformulering för affärsfrämjande på FN-marknaden samt inom segmentet kris- och katastrofhantering.

- Uppdraget syftar till att ta fram underlag till insatsplanering för kommande främjaraktiviteter.
- Uppdraget återrapporterades till Utrikesdepartementet 2016.
- 200 000 kronor

2016-06-17 UD2016/08749/FH

Bidrag för affärsfrämjande gentemot FN-systemet och internationella finansinstitutioner.

- Bidrag för en senior befattning med huvudsaklig placering på FN-representationen i New York under 2016 för främjande av svenska företags affärsmöjligheter vad gäller multilateralt finansierade affärer.
- Redovisas tillsammans med det statliga uppdraget 2016.
- 2 miljoner kronor

2016-06-22 N2016/04430/SUN N2016/00325/SUN N2016/04426/KLS(delvis)

Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende Statens jordbruksverk

- Förstärkning av program för exportfrämjande av svenska livsmedel. Se ovan.
- 2,1 miljoner kronor

2016-07-18 N2016/04886/TS

Uppdrag att kartlägga varor och tjänster samt identifiera marknader för svenska produkter inom det maritima området.

- Uppdraget är en del av regeringens maritima strategi.
- Uppdraget skulle redovisas till Näringsdepartementet senast 28 februari 2017.
- 500 000 kronor

2016-07-21 UD2016/12792/FH

Uppdrag att utveckla former för att inkludera innovativa och tidigt internationaliserade företag vid export- och investeringsfrämjande aktiviteter.

- Uppdraget ska löpande avrapporteras till Utrikesdepartementet och redovisas tillsammans med årsredovisningen av det statliga uppdraget för 2016.
- 7,5 miljoner kronor

2016-08-18 UD2016/14278/FH

Uppdrag att genomföra en förstudie avseende ett eventuellt deltagande i världsutställningen i Dubai 2020.

- Uppdraget genomförs i nära samråd med Svenska institutet.
- Redovisades till Utrikesdepartementet i januari 2017.
- 600 000 kronor

2016-09-01 N2016/05495/EUI

Uppdrag att genomföra Sveriges deltagande i jordbruksmässan Grüne Woche

- För att främja bilden av Sverige som unikt destinationsmål samt stärka arbetet med exporten av svenska jordbruks- och livsmedelsprodukter.
- Redovisades tillsammans med det statliga uppdraget 2016.
- 3 miljoner kronor och högst 2 miljoner kronor/år 2017–2019

2016-10-06 UD2016/17222/FH

Uppdrag att analysera konsekvenser för export- och investeringsfrämjandet av ett brittiskt utträde ur Europeiska unionen.

- Uppdraget redovisades till Utrikesdepartementet i december 2016.
- Inom ramen för statliga uppdraget 2016.

2016-11-17 UD2016/20096/FH

Bidrag inom hållbart företagande och internationell finansiering.

- Fortsättning av uppdragen UD2015/11553/FIM och UD2015/12031/FIM.
- Redovisades tillsammans med årsredovisning av det statliga uppdraget för 2017.
- 3 miljoner kronor

2016-11-24 UD2016/20443/IU UD2016/20549/FH

Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende anslaget 2:4 Investeringssfrämjande.

- Förstärkning av investeringsfrämjandet enligt regeringens exportstrategi.
- Redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 5 miljoner kronor

2014-07-10 UF2014/44762/UD/FIM

Kommunikations- och marknadsföringsplattformar för skogsindustriella näringar samt gruv- och mineralnäring i Sverige.

- Förstudierna (inom ramen för Norrlandssatsningen 2014) visade att det fanns ett stort intresse från respektive bransch att utveckla kommunikations- och marknadsföringsplattformar och det nya uppdraget syftade till att utveckla budskap och fastställa prioriterade marknader inom ett par delsegment inom respektive bransch.
- Uppdraget delredovisades till Utrikesdepartementet samt till Kammarkollegiet under 2015.
- 3 miljoner kronor (1 miljon kronor 2015, 2 miljoner kronor 2016 inom ramen för mineralstrategin)

2014-09-02 UF2014/55702/UD/FIM (delvis)

Förstudie avseende eventuellt svenskt deltagande i världsutställningen i Astana 2017.

- Syftade till att ta fram ett beslutsunderlag till Regeringskansliet för eventuellt svenskt deltagande i Expo 2017, avseende bl.a. kostnader och intresse från svenska företag.
- Uppdraget redovisades i rapport till Utrikesdepartementet i mars 2015.
- 450 000 kronor

2014-11-05 UF2014/52536/UD/EC

Bidrag till Sveriges export- och investeringsråd för genomförande av en förstudie om exportfrämjande för nordliga marknader.

- Arktis/Barents. I uppdraget ingår att föreslå exportfrämjande åtgärder för att främja svenska företag på dessa marknader samt identifiera möjliga investeringsfrämjande satsningar i första hand till Norrbotten och Västerbotten.
- Uppdraget redovisades i rapport till Utrikesdepartementet i mars 2015.
- 300 000 kronor

2014-12-11 UF2014/75552/UD/FIM

Förstärkta insatser inom främjande av life science med fokus på uppdatering och vidareutveckling av SymbioCare Health by Sweden.

- Syftar till en fördjupad översyn av SymbioCare-konceptet för att bättre spegla branschen som helhet samt den utveckling och förändring som branschen genomgått.
- Redovisades till Utrikesdepartementet i december 2015.
- 1,5 miljoner kronor

2014-12-22 L2014/264/ELT, L2014/1409/LB, L2014/2306/LB m.fl.

I regleringsbrevet för 2015 från Landsbyggsdepartementet till Jordbruksverket tilldelades Sveriges export- och investeringsråd medel för program för exportfrämjande av svenska livsmedel.

- Programmets fokus var i huvudsak på små och medelstora företag och företag som exporterar produkter med svenskt råvaruinnehåll. Programmet innefattade bl.a. exportteknisk rådgivning, förberedande exportrådgivning anpassad för livsmedelsföretag, insatser för att stödja kommunikationsplattformen Try Swedish! samt informationsinsatser som tydliggör programmets innehåll och funktionssätt.
- Avrapporterat till Jordbruksverket januari 2016.
- 7 miljoner kronor

2015-08-27 UD2015/3810/FIM

Ändring av riktlinjer för budgetåret 2015 avseende Sveriges export- och investeringsråds exportfrämjande verksamhet.

- **Grundläggande exportservice.** Medlen ska användas för nödvändiga investeringar i interna stödfunktioner såsom it-system och lokaler samt förstärkt närvaro på tillväxtmarknader av intresse för svensk export.
- **Småföretagsprogrammet.** Syftar till att säkra att regional exportrådgivning kan erbjudas SME-företag i alla delar av Sverige samt för medverkan i regionala exportcentrum enligt principen ”En dörr in”.
- **Riktat exportfrämjande.** Syftar till förstärkt stöd till svenska företag vid upphandlingar inom FN-systemet och andra internationella organisationer. Syftar till att identifiera särskilda strategiska affärer av svenskt intresse och att projektleda långsiktiga riktade insatser för att främja svenska företags möjligheter inte minst på tillväxtmarknader.
- Uppdraget redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 50 miljoner kronor (25 miljoner kronor grundläggande exportservice, 15 miljoner kronor småföretagsprogrammet och 10 miljoner kronor riktat exportfrämjande

2015-09-10 N2015/6401/IF

Uppdrag att ta fram informationsmaterial om life science-sektorn i Sverige.

- Ett samlat informationsmaterial innefattande broschyr, presentationsmaterial, och webblösning på Business Swedens webb tas fram. Syftet att synliggöra svensk livsvetenskap (life science) och utveckling inom området för att bidra till att attrahera investeringar, forskning och projektsamarbete i Sverige.
- Uppdraget ingår i regeringens satsning på livsvetenskap och redovisas till Näringsdepartementet i maj 2016.
- 3 miljoner kronor

2015-09-24 UF2015/06037/UD/FIM (delvis)

Bidrag till kommunikationsprojekt om export och internationalisering.

- Det övergripande syftet är att öka kunskapen och kännedomen om stöd som finns tillgängligt för svenska företag vad gäller exportfrämjande och internationalisering. Ett delprojekt syftar till att uppdatera och utveckla e-handelsguiden.
- Uppdraget är en del av regeringens exportstrategi och redovisas till Utrikesdepartementet under 2016.
- 15 miljoner kronor

2015-11-19 N2015/00137/HLN2015/07077/SUN delvis

Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende Statens jordbruksverk.

- Medel för fördjupad analys av internationella affärsmöjligheter och företagsbasen i Sverige.
- Medlen förstärker den finansiering som redan är beslutad och redovisas tillsammans med L2014/264-uppdraget för exportfrämjande av svenska livsmedel.
- 460 000 kronor

2015-12-03 UD2015 10355 FIM, UD2015 11152 FIM

Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslaget 2:4 Investeringfrämjande.

- Ingår i regeringens exportstrategi och redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 5 miljoner kronor

2015-12-08 UD2015/11553/FIM (delvis)

Bidrag till förstärkta insatser inom hållbart företagande i exportfrämjandesammanhang.

- Uppdraget syftar till att stärka arbetet kring hållbart företagande, och särskilt stödja små och medelstora företag. Uppdraget inkluderar att utveckla och tillgängliggöra informations- och presentationsmaterial för intressenter som utlandsmyndigheter, företag och andra.
- Uppdraget ingår i regeringens exportstrategi och redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 3 miljoner kronor

2015-12-11 UD2015/12031/FIM

Bidrag till kapacitetsförstärkning inom finansieringslösningar

- Uppdraget syftar till att stärka främjandet av strategiska affärer och innefattar att utifrån specifika projekt kartlägga tillgänglig finansiering från multilaterala och bilaterala utvecklingsinstitutioner.
- Uppdraget redovisas tillsammans med det statliga uppdraget för 2016.
- 3 miljoner kronor

2015-12-15 UD2015/11981/FIM (delvis)

Uppföljning samt insatsformulering för affärsfrämjande på FN-marknaden samt inom segmentet kris- och katastrofhantering.

- Uppdraget syftar till att ta fram underlag till insatsplanering för kommande främjaraktiviteter.
- 200 000 kronor

2011-02-24 N2011/1448/E

Uppdrag avseende särskilda insatser för ökad export från svenska miljöteknikföretag.

- Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi. Uppdraget redovisas i skriftlig rapport till Näringsdepartementet i mars 2015 och i denna årsrapport sid avsnitt 5.
- Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi. Uppdraget redovisas i skriftlig rapport till Näringsdepartementet i mars 2015 och i denna rapport avsnitt 5.1 [2014 DSU exp].
- 12 miljoner kronor 2011–2014 (10 miljoner kronor BSO-tjänster för små miljöteknikföretag, 1 miljoner kronor SymbioCity-förvaltning/utveckling, 1 miljoner kronor samordning och koordinering besökshantering.)
-

2011-05-19 N/2011/3517/E

Uppdrag att genomföra särskilda insatser för främjande av svensk miljöteknikexport med inriktning på USA.

- Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi. Uppdraget redovisas i skriftlig rapport till Näringsdepartementet i mars 2015 och i denna årsrapport avsnitt 5 [DSU 2014 exp].
- 2 miljoner kronor (2011–2014)

2011-06-30 N/2011/4145/E

Uppdrag att genomföra särskilda insatser för främjande av svensk miljöteknik med särskild inriktning på Brasilien.

- Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi. Uppdraget redovisas i skriftlig rapport till Näringsdepartementet i mars 2015 och i denna årsrapport avsnitt 5.
- 3 miljoner kronor (2011–2014)

2011-11-11 UF2011/66624/UD/FIM (delvis)

Bidrag för utbildningsprogram inom energiområdet i södra Afrika 2011–2014

- Bidraget har inriktats på kompetens- och kapacitetsutveckling på energiområdet inom regionala organisationer, offentliga energibolag samt nationella och lokala myndigheter i södra Afrika.
- Uppdraget har avrapporterats till Sida.
- 13 miljoner kronor (2011–2014)

2012-03-22 N/2012/1669/E

Uppdrag att genomföra en särskild satsning på främjande av svensk miljöteknik med inriktning på Turkiet.

- Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi. Uppdraget redovisas i skriftlig rapport till Näringsdepartementet i mars 2015 och i denna årsrapport avsnitt 5.
- 1 miljon kronor 2012, 2 miljoner kronor/år 2013–2014

2012-12-13 N2012/6313/E

Uppdrag att genomföra en satsning på investeringsfrämjande med inriktning på miljöteknikområdet.

- Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi.
- Uppdraget redovisas i skriftlig rapport till Näringsdepartementet i mars 2015 och i årsrapport för investeringsfrämjandet.
- 5 miljoner kronor/år 2013–2014

2013-10-17 UF/2013/40603 UD FIM

Särskilda exportfrämjande insatser 2013–2014 för att främja små och medelstora företags internationalisering med fokus på Sveriges fyra nordligaste län. ”Norrländssatsningen.”

- Ett uppdrag med följande delkomponenter:
 1. Förstärkt regional exportrådgivning med fokus på Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland samt Jämtland.
 2. Ökade informationsinsatser för att sprida kunskap om möjligheter, sprida goda exempel och uppmärksamma duktiga exportörer.
 3. Fördjupad förstudie betr. möjligheten att utveckla kommunikationsplattformar inom gruv- och skogsnäringen samt inom skogs- och pappersindustrin.
 4. Samordning av det svenska deltagandet vid investerarkonferensen inom gruvnäringen PDAC 2014 i Kanada.

Uppdraget har genomförts i samverkan med en rad aktörer som Almi, Tillväxtverket och branschaktörer, regionala såväl som nationella.

- Uppdraget har bl.a. redovisats genom presentationer för Utrikesdepartementet, rapporter, företagsenkäter vid genomförda seminarier och informationsaktiviteter samt till Kammarkollegiet.
- 6,8 miljoner kronor

2013-11-20 L2013/3040/LB

Bidrag till Sveriges export- och investeringsråd för en marknadsanalys rörande export av skogsprodukter till Kina.

- En undersökning som syftade till att analysera förutsättningarna, möjligheter samt drivkrafter för export av skogsprodukter (främst för SME-producenter och exportörer av trävaror). En förstärkning av UF2013/40603 UD/FIM och i linje med ansatsen i Skogsrikets exportstrategi.
- Avrapporterat till Landsbyggsdepartementet med skriftlig rapport och till Kammarkollegiet.
- 400 000 kronor

2013-12-09 UF2013/35147/UD/FIM/ (delvis)

Bidrag för projektering av näringslivsfrämjande aktiviteter i samband med Business of Design Week (BODW) i Hongkong 2014.

- Inför deltagandet i BODW där Sverige medverkade som partnerland och syftande till att bistå med samordnande insatser för att få till stånd särskilda aktiviteter med deltagande av svenska företag.
- Avrapporterat i särskild rapport till Utrikesdepartementet.
- 100 000 kronor

2013-12-19 L2013/306/ELT (delvis) L2013/656/LB L2013/1073/LB m.fl.

I regleringsbrevet för 2014 från Landsbyggsdepartementet till Jordbruksverket tilldelades Sveriges export- och investeringsråd medel för program för exportfrämjande av svenska livsmedel.

- Programmets fokus var i huvudsak på små och medelstora företag och företag som exporterar produkter med svenskt råvaruinnehåll. Programmet innefattade bl.a. exportteknisk rådgivning, förberedande exportrådgivning anpassad för livsmedelsföretag, insatser för att stödja kommunikationsplattform framtagen för Sverige – det nya matlandet samt informationsinsatser som tydliggör programmets innehåll och funktionssätt. Se avsnitt 5:2 i denna årsrapport.
- Avrapporterat till Jordbruksverket januari 2015.
- 13,5 miljoner kronor

2014-03-04 UF2014/9798/UD/FIM (delvis)

Bidrag för svensk paviljong under designveckan ”Salone del Mobile” i Milano 2014.

- Syftet med deltagandet var att ge mindre företag och formgivare internationell exponering samt att profilera Sverige som designland.
- Uppdraget har redovisats i rapport till Utrikesdepartementet och genomfördes inom ramen för Sweden in Milan i samverkan med Visit Sweden och Svensk Form.
- 300 000 kronor

2014-06-12 N2014/2724/E

Uppdrag att föreslå hur det affärsnära främjandet av svensk miljöteknik kan utvecklas inom SymbioCity-konceptet.

- En del av förra regeringens strategi för utveckling och export av miljöteknik 2011–2014. Syftet var att belysa olika organisatoriska lösningar för proaktivt engagemang och ökad samverkan inom olika styrkeområden av svensk miljöteknik. Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi.
- Uppdraget har redovisats i skriftlig rapport till Näringsdepartementet.
- 600 000 kronor

2014-06-19 N2014 2725 E

Uppdrag att föreslå hur information om exportmarknaderna kan samlas och tillgängliggöras.

- Syftet var att göra en förstudie för att undersöka och föreslå alternativ för att samla och tillgängliggöra information om förutsättningarna på olika exportmarknader särskilt vad gäller export av svensk miljöteknik. Ett uppdrag inom ramen för förra regeringens miljöteknikstrategi.
- Uppdraget har redovisats i skriftlig rapport till Näringsdepartementet.
- 600 000 kronor

2014-07-10 UF2014/44762/UD/FIM

Kommunikations- och marknadsföringsplattformar för skogsindustriella näringar samt gruv- och mineralnäring i Sverige.

- Förstudierna (inom ramen för Norrlandssatsningen) visade att det fanns ett stort intresse från respektive bransch att utveckla kommunikations- och marknadsföringsplattformar och det nya uppdraget syftade till att utveckla budskap och fastställa prioriterade marknader inom ett par delsegment inom respektive bransch.
- Uppdraget redovisas till Utrikesdepartementet mars 2015 samt till Kammarkollegiet.
- 2 miljoner kronor (1 miljon kronor 2015, 2 miljoner kronor 2016 inom ramen för mineralstrategin)

2014-07-10 UF2014/44764/UD/FIM

Kommunikations- och marknadsföringsplattform om svensk kompetens inom livsvetenskap, SymbioCare – Research and development – Health by Sweden.

- Syftade till att förstärka SymbioCare-konceptet genom ett delprojekt som lyfter svensk kompetens inom livsvetenskap och förstärka bilden av Sverige som ledande inom livsvetenskap och marknadsföra Sveriges möjligheter att erbjuda förstklassiga förutsättningar för kliniska prövningar, forskning och utveckling samt tillverkning av läkemedel.
- Uppdraget redovisas till Utrikesdepartementet och till Kammarkollegiet mars 2015.
- 1 miljon kronor

2014-09-02 UF2014/55702/UD/FIM (delvis)

Förstudie avseende eventuellt svenskt deltagande i världsutställningen i Astana 2017.

- Syftade till att ta fram ett beslutsunderlag till Regeringskansliet för eventuellt svenskt deltagande i Expo 2017, avseende bl.a. kostnader och intresse från svenska företag.
- Uppdraget redovisas i rapport till Utrikesdepartementet februari 2014.
- 450 000 kronor

2014-11-05 UF2014/52536/UD/EC

Bidrag till Sveriges export- och investeringsråd för genomförande av en förstudie om exportfrämjande för nordliga marknader.

- Arktis/Barents. I uppdraget ingår att föreslå exportfrämjande åtgärder för att främja svenska företag på dessa marknader samt identifiera möjliga investeringsfrämjande satsningar i första hand till Norrbotten och Västerbotten.
- Uppdraget redovisas i en skriftlig rapport och förslag på främjarpaket till Utrikesdepartementet senast 31 mars 2015.
- 300 000 kronor

2014-12-11 UF2014/75552/UD/FIM

Förstärkta insatser inom främjande av livsvetenskap med fokus på uppdatering och vidareutveckling av SymbioCare Health by Sweden.

- Syftar till en fördjupad översyn av SymbioCare-konceptet för att bättre spegla branschen som helhet samt den utveckling och förändring som branschen genomgått.
- Redovisas till Utrikesdepartementet december 2015.
- 1,5 miljoner kronor

Källa: Uppgifterna är hämtade från Business Swedens redovisning av det statliga uppdraget. I den dokumentation uppföljningen har haft tillgång till saknas bilagan där övriga uppdrag listas i 2013 års redovisning.

BILAGA 3

Resultatindikatorer enligt regeringens riktlinjer till Sveriges export- och investeringsråd 2018

Enligt riktlinjebrevet för 2018 ska Business Sweden redovisa följande resultatindikatorer i den årliga återrapporteringen till regeringen.

Exportfrämjande

Grundläggande exportservice

- antal besvarade förfrågningar
- antal besök på Business Swedens webbplats samt analys av besöksstatistiken
- antal och lokalisering av utlandskontor inklusive förändringar under året
- antal handelshinder som anmälts till Kommerskollegium

Småföretagsprogram

- antal och lokalisering av regionala exportrådgivare inklusive förändringar under året
- antal företag som deltagit i småföretagsprogrammets olika delar
- uppgift på aggregerad nivå om vilka nya marknader som företagen har valt att försöka utveckla exporten till som en följd av insatsen
- företagens bedömning på aggregerad nivå av om deltagandet medfört att de kommer att göra exportaffärer till följd av insatsen
- företagens bedömning på aggregerad nivå av om deltagandet medfört att de gjort exportaffärer helt eller delvis till följd av insatsen

Riktat exportfrämjande

- antal genomförda insatser per marknadsområde
- antal deltagande företag fördelade utifrån storlek
- företagens egen bedömning efter genomförd insats om den bidragit till nya eller förstärkta affärskontakter
- företagens egen bedömning om insatsen kommer att leda till nya exportaffärer
- företagens egen bedömning efter genomförd insats om den helt eller delvis bidragit till nya exportaffärer
- antal insatser som genomförts genom upphandlingar i internationella organisationer och som genomförts med finansiering av internationella finansieringsinstitutioner och i redovisningen ange sektor, typ av företag (konsult/leverantör) och storlek

- antal svenska företag som är registrerade i FN:s leverantörsdatabas och procentuell förändring jämfört med föregående år

Investeringsfrämjande

- prioriterade geografiska och tematiska områden för potentiella utländska investeringar liksom orsaker till eventuella förändringar i dessa prioriteringar
- marknadsföring av investeringsmöjligheter gällande hela Sverige inom identifierade styrkeområden
- besvarade förfrågningar från utländska investerare
- besöksstatistik på webbplatsen för investeringsfrämjande
- samverkan mellan aktörerna i det svenska investeringsfrämjande systemet
- förhållanden och åtgärder som påverkar förutsättningarna för utländska investeringar i Sverige
- antal genomförda informationsinsatser inklusive framtagande av rapporter, faktablad och annan information, när relevant, i olika språkversioner
- utvecklingen av utländska investeringar globalt och i Sverige
- antalet pågående investeringsprocesser
- antalet högkvalitativa investeringar, till vilka Business Sweden på ett betydande sätt medverkat, redovisade per typ av investering, bransch och ursprungsland.

BILAGA 4

Styrelsens sammansättning 2012–2018

Utsedd av	Namn	Meriter enligt årsredovisningen
2012		
SAU	Bo Dankis	(född 1954) Styrelsens ordförande. Andra uppdrag: styrelseordförande i Gadeliusgruppen, Cleanenergy AB, IV Produkt AB och Sweden-Japan Foundation samt styrelseledamot i Gunnebo AB och Ung Företagsamhet. Invald 2007.
SAU	Urban Bäckström	(född 1954) Vd Svenskt Näringsliv. Andra uppdrag: styrelseledamot i Danske Bank och IFN. Invald 2012.
SAU	Kurt Hellström	(född 1943) Tidigare koncernchef för Ericsson. Andra uppdrag: styrelseledamot FarEasttelephone. Invald 2004.
SAU	Ingvar Krook	(född 1947) Verkställande ledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU). Andra uppdrag: ordförande Svensk-Spanska stiftelsen, verkställande ledamot i Stipendiefonden för svensk utlandsungdom samt styrelseledamot i Fonden för exportutveckling. Invald 2004.
SAU	Maud Spencer	(född 1962) Vd Svalson AB. Andra uppdrag: styrelseledamot i Svenskt Näringsliv, Institutet för Näringslivsforskning, Industriellt Utvecklingscenter Norrbotten och Handelskammaren i Norrbotten. Invald 2010.
Staten	Ulf Adelson	(född 1941) Tidigare landshövding i Stockholms län. Andra uppdrag: styrelseordförande i Humle kapitalförvaltning, Svenska Vårdfastigheter, More Intenz och Nordic Iron Ore. Styrelseledamot i Stiftelsen Acta Oto-Laryngologica, Transticket AB och Offentliga Hus AB. Invald 2011.
Staten	Signhild Arnegård Hansen	(född 1960) Styrelseordförande Svenska Lantchips AB. Andra uppdrag: styrelseordförande i SLCGroup AB och Utah Chips Corporation. Vice ordförande i Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot i SEB AB, Loomis, Dagens Industri AB, IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Universitetsstyrelsen vid Lunds universitet, Svensk-Amerikanska Handelskammaren i New York, Institutet för Näringslivsforskning och Magnora AB. Invald 2011.
Staten	Anders Ferbe	(född 1954) Styrelsens vice ordförande, förbundsordförande Industrifacket Metall. Andra uppdrag: vice ordförande IndustriAll Europa, ledamot i LO:s styrelse, Industrirådet, Startkraft och Arenagruppen. Invald 2012.
Staten	Per-Arne Hjelmborn	(född 1969) Ambassadör, departementsråd och enhetschef för UD:s enhet för främjande och EU:s inre marknad. Andra uppdrag: styrelseordförande i nämnden för Sverigefrämjande i utlandet. Invald 2011.
Staten	Annika Rembe	(född 1955) Generaldirektör Svenska institutet. Andra uppdrag: vice ordförande i EUNIC (European Union National Institutes for Culture) och styrelseledamot i SwedAlex (Svenska Institutet i Alexandria), Föreningen Svenskar i Världen och Verket för högskoleservice. Invald 2010.
Övriga	Ulf Berg	vd
Övriga	Håkan Persson	Styrelsens sekreterare
Övriga	Katarina Persdotter Hägglöf	Personalens representant

Utsedd av	Namn	Meriter enligt årsredovisningen
2013		
SAU	Signhild Arnegård Hansen	(född 1960) Styrelseordförande Svenska Lantchips AB. Andra uppdrag: styrelseordförande i Stiftelsen Fritt Näringsliv/Timbro, SLC Group AB och Utah Chips Corporation. Vice ordförande i Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot i SEB AB, Loomis, Dagens Industri AB, Konungens stiftelse Ungt Ledarskap, Universitetsstyrelsen vid Lunds universitet, Svensk-Amerikanska Handelskammaren i New York och Magnora AB. Invald 2011.
SAU	Urban Bäckström	(född 1954) Vd Svenskt Näringsliv. Andra uppdrag: styrelseledamot i Danske Bank och IFN. Invald 2012.
SAU	Ingvar Krook	(född 1947) Verkställande ledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandels-förening (SAU). Andra uppdrag: ordförande Svensk-Spanska stiftelsen, verkställande ledamot i Stipendiefonden för svensk utlandsungdom samt styrelseledamot i Fonden för exportutveckling. Invald 2004.
SAU	Maud Spencer	(född 1962) Vd Svalson AB. Andra uppdrag: styrelseledamot i Svenskt Näringsliv, Institutet för Näringslivsforskning, Industriellt Utvecklingscenter Norrbotten och Handelskammaren i Norrbotten. Invald 2010.
Staten	Ulf Adelsohn	(född 1941) Tidigare statsråd, partiordförande för Moderaterna, landshövding i Stockholms län m.m. Andra uppdrag: styrelseordförande i Humle kapitalförvaltning, Svenska Vårdfastigheter, styrelseledamot i Stiftelsen Acta Oto-Laryngologica, Transticket AB och Offentliga Hus AB. Invald 2011.
Staten	Bo Dankis	(född 1954) Styrelsens ordförande. Andra uppdrag: styrelseordförande i Gadeliussgruppen, Cleanenergy AB, IV Produkt AB och Sweden-Japan Foundation samt styrelseledamot i Gunnebo AB och Ung Företagsamhet. Invald 2007.
Staten	Anders Ferbe	(född 1954) Förbundsordförande Industrifacket Metall. Andra uppdrag: vice ordförande IndustriAll Europa, ledamot i LO:s styrelse, Industrirådet, Styrgrupp kompetens för tillväxt och Arenagruppen. Invald 2012.
Staten	Per-Arne Hjelmhorn	(född 1969) Ambassadör, departementsråd och chef för UD:s enhet för främjande och EU:s inre marknad. Andra uppdrag: ordförande i nämnden för Sverigefrämjande i utlandet. Invald 2011.
Staten	Annika Rembe	(född 1955) Generaldirektör Svenska institutet. Andra uppdrag: vice ordförande i EUNIC (European Union National Institutes for Culture) och styrelseledamot i SwedAlex (Svenska Institutet i Alexandria och Föreningen Svenskar i Världen). Invald 2010.
Övriga	Håkan Persson	Tillförordnad vd fr.o.m. den 11 september 2013 och styrelsens sekreterare.
Övriga	Ulf Berg	Vd t.o.m. den 11 september 2013
Övriga	Katarina Persdotter Hägglöf	Personalens representant
2014		
SAU	Signhild Arnegård Hansen	(född 1960) Styrelseordförande Svenska Lantchips AB. Andra uppdrag: styrelseordförande i Stiftelsen Fritt Näringsliv/Timbro och SLC Group AB. Vice ordförande i Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot i SEB AB, Dagens Industri AB, Konungens stiftelse Ungt Ledarskap, Svensk-Amerikanska Handelskammaren i New York Inc. och Magnora AB. Invald 2011.

Utsedd av	Namn	Meriter enligt årsredovisningen
SAU	Ingvar Krook	(född 1947) Verkställande ledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandels-förening (SAU). Andra uppdrag: ordförande Svensk-Spanska stiftelsen, verkställande ledamot i Stipendiefonden för svensk utlandsungdom samt styrelseledamot i Fonden för exportutveckling. Invald 2004.
SAU	Maud Spencer	(född 1962) Vd Svalson AB. Andra uppdrag: styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Industriellt Utvecklingscenter Norrbotten. Invald 2010.
SAU	Jonas Wiström	(född 1960) Vd och Koncernchef ÅF AB. Andra uppdrag: styrelseledamot i Teknikföretagen, styrelseledamot i IVA:s Näringslivsråd, ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). Invald i juni 2014.
Staten	Ulf Adelson	(född 1941) Tidigare statsråd, partiordförande för Moderaterna, landshövding i Stockholms län m.m. Andra uppdrag: styrelseordförande i Humle kapitalförvaltning, Svenska Vårdfastigheter, styrelseledamot i Stiftelsen Acta Oto-Laryngologica, Transticket AB och Offentliga Hus AB. Invald 2011.
Staten	Bo Dankis	(född 1954) Styrelsens ordförande. Andra uppdrag: styrelseordförande i Gadeliussgruppen, Cleanenergy AB, TV Produkt AB och Sweden-Japan Foundation samt styrelseledamot i Gunnebo AB. Invald 2007.
Staten	Anders Ferbe	(född 1954) Förbundsordförande Industrifacket Metall. Andra uppdrag: vice ordförande IndustriAll Europa samt ledamot i LO:s styrelse, Industrirådet, Styrgrupp kompetens för tillväxt och Arenagruppen. Invald 2012.
Staten	Maria Rankka	(född 1975) Vd för Stockholms Handelskammare. Andra uppdrag: styrelseledamot i Stockholmsmässan, Kungsträdgården Park & Evenemang, Trafikverket samt Svenska Jägareförbundet. Invald i juni 2014.
Staten	Eva Walder	(född 1951) Utrikesråd för handelsfrågor i Utrikesdepartementet. Andra uppdrag: inga. Invald i juni 2014.
Övriga	Katarina Persdotter Hägglöf	(född 1970) Senior Project Manager, Business Sweden, personalens representant
2015		
SAU	Signhild Arnegård Hansen	(född 1960) Styrelseordförande Svenska Lantchips AB. Andra uppdrag: styrelseordförande i Stiftelsen Fritt Näringsliv/Timbro och SLC Group AB. Vice ordförande i Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot i SEB AB, Dagens Industri AB, Konungens stiftelse Ungt Ledarskap, Svensk-Amerikanska Handelskammaren New York Inc. och Magnora AB. Invald 2011.
SAU	Ingvar Krook	(född 1947) Verkställande ledamot i Sveriges Allmänna Utrikeshandels-förening (SAU). Andra uppdrag: ordförande Svensk-Spanska stiftelsen, verkställande ledamot i Stipendiefonden för svensk utlandsungdom samt styrelseledamot i Fonden för exportutveckling. Invald 2004.
SAU	Maud Spencer	(född 1962) Vd Svalson AB. Andra uppdrag: styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Industriellt Utvecklingscenter Norrbotten. Invald 2010.
SAU	Åke Svensson	(född 1952) Vd Teknikföretagen. Tidigare vd och koncernchef Saab AB. Andra uppdrag: ledamot i Parker-Hannifin Corporation (USA), Upphandlingsmyndighetens insynsråd, ordförande i Vetenskap & Allmänhet och Teknikcollege. Invald oktober 2015.
SAU	Jonas Wiström	(född 1960) Vd och koncernchef ÅF AB. Andra uppdrag: styrelseledamot i Teknikföretagen, styrelseledamot i IVA:s Näringslivsråd, ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). Invald i juni 2014.

Utsedd av	Namn	Meriter enligt årsredovisningen
Staten	Ulf Adelson	(född 1941) Tidigare statsråd, partiordförande för Moderaterna, landshövding i Stockholms län m.m. Andra uppdrag: styrelseordförande i Humle kapitalförvaltning, Svenska Vårdfastigheter, styrelseledamot i Stiftelsen Acta Oto-Laryngologica, Transticket AB och Offentliga Hus AB. Invald 2011.
Staten	Anders Ferbe	(född 1954) Förbundsordförande Industrifacket Metall. Andra uppdrag: vice ordförande IndustriAll Europa och i Teknikcollege samt ledamot i LO:s styrelse, Industrirådet. Styrgrupp kompetens för tillväxt och Arenagruppen. Invald 2012.
Staten	Leif Pagrotsky	(född 1951) Tidigare statsråd, handelsminister, näringsminister samt utbildnings- och kulturminister. Andra uppdrag: generalkonsul i New York, ledamot i Business Region Göteborg fram till bolagsstämman i mars 2016 samt Stim och Avanza Pension. Invald juni 2015.
Staten	Maria Rankka	(född 1975) Vd för Stockholms Handelskammare. Andra uppdrag: styrelseledamot i Stockholmsmässan samt Trafikverket. Invald i juni 2014.
Staten	Eva Walder	(född 1951) Utrikesråd för handelsfrågor i Utrikesdepartementet. Andra uppdrag: inga. Invald i juni 2014.
2016		
SAU	Signhild Arnegård Hansen	(född 1960) Styrelseordförande SnackCo of America Inc. Andra uppdrag: Styrelseledamot i Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot i SEB AB, Konungens stiftelse Ungt Ledarskap, Svensk-Amerikanska Handelskammaren New York inc. och Magnora AB. Styrelseledamot SOS-Barnbyar, Sverige. Invald 2011.
SAU	Sofie Lindblom	(född 1989) Vd och medgrundare till Ideation360 samt del av globala management teamet för Innovation360 Group AB. Tidigare innovationschef Spotify. Andra uppdrag: styrelseledamot Womengineer och Silicon Vikings. Invald juni 2016.
SAU	Maud Spencer	(född 1962) Vd Svalson AB. Andra uppdrag: styrelseledamot i Svenskt Näringsliv. Invald 2010.
SAU	Åke Svensson	(född 1952) Tidigare vd Teknikföretagen, vd och koncernchef Saab AB. Andra uppdrag: Styrelseordförande Swedavia, ledamot i Parker-Hannifin Corporation (USA), Upphandlingsmyndighetens insynsråd, ledamot i IVA, ordförande i Vetenskap & Allmänhet. Övrigt: hedersdoktor Linköpings universitet. Invald oktober 2015.
SAU	Jonas Wiström	(född 1960) Vd och koncernchef ÅF AB. Andra uppdrag: ordförande i Ratos AB, vice ordförande i Teknikföretagen, vice ordförande i IVA:s Näringslivsråd, styrelseledamot i ICC, ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). Invald juni 2014.
Staten	Ulf Adelson	(född 1941) Tidigare statsråd, partiordförande för Moderaterna, landshövding i Stockholms län m.m. Andra uppdrag: styrelseordförande i Humle kapitalförvaltning, Svenska Vårdfastigheter, styrelseledamot i Stiftelsen Acta Oto-Laryngologica, Transticket AB och Offentliga Hus AB. Invald 2011.
Staten	Anders Ferbe	(född 1954) Förbundsordförande Industrifacket Metall. Andra uppdrag: vice ordförande IndustriAll Europa och IndustriAll Global, ordförande i Teknikcollege samt ledamot i LO:s styrelse, Industrirådet, Industriutskottet och Arenagruppen. Invald 2012.

Utsedd av	Namn	Meriter enligt årsredovisningen
Staten	Niklas Nordström	(född 1968) Kommunalråd och kommunstyrelsens vice ordförande Luleå. Tidigare konsult och delägare i PR-byrån Prime, marknadsdirektör KPA Pension, oppositionsråd Nacka kommun, förbundsordförande SSU, förbundsordförande Svenska Basketbollförbundet. Andra uppdrag: styrelseordförande Svenska Flyg. Invald mars 2016.
Staten	Karin Olofsdotter	(född 1966) Utrikesråd för handelsfrågor i Utrikesdepartementet. Tidigare chef för UD:s enhet för främjande och hållbart företagande, ambassadör i Budapest, enhetschef för UD:s ministerkansli, tjänstgöring vid ambassaderna i Washington och Moskva, tjänstgöring vid NATO-delegationen samt vid EU-representationen i Bryssel. Andra uppdrag: inga. Invald november 2016.
Staten	Maria Rankka	(född 1975) Vd för Stockholms Handelskammare. Andra uppdrag: styrelseledamot i Stockholmsmässan samt Trafikverket, ledamot i IVA. Invald juni 2014.
2017		
SAU	Signhild Arnegård Hansen	(född 1960) Styrelseordförande SnackCo of America Inc. Andra uppdrag: styrelseledamot i Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot i SEB AB, Konungens stiftelse Ungt Ledarskap, Svensk-Amerikanska Handelskammaren New York Inc. och Magnora AB. Styrelseledamot SOS-Barnbyar, Sverige. Invald 2011.
SAU	Eva Häussling	(född 1967) Fil.dr Verkställande ledamot Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU). Andra uppdrag: styrelseledamot Fonden för Exportutveckling, styrelseledamot Ehrenfrid och Lola Owesens Stipendiefond, styrelseordförande Tyska Skolans Skolförening. Invald juni 2017.
SAU	Sofie Lindblom	(född 1989) Vd och medgrundare till Ideation360 samt del av globala managementteamet för Innovation360 Group AB. Tidigare innovationschef Spotify. Andra uppdrag: styrelseledamot Silicon Vikings och Mediafy. Invald juni 2016.
SAU	Åke Svensson	(född 1952) Tidigare vd Teknikföretagen, vd och koncernchef Saab AB. Andra uppdrag: styrelseordförande Swedavia, ledamot i Parker-Hannifin Corporation (USA), Upphandlingsmyndighetens insynsråd, ledamot i IVA. Övrigt: hedersdoktor Linköpings Universitet. Invald oktober 2015.
SAU	Jonas Wiström	(född 1960) Vd och tidigare ordförande Ratos AB, tidigare vd och koncernchef ÅF AB. Andra uppdrag: vice ordförande i Teknikföretagen, vice ordförande i IVA:s Näringslivsråd, styrelseledamot i ICC och Tieto, ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). Invald juni 2014.
Staten	Anders Ferbe	(född 1954) Tidigare ordförande Industrifacket Metall, vice ordförande Industri All Europa och Global, ledamot LO:s styrelse. Pågående uppdrag: ordförande i statens Valideringsdelegation, ordförande Teknikcollege, ordförande arvodeskommittén SAP, ledamot Arenagruppens styrelse. Invald 2012.
Staten	Niklas Nordström	(född 1968) Kommunalråd och kommunstyrelsens vice ordförande Luleå. Tidigare konsult och delägare i PR-byrån Prime, marknadsdirektör KPA Pension, oppositionsråd Nacka kommun, förbundsordförande SSU, förbundsordförande Svenska Basketbollförbundet. Andra uppdrag: styrelseordförande Svenska Flyg. Invald mars 2016.
Staten	Maria Rankka	(född 1975) Vd för Stockholms Handelskammare. Andra uppdrag: styrelseledamot i Stockholmsmässan och ledamot i IVA. Invald juni 2014.

Utsedd av	Namn	Meriter enligt årsredovisningen
Staten	Teppo Tauriainen	(född 1961) Utrikesråd för handelsfrågor i Utrikesdepartementet. Tidigare chef för UD:s Amerikaenhet och UD:s enhet för internationell handelspolitik. Tidigare ambassadör i Ottawa och Singapore samt tjänstgöring vid ambassaderna i Santiago de Chile och Helsingfors. Andra uppdrag: inga. Invald oktober 2017.
Staten	Per Westerberg	(född 1951) Tidigare uppdrag, riksdagens talman, näringsminister, ordförande i näringsutskottet, ordförande i miljö- och jordbruksutskottet, riksdagsledamot. Pågående uppdrag: styrelseordförande Styrelseakademien, förbundsordförande Aktiespararna, styrelseledamot Infranord AB. Invald juni 2017.
Övriga	Göran Berg	(född 1972) Anställd på Business Sweden sedan 1999. Andra uppdrag: inga. Invald oktober 2017.
2018		
SAU	Signhild Armegård Hansen	(född 1960) Styrelseordförande SnackCo of America Inc. Andra uppdrag: Vice ordförande Svensk-Amerikanska Handelskammaren, USA. Styrelseledamot SEB AB, SOS-Barnbyar, Sverige, ESBRI, Svensk-Amerikanska Handelskammaren New York Inc. Tidigare vd i det familjeägda bolaget Svenska Lantchips AB, ordförande i Svenskt Näringsliv, ordförande Ung Företagsamhet Sverige, vice ordförande i Business Europe, ledamot TABD (Transatlantic Business Dialogue), Loomis AB, Innventia AB, Lunds universitet, Institutet för näringslivsforskning (IFN), Magnora AB, IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Konungens stiftelse för Ungt Ledarskap. Invald 2011.
SAU	Eva Häussling	(född 1967) Tidigare Phd. Verkställande ledamot Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU). Andra uppdrag: styrelseledamot Fonden för Exportutveckling, styrelseledamot Ehrenfrid och Lola Owesens Stipendiefond, styrelseordförande Tyska Skolans Skolförening. Invald juni 2017.
SAU	Sofie Lindblom	(född 1989) Vd och medgrundare till Ideation360 samt del av globala managementteamet för Innovation360 Group AB. Tidigare innovationschef Spotify. Andra uppdrag: styrelseledamot Silicon Vikings och Mediafy. Invald juni 2016.
SAU	Åke Svensson	(född 1952) Tidigare vd Teknikföretagen, vd och koncernchef Saab AB. Andra uppdrag: styrelseordförande Swedavia, ledamot i Svenskt Näringslivs styrelse, ledamot i Parker-Hannifin Corporation (USA), ledamot i IVA. Övrigt: hedersdoktor Linköpings universitet. Invald oktober 2015.
SAU	Jonas Wiström	(född 1960) Vd och koncernchef och tidigare ordförande Ratos AB, tidigare vd och koncernchef ÅF AB. Andra uppdrag: inga. Invald juni 2014.
Staten	Marie Nilsson	(född 1964) Förbundsordförande IF Metall. Andra styrelseuppdrag i urval: LO, Industrianställda i Norden, Industri All Europe executive committee, Industri All Global, Teknikcollege i Sverige. Ledamot av Nationella gods-transportrådet samt Kommittén för Expo 2020 i Dubai. Invald juli 2018.
Staten	Niklas Nordström	(född 1968) Kommunalråd och kommunstyrelsens vice ordförande Luleå. Tidigare konsult och delägare i PR-byrån Prime, marknadsdirektör KPA Pension, oppositionsråd Nacka kommun, förbundsordförande SSU, förbundsordförande Svenska Basketbollförbundet. Andra uppdrag: styrelseordförande Svenska Flyg. Invald mars 2016.
Staten	Teppo Tauriainen	(född 1961) Utrikesråd för handelsfrågor i Utrikesdepartementet. Tidigare chef för UD:s Amerikaenhet och UD:s enhet för internationell handelspolitik. Tidigare ambassadör i Ottawa och Singapore samt tjänstgöring vid ambassaderna i Santiago de Chile och Helsingfors. Andra uppdrag: inga. Invald oktober 2017.

Utsedd av	Namn	Meriter enligt årsredovisningen
Staten	Per Westerberg	(född 1951) Tidigare uppdrag: riksdagens talman, näringsminister, ordförande i näringsutskottet, ordförande i miljö- och jordbruksutskottet, riksdagsledamot. Andra uppdrag: styrelseordförande Styrelseakademien, förbundsordförande Aktiespararna, styrelseledamot Infranord AB. Invald juni 2017.
Övriga	Göran Berg	(född 1972) Anställd på Business Sweden sedan 1999. Andra uppdrag: inga. Invald oktober 2017.

Källa: Exportrådets årsredovisning 2012 och Business Swedens årsredovisningar 2013–2018. Kommentarer: Följande ledamöter har avgått: 2012 Stefan Löfven och David Montgomery. 2013 Kurt Hellström. 2014 Urban Bäckström, Per-Arne Hjelmhorn och Annika Rembe. 2015 Bo Dankis och Katarina Persdotter Hägglöf. 2016 Ingvar Krook, Leif Pagrotsky och Eva Walder. 2017 Ulf Adelson, Karin Olofsdotter och Maud Spencer. 2018 Anders Ferbe och Maria Rankka.

BILAGA 5

Formuleringar som noterats för bedömning av investeringsfrämjande vid fler utlandskontor

I tabellen återges de formuleringar som noterats vid genomgången av regeringens riktlinjer för Business Sweden under perioden 2013–2018, samt riktlinjer för Exportrådet respektive myndighetsinstruktion och regleringsbrev för Invest Sweden 2012.

År	Mål, grundläggande förutsättningar, uppdrag och återrapporteringskrav
2012 (jämförelseår)	
	<p><i>Invest Sweden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investeringsfrämjandet ska bedrivas såväl i Sverige som utomlands genom egen representation på de viktigaste marknaderna eller på annat sätt. - Myndigheten ska i nära samverkan med utrikesförvaltningen följa upp och rapportera utfallet av sin långsiktiga strategi avseende geografiska marknader med intressant potential för direktinvesteringar i Sverige. <p><i>Exportrådet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Institutionell närvaro på, för svenska företag, intressanta marknader i den utsträckning som motiveras av företagets efterfrågan och marknadsutvecklingen och rådande finansiella förutsättningar. - Affärsinriktade främjande- och marknadsaktiviteter med särskilt fokus på tillväxtländer, främst BRIC-länderna, och andra prioriterade länder: delegationsresor, mässor, utställningar och seminarier inkl. matchmaking för företag. - Säkrad exportfrämjande verksamhet i Irak. - Exportrådet ska redovisa och kommentera verksamhetens utfall i förhållande till de verksamhetsuppdrag och riktlinjer som angivits under respektive rubrik. Redovisningen ska beskriva hur verksamheten har utvecklats med avseende på omfattning, utgifter och resultat. För särskilda riktade exportfrämjande åtgärder gäller att insatserna ska vara mätbara och redovisas i kvantitativa termer. I de fall där den eftersökta effekten inte direkt kan mätas ska en kvantitativ utvärdering ske på basis av insatsen.
2013–2018	
	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investeringsfrämjandet ska bedrivas såväl i Sverige som utomlands genom representation på de viktigaste marknaderna eller på annat sätt. Ny formulering 2014: Investeringsfrämjandet ska bedrivas såväl i Sverige som utomlands genom representation på de prioriterade marknaderna eller på annat sätt som bedöms verkningsfullt för uppdraget. (Från 2016 anges det inte längre som en grundläggande förutsättning utan framgår tillsammans med formuleringen om medel. Formuleringen ändras till: Närvaro på Sveriges export- och investeringsråds prioriterade marknader för den investeringsfrämjande verksamheten sker genom egen representation på plats eller på annat sätt som bedöms som verkningsfullt för uppdraget.)

År Mål, grundläggande förutsättningar, uppdrag och återrapporteringskrav

- Baserat på en analys av de mest innovativa svenska styrkeområdena marknadsföra investeringsmöjligheter i hela Sverige inom lämpliga sektorer, främst sådana där Sverige har konkurrenskraft och spjutspetskunnande, till investerare på geografiska marknader med potential för utländska investeringar i Sverige. Ny formulering 2018: Inom prioriterade områden marknadsföra investeringsmöjligheter omfattande hela Sverige till investerare på geografiska marknader med potential för utländska investeringar i Sverige.

Exportfrämjande

- Institutionell närvaro på, för svenska företag, intressanta marknader i den utsträckning som motiveras av företagets efterfrågan och marknadsutvecklingen och rådande finansiella förutsättningar.

- Business Sweden ska redovisa och kommentera verksamhetens utfall i förhållande till de verksamhetsuppdrag och riktlinjer som angivits under respektive rubrik. Redovisningen ska beskriva hur verksamheten har utvecklats med avseende på omfattning, utgifter och resultat. För riktat exportfrämjande och särskilda riktade exportfrämjande åtgärder gäller att insatserna ska vara mätbara och redovisas i kvantitativa termer. I de fall där den eftersökta effekten inte direkt kan mätas ska en kvantitativ utvärdering ske på basis av insatsen.

2013–2014

Exportfrämjande

- Inom främjandet av projektexport och andra typer av exportaffärer som är kopplade till offentliga upphandlingar – inklusive multilateralt finansierade sådana – ska stödet till svenska exportföretag stärkas. Särskild vikt ska läggas vid att involvera utlandskontoren i arbetet med att på ett strategiskt och systematiskt sätt identifiera affärsmöjligheter som är särskilt intressanta för svenska företag. Fokus ska ligga på nya marknader med hög tillväxt i Afrika, Asien, Centralasien och Östeuropa, Latinamerika och Mellanöstern.

- Främja handeln med främst BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina) och andra prioriterade länder samt Irak.

- Affärsinriktade främjande- och marknadsaktiviteter med särskilt fokus på tillväxtländer, främst BRIC-länderna, och vissa andra prioriterade länder: delegationsresor, mässor, utställningar och seminarier inklusive matchmaking för företag.

- Säkrad exportfrämjande verksamhet i Irak.

2013–2015

Investeringsfrämjande

- Sveriges export- och investeringsråd ska rapportera utfallet av den långsiktiga strategin avseende geografiska marknader med potential för investeringar i Sverige.

2014–2018

Investeringsfrämjande

- Medlen avser kostnader för verksamhet samt personal och administration inklusive institutionell närvaro på rådets prioriterade marknader för den investeringsfrämjande verksamheten.

- Sveriges export- och investeringsråd ska redovisa det statliga uppdraget gällande prestationer och effekter, i enlighet med nedanstående resultatindikatorer...Antalet högkvalitativa utländska investeringar, till vilka rådet på ett betydande sätt medverkat, redovisat per typ av investering, bransch och ursprungsland.

År Mål, grundläggande förutsättningar, uppdrag och återrapporteringskrav

Exportfrämjande

- Medlen avser kostnader för verksamhet (personal, omkostnader och administration) inklusive institutionell närvaro på de marknader som Sveriges export- och investeringsråd prioriterar.
- Sveriges export- och investeringsråd ska redovisa det statliga årsuppdraget i förhållande till de verksamhetsuppdrag och riktlinjer som angivits samt i enlighet med nedanstående specifikationer. I redovisningen ska framgå hur det statliga uppdraget använts för utlandskontorens finansiering.
- Sveriges export- och investeringsråd ska med stöd av nedanstående resultatindikatorer redovisa och analysera verksamhetens resultat utifrån den framtagna planen och fastlagda delmål: antal och lokalisering av utlandskontor inklusive förändringar under året.

2014*Investeringsfrämjande*

- Sveriges export- och investeringsråd förväntas i sin verksamhet bidra till att förverkliga visionen om att den svenska exporten ska fördubblas, bl.a. genom att öka sin närvaro och verksamhet på, av rådet, prioriterade utländska marknader.

2015–2018*Exportfrämjande*

- Därutöver ska små och medelstora företag erbjudas särskilda tjänster inom ramen för småföretagsprogrammet som är särskilt anpassade till dessa företags behov och förutsättningar. Dessa tjänster erbjuds huvudsakligen via utlandskontoren. 2016 ändras formuleringen till att tjänsterna ska erbjudas såväl i Sverige som vid utlandskontoren. Från 2017 tillkommer en formulering som förtydligar vad denna anpassning skulle kunna innebära. ”Business Sweden ska bl.a. utveckla former för att inkludera innovativa och tidigt internationaliserade företag (’Born Globals’) vid export- och investeringsfrämjande aktiviteter, i enlighet med det uppdrag regeringen beslutar den 14 juli 2016.”
- För att främja svensk export till nya tillväxtmarknader ska Sveriges export- och investeringsråd ha fokus på internationell upphandling, dvs. bevaka investeringsplaner samt hålla kontakt med representanter för internationella och multilaterala finansinstitutioner i syfte att i ett tidigt skede identifiera projekt som är intressanta för svenska företag. Särskild vikt ska läggas vid att involvera utlandskontoren i detta arbete. Motsvarande gäller för att främja svenska företags affärer med FN-systemet.

2015*Exportfrämjande*

- Vidare ska rådet utöka aktiviteter och satsningar mot små och medelstora företag på strategiska exportmarknader, framför allt nya och växande marknader.
- För att ytterligare ta till vara på och vidareutveckla svenska företags exportpotential ska rådet utöka satsningarna på nya tillväxtmarknader.

2016–2018*Investeringsfrämjande*

- Återrapporteringen ska även innehålla en redogörelse kring den mer långsiktiga strategiska inriktningen för verksamheten i relation till målen för verksamheten.

År Mål, grundläggande förutsättningar, uppdrag och återrapporteringskrav

Exportfrämjande

- Att prioritera institutionell närvaro på tillväxtmarknader som bedöms ha långsiktig potential för svenska företag men där särskilt finansiellt stöd krävs för att finansiera verksamheten.

2018

Investeringsfrämjande

- I uppdraget ingår att proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag inom utvalda investeringsområden och marknader samt öka kunskapen om och intresset för Sverige som attraktiv destination för utländska investeringar.

- Business Sweden ska redogöra för och analysera verksamhet och uppnådda resultat avseende prioriterade geografiska och tematiska områden för potentiella utländska investeringar liksom orsaker till eventuella förändringar i dessa prioriteringar.

Källa: Egen sammanställning från regeringens riktlinjer till Sveriges export- och investeringsråd avseende den investeringsfrämjande respektive den exportfrämjande verksamheten och motsvarande riktlinjer till Exportrådet 2012 och regleringsbrev för 2012 till Invest Sweden samt myndighetens instruktion. Kommentar: Utöver de ändringar som omnämns i kommentaren har även vissa mindre språkliga ändringar gjorts som dock inte bedöms påverka innebörden och därför inte redovisas särskilt.

BILAGA 6

Formuleringar som noterats för bedömning av regional samverkan inom investeringsfrämjandet

År Uppdrag

2012 jämförelseår

Invest Sweden

Invest Sweden ska besvara förfrågningar och stödja utländska investerare i etableringsprocessen i samarbete med regioner och andra berörda instanser och initiera, driva och följa upp projekt som tagits fram inom ramen för myndighetens verksamhet och genom samarbete och kontakter med regionala aktörer och andra samarbetspartner. Invest Sweden ska samarbeta med regionala och andra aktörer inom investeringsfrämjandet genom att:

- stödja myndigheter, regionala och lokala organ och företag i frågor som rör myndighetens verksamhetsområde,
- verka för att stärka kompetensen hos personal som arbetar med investeringsfrämjande åtgärder i hela landet och inom utrikesförvaltningen,
- bistå andra myndigheter inom ramen för strukturfondsprogrammen med expertkompetens inom myndighetens ansvarsområde vid handläggning av projektansökningar om strukturfondsmedel,
- och medverka till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013.

Exportrådet

- Samverka med myndigheter, näringslivets organisationer och andra aktörer med uppgift att stödja näringslivsutveckling och främja internationalisering av svenskt näringsliv [bl.a. omnämns regionala aktörer].
- Genom de regionala exportrådgivarna erbjuda rådgivning i Sverige för små och medelstora företag för att ge dem grundläggande exportkompetens och i övrigt förbereda dem för export och internationalisering av sin verksamhet.
- Exportrådet ska vidareutveckla verksamheten med bl.a. regional exportrådgivning som en prioriterad insats genom samverkan med myndigheter, näringslivets organisationer samt lokala och regionala aktörer.
- medverka till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013 och dess prioriteringar. Exportrådets medverkan ska ske i samverkan med den aktör som har det regionala utvecklingsansvaret i länet.
- Utökat erbjudande till små och medelstora företag med tonvikt på förbättrad kvalitet och omfattning genom bl.a. förstärkt regional exportrådgivning.

2013–2018

Investeringsfrämjande

- Investeringsfrämjandet ska bedrivas...i nära samverkan med andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för svenska ekonomiska intressen i utlandet och för att främja bilden av Sverige. Ny formulering 2014: Investeringsfrämjandet ska bedrivas...i nära samverkan med andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för att svenska ekonomiska intressen i utlandet

År	Uppdrag
	<p>tillvaratas och för att främja en aktuell bild av Sverige i utlandet som gynnar svenska intressen. Ny formulering 2017: Business Sweden ska i investeringsfrämjandet nära samverka med andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för att svenska ekonomiska intressen i utlandet tillvaratas och för att främja en aktuell bild av Sverige i utlandet som gynnar svenska intressen. Ny formulering 2018: Business Sweden ska i investeringsfrämjandet nära samverka med <i>berörda</i> nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för att svenska ekonomiska intressen i utlandet tillvaratas och för att främja en aktuell bild av Sverige i utlandet som gynnar svenska intressen.</p> <p>- Samarbeta och samverka med regionala och andra aktörer inom investeringsfrämjandet genom att stödja myndigheter, regionala och andra relevanta aktörer i frågor som rör organisationens verksamhetsområde. Ny formulering 2014: Samarbeta och utveckla samverkan med regionala och andra aktörer inom investeringsfrämjandet genom att t.ex. stödja myndigheter, regionala och andra relevanta aktörer i frågor som rör organisationens verksamhetsområde. Ny formulering 2017: Utveckla samverkan med regionala och andra aktörer inom investeringsfrämjandet. Ny formulering 2018: Koordinera och utveckla samverkan med regionala aktörer och andra samarbetspartner i Sverige för att stödja utländska investerare i investeringsprocessen.</p> <p>- Verka för att stärka kompetensen hos personer som arbetar med investeringsfrämjande i hela landet bl.a. inom regionala aktörer. Ny formulering 2018: Verka för att höja kompetensen hos personer som arbetar med investeringsfrämjande i hela landet bl.a. inom regionala aktörer.</p> <p><i>Exportfrämjande</i></p> <p>- Exportfrämjandet ska bedrivas...i nära samverkan, såväl centralt, regionalt och lokalt, med andra aktörer med uppdrag att verka för svenska ekonomiska intressen i utlandet och för att främja bilden av Sverige. Ny formulering 2014: Sveriges export- och investeringsråds verksamhet ska bedrivas...i nära samverkan med andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppdrag att verka för att svenska ekonomiska intressen i utlandet tillvaratas och för att främja en aktuell bild av Sverige i utlandet som gynnar svenska intressen. (- I kontakt och samverkan med relevanta offentliga eller andra samverkansaktörer hantera och förmedla importfrågor.)</p> <p>- genom de regionala expertrådgivarna erbjuda rådgivning och kompetensutveckling i Sverige för små och medelstora företag i syfte att ge dem en grundläggande exportkompetens och i övrigt förbereda dem för export och internationalisering av sin verksamhet.</p>

2013–2017

Investeringsfrämjande

- Erbjud utländska investerare kvalificerad information i samverkan med relevanta aktörer om investerings- och samarbetsmöjligheter i hela Sverige.
- Samarbeta med regionala aktörer och andra samarbetspartner vad avser att stödja utländska investerare i investeringsprocessen, t.ex. i enskilda kontakter eller i särskilda samarbetsprojekt. Ny formulering 2016: Samarbeta med regionala aktörer och samarbetspartner vad avser att stödja utländska investerare i investeringsprocessen, t.ex. i enskilda kontakter eller i särskilda samarbetsprojekt.

2013–2015

Investeringsfrämjande

- Sveriges export- och investeringsråd ska samarbeta med näringslivets organisationer och andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppgift att skapa för-

År	Uppdrag
	<p>utsättningar för näringslivsutveckling och främja internationalisering av svenskt näringsliv. Ny formulering 2015: Sveriges export- och investeringsråd ska samverka och samarbeta med näringslivets organisationer och andra nationella, regionala och lokala aktörer med uppgift att skapa förutsättningar för näringslivsutveckling och främja internationalisering av svenskt näringsliv.</p> <p>- Beskriva branscher, besvara förfrågningar, bistå med information och stödja utländska investerare i etableringsprocessen i samarbete med regioner och andra berörda instanser. Ny formulering 2014: besvara förfrågningar, bistå med information och stödja utländska investerare i etableringsprocessen i samarbete med regioner och andra berörda instanser.</p> <p><i>Exportfrämjande</i></p> <p>- Samverka med myndigheter, näringslivets organisationer och andra aktörer med uppgift att stödja näringslivsutveckling och främja internationalisering av svenskt näringsliv [bl.a. omnämns regionala aktörer].</p>
2013–2014	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <p>- Kunna bistå myndigheter inom ramen för EU:s strukturfondsprogram med expertkompetens vid handläggningen av projektansökningar om strukturfondsmedel.</p> <p>- Kunna bistå Regeringskansliet, myndigheter och regionala aktörer i förberedelserna av programperioden 2014–2020 för EU:s sammanhållningspolitik och politiken för landsbygds- samt havs- och fiskerifonden med expertkompetens.</p> <p><i>Exportfrämjande</i></p> <p>- Vidareutveckla verksamheten med bl.a. regional exportrådgivning som en prioriterad insats genom samverkan med bl.a. regionala aktörer, främst gällande små och medelstora företag.</p> <p>- Utökat erbjudande till små och medelstora företag med tonvikt på förbättrad kvalitet och omfattning genom bl.a. förstärkt regional exportrådgivning.</p>
2013	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <p>- Initiera, driva och följa upp projekt som tagits fram inom ramen för organisationens verksamhet och genom samarbete och kontakter med regionala aktörer och andra samarbetsparter.</p> <p>- Kunna medverka till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013.</p> <p>- Bistå med att ta fram en långsiktig strategi som ska vägleda organisationen i dess arbete med regionala tillväxtfrågor. Strategin ska grunda sig på bestämmelserna i förordningen (2007:713) om regionalt tillväxtarbete samt på den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013.</p>
2014–2018	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <p>- Sveriges export- och investeringsråd ska redogöra för verksamhet och uppnådda resultat i syfte att: Utveckla samverkan med relevanta aktörer som har betydelse för det svenska investeringsfrämjandet. Ny formulering 2018: Sveriges export- och investeringsråd ska redogöra för och analysera verksamhet och uppnådda resultat i syfte att: samverka mellan aktörerna i det svenska investeringsfrämjande systemet.</p>

År	Uppdrag
	<p><i>Exportfrämjande</i></p> <p>Uppdraget till Sveriges export- och investeringsråd omfattar fyra exportfrämjande verksamhetsområden och genomsyras av samverkan och samarbete med andra aktörer.</p>
2014–2016	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <p>- Sveriges export- och investeringsråd ska redogöra för verksamhet och uppnådda resultat i syfte att: Bidra till kompetensutveckling hos personer som arbetar med investeringsfrämjande inom statlig förvaltning och andra relevanta samarbetspartners.</p>
2014–2015	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <p>- Åtterrapporera om dess arbete inom regional tillväxt. Åtterrapporeringen ska grunda sig på bestämmelserna i förordningen (2007:713) om regionalt tillväxtarbete.</p>
2016–2018	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <p>- Av särskild vikt är att alla investeringar sker i lokal miljö varför det behövs ett nära samspel med aktörer för regionalt och lokalt investeringsfrämjande i kontakterna med utländska investerare. Ny formulering 2017: Av särskild vikt är att alla investeringar sker i lokal miljö varför det i kontakterna med utländska investerare behövs ett nära samspel med aktörer för regionalt och lokalt investeringsfrämjande i både Sverige och utlandet. Det innebär bland annat att Business Swedens representanter i utlandet ska samverka med utlandsmyndigheterna i analys, kontaktskapande, planering och genomförande av investeringsfrämjande insatser.</p> <p><i>Exportfrämjande</i></p> <p>- att kunna samverka med andra relevanta aktörer inom ramen för regionala exportcentra.</p>
2018	<p><i>Investeringsfrämjande</i></p> <p>- I uppdraget ingår att proaktivt attrahera utländska investeringar genom direktkontakter med utländska företag inom utvalda investeringsområden och marknader samt öka kunskapen om och intresset för Sverige som en attraktiv destination för utländska investeringar.</p> <p>- I samverkan med övriga aktörer inom Sveriges investeringsfrämjande system geografiskt och tematiskt kartlägga konkreta affärs- och investeringsmöjligheter i Sverige.</p>

Källa: Egen sammanställning från regeringens riktlinjer till Sveriges export- och investeringsråd avseende den investeringsfrämjande respektive den exportfrämjande verksamheten och motsvarande riktlinjer till Exportrådet 2012 och regleringsbrev för 2012 till Invest Sweden samt myndighetens instruktion. Kommentar: Utöver de ändringar som omnämns i kommentaren har även vissa mindre språkliga ändringar gjorts som dock inte bedöms påverka innebörden och därför inte redovisas särskilt.

BILAGA 7

Enkätundersökning regioner/regionala investeringsfrämjande organisationer

Enkäten skickades till följande regionala investeringsfrämjande organisationer/regioner. De som besvarade enkäten har markerats med *

Business Region Blekinge*

Business Region Borås*

Business Region Göteborg*

Business Region Mid Sweden*

Business Region Skaraborg*

Business Region Örebro*

Business Värmland*

High Coast Invest*

Invest in Dalarna*

Invest in Gävleborg

Invest in Norrbotten*

Invest in Skåne*

Invest Stockholm

(besvarade enkäten genom Stockholm Business Alliance där de ingår)

Position Väst*

Region Gotland*

Region Halland*

Region Jönköping*

Region Kalmar*

Region Kronoberg*

Region Västerbotten/Projektorganisation för Invest in Västerbotten

Region Östergötland*

Stockholm Business Alliance*

Enkäten skickades ut den 7 juni 2019 och avslutades den 20 juni. En påminnelse skickades ut den 17 juni. I denna ombads de som inte svarat höra av sig om de behövde mer tid för att besvara enkäten. Ingen bad om mer tid. Upprepade försök gjordes även att kontakta samtliga respondenter inför eller under enkätundersökningen för att informera om undersökningen.

Nedan återges det missiv som skickades ut tillsammans med enkäten och enkäten.

Uppföljning av regionernas samverkan med Business Sweden

Riksdagens näringsutskott har beslutat att följa upp riksdagens beslut från 2012 att slå samman det statliga export- och investeringsfrämjandet i en ny organisation – Business Sweden. Fram till 2013 utfördes exportfrämjandet av Exportrådet och investeringsfrämjandet av Myndigheten för utländska investeringar i Sverige (Invest Sweden). Inför beslutet framhöll många (bl.a. den utredare som tillsatts, regeringen och flera regionala remissinstanser) vikten av fortsatt god samverkan med regionerna för ett verkningsfullt investeringsfrämjande. En förhoppning med sammanslagningen var att den skulle kunna leda till att samverkan mellan det nationella investeringsfrämjandet och regionerna skulle stärkas, framför allt när det gällde de europeiska marknaderna, där Invest Sweden varit tvungen att lägga ned sina kontor.

Mot bakgrund av regionernas betydelsefulla roll för investeringsfrämjandet kommer den nu aktuella uppföljningen att innehålla en fördjupad del om Business Swedens samverkan med regionerna. För att få en så bra bild som möjligt av samverkan mellan regionerna och Business Sweden är regionernas perspektiv oerhört viktigt. Med det här mejlet vill vi därför bjuda in er region/regionala investeringsfrämjande organisation att delta i en enkätundersökning om er verksamhet och samverkan med Business Sweden. Inom ramen för uppföljningen genomförs också intervjuer med Business Sweden, Utrikesdepartementet och Sveriges allmänna utrikeshandelsförening (SAU). I arbetet med uppföljningen kommer även den nyligen avslutade utredningen om investeringsfrämjande (SOU 2019:21) att beaktas.

Dina svar är viktiga

Förutsättningarna i regionerna är väldigt olika och för att få en så rättvisande bild som möjligt av regionernas samverkan med Business Sweden är er medverkan mycket betydelsefull! Enkäten har skickats till en person i varje region. Vi har skickat enkäten till dig utifrån information på regionens eller den regionala främjandeorganisationens webbplats som gör att vi tror att du är den eller en av dem som är ansvariga för investeringsfrämjandet i din region. Om du anser att enkäten har hamnat fel är vi tacksamma om du har möjlighet att kontakta oss så snart som möjligt. Du får gärna ta hjälp av andra när enkäten ska besvaras. Det går också bra att logga in flera gånger till enkäten och spara

resultaten däremellan samt att skriva ut enkäten för att på förhand få en överblick över alla frågor.

Vi hoppas att du/ni har möjlighet att svara senast den 20 juni.

Du gör så här

Du kommer till enkäten genom att klicka på följande länk: [passlink]

Så används de lämnade uppgifterna

I näringsutskottets beredningsområde ingår bl.a. frågor om handels- och investeringsfrämjande. Sverige är ett litet handelsberoende land som konkurrerar i en global ekonomi. Export, import och utländska investeringar är av stor vikt för svensk ekonomi och sysselsättning.

Dina/era svar ger viktig kunskap för ledamöterna i riksdagens näringsutskott. Med bättre kunskap ökar förutsättningarna för välgrundade politiska beslut. Resultatet av undersökningen kommer att användas i näringsutskottets uppföljning av beslutet att bilda en gemensam organisation för export- och investeringsfrämjande.

Allmän handling

Uppgifterna som du lämnar diarieförs och blir allmän handling enligt 2 kap. tryckfrihetsförordningen (1949:105). Uppgifterna blir därmed i normala fall också offentliga i enlighet med bestämmelserna i offentlighets- och sekretesslagen (2009:400). I rapporten kommer uppgifterna i huvudsak att summeras, men i vissa fall kan det även finnas ett intresse av att särredovisa uppgifter från regionerna.

Resultat

Resultat från enkätundersökningen kommer att ingå i en rapport som publiceras i riksdagens rapportserie (RFR) under hösten 2019. Rapporten kommer även att publiceras på riksdagens webbplats, www.riksdagen.se.

Frågor?

Om du har frågor om uppföljningen eller enkäten går det bra att höra av dig till någon av oss på näringsutskottets kansli som arbetar med uppföljningen.

Stort tack på förhand för din/er medverkan!



1. Vilken region/regional investeringsfrämjande organisation företräder du/ni?

2. Har er region/organisation ett samverkansavtal med Business Sweden?

- Ja
 Nej
 Vet ej

Om nej: Vad är anledning till att ni inte har ett avtal?

3. Samverkar er region/organisation med fler aktörer än Business Sweden i arbetet med attrahera utländska investeringar till regionen/Sverige? Det är möjligt att markera fler svar.

- Ja, privata aktörer.
 Ja, statliga myndigheter.
 Ja, kommuner.
 Ja, andra regioner.
 Ja, annan nämligen:

- Nej

4. I vilken utsträckning finansieras er organisation genom projektmedel?

- 61-100 procent
 31-60 procent
 1-30 procent
 0 procent
 Vet ej/ej relevant

**5. Har er region/organisation tidigare haft ett samverkansavtal med Business Sweden?
(Följfråga vid Nej- eller Vet ej- svar fråga 2.)**

- Ja
 Nej
 Vet ej

Om ja: Vad är anledning till att ni avslutade/inte förnyade avtalet?

I följande frågor ber vi er att ange hur många investeringar ni har medverkat till under de senaste tre åren genom samverkan med Business Sweden.

Med investeringar avses utländska investeringar i form av t.ex. nyetableringar, samarbetsavtal, expansionsinvesteringar och förvärv.

För varje år efterfrågas även antalet s.k. högkvalitativa investeringar. Med högkvalitativa investeringar avses de som Business Sweden definierat som High Quality Investments som baseras på investeringens storlek (satsat kapital och planerat antal jobb), direkt nytta av investeringen (ny teknologi och innovationer, FoU, marknadsutveckling, internationalisering), kvalitet på investeraren (varumärke, historik av internationella investeringar) och framtida nytta av investeringen (nya arbetstillfällen, ytterligare investeringar, attrahera andra investerare, annan framtida nytta).

6. Hur många *investeringar* medverkade ni till 2016 genom samverkan med Business Sweden?

7. Hur många s.k. *högkvalitativa investeringar* medverkade ni till 2016 genom samverkan med Business Sweden?

8. Hur många *investeringar* medverkade ni till 2017 genom samverkan med Business Sweden?

9. Hur många s.k. *högkvalitativa investeringar* medverkade ni till 2017 genom samverkan med Business Sweden?

10. Hur många *investeringar* medverkade ni till 2018 genom samverkan med Business Sweden?

11. Hur många s.k. *högkvalitativa investeringar* medverkade ni till 2018 genom samverkan med Business Sweden?

I följande frågor ber vi er att ange hur många investeringar ni har genererat eller medverkat till under de senaste tre åren utan samverkan med Business Sweden. Här avses både sådana ni har genererat på egen hand och sådana ni har medverkat till genom samverkan med andra aktörer än Business Sweden.

Med investeringar avses utländska investeringar i form av t.ex. nyetableringar, samarbetsavtal, expansionsinvesteringar och förvärv.

För varje år efterfrågas även antalet s.k. högkvalitativa investeringar. Här önskar vi att ni om möjligt gör en bedömning motsvarande Business Swedens definition av High Quality Investments som baseras på investeringens storlek (satsat kapital och planerat antal jobb), direkt nytta av investeringen (ny teknologi och innovationer, FoU, marknadsutveckling, internationalisering), kvalitet på investeraren (varumärke, historik av internationella investeringar) och framtida nytta av investeringen (nya arbetstillfällen, ytterligare investeringar, attrahera andra investerare, annan framtida nytta).

12. Hur många *investeringar* genererade eller medverkade ni till 2016 utan Business Swedens medverkan?

13. Hur många s.k. *högkvalitativa investeringar* genererade eller medverkade ni till 2016 utan Business Swedens medverkan?

14. Hur många *investeringar* genererade eller medverkade ni till 2017 utan Business Swedens medverkan?

15. Hur många s.k. *högkvalitativa investeringar* genererade eller medverkade ni till 2017 utan Business Swedens medverkan?

16. Hur många *investeringar* genererade eller medverkade ni till 2018 utan Business Swedens medverkan?

17. Hur många s.k. *högkvalitativa investeringar* genererade eller medverkade ni till 2018 utan Business Swedens medverkan?

18. På ett ungefär hur många öppna investeringsprocesser har ni för tillfället? Om ni inte kan ange ett ungefärligt antal (t.ex. ca. 12) går det bra att svara genom att uppge ett spann (t.ex. 10-15). Med investeringar avses utländska investeringar i form av t.ex. nyetableringar, samarbetsavtal, expansionsinvesteringar och förvärv.

19. På ett ungefär hur stor andel av de öppna investeringsprocesserna pågår inom ramen för samverkan med Business Sweden? Om ni inte kan ange ett ungefärligt antal (t.ex. ca. 47 procent) går det bra att svara genom att uppge ett spann (t.ex. 40-50 procent).

20. Har er region/organisation under något av de senaste tre åren (2016-2018) haft ett samarbete med Business Sweden inom något av de prioriterade sektorsområdena? (Under 2016-2018 har dessa varit: ICT, Life Sciences, Tech Scale up, Venture Capital, Automotive, Materials, Datacenters, Manufacturing, Smart Industry, Infrastructure & Construction, Retail & Logistics, Cleantech, Travel & Tourism.)

- Ja, inom flera områden.
- Ja, inom något enstaka eller några få områden.
- Nej

21. Använder ni er aktivt av Business Swedens Customer Relationship Management system (CRM-system) Salesforce?

- Ja
- Nej
- Vet ej

22. Använder ni er aktivt av något annat CRM-system för att hantera utländska investeringar?

- Ja
- Nej
- Vet ej

23. Vad är anledningen till att ni inte aktivt använder er av CRM-systemet Salesforce?
(Följdfråga vid Nej-svar fråga 21.)

24. Upplever ni att det innebär ett mervärde för er att Business Sweden arbetar med både export- och investeringsfrämjande?

- Ja
 Nej

Motivera och utveckla gärna ert svar.

25. Arbetar ni även med exportfrämjande?

- Ja
 Nej
 Vet ej

26. I vilken utsträckning samverkar ni med Business Sweden inom exportfrämjandet?
(Följdfråga vid Ja-svar fråga 25.)

- Inte alls
- I liten utsträckning
- Varken i liten eller stor utsträckning
- I stor utsträckning
- Vet ej/ej aktuellt.

27. Upplever ni att Business Sweden finns representerade på de marknader som regionen/organisationen ser som relevanta marknader för utländska investeringar?

- Ja
- Delvis
- Nej

Om delvis eller nej, vilka marknader saknar ni representation på?

28. Enligt er uppfattning i vilken utsträckning har Business Sweden den kompetens ni efterfrågar inom investeringsfrämjande? (Business Swedens prioriterade marknader för investeringsfrämjande var 2018: Indien, Japan, Kina, Storbritannien, Sydkorea, Tyskland och USA.)

	1 = Liten utsträckning	2	3	4 = Stor utsträckning	Vet ej/ingen uppfattning
Branschkompetens på de marknader som Business Sweden prioriterar inom investeringsfrämjande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Branschkompetens på övriga marknader där Business Sweden finns representerade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relevant marknadskompetens på de marknader som Business Sweden prioriterar inom investeringsfrämjande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relevant marknadskompetens på övriga marknader där Business Sweden finns representerade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Har ni erfarenhet av att ha arbetat med Myndigheten för utländska investeringar i Sverige - Invest Sweden (den myndighet som fram till 2012 ansvarade för det statliga investeringsfrämjandet).

- Ja
 Nej
 Vet ej

30. Utifrån ett investeringsfrämjarperspektiv hur uppfattar ni att er samverkan med Business Sweden fungerar i jämförelse med hur det fungerade med Invest Sweden?
(Följfråga vid Ja-svar fråga 29.)

- Samverkan fungerar i stort sett likadant.
 Samverkan fungerar bättre idag.
 Samverkan fungerar sämre idag.

Motivera och utveckla gärna ert svar.

31. Vad tycker ni fungerar bra inom Business Swedens samverkan med regionerna?

32. Finns det något ni upplever behöver utvecklas i Business Swedens samverkan med regionerna?

33. Eventuella övriga kommentarer.

BILAGA 8

Kort beskrivning av urvalsprocessen och de intervjuade företagen

Urvalsprocessen

Telefonintervjuer genomfördes med 27 svenska företag. Business Sweden tillhandahöll kontaktuppgifter till 13 av dessa företag (nio små och medelstora företag och fyra stora/multinationella företag). Det kan således finnas en risk för s.k. positiv bias när det gäller den information som dessa intervjuer genererat. Erfarenheten av att även ha anlitat andra exportkonsulter varierar mellan dessa företag. Det är företrädesvis de som klassificeras som stora/multinationella företag som anlitat andra aktörer.

Kontaktuppgifter till de övriga företagen, där flertalet av företagen inte har anlitat Business Sweden, tillhandahölls av en branschorganisation som genomfört en egen studie om bl.a. exportstöd drygt två år tidigare. Alla dessa företag kan klassificeras som små eller medelstora och urvalskriterierna var dels att företagen vid tidpunkten för studien inte hade tagit del av något offentligt stöd för internationalisering, dels att de uppgav att de var intresserade av att bli kontaktade för vidare frågor. Nedan ges en kort beskrivning av de intervjuade företagen. Företagen har utlovats anonymitet och benämns efter deras inriktning.

De intervjuade företagen

Kontaktuppgifter från Business Sweden

Företaget ICT

Företaget är ett exportbolag inom ICT som kräver lösningar där man måste följa standarder som utarbetas av landets myndigheter. Företaget sökte upp Business Sweden för cirka fyra år sedan och är sedan dess en regelbundet återkommande kund. Förutom rådet har företaget endast anlitat Exportkreditnämnden vid något tillfälle. Företaget har dock övervägt att anlita andra exportkonsulter men kommit fram till att Business Sweden var den bästa aktören sett till företagets behov. Företaget har köpt tjänsterna Connect och Business Opportunity Project (BOP). Företaget har anlitat Business Sweden för att försöka etablera sig i Turkiet, Ungern, Polen, Spanien, Rumänien och USA.

Företaget industriell kommunikation

Företaget är ett företag vars produkter gör det möjligt för industriella maskiner och apparater att kommunicera på olika sätt. Företaget har lokala försäljnings- och supportkontor och distributörer i ett stort antal länder. Företaget har anlitat Exportrådet och sedan Business Sweden under de senaste 15 åren. Företaget har anlitat Business Sweden för delegationsresor, deltagande på mässor och

vid uppstarten av lokala bolag när företaget ska etablera sig på nya marknader, som t.ex. Indien, Japan och Kina. Företaget har även använt Business Swedens tjänst BSO. Företaget har inte anlitat några andra statliga exportfrämjande aktörer och har hittills inte använt någon annan exportkonsult.

Företaget it

Företaget omsätter årligen drygt 2 miljoner kronor och utvecklar lösningar inom it och molnbaserad redovisning. Företaget kände Business Swedens regionala representant och hade därmed kunskap om Business Swedens verksamhet och de tjänster som erbjöds. Företaget har köpt BOP och Connect för att försöka etablera sig på den tyska och finska marknaden.

Företaget konsult

Företaget bedriver konsultverksamhet inom it-området och har sammanlagt sex anställda. Företaget fick information om Business Sweden och deras utbildningsverksamhet av en branschkollega och tog därefter kontakt med Business Sweden. Företaget har tidigare haft kontakt med dåvarande Exportrådet i samband med ett projekt. Under 2017 deltog företaget i Steps to Export och företaget har även anlitat Business Sweden för att göra en kartläggning av den danska marknaden. Företaget har övervägt att anlita andra exportkonsulter, men ansåg att det var enklare att anlita Business Sweden. Erfarenheterna av att samarbeta med Exportrådet bidrog också till detta beslut.

Företaget livsmedel

Företaget är ett livsmedelsföretag som årligen omsätter ca 100 miljoner kronor. Företaget hade redan kontakt med dåvarande Exportrådet, och kontakterna mellan företaget och Business Sweden fortsatte sedan som vanligt. Företaget fick för ett par år sedan ett livsmedelsstipendium som innefattade bl.a. aktiviteter utomlands med hjälp av Business Swedens utlandskontor och uppföljning på hemmaplan. Stipendiet användes för partnersök i Kina. Företaget har därefter inte haft några kontakter med Business Sweden och de menar att de inte behöver anlita Business Sweden för exportsatsning till geografiskt närbelägna marknader, t.ex. norra Europa. Företaget behövde även garantier för att enklare kunna finansiera sina exportaffärer och Business Sweden hjälpte till att etablera en kontakt mellan företaget och Exportkreditnämnden.

Företaget livsmedelsdeli

Företaget är ett livsmedelsföretag som årligen omsätter drygt 15 miljoner kronor. Företaget genomgick Steps to Export 2009 och kom därigenom i kontakt med dåvarande Exportrådet. Företaget medverkade även i Exporttåget 2012. Företaget anlidade Business Sweden knappt 20 gånger under perioden 2009–2016. Tjänsterna har omfattat kontaktskapande aktiviteter som t.ex. BOP och

köpta konsulttimmar samt deltagande på mässor och tillhandahållande av varuprover vid ambassadaktiviteter i marknadsföringssyfte. Företaget har anlitat Business Sweden för exportsatsningar i främst Norge och Estland, men även i Italien och Storbritannien. Företaget har även anlitat Almi för affärsutvecklingsprojekt. Företaget har inte anlitat privata expertkonsulter eller en svensk handelskammare i utlandet.

Företaget medicinsk diagnostik

Företaget är ett multinationellt bolag som utvecklar, tillverkar och marknadsför produkter för medicinsk diagnostik. Företaget har samarbetat med dåvarande Exportrådet och med Business Sweden under en lång tid och regelbundet återkommande. Företaget har främst anlitat Business Sweden för olika globala främjandeinsatser. De tjänster företaget köpt av Business Sweden inkluderar marknadsanalyser av enskilda länder, delegationsresor samt deltagande på mässor. Vidare har Business Sweden anlitats för att boka in möten med andra relevanta institutioner. Vidare har företaget inte anlitat några andra statliga exportfrämjande aktörer, men företaget har anlitat svenska handelskamrar i utlandet för vissa mindre samarbeten.

Företaget medicinteknik

Företaget är ett globalt bolag som utvecklar och marknadsför kliniska lösningar för behandling av olika sjukdomar. Företaget har samarbetat med dåvarande Exportrådet under en lång tid och samarbetet har fortsatt efter bildandet av Business Sweden. Företaget har i princip utnyttjat Business Swedens samtliga tjänster, såsom deltagande vid mässor/seminarier, delegationsresor, marknadsanalyser, uppstart av kontor på ny utländsk marknad och hjälp att finna affärs- och samarbetspartner. Företaget har sedan 2013–2014 ett strategiskt partnerskap med Business Sweden, som innebär att de gick igenom företagets prioriterade marknader, Business Swedens prioriterade marknader och deras planer för olika länder. Utifrån den informationen beslutade de tillsammans vilka aktiviteter som ska genomföras. Vidare har företaget haft hjälp av Business Sweden i ett stort antal länder och i princip alla världsdelar.

Företaget miljö

Företaget utvecklar it-lösningar som effektiviserar återvinningen av olika material. Det var Business Sweden som först kontaktade företaget. Företaget har därefter deltagit i Steps for Export och började köpa tjänster av Business Sweden under 2015–2016 och har därefter regelbundet återkommit till Business Sweden. För att etablera sig på den norska och finska marknaden har företaget köpt tjänsten BOP. Företaget har inte anlitat några andra statliga främjandeaktörer, även om de fört diskussioner med Exportkreditnämnden. Vidare har företaget övervägt att anlita en svensk handelskammare i utlandet, men erfarenheterna av att samarbeta med Business Sweden, men också Exportrådet, innebär att företaget åtminstone tills vidare avvaktar en sådan lösning.

Företaget tillverkning

Företaget har 65 anställda och säljer olika träningsprodukter. Företaget har en återkommande dialog med både Exportrådet och Business Sweden och uppstarten av nya projekt sker alltid på företagets initiativ. Företaget har vid flera tillfällen köpt tjänsten Affärschansprojekt i syfte att exportera sina produkter till den brasilianska, den australiensiska och den ukrainska marknaden. Företaget har dessutom köpt skraddarsydda konsulttjänster för flera marknader. Företaget har även anlitat Exportkreditnämnden i form av en utökad rörelsekredit och Tillväxtverket i form av affärsutvecklingscheckar. Vid företagets etablering på den amerikanska marknaden anlidade företaget den svensk-amerikanska handelskammaren i Chicago.

Företaget transport

Företaget är ett multinationellt bolag som arbetar med att utveckla hållbara transportlösningar. Företaget har samarbetat med Exportrådet och sedan Business Sweden under en lång tid och regelbundet återkommande. Företaget har köpt ett antal olika tjänster från Business Sweden, t.ex. exportteknisk rådgivning, mässdeltagande, delegationsresor, marknadsanalyser, hjälp att hitta affärspartner och uppstart av kontor. Företaget är etablerat på ett stort antal marknader i världen och i dessa länder anlitas i princip aldrig Business Sweden. När företaget ska etablera sig på en helt ny och komplex marknad, t.ex. Västafrika, är grundregeln att företaget alltid anlitar Business Sweden. Företaget har i olika sammanhang anlitat Swedfund, EKN och SEK. Vidare anlitar företaget regelbundet andra konsulter när det gäller genomlysning av potentiella samarbetspartner samt när dessa konsulter har specifik branschkunskap om en geografisk marknad.

Företaget trä

Företaget säljer bl.a. virke och omsätter årligen drygt 60 miljoner kronor. Företaget anlidade dåvarande Exportrådet och den initiala kontakten skedde genom att Exportrådet sökte upp företaget och informerade om sina tjänster. Företaget har genomfört två s.k. BOP-projekt med Exportrådet/Business Sweden. Företaget har i dag en god relation med Business Sweden, som vid enstaka tillfällen utan kostnad hjälpt företaget med kortare konsultinsatser i form av frågor och mindre uppkomna problem. Samtidigt har företaget medverkat vid Business Swedens regionala företagsmöten, där företaget berättat om sina erfarenheter. Det har enligt företaget aldrig varit aktuellt att anlita någon annan exportkonsult än Business Sweden då de i dag har upparbetat en god relation.

Företaget trädgård

Företaget säljer produkter för trädgård och hem och omsätter drygt 10 miljoner kronor. Det var Business Sweden som kontaktade företaget och presenterade vilka tjänster man erbjöd. Företaget har deltagit i Business Swedens program

Steps to Export. Vidare har företaget köpt tjänsten BOP när företaget ville identifiera en möjlig leverantör till företaget. I samband med detta projekt hade företaget kontakt med flera av Business Swedens utlandskontor och genom projektet lyckades man identifiera en leverantör från Ungern som man därefter har anlitat. Företaget har även tagit del av Tillväxtverkets internationaliseringscheckar.

Kontaktuppgifter från branschorganisation

Företaget eldistribution

Företaget tillverkar och säljer intelligenta elcentraler. Företaget har aldrig fått stöd till internationalisering eller haft eller sökt kontakt med någon statlig främjandeaktör, även om de har god kännedom om vilka aktörer som finns.

Företaget entreprenad

Företaget är verksamt inom entreprenadverksamhet med inriktning på mark och anläggning. Verksamheten är i huvudsak inriktad på den svenska marknaden, men man bedriver också verksamhet utomlands, där Tyskland är den största exportmarknaden. Företaget känner till Business Sweden, men har aldrig anlitat dem. För ett antal år sedan hade företaget en kontakt med Almi om en exportsatsning. Företaget har vid några tillfällen kontaktat svensk handelskammare i utlandet för landspecifik information.

Företaget exportkonsult

Företaget utför konsulttjänster när det gäller bl.a. miljödriven utveckling, marknadsföring och administration samt utbildning för små och medelstora företag, organisationer och myndigheter i Sverige och utomlands. Företaget har anlitats av svenska företag för att hitta samarbetspartner på framför allt den polska och den tyska marknaden.

Företaget formning

Företaget erbjuder formlösningar för plåt och rördetaljer, inklusive hydroformning, pressning och lasersvetsning. Företaget känner till Business Sweden, men har inte haft några reella kontakter med organisationen. En ambition för företaget är att inte anlita extern konsult hjälp. Företaget ser dock ett ökat behov av att medverka vid större internationella mässor i framtiden.

Företaget heminredning

Företaget är ett mindre företag som säljer heminredning dels i egna butiker i Sverige, dels via samarbetspartner i Norge. Företaget hade kontakt med Business Sweden i samband med att de skulle påbörja en exportsatsning till Norge, men valde att gå vidare med exportsatsningen på egen hand.

Företaget industriföretag

Företaget tillverkar luftfjädringssystem som främst används för lätta transportbilar. Företaget har en stark position på den svenska marknaden och har europeiska kunder. Ambitionen är att utveckla en exportstrategi och Business Swedens Steps to Export bidrog till att företaget tog fram ett beslutsunderlag för hur de avser att gå vidare med detta arbete. Med hög sannolikhet kommer företaget att vända sig till Business Sweden i framtiden när företaget mer medvetet ska satsa på att öka exporten till den europeiska marknaden.

Företaget medicinsk inredning

Företaget tillverkar dentalinredningar och är verksamt i framför allt de nordiska länderna. Företaget har aldrig varit i kontakt med Business Sweden eller någon annan statlig främjandeaktör.

Företaget nätverkstillverkare

Företaget är ett multinationellt företag som tillverkar utrustning för att bygga nätverk för mobil kommunikation. Företaget anser att deras behov av att anlita Business Sweden är begränsat. Företaget deltar regelbundet vid de delegationsresor som Business Sweden arrangerar på uppdrag av regeringen, dock nästan uteslutande med lokala representanter. I övrigt använder företaget Business Swedens konsulttjänster i relativt begränsad utsträckning och det förekommer att företaget köper tjänster från Business Sweden när det rör sig om att etablera sig med nya produkter och lösningar inom branscher där företaget inte är etablerat.

Företaget partihandel

Företaget säljer utrustning inom ridsport och annan fritidsutrustning. Företaget har precis påbörjat ett utbildningsprogram i praktisk exportteknik, som ges av Business Sweden i samarbete med Västsvenska Handelskammaren. Företaget kom i kontakt med Business Sweden i samband med att de informerades om sina tjänster vid en regional företagarträff.

Företaget pedagogik

Företaget säljer ett pedagogiskt verktyg som används för att förstå, identifiera och kommunicera färg. Produkterna säljs internationellt, framför allt via en webbshop. Företaget har de senaste åren kommit i kontakt med Business Sweden vid ett par tillfällen. Business Swedens utlandskontor i Japan tog kostnadsfritt fram en potentiell samarbetspartner, och företaget har vid två tillfällen deltagit vid en internationell mäsas.

Företaget sjökabel

Företagets produkter, marina förankringssystem, säljs över hela världen. Företaget har anlitat Exportrådet och Business Sweden under de senaste åren. De

tjänster som företaget framför allt har köpt är BOP och BSO i Japan och USA. Företaget planerar nya exportsatsningar och Business Sweden ingår i planeringskedet, t.ex. vad gäller nya marknadsanalyser.

Företaget spårtillverkning

Företaget tillverkar spåranläggningar, och verksamheten är i huvudsak inriktad på den skandinaviska marknaden. Företaget har fått offerter från både Exporrådet och Business Sweden, bl.a. för att hitta samarbetspartner i Spanien.

Företaget utbildning

Företaget genomför ledarskapsträning med fokus på att träna förmågor i ledarskapet. Företaget anlidade Business Sweden för cirka tre år sedan när de köpte BOP för att etablera sig på den holländska marknaden, samt konsulttjänster för att organisera ett seminarium med möjliga kunder. Business Sweden sammanförde företaget med Svenska Handelskammaren i Holland, med vilka företaget fortfarande samarbetar. Företaget har därefter etablerat sig i Storbritannien och påbörjat en etablering i Finland. Etablering i Storbritannien skedde i samarbete med den svenska handelskammaren där. Företaget kommer sannolikt inte att anlita business Sweden vid en framtida expanderings.

Företaget verkstad

Företaget tillverkar och säljer kundanpassade doseringsanläggningar. En stor del av företagets leveranser går på export, där de viktigaste marknaderna är Europa, Australien och Kina. Företaget tillhör en internationell koncern som har mindre lokala marknadsbolag i ett antal länder. Företaget har kännedom om Exporrådet och Business Sweden, men har aldrig i något skede av företagets internationalisering anlitat dem. Företaget har kommit i kontakt med Business Sweden via företagsträffar som deras lokala bank har organiserat.

2017/18:RFR1	KONSTITUTIONSUTSKOTTET Öppen utfrågning om Riksrevisionen - en del av riksdagens kontrollmakt
2017/18:RFR2	ARBETSMARKNADSUTSKOTTET Vägen till arbete för unga med funktionsnedsättning – en uppföljning och utvärdering
2017/18:RFR3	FINANSUTSKOTTET Offentlig utfrågning om den aktuella penningpolitiken 28 september 2017
2017/18:RFR4	CIVILUTSKOTTET Civilutskottets offentliga utfrågning om barns skuldsättning
2017/18:RFR5	SOCIALUTSKOTTET Samordnad individuell plan (SIP) – en utvärdering
2017/18:RFR6	NÄRINGSUTSKOTTET Näringsutskottets offentliga utfrågning om internationell handel
2017/18:RFR7	KULTURUTSKOTTET Offentlig utfrågning om framtidens spelpolitik
2017/18:RFR8	FINANSUTSKOTTET Offentlig utfrågning om finansiell stabilitet och makrotillsyn den 23 januari 2018
2017/18:RFR9	ARBETSMARKNADSUTSKOTTET Offentlig utfrågning om vägen till arbete för unga med funktionsnedsättning – en uppföljning och utvärdering
2017/18:RFR10	SOCIALUTSKOTTET Personlig assistans – effekter av rättsutvecklingen
2017/18:RFR11	KONSTITUTIONSUTSKOTTET Forskarhearing om nya svenskar och demokratin
2017/18:RFR12	FINANSUTSKOTTET Offentlig utfrågning om den aktuella penningpolitiken den 6 mars 2018
2017/18:RFR13	TRAFIKUTSKOTTET Fossilfria drivmedel för att minska transportsektorns klimatpåverkan – flytande, gasformiga och elektriska drivmedel inom vägtrafik, sjöfart, luftfart och spårbunden trafik
2017/18:RFR14	TRAFIKUTSKOTTET Offentlig utfrågning om konkurrens på lika villkor inom luftfarts- och åkerinäringarna
2017/18:RFR15	UTBILDNINGSUTSKOTTET Offentlig utfrågning om trygghet och studiero i skolan
2017/18:RFR16	TRAFIKUTSKOTTET Järnvägstunnlar och skogsbilvägar – en uppföljning av klimatanpassningsåtgärder för infrastruktur
2017/18:RFR17	FINANSUTSKOTTET Öppen utfrågning om Riksbankens rapport Redogörelse för penningpolitiken 2017
2017/18:RFR18	FÖRSVARsutskottet Försvarsutskottets offentliga utfrågning om cybersäkerhet

- 2017/18:RFR19 FINANSUTSKOTTET
Öppen utfrågning om Finanspolitiska rådets rapport Svensk finanspolitik 2018
- 2017/18:RFR20 SOCIALFÖRSÅKRINGSUTSKOTTET
Regeringens resultatredovisningar i ett 20-årigt perspektiv – utgiftsområde 8 Migration
- 2017/18:RFR21 Seminarium om Agenda 2030
- 2017/18:RFR22 FINANSUTSKOTTET
Öppen utfrågning med anledning av Riksrevisorernas årliga rapport 2018 och Riksrevisionens uppföljningsrapport 2018
- 2017/18:RFR23 KULTURUTSKOTTET
Öppet seminarium om Efter #metoo – hur går vi vidare?
- 2017/18:RFR24 UTBILDNINGSUTSKOTTET
Studie- och yrkesvägledning i grundskolan och gymnasieskolan – en uppföljning
- 2017/18:RFR25 TRAFIKUTSKOTTET
Offentlig utfrågning om fossilfria drivmedel för att minska transportsektorns klimatpåverkan
- 2017/18:RFR26 TRAFIKUTSKOTTET
Offentlig utfrågning om anpassning av väg och järnväg till ett förändrat klimat

2018/19:RFR1	FINANSUTSKOTTET Offentlig utfrågning om den aktuella penningpolitiken den 8 november 2018
2018/19:RFR2	FINANSUTSKOTTET Öppen utfrågning om finansiell stabilitet den 5 februari 2019
2018/19:RFR3	TRAFIKUTSKOTTET Offentlig utfrågning om transportsektorns bidrag till att uppfylla klimatmålen
2018/19:RFR4	SKATTEUTSKOTTET En utvärdering av personalliggarsystemet
2018/19:RFR5	FINANSUTSKOTTET Öppen utfrågning om den aktuella penningpolitiken den 7 mars 2019
2018/19:RFR6	FINANSUTSKOTTET Öppen utfrågning den 2 maj om Riksbankens rapport Redogörelse för penningpolitiken 2018
2018/19:RFR7	FINANSUTSKOTTET Öppen utfrågning om Finanspolitiska rådets rapport Svensk finanspolitik 2019
2018/19:RFR8	KULTURUTSKOTTET Att redovisa resultat – En uppföljning av regeringens resultatredovisning av utgiftsområde 17 Kultur, medier, trossamfund och fritid
2018/19:RFR9	SKATTEUTSKOTTET Skatteutskottets utvärdering av personalliggarsystemet
2018/19:RFR10	MILJÖ- OCH JORDBRUKSUTSKOTTET Offentlig utfrågning om skogen som resurs och livsmiljö

2019/20:RFR1	FINANSUTSKOTTET Öppen utfrågning om den aktuella penningpolitiken den 24 september 2019
2019/20:RFR2	UTBILDNINGSPOLITIKUTSKOTTET Seminarium om livslångt lärande
2019/20:RFR3	KULTURUTSKOTTET Att redovisa resultat
2019/20:RFR4	UTBILDNINGSPOLITIKUTSKOTTET Regeringens resultatredovisning för UO15 och UO16 – utbildningsutskottets uppföljningar 2012–2018
2019/20:RFR5	FINANSUTSKOTTET Hur påverkas den finansiella stabiliteten av cyberhot, fintech och klimafförändringar? En översikt av forskning, aktörer och initiativ