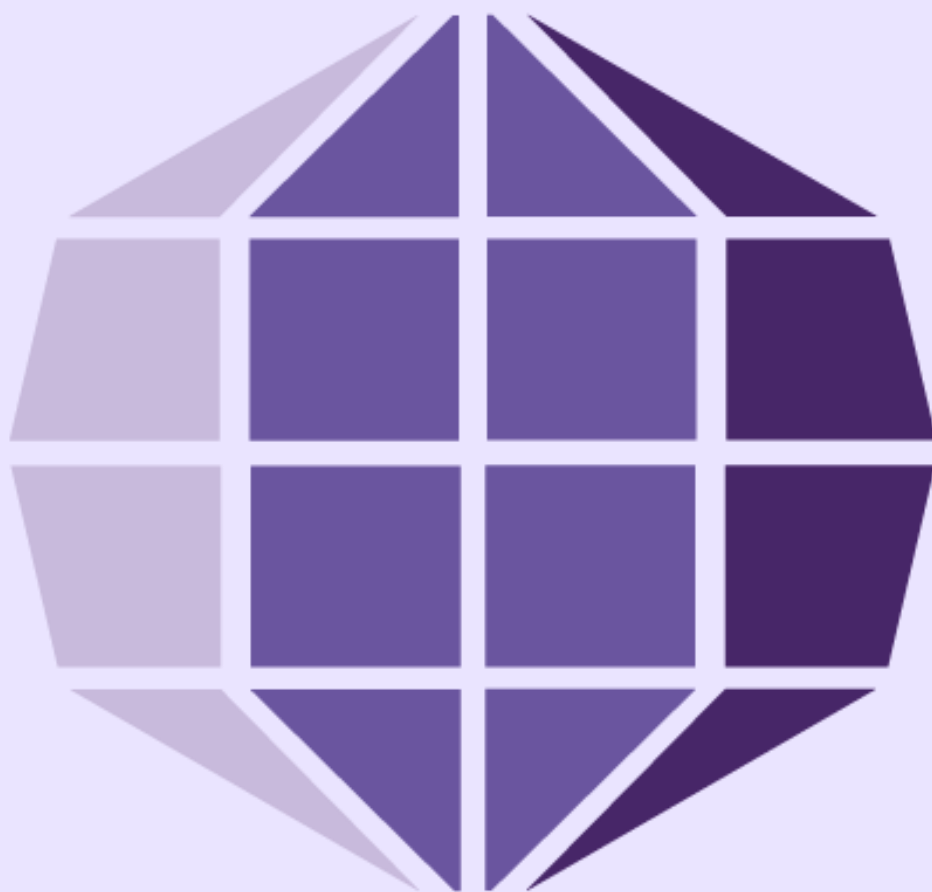


# Närhet, tydlighet och långsiktighet

Lärdomar från 400 export-och investprojekt



# Förord

Trots stora förändringar i omvärlden de senaste åren fortsätter svenska exportföretag att vara konkurrenskraftiga i ett internationellt perspektiv. På motsvarande sätt är Sverige attraktivt för utländska företag och investerare som vill etablera verksamhet i landet eller investera i svenska företag. Stora företagsetableringar är aktuella i flera regioner, exempelvis genom de gröna industrisatsningarna i norra Sverige. Men den globala konkurrensen liksom kraven på omställning ökar och svenska företag och regioner står inför både utmaningar och möjligheter de kommande åren. Nya satsningar på export- och investeringsfrämjande, som kan leda till fler exporterande företag och nya företagsinvesteringar, är fortsatt viktiga för Sveriges konkurrenskraft samt tillväxt och sysselsättning i hela landet.

Tillväxtverket har sedan 2016 haft i uppdrag att samordna arbetet med regional exportsamverkan där kunskap, nätverk och finansiering är viktiga verktyg. Tillväxtverket förvaltar även programmen för Europeiska regionala utvecklingsfonden 2021-2027 där investeringar i näringslivets omställning och konkurrenskraft utgör en betydande del. Det finns en stor potential att i nya satsningar, i högre utsträckning tillvarata kunskap och lära av de projekt som tidigare genomförts. Mot den bakgrunden gav Tillväxtverket i uppdrag till WSP Advisory att kartlägga och analysera de export- och investeringsfrämjande projekt som finansierats av Europeiska regionala utvecklingsfonden och anslag 1:1 Regionala tillväxtåtgärder under perioden 2014-2020. I uppdraget ingick även att göra internationella jämförelser i bland annat Finland och Danmark samt ge förslag på policyåtgärder inom området i en svensk kontext.

Resultaten, som presenteras i denna rapport, visar att Europeiska regionala utvecklingsfonden och anslag 1:1 är viktiga finansiärer av insatser som stärker internationalisering och svensk export. Nästan 1,3 miljarder kronor investerades i mer än 400 projekt under perioden. Drygt 400 miljoner kronor avsåg direkta insatser i företag. Rapporten belyser vikten av att arbeta företagsnära, att stärka samordning samt "en dörr in" för företagen och här finns intressanta lärdomar från både Finland och Danmark. Projekten finns beskrivna i en interaktiv digital [Sverigekarta](#) som kompletterar den skriftliga rapporten.

Ambitionen är att föreliggande studie kan ge kunskap och inspiration i nya export- och investeringsfrämjande projekt som kan stärka företagens internationalisering och utveckla det svenska export- och investeringsfrämjandet. Slutsatser och rekommendationer i studien är konsulternas egna.

Stockholm i februari 2023

*Tim Brooks*

Avdelningschef  
Tillväxtverket

*Jonas Örtquist*

Projektledare  
Tillväxtverket

# Sammanfattning

WSP Advisory har på uppdrag av Tillväxtverket genomfört en studie bestående av tre delar. Dels en portföljanalys – en kartläggning och analys av export- och investeringsprojekt finansierade av Regionalfonden samt anslag 1:1 Regionala tillväxtåtgärder under 2014-2020. Dels en internationell utblick med fokus på hur export och investeringsfrämjande EU-projekt och hur arbetet är organiserat i Danmark och Finland. Dels en intervjustudie med regionala samordnare för exportsamverkan, exportfrämjande aktörer samt näringslivsorganisationer. Med utgångspunkt i dessa tre delar presenterar Tillväxtverket i denna rapport resultaten samt konsulternas rekommendationer och förslag till policyåtgärder.

Portföljanalysen visar att det export- och investeringsfrämjande arbetet är en del av ett större företagsfrämjande. Totalt genomfördes 409 export- och investeringsfrämjande projekt mellan 2014-2020 som uppgick till knappt 1,3 miljarder kronor där knappt 75 procent, drygt 933 miljoner kronor, kommer från Regionalfonden. Den samlade projektportföljen har sin tyngdpunkt inom exportfrämjande där en större andel av medlen bedöms ha riktats mot strukturbyggande insatser följt av direkta insatser i företag. En slutsats från portföljanalysen är vidare att projektägarna i hög grad utgörs av aktörer, som i många fall också arbetar med andra företagsfrämjande insatser.

Den internationella utblicken fördjupar bilden av det export- och investeringsfrämjande arbetet i Danmark och Finland och hur Regionalfonden används. I Danmark är ansvaret för företagsfrämjande på den regionala nivån tydligt samlat hos de så kallade Erhvervshusen. De nationella expertmyndigheterna, inom exempelvis exportfrämjande, har en tydligt utpekad roll att bidra till Erhvervshusens regionala arbete. I Finland är det exportfrämjande arbetet på regional nivå delat mellan landskapsförbunden (regionerna) och de statliga ELY-centralerna (motsvarande länsstyrelserna). Landskapsförbundet har också en roll som samordnande av de nationella exportfrämjande myndigheterna genom att man är noder i Team Finland-nätverken.

Intervjuerna i uppdragets tredje del pekar på ett antal lärdomar från arbetet med regional exportsamverkan. Det framkommer bland annat skillnader i hur arbetet organiserats, skillnader i arbetssätt, behovet av en bredd av kompetenser i främjarsystemet samt vikten av att arbeta företagsnära. En slutsats är också att ett investeringsfrämjande arbete förutsätter delaktighet från andra aktörer, exempelvis kommunerna.

WSP:s rekommendationer och förslag till policyåtgärder är inriktade på dels hur arbetet med regional exportsamverkan kan utvecklas, dels hur exportfrämjande insatser till företag kan utvecklas och stärkas. Här lyfts bland annat behovet av att fortsätta utveckla roll- och ansvarsfördelning mellan aktörer och att verka för både vertikal och horisontell samordning samt att säkerställa att relevanta aktörer ingår. "En dörr in" för företagen är fortsatt viktigt. Vidare pekar rekommendationer på betydelsen av att arbeta företagsnära utifrån företagets behov och utmaningar samt att skapa långsiktighet och bygga kompetens hos företagen. Här finns en potential att utveckla gränsöverskridande, tematiska arbetssätt mellan regioner och mellan företag för att uppnå synergier, specialisering och kritisk massa, delvis inspirerat av Danmark.



# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Uppdraget .....	4
1.2 Metod.....	6
<b>2 Portföljanalysen</b> .....	<b>9</b>
2.1 Portföljen visar att Regionalfonden är en betydande finansiär av export- och investeringsfrämjande .....	9
2.2 Portföljen har en tyngdpunkt mot exportfrämjande.....	10
2.3 Portföljen har en tyngdpunkt mot kapacitetsbyggande följt av direkta insatser i företagen.....	12
2.4 Projektägarna tillhör i hög grad det ordinarie främjarsystemet.....	13
2.5 Portföljens tyngdpunkt sett till volym av medel finns i norra Sverige men antalet projekt är jämnare fördelat över landet .....	14
<b>3 Internationell utblick</b> .....	<b>19</b>
3.1 Slutsatser från den finska fallstudien .....	20
3.2 Slutsatser från den danska fallstudien .....	22
3.3 Samlade slutsatser.....	24
<b>4 Intervjustudie</b> .....	<b>25</b>
4.1 Växlande behov och förutsättningar hos företagen ställer krav på en bred verktygslåda .....	25
4.2 Det exportfrämjandet arbetet skiljer sig åt mellan regioner – lärande och erfarenhetsutbyte kan utvecklas .....	26
4.3 Investeringsfrämjandet mobiliserar delvis ett annat system – samordning och rollfördelning är inte lika tydligt.....	26
4.4 Lärdomar och inspel till framtida arbete med regional exportsamverkan	27
<b>5 Framåtblick och rekommendationer</b> .....	<b>28</b>
5.1 Hur kan arbetet med regional exportsamverkan utvecklas för att öka genomslaget regionalt och nationellt?.....	28
5.2 Hur kan exportfrämjande insatser till företag utvecklas och stärkas för att ge ännu bättre effekt? .....	34

# 1 Inledning

Tillväxtverket har sedan 2016 haft i uppdrag att samordna arbetet med regional exportsamverkan och idag finns en etablerad samverkan kring exportfrämjande i samtliga 21 regioner.

Den långsiktiga utvecklingen av det regionala arbetet med exportsamverkan leds av regionalt utvecklingsansvariga och involverar Almi, Business Sweden, Exportkreditnämnden, Svensk Exportkredit, Enterprise Europe Network samt handelskamrar och har samordnats och koordinerats av Tillväxtverket. På flera håll deltar även andra företagsfrämjare, klusterorganisationer och science parks. Organiseringen av det regionala arbetet utgår i hög utsträckning från regionala förutsättningar och varierar över landet.

Utveckling av nya export- och investeringsfrämjande insatser är nu aktuell i och med de möjligheter som finns inom Europeiska regionala utvecklingsfonden 2021-2027 (Regionalfonden) och de nio svenska regionalfondsprogrammen. I förberedelser av nya projekt finns en efterfrågan på kunskap och lärande om framgångsrika insatser till företag och hur export- och investeringsfrämjande arbete kan utvecklas framåt. Kunskapen kan också fungera som ett inspel i det nationella arbetet med utvecklad politik för export- och investeringsfrämjande.

Hösten 2022 gav Tillväxtverket därför i uppdrag till WSP att genomföra en kartläggning och analys av tidigare genomförda export- och investprojekt finansierade av regionalfondsprogrammen (tematiskt mål 1 och 3) eller anslag 1:1 Regionala tillväxtåtgärder samt internationella jämförelser som kan ge inspiration till nya satsningar och projekt samt utveckling av regional exportsamverkan de kommande åren.

## 1.1 Uppdraget

WSP:s uppdrag har omfattat tre huvudsakliga delar:

**En portföljanalys** bestående av en kartläggning och analys av 1:1- och regionalfondsprojekten 2014–2020 med inriktning mot små och medelstora företags internationalisering samt nationellt eller regionalt export- och investeringsfrämjande utvecklingsarbete.

**En internationell utblick** i jämförbara länder med exempel på hur framgångsrika EU-projekt med inriktning mot företagets internationalisering samt export- och investeringsfrämjande insatser kan bedrivas.

**En intervjustudie och framåtblick** som – baserat på analysen – ger förslag på policyåtgärder som kan utveckla uppdraget och arbetet med regional exportsamverkan de kommande åren.

Knutet till uppdraget har funnits ett antal frågeställningar att besvara. I följande matris presenteras dessa frågeställningar, uppdelat utifrån uppdragets tre huvuddelar.

## Tabell 1. Studiens frågeställningar

### Del 1. Frågeställningar i portföljanalysen av projekt

Vilka 1:1- och regionalfondsprojekt har genomförts inom området under den senaste programperioden 2014-2020?
Var i landet finns projekten? Vilka är projektägare och samverkansaktörer? Företagen? Branscher?
Vilken inriktning har projekten och hur kan de kategoriseras?
Vilka huvudsakliga resultat, erfarenheter och lärdomar har projekten genererat som kan stärka små och medelstora företag internationalisering och stärka det nationella och regionala export- och investeringsfrämjande utvecklingsarbetet?

### Del 2. Frågeställningar i den internationella utblicken?

Hur är det export- och investeringsfrämjande arbetet organiserat i respektive land? Vilka är de export- och investeringsfrämjande aktörerna samt vilken roll och uppdrag har de?
Hur används EU-medel/Regionalfonden för att stärka företagens internationalisering samt för att utveckla export- och investeringsfrämjande?
Vilka goda exempel, erfarenheter och lärdomar kan identifieras när det gäller att stärka små och medelstora företags internationalisering och stärka export- och investeringsfrämjande utvecklingsarbete?

### Del 3. Frågeställningar i intervjustudie och framåtblick

Hur kan exportfrämjande insatser till företag utvecklas och stärkas för att ge ännu bättre effekt?
Hur kan arbetet med regional exportsamverkan utvecklas för att öka genomslaget regionalt och nationellt?

I föreliggande rapport samt genom tillhörande interaktiva digitala Sverigekarta besvarar WSP frågeställningarna. I nästa avsnitt redogörs för tillvägagångssättet avseende metoder och material.

## 1.2 Metod

I detta kapitel beskrivs de underlag och metoder för datainsamling som använts i kartläggningen. Kapitlet är indelat utifrån uppdragets, och rapportens tre delar:

- Portföljanalys
- Internationell utblick
- Intervjustudie och framåtblick

### 1.2.1 Portföljanalys – Metod och material

Den första delen av portföljanalysen – kartläggning och analys av 1:1- och regionalfondsprojekten 2014–2020 – har bestått av en genomgång av projektbanker<sup>1</sup> för att identifiera berörda projekt för kartläggningen. Det handlar om projekt med inriktning mot små och medelstora företags internationalisering samt nationellt eller regionalt export- och investeringsfrämjande utvecklingsarbete.

Portföljanalysen har rent konkret inneburit att vi ställt samman en databas (portfölj) innehållande samtliga identifierade projekt och insatser. Projektbanken för EU-program har fungerat som primärkälla för att identifiera projekt. Sökningen har avgränsats till tematiskt 3 och tematiskt område 1 inom Regionalfonden under perioden 2014 till 2020.

Då det handlar om ett förhållandevis omfattande material – i form av ett stort antal genomförda projekt och insatser – har det inte varit möjligt att genomföra en manuell genomgång av samtliga projekt. För att identifiera de lämpliga projekten för vår kartläggning har vi arbetat med sökningar med följande nyckelord:

- Export, Utland, Internationalisering, Etablering, Attraktionskraft, Attraktivitet, Konkurrenskraft, Internationell

För att identifiera insatser finansierade av 1:1 medel har vi utgått ifrån den samlade återrapporteringen av det regionala tillväxtarbetet som Tillväxtverket sammanställer.<sup>2</sup> Här har vi genomfört motsvarande sökningar på nyckelord som för de regionalfondsfinansierade projekten, här med fokus på tabellbilagan till rapporten. Det kan tilläggas att vissa av dessa insatser varit sammanlänkade med identifierade ERUF-projekt.

I vår portfölj har vi sedan listat de identifierade projekten med tillhörande information utifrån följande parametrar:

- Projektägare, Geografi, Längd, Finansiering, Samverkansparter, Insatsens inriktning/mål/syfte, Målgrupper/branscher, Förväntade eller skapade resultat

Den här delen av portföljanalysen har framför allt bidragit till en samlad bild över de projekt och insatser som genomförts när det kommer till små och medelstora företags internationalisering samt nationellt eller regionalt export- och investeringsfrämjande utvecklingsarbete.

---

<sup>1</sup> Tillväxtverkets [projektbanker](#) för EU-program och nationella projekt

<sup>2</sup> *Regionalt tillväxtarbete 2020 - Sammanställning av redovisningar från aktörer med regionalt utvecklingsansvar och länsstyrelser; 2021-04-14*

Den andra delen av portföljanalysen har fokuserat på *Förväntade eller skapade resultat*. Här har vår inriktning varit att dela in projektens resultat i ett antal kategorier, baserat på vad vi sett i portföljen. Olika projekt beskriver sina kvalitativa mål och uttrycker sina resultat på olika sätt och med olika termer. I detta moment har vi valt att utgå ifrån ett urval av de projekt som identifierats i det föregående momentet, med hänsyn till uppdragets begränsade möjligheter att gå igenom omfattande dokumentation – såsom utvärderingsrapporter – för samtliga identifierade projekt i portföljen.

Mot denna bakgrund har vi utgått ifrån ett urval bestående av ett 30-tal projekt. Här har vi gått igenom slutrapporter, lägesrapporter och utvärderingsrapporter och sammanställt de viktigaste resultaten och lärdomarna från dessa projekt – på företags- respektive organisations- och strukturnivå. Vi har sedan, med utgångspunkt i sammanställningen, kategoriserat resultaten och lärdomarna i ett antal kategorier för att ge en generell bild av projektens bidrag när det kommer till export- och invest – dels för de företag som deltagit i de specifika projekten, dels för de export- och investeringsfrämjande aktörer som deltagit.

Utöver att besvara uppdragets frågeställningar i den här delen av kartläggningen har den portfölj och databas som byggts upp använts för att framställa den interaktiva digitala Sverigekarta som utgör en leverans i uppdraget.

### **1.2.2 Internationell utblick – Metod och material**

Den andra delen av uppdraget har innefattat en utblick mot tre jämförbara länder, med goda exempel på hur EU-projekt med inriktning mot företagens internationalisering samt export- och investeringsfrämjande insatser kan bedrivas. Valet av länder för fallstudier, som gjorts i dialog med Tillväxtverket, landade i följande tre: Finland, Danmark och Nederländerna.

Inom ramen för fallstudierna har vi nyttjat sekundärkällor i form av material tillgängligt på EU-kommissionens, regeringars, förvaltande myndigheters, regioners och organisationers webbsidor. Därutöver har vi genomfört intervjuer med ett antal nyckelpersoner i ett par av länderna för fallstudier, detta för att fördjupa den bild som sekundärkällorna gett oss i ett första steg.

### **1.2.3 Intervjustudie och framåtblick – Metod och material**

Uppdragets tredje och sista del har inneburit att genomföra en intervjustudie och framåtblick, med sikte på att utveckla rekommendationer för hur arbetet med regional exportsamverkan kan utvecklas de kommande åren.

Intervjustudien har omfattat intervjuer med följande aktörer:

- Samordnare för regional exportsamverkan i samtliga regioner
- Företrädare för den nationella styrgruppen med offentliga exportfrämjande myndigheter samt den nationella referensgruppen med näringslivsorganisationer för regional exportsamverkan

Intervjuerna har varit semi-strukturerade och berört hur arbetet organiserats, vilka resultat som skapats och hur aktörerna ser att arbetet kan utvecklas framåt. I intervjuerna har även några av de preliminära slutsatserna som löpande uppstått i uppdraget prövats.



#### **1.2.4 Övrigt underlag**

Utöver portföljanalysen, den internationella utblicken och intervjuerna har tidigare uppföljningar och utvärderingar av exportfrämjande och regional exportsamverkan använts och utgjort underlag för de rekommendationer som presenteras i studien. Här kan Riksrevisionens granskning av regionala exportcentra (2019), Tillväxtanalys effektutvärdering av Sveriges exportfrämjande (2020) samt Gröndörrens utvärdering av regional exportsamverkan 2021 nämnas. För övriga rapporter finns löpande referenser i fotnoter.

## 2 Portföljanalysen

Syftet med detta avsnitt är att ge en överblick av den sammanställning av projekt med inriktning mot export och invest som genomförts med finansiering från Regionalfonden respektive anslag 1:1 Regionala tillväxtåtgärder under åren 2014–2020. Avsnittet innehåller slutsatser från portföljanalysen som tillsammans med övriga delar ligger till grund för de rekommendationer som presenteras i rapportens avslutande del.

Till rapporten hör ett dataunderlag samt en interaktiv digital [Sverigekarta](#) som ger en översikt och beskrivning av de identifierade projekten och insatserna.

### 2.1 Portföljen visar att Regionalfonden är en betydande finansiär av export- och investeringsfrämjande

En första slutsats från kartläggningen är att det finns förhållandevis många projekt som riktar in sig mot internationalisering och Regionalfonden är en betydande finansiär av både exportinsatser i företag och investeringsfrämjande insatser.

Sammanställningen rymmer totalt 409 projekt som har finansierats inom Regionalfonden (Tematiskt mål 1 eller 3) eller av anslag 1:1 Regionala tillväxtåtgärder under perioden 2014–2020. Den totala summan av investerade medel uppgår till nära 1,3 miljarder kronor för hela perioden. Av de 409 projekten återfinns 125 projekt inom Regionalfonden och övriga är finansierade av anslag 1:1. Regionalfonden står för merparten av investerade medel, nära 75 procent, motsvarande drygt 933 miljoner kronor. De 125 regionalfondensprojekten utgör vidare en dryg tiondel av samtliga regionalfondensprojekt inom Tematiskt mål 1 och 3.

Därutöver finns en rad pärlbandsprojekt<sup>3</sup> som handlar om uppbyggnad av regional exportsamverkan i varje län. Om dessa projekt inkluderas i portföljen stiger antalet totala projekt till drygt 500 projekt (och investerade medel ökar med cirka 300 miljoner) men vi har i den fortsatta analysen valt att exkludera projekten för regional exportsamverkan.

**Tabell 2.** Antal identifierade projekt och volym (Källa: sammanställning av WSP)

Finansiering	Antal identifierade projekt	Summa (SEK)
Regionalfonden	125	933 528 730
Anslag 1:1	284	340 863 486
Totalt	409	1 274 392 216

Analysen av portföljen visar vidare att såväl export- som investeringsfrämjande insatser i många fall ingår som delmål i projekt. Exempelvis som ett förväntat utfall eller som en långsiktig effekt från ett projekt. I många fall beskrivs det i termer av att

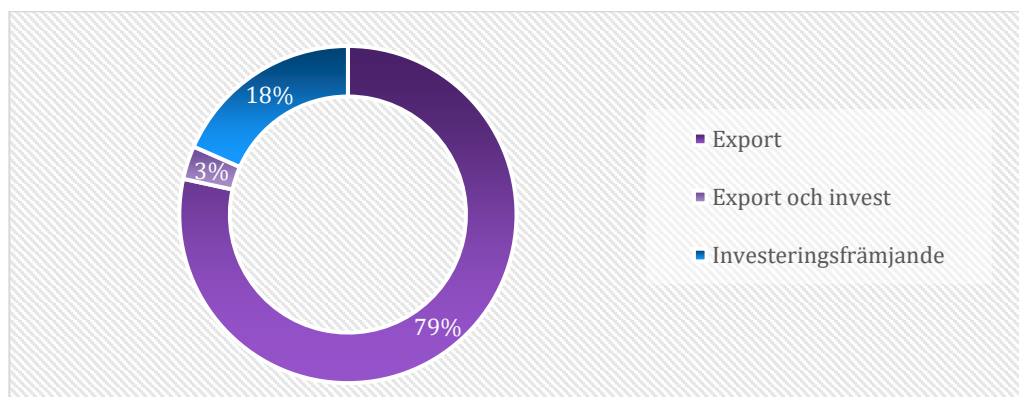
<sup>3</sup> Se Sävenstrand med flera "Pärlbandsprojekt – Projekt som verktyg i en långsiktig utvecklingsstrategi (SPEL rapport 2012:5)

”fler företag når en internationell marknad” eller ”deltagande företag får förbättrade möjligheter att exportera”. I portföljen har vi delat upp de identifierade insatserna utifrån en bedömning om huruvida export- eller investeringsfrämjande utgör insatsens primära mål eller om det är en del av insatsen. Med förbehållet att det inte är en vetenskaplig bedömning har 54 procent av projekten inom Regionalfonden kategoriserats som att export- eller investeringsfrämjande är ett mål eller insatsområde i projektet. I 46 procent av projekten är det ett delmål för projektet. Andelen projekt där export är det huvudsakliga målet bedöms vara högre bland de identifierade insatserna som finansierats av anslag 1:1, uppskattningsvis handlar det om 65-75 procent av projekten, beroende på hur bedömningen görs.<sup>4</sup>

## 2.2 Portföljen har en tyngdpunkt mot exportfrämjande

Analysen visar att portföljen har en tydlig tyngdpunkt mot exportfrämjande insatser, se diagram 1. Av de identifierade projekten inom Regionalfonden bedöms 79 procent vara inriktade mot export och 18 procent mot investeringsfrämjande insatser. 3 procent bedöms rymma en kombination av båda inriktningarna.

**Diagram 1.** Fördelning av antal regionalfondsprojekt utifrån export respektive investeringsfrämjande (Källa: sammanställning av WSP)

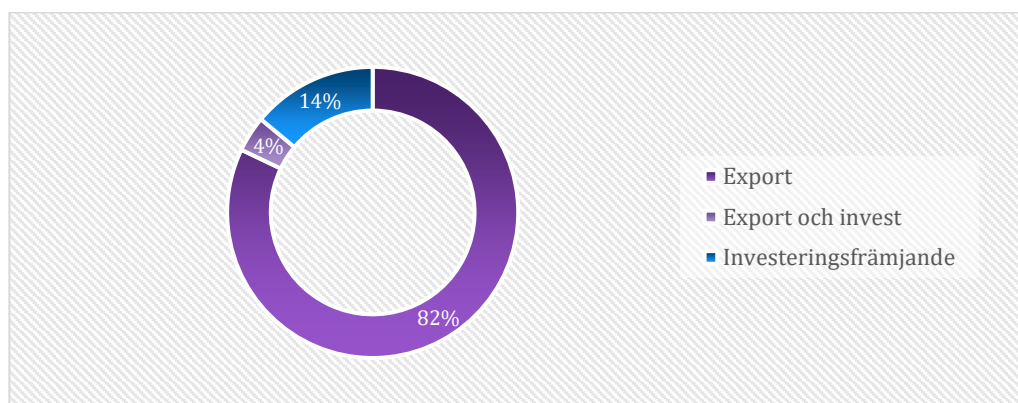


Fördelningen är snarlik när vi ser till andel av projektmedelsvolymen i portföljen, se diagram 2. Exportfrämjande projekt står för 82 procent av den totala volymen och investeringsfrämjande för 14 procent. 4 procent utgörs av projekt som bedöms vara en kombination av dessa båda.

---

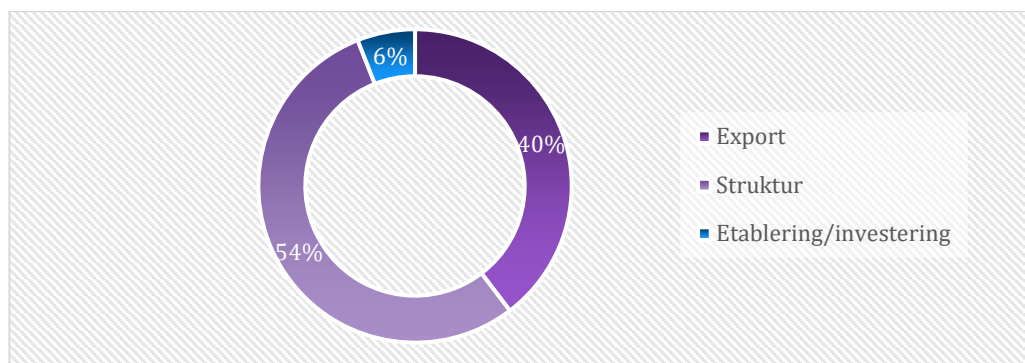
<sup>4</sup> Det har inte varit möjligt att göra motsvarande indelning för insatserna som finansierats av anslag 1:1. Dels är dessa mindre detaljerat beskrivna och dels är de betydligt fler.

**Diagram 2.** Fördelning av volym av projektmedel i regionalfondsprojekt utifrån export respektive investeringsfrämjande (Källa: sammanställning av WSP)



När det gäller insatser finansierade via anslag 1:1 är det svårare att göra motsvarande indelning på grund av datatillgång. Vi kan i analysen dock dela in insatserna i tre kategorier. För det första sådana som arbetar direkt för en ökad export hos företag, genom exempelvis rådgivning till företag, marknadskunskap, genomförande av mässor eller andra typer av insatser där företagen har bedömts vara den primära målgruppen. För det andra insatser som syftar till att utveckla konkurrenskraft, innovation eller rambetingelser eller olika typer av plattformar/verksamheter, som i sin tur förväntas bidra till en ökad export. Det kan exempelvis handla om kluster och inkubatorer – eller vilket utgör en relativt stor del – kapacitetsbyggande inom besöksnäring och destinationsutveckling. För det tredje har vi identifierat en handfull projekt, inriktade mot etablering. Projektens fördelning illustreras i diagram 3.

**Diagram 3.** Fördelning av volym av projektmedel i anslag 1:1-projekt utifrån export- respektive investeringsfrämjande (Källa: sammanställning av WSP)



När det gäller kategoriseringen av insatserna som finansierats av anslag 1:1 vill vi betona att det är en grov indelning. Insatserna i många fall är kortfattat beskrivna vilket försvårar gränsdragningen mellan kategorierna.

## 2.3 Portföljen har en tyngdpunkt mot kapacitetsbyggande följt av direkta insatser i företagen

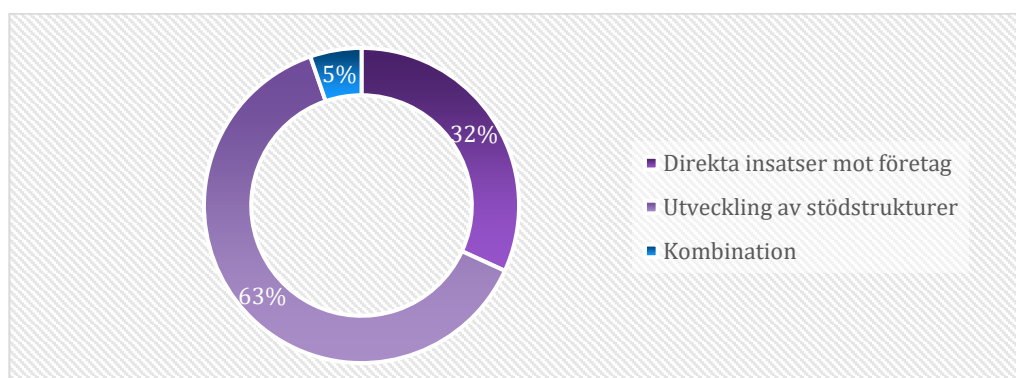
Tillväxtverket gör en uppdelning av sina insatser i tre typer, så kallade resultatkedjor. Förenklat kan dessa sägas beskriva hur en insats är tänkt att bidra till en önskad förändring. Som ett stöd i att analysera portföljen har vi valt att tillämpa två av dessa resultatkedjor på projekten för att få en bild av karaktären på insatserna.

- Resultatkedja 1 som avser **direkta insatser till företag**.
- Resultatkedja 2 som har fokus på att **utveckla stödstrukturer**.

Det finns vissa svårigheter att göra denna indelning, inte minst då ett projekt kan rymma element av båda resultatkedjorna, eller i de fall då projektets genomförande är vagt beskrivet. Samtidigt menar vi att indelningen trots detta bidrar till en fördjupad bild av de identifierade projektens inriktning. Ställer vi samman portföljen för projekten inom Regionalfonden kan vi konstatera att drygt hälften av antalet projekt – 51 procent – återfinns inom resultatkedja 1 (direkta insatser mot företag), 42 procent av projekten återfinns inom resultatkedja 2 (utveckling av stödstrukturer) och 6 procent bedöms vara en kombination av båda dessa.

Diagram 4 visar fördelningen av den totala projektmedelsvolymen för Regionalfonden och anslag 1:1 utifrån resultatkedja. Vi kan där se att projekten med inriktning mot utveckling av stödstrukturer står för 63 procent av medlen medan insatser direkt till företag står för 32 procent. Vidare återfinns 5 procent av medlen i projekt som bedöms vara en kombination av båda resultatkedjorna.

**Diagram 4.** Fördelning av volymen av projektmedel efter bedömd resultatkedja inom Regionalfonden samt anslag 1:1 (Källa: sammanställning av WSP)



Skillnaden kan förklaras av ett antal större "struktur"-byggande regionalfondsprojekt, där export ingår som en del.<sup>5</sup>

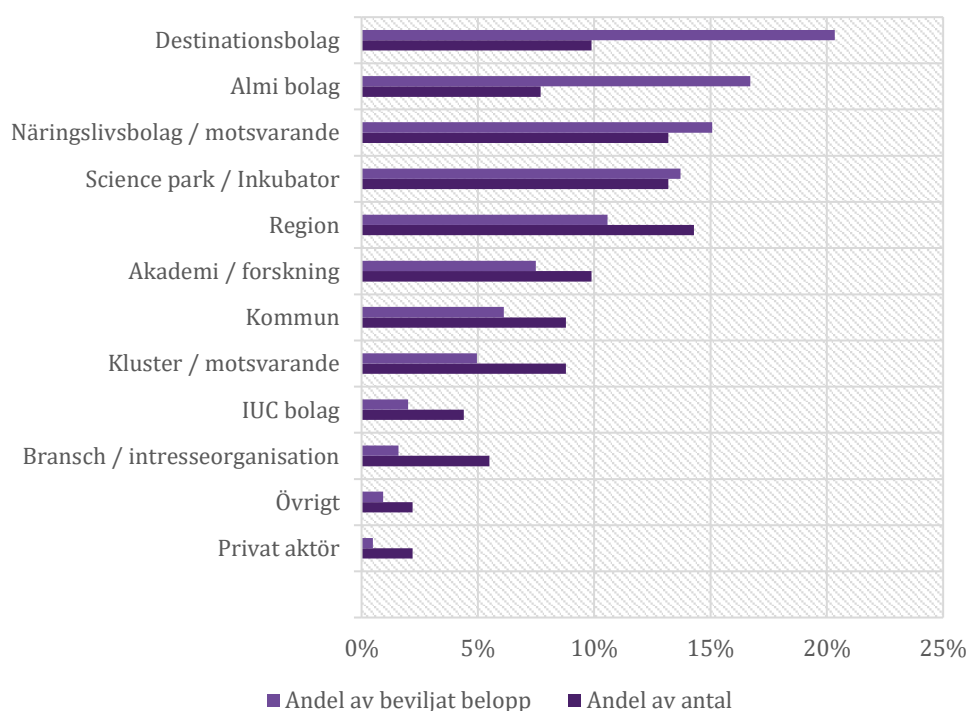
<sup>5</sup> Det handlar exempelvis om Swedish Laplands två stora kapacitetsbyggande projekt samt projekt inom Östra Mellansverige samt i Västernorrland

## 2.4 Projektägarna tillhör i hög grad det ordinarie främjarsystemet

När det gäller projektägare och utförare av insatserna visar analysen att dessa i hög utsträckning rymmer de aktörer som är verksamma i de regionala främjarsystemen. Det är en till delar förväntad bild som även andra studier samt utvärderingar av Regionalfonden och regional utveckling har visat.

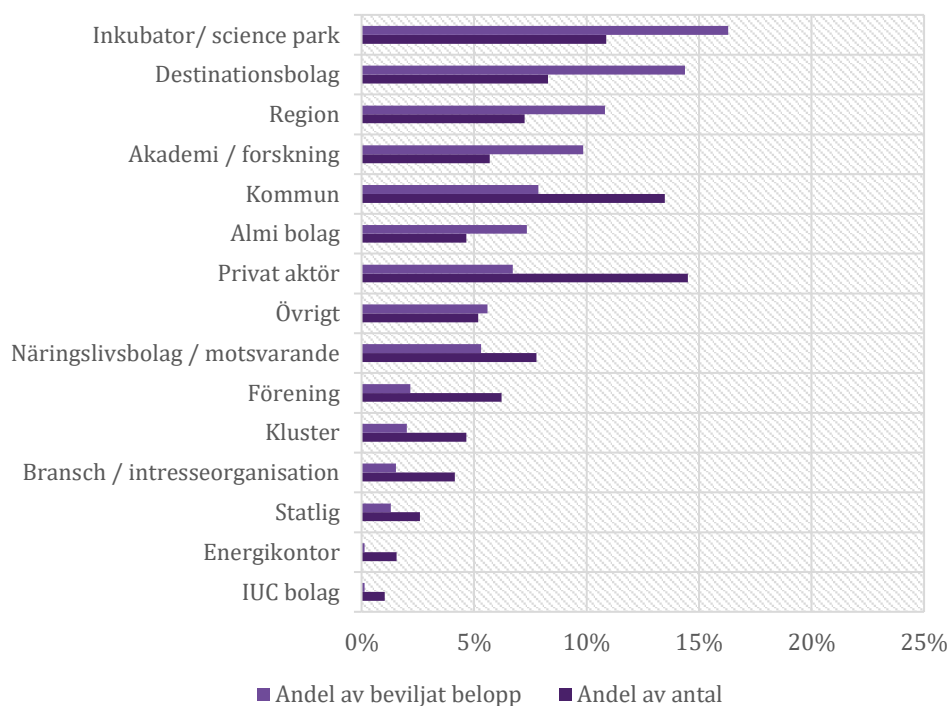
Inom Regionalfonden kan vi notera att destinationsbolagen sticker ut med en hög andel av antalet projekt, men framför allt andelen av det beviljade beloppet. Detta kan sägas illustrera besöksnäringens – i sammanhanget – speciella roll. Till stora delar är näringen i sin kärna exporterande. Arbetet med att attrahera utländska gästnätter innebär i praktiken tjänsteexport. Samtidigt som de projekt som finansieras inte alltid använder begreppet export. Därefter följer Almi-bolagen; vi har här slagit samman dessa till en "aktör" men i praktiken handlar det om olika Almi-bolag (detsamma gäller för gruppen IUC-bolag kan tilläggas). Därefter följer olika former av näringslivsbolag eller motsvarande samt science parks och inkubatorer. Lägst andel av belopp och antal projekt står privata aktörer och branschorganisationer för, illustrerat i diagram 5.

**Diagram 5.** Fördelning av projekt efter projektägare inom Regionalfonden (Källa: sammanställning av WSP)



En motsvarande sammanställning av insatser finansierade av anslag 1:1 visar en liknande bild men skiljer sig samtidigt åt på ett antal punkter, se diagram 6.

**Diagram 6.** Fördelning av projekt efter projektägare inom 1:1-medel (Källa: sammanställning av WSP)



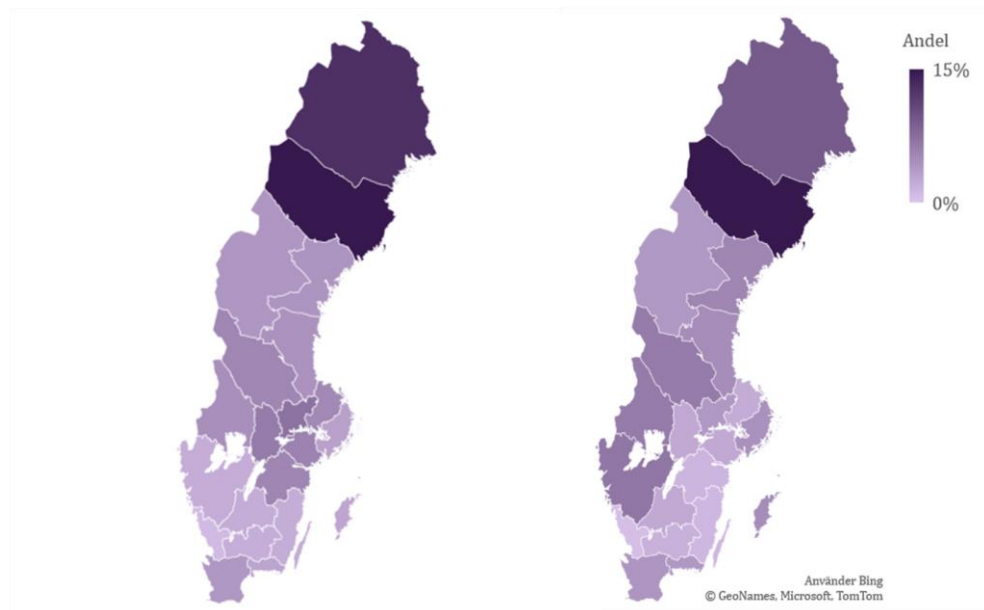
Vi ser här för det första att en hög andel av medlen har en inkubator/ science park som mottagare. Detta förklaras dock av ett större flerårigt projekt, som ”slår igenom” i sammanställningen.<sup>6</sup> Exkluderas detta sjunker gruppens andel till runt 6 procent av den samlade volymen. Vidare är destinationsbolagen stora mottagare av medel även inom anslag 1:1, tillsammans med regioner och akademi eller forskningsaktörer. Privata aktörer är en grupp som till stora delar står för en hög andel av antalet insatser, men dessa är samtidigt små sett till volym. Motsvarande mönster kan även ses för kommuner.

## 2.5 Portföljens tyngdpunkt sett till volym av medel finns i norra Sverige men antalet projekt är jämnare fördelat över landet

Fördelar vi projektportföljen utifrån geografi, i detta fall länsvis, visar kartläggningen att de nordliga länen står för en större andel av medlen, illustrerat i karta 1 och 2. Motsvarande sammanställning baserat på antal projekt visar på liknande sätt en tyngdpunkt i de nordliga länen. Samtidigt har fördelningen av antal projekt en jämnare geografisk fördelning vilket indikerar att de identifierade insatserna är mindre, sett till volym, i övriga delar av landet.

<sup>6</sup> Projektet ”VINK - Västernorrlands inkubator 2016–2018” där ett av målområden uttrycks vara att bland annat ”hjälpa möjligheterna för inkubatorbolagen att nå en internationell marknad” samt ”projektet har sitt fokus på företag med internationell tillväxtpotential”. Dock är det sannolikt så att inte hela finansieringen bör hänföras till exportfrämjande arbete.

**Karta 1 och karta 2** Fördelning av volym (vänster) och antal projekt (höger), anslag 1:1 och Regionalfonden (Källa: sammanställning av WSP)



Utfallet kan till vissa delar sägas vara förväntat, givet de nordliga länens större volym av regionala utvecklingsmedel, både inom Regionalfonden och anslag 1:1. Här bekräftar sammanställningen exempelvis den bild som Sveriges kommuner och regioner (SKR) tagit fram i tidigare studier.<sup>7</sup>

### 2.5.1 Vilka resultat har projekten genererat?

WSP:s uppdrag innefattar även att peka på övergripande resultat som projekten bidragit till, samt kopplat till detta, vilket lärande kring inriktning och arbetssätt som kan tas vidare till fortsatta utvecklingsinsatser och projekt. För att göra detta har ett antal fördjupade projektanalyser genomförts där slutrapporter och utvärderingar av ett 30-tal projekt inom Regionalfonden studerats och sammanställts – med fokus på i första hand resultat från projekten.

Vi kan konstatera att det ibland är svårt att fånga resultat från projekten baserat på slutrapportering och utvärderingar. Detta av flera skäl, men framför allt två återkommer i utvärderingarna, i lite olika former. Det handlar för det första om att de förväntade resultaten kommer längre fram och att det är för tidigt att peka på effekter i samband med projektets avslut. För det andra är många av de resultaten av karaktären att projektet i olika hög utsträckning upplevs ha bidragit till strukturer, nätverk och samverkan och att de förväntade effekterna av detta ligger längre fram i tid. För det tredje har projekten ofta bidragit till konkreta resultat i de företag som deltar i projektens insatser. Resultat och effekter i företag, exempelvis i form av nya affärer och marknader, ökad omsättning eller skapade arbetstillfällen i

---

<sup>7</sup> Se exempelvis SKR (2017) *Regionalt utvecklingskapital – Kartläggning av regionala utvecklingsresurser*



företag ingår inte i denna studie. Här kan Tillväxtanalys<sup>8</sup> effektutvärdering av företag och företagsstödjande insatser inom Regionalfonden bidra med kunskap.

Givet dessa avgränsningar finns det ett antal slutsatser vi menar går att göra utifrån projektresultaten.

Vi ser två typer av effektlogiker (eller resultatkedjor) som projekten bygger på:

- Det handlar för det första om projekt som fokuserar direkt på företagen och den internationella affären. Där rådgivning, kunskapshöjning och olika typer av synlighets- och marknadsinsatser står i fokus. Merparten av de studerade projekten hör hemma i denna kategori
- För det andra handlar det om projekt som fokuserar på kapacitetsbyggande i olika former. Det handlar här om att utveckla främjarsystemets arbetssätt men också genom att bygga nätverk och samverkan i form av exempelvis kluster eller ökad samverkan mellan aktörer i främjarsystemet. En mindre del av de studerade projekten återfinns inom denna kategori.

Projekten kan antingen föras till den ena eller andra, eller rymma en kombination av dessa effektlogiker.

När det gäller de projekt som arbetat direkt mot företag kan vi konstatera att det i merparten av projekten bygger på en effektlogik där man aktivt försöker att sänka tröskeln för ett litet eller medelstort företag att antingen nå ut på internationell marknad eller att öka sin nuvarande export. Övergripande är det primärt tre verktyg eller typer av insatser som genomförs (och kombineras i flera fall):

- Direkt rådgivning och kunskapsstöd kopplat till en marknad eller tekniskt sakområde. Insatserna är i första hand riktade till företag som har en ambition att exportera eller som idag finns på en internationell marknad men vill expandera sin affär.
- Insatser för att förmå fler företag att ta steget ut på en internationell marknad. Projekten har här en typ av lotsande funktion. Insatserna kan handla om att arbeta för ökad synlighet genom exempelvis stöd att delta på mässor eller kontakter med andra företag.
- Kunskap och stöd i att utveckla sitt företag eller sin produkt för att bli mer exportmogen. Insatserna riktar in sig på att stärka företagets förmåga att växa och ta sig ut på en internationell marknad. Skillnaden mellan denna typ av insatser och den andra punkten ovan är att insatserna här riktar sig "inåt" mot företaget, medan den andra punkten har en utåtriktad insats – där fokus ligger på att stötta företaget att nå ut med sin produkt på marknaden (men strukturer och produkten finns så att säga på plats).

Projekten som fokuserat på kapacitetsbyggande har arbetssätt som kännetecknats av olika typer av samverkan i form av workshops med företag kring export, analyser

---

<sup>8</sup> Tillväxtanalys rapportserie 2022:11 *Ger företagsstödjande strukturfondsinsatser tillväxt och ökad konkurrenskraft i små och medelstora företag? Med tillhörande delrapporter 2022:11:02 och 2022:11:03*

och kartläggningar av behov och hinder för företag och metodutveckling. Syftet med detta har varit att i förlängningen utveckla erbjudandet gentemot företagen. Vi finner något färre av dessa bland de fall vi gått igenom. Detta är sannolikt en slump snarare än ett generellt mönster bör tilläggas.

Beroende på vilken effektlogik som står i fokus skiljer sig karaktären på resultaten. De företagsnära projekten har i högre grad lett till affärer, samarbeten och marknadsinbrott medan de kapacitetsbyggande projekten kommit att utveckla stödstrukturer, samverkansformer och metoder för att stötta företag.

I tabell 3 sammanfattas de övergripande resultaten och lärdomarna som lyfts fram. I många fall handlar det om samma, eller liknande lärdomar och de redovisas därför inte flera gånger under respektive del.

**Tabell 3.** Typ av resultat och lärdomar (Källa: sammanställning av WSP)

Typ av resultat	Exempel	Lärdomar som lyfts
<b>Kunskap och strukturkapital för att stötta företagen att ta nästa steg i utvecklingsresan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodutveckling och utvecklad rådgivningsstruktur hos Almi</li> <li>• Utvecklat modell för utveckling av exportinriktade SMF</li> <li>• Metoder för att identifiera SMF med exportpotential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeta med företag som har tillräcklig exportmognad (arbeta riktat mot företag)</li> <li>• Proaktivitet och arbeta uppsökande</li> <li>• Internationalisering är en lång process – resultaten kan dröja.</li> <li>• Arbeta utmaningsdrivet; anpassa stödet utifrån de utmaningar företagen upplever</li> </ul>
<b>Utvecklade kontakter och synlighet för att nå in på nya marknader</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gett företag möjlighet att delta i konferenser och mässor</li> <li>• Fört samman leverantörer och kunder utifrån behov</li> <li>• Genomförande av gemensamma marknadsföringsinsatser (B2B och B2C)</li> <li>• Framtagande av branschspecifik "roadmap" för etablering i UK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personliga möten och relationsbyggande centralt för affärer ska komma till stånd</li> <li>• Arbeta företagsnära; ge behovsanpassad rådgivning</li> <li>• Vikten för ett företag att nå den första internationella marknaden – skapa strukturkapital, referenser och "självförtroende" att fortsätta"</li> </ul>

<p><b>Produktutveckling, innovation, "praktisk" affärsutveckling</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshopar kring utveckling av produkt och affärskoncept</li> <li>• Kunskapsstöd till företag via samverkan med akademien</li> <li>• Behovsanalys och verifiering av företagens produkter</li> <li>• Match-making med kunder, återförsäljare och marknadskanaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagens exportpotential varierar; segmentera målgrupper och arbeta med de som bedöms ha potential</li> <li>• Företagen upplever sig ha en kompetensbrist kopplat till export vilket leder till otrygghet. Ofta ett stort steg. Stöd och coachning viktigt</li> </ul>
<p><b>Ökad samverkan, nätverk och samarbete</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökat kännedomen om främjarsystemet</li> <li>• Förbättrat utbyte mellan främjaraktörer</li> <li>• Länkat samman större och mindre företag</li> <li>• Effektiviserat arbete med internationalisering i länet (på systemnivå)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viktigt att bygga nätverk och samverkan mellan företag: Peer-coachning med fokus på affären är effektivt</li> <li>• Ett välfungerande samspel mellan stora och små företag i en region är viktigt</li> <li>• Svårt att mäta utfallet; svårt att peka på effekterna</li> </ul>

### 3 Internationell utblick

I uppdraget ingick att också göra en internationell utblick för att identifiera goda exempel på export- och investeringsfrämjande arbete och projekt och lärdomar som kan appliceras i den svenska kontexten.

Vi har i båda länderna valt att utgå från tillgängliga databaser över samtliga regionalfondsfinansierade projekt. I dessa databaser har vi sedan sökt efter nyckelord som relaterar till export och internationalisering. I grunden har vi använt samma sökord som i arbetet med att identifiera projekten den svenska portföljanalysen (se kapitel 2). Dessa har sedan översatts till danska och finska i sökningarna.

På samma sätt som bland de svenska projekten så har de flesta identifierade projekten inte haft exportfrämjande som det enda eller huvudsakliga syftet. I både Finland och Danmark förekommer ordet export främst som en indikator för att mäta ett av flera mål för generella företags- och näringslivsutvecklingsprojekt.

Med utgångspunkt i de identifierade projekten har vi i nästa steg sökt identifiera gemensamma drag hos de viktigaste stödmottagarna. Vi noterar då att de viktigaste stödmottagarna i Finland är dels de statliga ELY-centralerna som förmedlar stöd direkt till företagen, dels olika regionala aktörer som arbetar med företagsfrämjande insatser. Vi gick därför i den finska fallstudien vidare med intervjuer med företrädare för en sådan regional ELY-central och ett landskapsförbund (en region) inom samma område som ELY-centralen verkade inom. I den studerade regionen intervjuade vi också en ytterligare aktör (i form av en intresseorganisation ägd av regionens kommuner) som var specialiserad på exportfrämjande rådgivning riktat mot företagen.

I Danmark noterade vi att en av de viktigaste stödmottagarna för de identifierade projekten var de s.k. Erhvervshusen, en aktör som organiserar en formaliserad samverkan mellan kommunerna och staten i sex olika geografiska områden i Danmark. Här gick vi vidare och intervjuade företrädare för ett av dessa sex Erhvervshus, det i Sydjylland, som också har ett nationellt ansvar för just exportfrämjande och internationalisering.

En första gemensam slutsats från de två studerade fallen är att man i både Finland och Danmark, kanske tydligare än vad som är fallet i Sverige, uppfattar EU-medel/Regionalfonden som ett finansieringsinstrument för den nationella politiken. Det blir i praktiken ofta helt osynligt för den som är stödmottagare om resurserna kommer från nationella insatser eller finansieras via Regionalfonden. I Finland och Danmark genomförs Regionalfonden i ett nationellt program, till skillnad från i Sverige där Regionalfonden genomförs i åtta regionala och ett nationellt program.

I det följande avsnittet presenterar vi de viktigaste slutsatserna från denna begränsade fallstudie av Regionalfonden och export- och investeringsfrämjande i Finland och Danmark.

### 3.1 Slutsatser från den finska fallstudien

När det gäller internationalisering och exportfrämjande i Finland är det flera olika aktörer involverade, från den nationella till den lokala nivån.

Business Finland är den kanske viktigaste statliga myndigheten på den nationella nivån. Till skillnad från i Sverige är Business Finland en renodlad statlig myndighet. Business Finland arbetar i första hand med att stödja internationella investeringar i Finland och internationella företags handel och utbyten med Finland. På nationell nivå finns också Finnvera och dess dotterbolag Finsk Exportkredit AB som arbetar på finska statens uppdrag med kredittjänster till exporterande företag. Liksom i Sverige finns ett nätverk för denna samverkan, i Finland kallat Team Finland. Det som skiljer Team Finland från Team Sweden är bland annat det vi uppfattar som en "bredare ingång" i Finland, vilket innebär att nätverket också omfattar de innovationsfrämjande myndigheterna. Team Finland är också organiserade i regionala team, ett för var och en av de 18 landskapsförbunden (regionerna).

Dessa statliga myndigheter nyttjar normalt sett inte finansiering från Regionalfonden utan har sina anslag i huvudsak från statsbudgeten. Finland har ett nationellt regionalfondsprogram men resurser och budget varierar mellan olika delar av landet. När det gäller exportfrämjande verksamhet med stöd från Regionalfonden så finns en uppdelning i Finland som påminner om den vi kan se i Sverige mellan å ena sidan direkta stöd till företagen och å andra sidan strukturpåverkande stöd som i första hand vänder sig till aktörer i det företagsfrämjande systemet.

De stöd som riktar sig direkt till företagen är i hög grad inordnat i det övergripande företagsstödsystemet (alltså det som i Sverige främst är organiserat som en del av anslag 1:1 till regionerna). I Finland är det den statliga myndigheten ELY-centralerna som handhar företagsstöden. Landskapsförbunden (regionerna) avgör hur stor del av regionalfondsresurserna som ska avsättas för ELY-centralernas företagsstöd och hur stor del som ska fördelas till andra delar av det företagsfrämjande systemet. I en region (Österbottens förbund) har man en begränsad tillgång till regionalfondsresurser, särskilt i relation till andra regioner i de norra delarna av landet. Mot den bakgrunden, menar vår intervjuperson, har man valt att koncentrera resurserna till ELY-centralernas företagsstöd. Landskapsförbundet lyser därför ut en mer begränsad del regionalfondsmedel för andra aktörer att söka riktat mot mer strukturbyggande projekt som till exempel drivs av universitet, science parks eller klusterorganisationer.

ELY-centralerna är som pluralformen antyder flera till antalet även om det är en och samma statliga myndighet. Myndigheten finns lokaliserad till sex regionala kontor i landet. ELY-centralerna lyder under Arbets- och Näringslivsministeriet.

ELY-centralerna har tillgång till både nationella företagsfrämjande resurser (utveckling, export, investeringsstöd med mera) och regionalfondsmedel för att stärka den finansieringen. De europeiska statsstödsreglerna påverkar (på samma sätt som i Sverige) exakt hur dessa resurser får användas i olika delar av landet. ELY-centralerna jobbar med utlysningar som vänder sig till företagen när det gäller dessa resurser. Det betyder att företagen inom dessa utlysningar kan söka medel för exempelvis exportrådgivning, deltagande i mässor eller för investeringar (i vissa delar av landet).

ELY-centralerna har avtal med omkring 700 konsulter som företagen som får del av stödet kan använda sig av. En del av dessa konsulter är specialiserade på olika aspekter av exportfrämjande rådgivningsinsatser, till exempel kopplade till särskilda branscher eller särskilda marknader. En slutsats är att ERUF-resurserna tydligt och enkelt kan nyttjas för direkt företagsfrämjande insatser, via kopplingen till det nationella företagsstödssystemet. En motsvarande modell förekommer i flera svenska regioner där Regionalfonden används som "ramprojekt" för att stärka företagsstöden finansiellt. Skillnaden mellan Sverige och Finland är att det är den regionala nivån som handlägger företagsstöden i Sverige medan det i Finland är en regionaliserad statlig myndighet som beslutar om stöden.

Den andra delen av det exportfrämjande arbetet handlar om det strukturbyggande arbetet. Här är det regionerna (landskapsförbunden) som föreslår och prioriterar bland strukturfondsansökningarna. I denna del vänder man sig exempelvis till universitet och högskolor, företagorganisationer och liknande aktörer. En av de stödmottagare som finns i den region vi analyserade närmare - Österbotten - var *Viexpo* (en sammanslagning/förkortning av orden för export på finska och svenska) - som sedan mer än 50 år arbetar med exportrådgivning och exportfrämjande i första hand riktat till Österbottens företag. *Viexpo* är en förening med regionens kommuner som medlemmar. Delvis överlappar man ELY:s konsulter verksamheter (och man kan också finansieras av ELY). Men man driver också egna program för exportrådgivning som vänder sig direkt mot företagen i Österbotten. *Viexpo* är särskilt inriktade på den nordiska marknaden och försöker dra nytta av att företagen i Österbotten i hög grad är svenskspråkiga. Detta gör också att man i samverkan med Business Finland arbetar med att stödja företag i hela Finland med rådgivning kring etableringar på de nordiska marknaderna.

#### **De viktigaste slutsatserna från den finska fallstudien är:**

- Regionalfonden uppfattas som ett finansiellt instrument i den nationella politiken
- Resurserna kanaliseras samlat via två nyckelaktörer - Landskapsförbunden (regionerna) och ELY-centralerna (en statlig regional myndighet).
- Landskapsförbunden fördelar en varierande del av Regionalfonden vidare till det regionala företagsfrämjande systemet och en del till ELY-centralerna
- ELY-centralerna använder den allokerade Regionalfondsresursen som finansiering i ett brett system för företagsstöd som innefattar både exportfrämjande och annan företagsutveckling och investeringsstöd (enligt statsstödsregelverket)
- Exportfrämjande är i hög grad integrerat i ett generellt företagsfrämjandesystem
- På nationell nivå finns specialiserade myndigheter, främst Business Finland och Finnvera
- Myndigheterna samverkar i Team Finland, som förefaller ha en bredare ingång (fler myndigheter och en bredare företagsfrämjande ansats) än den svenska motsvarigheten
- Landskapsförbunden (Regionerna) är Team Finlands regionala noder.

### 3.2 Slutsatser från den danska fallstudien

Även i Danmark är exportfrämjande och internationalisering en tydlig del i ett samlat företagsfrämjande system. På nationell nivå har den danska myndigheten Erhvervsfremmebestyrelsen antagit en näringslivsfrämjande strategi som har sex delar: kompetensförsörjning, innovation, grön omställning, entreprenörskap, digitalisering och internationalisering.

Strategins genomförande understöds av olika statliga stödordningar, där regionalfondsfinansieringen är en finansiell resurs i kombination med nationella resurser för företagsfrämjande. En gemensam företagsfrämjande digital tjänst (Virksomhedsguiden) utgör den enklaste grunden för det företagsfrämjande systemet. I övrigt ingår kommunala utvecklingsbolag och näringslivsrådgivare, destinationsbolag, klusterorganisationer, universitet och forskningsinstitut och de så kallade Erhvervshusen i det företagsfrämjande systemet.

Sedan några år tillbaka har regionerna i Danmark inte längre ansvaret för det konkreta företagsfrämjande arbetet. I det danska regionala utvecklingsuppdraget ingår ett bredare utvecklingsuppdrag, såsom attraktiv livsmiljö, hälso- och sjukvård, transport och infrastruktur samt kultur.

På regional nivå är det istället de s.k. tvärkommunala Erhvervshusen som har ansvaret för konkreta företagsfrämjande insatser. Erhvervshusens ansvar och verksamhet regleras i en särskild lag, som bland annat innebär att varje Erhvervshus är en egen myndighet. I praktiken har ett avtal slutits mellan kommunernas landsforening (motsvarande SKR) och regeringen, som bland annat innefattar ett nationellt budgettillskott till Erhvervshusen om cirka 175 mkr (DKK) för att driva ett regionalt samlat näringslivsfrämjande arbete.

Erhvervshusen är också en typisk projektägare inom Regionalfonden i Danmark som precis som i Finland genomförs i ett nationellt program. Ofta består projekten av större företagsfrämjande ramprojekt som Erhvervshusen nyttjar för företagsfrämjande insatser inom alla sex delar av den nämnda strategin ovan. Vi ser heller få eller inga exempel på renodlade exportfrämjande projekt inom ramen för det danska regionalfondsprogrammet. Många projekt i andra delar av strategin – till exempel riktade mot kluster eller smart specialisering, digitalisering och grön omställning – har dock ofta ett tydligt innehåll av internationalisering.

Erhvervshusen arbetar dels med egen export- och internationaliseringsfrämjande verksamhet, ofta som en del i ett mer generellt företagsfrämjande. Men Erhvervshusen arbetar också med att stärka kapaciteten hos andra aktörer, t.ex. kommunernas näringslivsbolag, de innovativa miljöerna, klusterorganisationerna eller destinationsbolagen.

Totalt finns sex geografiskt avgränsade Erhvervshus i Danmark. En intressant aspekt är att det mellan dessa sex finns en nationell specialisering som innebär att olika Erhvervshus har olika ansvarsområden – i huvudsak kopplade till de sex områdena i strategin. Här har Erhvervshuset i Sydjylland ett nationellt ansvar för den del av företagsfrämjandet som handlar om internationalisering. Det innebär att man har ett ansvar att sprida metoder och lärande till andra Erhvervshus. Man ska också bidra till att dessa Hus kan sprida kunskaperna vidare till de kommuner som ingår i dessa Hus områden. Sydjyllands Erhvervshus ska också arbeta för att alla Erhvervshus har goda kontakter med de nationella expertmyndigheterna – när det gäller internationalisering handlar detta i första hand om Exportrådet, Dansk Exportkredit och Innovationsfonden.

Slutsatsen är att man har en modell där Virksomhedsguidens digitala plattform ska vara den samlade ingången för all företagsfrämjande verksamhet. Nästa nivå i systemet är att vända sig till de kommunala företagsrådgivarna. Först därefter är det tänkt att Erhvervshusen ska kunna gå in med mer specialiserad rådgivning och i vissa fall hänvisa vidare till de mest specialiserade nationella aktörerna.

Regionalfondsfinansieringen används i huvudsak för att stödja uppbyggnaden och utvecklingen av detta system.

**De viktigaste slutsatserna från den danska fallstudien är:**

- Regionalfonden är ett finansiellt instrument som främst används för att bygga kapacitet och skapa utveckling i det nationella systemet
- De "regionala" Erhvervshusen är centrala mottagare av regionalfondsresurserna för företagsfrämjande insatser. Erhvervshusen finansieras i övrigt av den danska statsbudgeten
- Erhvervshusen är en samlande företagsfrämjande aktör på regional nivå, där internationaliseringsfrämjande är en av flera delar
- Varje Erhvervshus ska ha tillgång till nationella expert- och resursmyndigheter inom bland annat internationalisering, såsom Exportrådet och Dansk Exportkredit.
- Ett av de sex Erhvervshusen (Syddjylland) har ett nationellt ansvar för internationaliseringsfrämjande och ska kunskapsmässigt stödja de andra Erhvervshusen inom detta sakområde. Övriga hus har andra ansvarsområden.



### 3.3 Samlade slutsatser

Det finns både likheter och skillnader mellan Sverige, Danmark och Finland när det gäller strukturer, uppdrag och mandat bland företags- export- och investeringsfrämjande aktörer och den roll Regionalfonden spelar. Det finns därför en hel del lärdomar och erfarenheter att ta tillvara från ländernas olika organisering. Fallstudierna av Finland och Danmark är emellertid begränsade och det kan behövas kompletterande analyser av de olika systemen för en större förståelse som grund för långtgående slutsatser.

#### De viktigaste slutsatserna från den internationella utblicken är:

- Det förefaller som att internationaliseringsfrämjande i både Danmark och Finland tydligt är en delmängd i ett generellt företagsutvecklingsfrämjande arbete
- I Danmark är ansvaret för företagsfrämjandet på den regionala nivån tydligt samlat hos de s.k. Erhvervshusen, vilket vi menar bidrar till en tydlighet för bland andra företagen
- I Finland är ansvaret på den regionala nivån delat mellan staten (ELY) och landskapsförbunden (regionerna), vilket kan bidra till en otydlighet
- I Danmark är de nationella expertmyndigheterna (inom exempelvis exportfrämjande) tydligt utpekade för att bidra till Erhvervshusens regionala arbete
- I Finland är regionerna (landskapsförbunden) tydligt utpekade som samordnande av de nationella myndigheterna genom att vara utpekade som regionala noder i Team Finland-nätverken
- Regionalfonden används som en finansiell resurs i ett generellt företagsfrämjande system, i Finland tydligt direkt mot företagen genom en integrering i företagsstöden

## 4 Intervjustudie

WSP har inom ramen för studien genomfört intervjuer med ansvariga samordnare för regional exportsamverkan i respektive region, med exportfrämjande myndighetsrepresentanter i den nationella styrgruppen och med referensgruppen med näringslivsorganisationer. Totalt har 40 intervjuer genomförts under främst senhösten 2022 och inledningen av 2023. I detta avsnitt presenteras de övergripande slutsatserna från intervjuerna.

### 4.1 Växlande behov och förutsättningar hos företagen ställer krav på en bred verktygslåda

Det råder en stor enighet om att behoven hos regionala små och medelstora företag avseende internationalisering i första hand gäller export- och importstödjande insatser, snarare än insatser inom investeringsfrämjande. Det innebär inte att aktörerna inom regional exportsamverkan inte kan erbjuda stöd även till företag som väljer att lokalisera sin verksamhet till en viss region, men då sker detta snarare efter att ett etableringsbeslut fattats och ett svenskt bolag bildats.

En annan återkommande synpunkt är att internationalisering är ett av flera områden av betydelse för utveckling av små och medelstora företag. Eftersom företagen inte alltid i förväg är medvetna om sina utvecklingsbehov är det viktigt att kunna erbjuda en bred verktygslåda med olika insatser – inte bara för internationalisering och export – utan även för affärsutveckling, produktutveckling, digitalisering, innovation, generationsskifte, med mera.

Enligt intervjupersonerna skiljer sig behoven av insatser åt mellan företag av olika storlek och i olika utvecklingsskeden. I mindre företag och i tidiga skeden – i synnerhet i företag som saknar internationella kontakter – handlar behoven ofta om att öka den grundläggande kunskapen om möjligheterna med internationalisering och stöttning i praktiska frågor på hemmaplan. Det kan exempelvis ske genom information, utbildningar, frukostseminarier med mera. I senare skeden och i något större företag – där exportmognaden är högre – handlar det om mer djupgående och riktade insatser över en längre period. Det kan exempelvis handla om marknadskunskap och kontaktförmedling för att bredda sig till flera marknader eller medverka i större offentliga upphandlingar internationellt.

Flera intervjupersoner betonar vikten av att utgå från det enskilda företags behov och erbjuda anpassade insatser beroende på förutsättningar (utvecklingsfas, storlek eller bransch). En kundcentrerad utgångspunkt med förutsättningslösa behovsanalyser lyfts fram som en metod för att kunna erbjuda rätt insatser vid rätt tidpunkt. De färdiga exportpaket som ibland presenterats har enligt flera informanter ofta upplevts som mindre attraktiva bland företagen.

För att kunna hantera en internationaliseringsstrategi har företagen behov av resurser i form av såväl kapital som kompetens. Enligt flera är det ofta kompetensen snarare än finansieringen som brister. Samtidigt tycks finansieringsmöjligheterna ha påverkats av pandemin. Enligt exempelvis Almis kundundersökning blev bankerna mer restriktiva och tillgången till riskkapital via börser och affärsänglar minskade.

## **4.2 Det exportfrämjandet arbetet skiljer sig åt mellan regioner – lärande och erfarenhetsutbyte kan utvecklas**

Intervjupersonerna är eniga om att regional exportsamverkan har bidragit till att samarbetet kring exportfrämjande har förstärkts genom tätare relationer mellan de regionala aktörerna. Många av aktörerna i systemet har arrangerat gemensamma aktiviteter för att öka kunskapen hos företagen, exempelvis webinarier, seminarier, match-making och delegationsresor. Aktörerna har även fått ökad kunskap om varandras verktyg och erbjudanden och har därigenom kunnat förmedla kontakter och nå ut bredare bland företagen.

Ett kundcentrerat arbetssätt med en bred verktygslåda lyfts fram som en framgångsfaktor för att kunna stötta företag i olika skeden och med olika förutsättningar. I några regioner har aktörer som Almi haft ett uppdrag att genomföra behovsanalyser i ett stort antal företag för att fånga upp företag med exportpotential. Därefter har Almis egna och andras insatser för internationalisering och övrig företagsutveckling kunnat kombineras efter företagets behov.

En svaghet som lyfts fram ibland handlar om skillnaderna i genomförandet av det regionala exportfrämjandet mellan olika regioner, vilket innebär att exportförutsättningarna för små och medelstora företag i olika delar av landet kan skilja sig åt. Flera lyfter också att de inte har en inblick i hur andra regioner arbetar och ser gärna ett större utbyte kring metoder, verktyg och erfarenheter.

Nära kopplat till detta pekas på värdet av att hitta ett mer gemensamt arbetssätt och verka för ett större utbyte regioner sinsemellan. Flera företrädare för regioner med ett mindre näringsliv menar att det finns en stor potential i en ökad samverkan för att "dela på målgrupper" i de fall hemregionen har en för liten kritisk massa för att kunna upprätthålla ett anpassat stöd för en specifik bransch, eller marknad. Ett par informanter resonerar i termer av en arbetsdelning mellan regioner – där exempelvis smart specialisering kan ligga till grund för regional fördjupning kring vissa branscher eller sektorer – dit andra regioner kan slussa sina företag för rådgivning och stöd.

## **4.3 Investeringsfrämjandet mobiliserar delvis ett annat system – samordning och rollfördelning är inte lika tydligt**

I intervjuerna ges bilden av att erfarenheterna av att arbeta med investeringsfrämjande är något lägre, eftersom det involverar delvis andra aktörer än det exportfrämjande arbetet. Som exempel lyfts kommuner, investeringskontor och andra delar av Business Sweden fram. Flera menar vidare att man upplever att det inte finns kanaler för att nå presumtiva målgrupper – huvudsakligen företag som inte är verksamma i regionen idag – vilket gör att arbetet i hög grad blir reaktivt.

Flera pekar på att de upplever att det investeringsfrämjande arbetet idag till stora delar ligger hos kommunerna – där resurser och förutsättningar varierar. Det saknas också en samordning och en tydlig rollfördelning, vilket kan leda till inomregional konkurrens om etableringar, vilket både försvagar erbjudandet och suboptimerar resurserna.

Business Sweden är idag den aktör som främst har beröring med både exportfrämjande och investeringsfrämjande. Samtidigt är det flera intervjupersoner som lyfter problematiken med att Business Sweden under en period tvingades utveckla sin regionala närvaro och medverka inom regional exportsamverkan,

samtidigt som de skulle kunna ha en viktig roll som länk till specialistkompetens inom prioriterade sektorer och branscher vid exportsatsningar. När det gäller Almi finns det vissa förväntningar på att organisationen ska bidra till investeringsfrämjande, trots att den saknar uttalade mål eller aktivt fokus på detta.

#### **4.4 Lärdomar och inspel till framtida arbete med regional exportsamverkan**

Det finns fortfarande skillnader mellan inriktning och aktivitetsnivåer inom olika partnerskap för regional exportsamverkan, vilket delvis verkar vara en konsekvens av olika förutsättningar. Samtidigt skulle Tillväxtverket som koordinerande aktör kunna bidra till mer erfarenhetsutbyte och lärande mellan regionerna, exempelvis kring kunskap inom ledarskap och motivation av deltagarna eller expertkompetenser inom olika områden.

Det är svårt för regionerna att utveckla expertkompetens för att stötta företag inom alla branscher eller områden för smart specialisering. Därför skulle det enligt många vara värdefullt att i högre grad kunna förmedla kontakter till expertis i andra regioner. Business Sweden kunde ta en starkare roll som nationellt expertstöd även till små och medelstora företag inom sina prioriterade områden. En annan möjlighet är att bredda samarbetet med nationella myndigheter inom fler sakområden och involvera fler forskningsinstitut. I något fall lyfts önskemål om att kunna länka företag till Tillväxtverkets regionala satsningar på vissa branscher eller områden för smart specialisering.

Flera intervjupersoner konstaterar att små och medelstora företag historiskt ofta behövt hjälp med att hitta rätt i det företagsfrämjande systemet. Även om samarbetet inom regional exportsamverkan förbättrat kontakterna mellan aktörerna i det exportfrämjande systemet så är flera intervjupersoner skeptiska till om alla relevanta aktörer verkligen medverkat. Det handlar dels om tillgången till specialistkompetens inom vissa branscher eller sektorer, dels om kompletterande aktörer i de företagsfrämjande systemen. Det kan exempelvis gälla representanter för science parks, IUC, RISE – men också nationella aktörer såsom Vinnova och Energimyndigheten.

Några framgångsfaktorer för regional exportsamverkan som lyfts fram handlar bland annat om det breda samarbetet, regelbundna möten och prestigelösa dialoger, ett proaktivt arbete, en tydlig rollfördelning och en bred verktygslåda. Utmaningar har bland annat handlat om en relativt stor administrativ börda då verksamheten bedrivs i projektform (även om de förenklade indikatorerna lyfts fram som positiva) och oklarheter kring den långsiktiga finansieringen. Att samarbetet inom regional exportsamverkan hittills drivits i korta perioder har varit begränsande eftersom det tar tid att bygga nätverk, stärka företagens exportmognad och genomföra internationaliseringsinsatser. Flera aktörer skulle dessutom gärna göra insatser under en längre fas, men det skulle kräva kompletterande finansiering.

## 5 Framåtblick och rekommendationer

Vi har i de föregående avsnitten analyserat projektportföljen, studerat Finland och Danmark och beskrivit resultat från intervjustudien. Syftet med detta avslutande kapitel är att blicka framåt, och ge rekommendationer och inspel till politikutveckling och fortsatt utvecklingsarbete. Vi har valt att strukturera avsnittet utifrån de två övergripande frågeställningarna för uppdraget:

- a) Hur kan arbetet med regional exportsamverkan utvecklas för att öka genomslaget regionalt och nationellt?
- b) Hur kan exportfrämjande insatser till företag utvecklas och stärkas för att ge ännu bättre effekt?

Rekommendationerna baseras på den samlade empirin som tagits fram inom ramen för uppdraget, samt på tidigare uppföljningar och utvärderingar som gjorts av export och investeringsfrämjande arbete (se även avsnitt 1.2.4. Övrigt underlag).

Innan vi går närmare in på våra rekommendationer är det viktigt att lyfta fram att den bild vi fått från intervjuerna är att regional exportsamverkan fungerar väl och att det arbete som bedrivs skapar nytta och ger resultat.<sup>9</sup> Rekommendationerna ska därför inte läsas som att de pekar på brister eller icke-fungerande områden, utan snarare som utvecklingsområden som har potential att stärka det fortsatta arbetet.

### 5.1 Hur kan arbetet med regional exportsamverkan utvecklas för att öka genomslaget regionalt och nationellt?

#### 5.1.1 Tydliggör att exportfrämjande ingår som del i det företagsfrämjande arbetet som helhet

En slutsats vi drar från studien - som både portföljanalys och intervjuer pekar mot - är att exportfrämjande i hög grad är en del av det företagsfrämjande arbetet idag och att genomförandet av insatser är utspritt på många aktörer.

Vi menar att det finns ett värde i att tydliggöra att exportfrämjande har en "naturlig" hemvist hos de regionalt utvecklingsansvariga och det är dessa som har i uppdrag att arbeta med detta inom ramen för sitt uppdrag. Något som i nästa steg ska bidra till att detta blir en integrerad del i främjarsystemets arbete - och inte ska drivas som ett fristående tematiskt insatsområde. Regional exportsamverkan har sannolikt bidragit i att integrera exportfrämjandet i regional utveckling, genom samordning, koordinering och utveckling av kunskap kring frågorna.

I ett fortsatt utvecklingsarbete inom regional exportsamverkan bör det aktivt arbetas för att undvika att exportfrämjande blir ett "system i systemet" eller en egen struktur (vi lämnar här investeringsfrämjande, men återkommer till detta längre fram).

---

<sup>9</sup> Det är samtidigt viktigt att betona att vi inte har haft ett utvärderande uppdrag och heller inte analyserat regional exportsamverkan ur ett utvärderingsperspektiv.

En målsättning för ett fortsatt arbete skulle – om man hårdrar det – vara att man inte riktar in sig mot export, utan att detta sker integrerat i det företagsfrämjande arbetet på regional nivå. Att exportfrämjande uppgår i ett mer generellt företagsfrämjande, och blir en del av basutbudet i det regionala utvecklingsarbetet.

**Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:**

- Var tydlig med de regionala utvecklingsansvarigas ansvar för att driva exportfrämjande, eventuellt kan detta innebära att se över hur uppdraget till RUA är formulerat. Samtidigt ska den nationella nivån ge verktyg och stöd, såsom kunskap och finansiering.
- Undvik att bygga en egen struktur för exportfrämjande – företagsfrämjande aktörer bör ha kapacitet och verktyg för att arbeta med uppstart, utveckling och internationell expansion.

### **5.1.2 Fortsätt arbetet med att utveckla rollfördelning och peka ut ansvaret i systemet**

Om den föregående rekommendationen handlade om systemets övergripande ramverk är vår nästa rekommendation kopplat till dess organisering. Vi kan ur studien konstatera att ansatsen inom regional exportsamverkan – att samla och samordna – lyfts fram som viktigt av aktörerna. Man tar upp vikten av en tydlig rollfördelning och ägande över frågorna som en grundförutsättning för att arbeta effektivt, minimera överlapp och möjliggöra synergier. I den utvärdering av regional exportsamverkan som Gröndörren utfört tas också ett tydligt regionalt ägarskap över frågorna upp som en kritisk faktor för det exportfrämjande arbetet<sup>10</sup>.

Mycket pekar på att regional exportsamverkan har bidragit till detta. Samtidigt förefaller det finnas fortsatta utvecklingsbehov. Portföljanslysen i föreliggande studie visar att det genomförs många insatser – helt eller delvis riktade mot export (samt invest) och att dessa är ”utspridda” hos en rad aktörer.

Både mängden insatser, att insatserna ligger ”insprängda” i större projekt och att det finns en stor mängd aktörer på såväl nationell som regional nivå som arbetar med frågorna, bidrar till svårigheter att överblicka vad som görs och vilka resultat som skapas.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Gröndörren AB (2021) *Utvärdering av regional exportsamverkan*

<sup>11</sup> Riksrevisionen (2019) för ett delvis liknade resonemang i sin granskning av regionala exportcentra där man bland annat pekar på betydelsen av tydliga rollbeskrivningar och arbetsformer.

#### Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:

- Peka ut tydligt ansvar för frågor kring export- och investeringsfrämjande – ta fram "kartbilden" över aktörerna i flernivåsystemet utifrån en ambition om att säkerställa effektivitet, synergier och lärande.
- Ta ett helhetsgrepp över de regionala utvecklingsinsatser som görs inom det export- och investeringsfrämjande området. Ett konkret förslag som skulle underlätta detta är att införa en markering i projektbesluten som möjliggör identifiering av insatser inom Regionalfonden och anslag 1:1 – något som skulle förenkla uppföljning, utvärdering och lärande.

### 5.1.3 Vertikala samordningen – stat – region – kommun

Regionalt utvecklingsarbete sker i hög utsträckning i en flernivåkontext. Det är tydligt – framför allt från intervjuerna – att detta i hög grad är något som också är giltigt för export- och investeringsfrämjande arbete. Regional exportsamverkan har i hög grad handlat om samordning på en regional nivå.

Den bild som denna studie ger – exempelvis genom studerade aktörer i portföljanalysen – är att merparten av projekt som identifierats genomförs på regional nivå inom ramen för det regionala främjararbetet. Här har regional exportsamverkan spelat en viktig roll för att föra aktörer närmare varandra och hitta samarbeten.

Det finns dock en potential i att arbeta för en ökad vertikal samordning – med detta avser vi samordning mellan nivåerna stat-region-kommun. Här vill vi lyfta fram två områden:

Före det första – att utveckla samordningen mellan regional och lokal nivå. Vi ser exempelvis att kommunerna i lägre utsträckning förefaller delta i de insatser som identifieras (undantag finns naturligtvis), och den bild som intervjuerna med regionala samordnare ger är att kommunerna inte är involverade i regional exportsamverkan i någon högre utsträckning. Detta trots att de i många fall fungerar som en första ingång för företag, och – som en informant uttrycker det "*..] ofta har näringslivskontoren väldigt bra kännedom om sina företag, och vilka som skulle kunna växla upp mot export.*". Potentialen med en ökad medverkan av kommuner är sannolikt ännu större när vi ser till det investeringsfrämjande arbetet. Något som ofta berör de primärkommunala uppgifterna kring exempelvis tillstånd, markanvändning och infrastruktur.

För det andra utgör samordning mellan den regionala och den nationella nivån ett utvecklingsområde. Flera intervjuade pekar på att utbytet mellan den nationella nivåns aktörer – då framför allt myndighetsgruppen inom Team Sweden – upplevs ske ad hoc och att det finns en otydlighet i vem som "äger" frågan om export (och därmed ansvaret för att samordna de 21 regionernas arbete). Det finns utrymme att

tydliggöra ansvaret för olika frågor, och vara ett aktivt kunskapsstöd till regionerna och aktivt stötta regionerna i deras arbete. I så måtto delar vi den bild som Riksrevisionen tar upp i sin granskning 2019 – där man ser ett behov av "[att] Sambandet med andra satsningar i exportstrategin såsom Team Sweden kan behöva förtydligas".<sup>12</sup>

Som vi ser det handlar det om att tydliggöra dels vem som ansvarar för exportfrämjande respektive investeringsfrämjande på nationell nivå, dels att tydliggöra vad som ligger i respektive roll, och hur de regionalt utvecklingsansvariga kan förvänta sig att stödet till dem för att arbeta med export- och investeringsfrämjande inom det regionala utvecklingsansvaret tillhandahålls.

#### **Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:**

- Bredda regional exportsamverkan till att även innefatta vertikal samordning regionalt – lokalt, och regionalt – nationellt. Inte minst kopplat till ett investeringsfrämjande arbete.
- Tydliggör vem som har det samlade nationella ansvaret för exportfrämjande respektive investeringsfrämjande och hur samordningen mot regionalt utvecklingsansvariga ska fungera.

#### **5.1.4 Horisontella samordningen – utveckla samverkan och utbytet mellan regioner**

Studien pekar även på möjligheterna med ett ökat, mer strukturerat utbyte mellan regionerna kopplat till exempelvis lärande kring metoder och verktyg och vad som fungerat bra respektive mindre bra i arbetet. Den bild vi får efter intervjuerna med regionala samordnare är att en sådan samverkan finns, men har potential att utvecklas ytterligare. Flera informanter beskriver det som att de arbetar i "sina system" och med "sina företag" och har förhållandevis liten inblick i vad som sker i andra regioner runt om i landet. Att lära av regioner som arbetat längre med dessa frågor eller varit framgångsrika i arbetet kan ge förutsättningar för bättre resultat och mer träffsäkra insatser.

Utöver lärandet lyfter flera regionala samordnare att de ser ett värde i operativt samarbete mellan regioner. Här pekar man dels på skalfördelar som finns inom rådgivning och stöd till företag. Exempelvis kan två små regioner var för sig sakna en tillräcklig kritisk massa av företag för att kunna tillhandahålla rådgivning – men tillsammans kan de utveckla erbjudandet. Man pekar på att stöd till export i lägre grad är platsberoende; att få rådgivning, hitta finansiering eller bli del av ett nätverk kan idag likaväl ske digitalt.

---

<sup>12</sup> Riksrevisionen (2019) *Regionala exportcentrum – en del av Sveriges exportstrategi, RIR 2019:3*



Att genom regional exportsamverkan skapa en form av "regional" arbetsdelning – där exempelvis regionerna tillhandahåller olika former av expertis och tematiskt stöd, som andra regioner kan slussa företag vidare till, tas upp som en möjlig utvecklingsväg. En tanke som liknar den modell som används i Danmark.

**Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:**

- Stärk horisontell samordning genom att skapa en tematisk arbetsindelning mellan regionerna; förslagsvis på NUTS 2-nivå utifrån tematisk specialisering.
- Arbeta för att forma operativa samarbeten mellan regioner där exempelvis målgrupper, resurser och insatser delas för att uppnå stordriftsfördelar och kritisk massa.

### **5.1.5 Säkerställ att alla relevanta aktörer är kopplade till regional exportsamverkan och att andra pågående insatser fångas upp**

Ett område som lyfts fram i intervjuerna handlar om andra myndigheters närliggande insatser och projekt som idag inte återfinns inom regional exportsamverkan. De två tydligaste exemplen är Energimyndigheten som parallellt med genomförandet av regional exportsamverkan byggt upp och drivit flera så kallade plattformar för internationalisering kopplat till branschområden såsom Värme och kyla, Bioenergi och Hälsa och sjukvård. Energimyndigheten finansierar här även så kallade förberedande insatser för internationalisering i samverkan med ett antal inkubatorer och science parks.

Även Vinnova finansierar en rad insatser för export och för att föra ut svensk teknik och innovationer internationellt. Vår bild från föreliggande studie är att dessa aktörer i låg grad förekommit i sammanhanget regional exportsamverkan. Det är sannolikt så att det finns en potential att försöka väva in dessa aktörer och insatser i arbetet framåt.

**Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:**

- Kartlägg vilka nationella aktörer som arbetar för export och investeringsfrämjande och säkerställ att de är kopplade till regional exportsamverkan.

### 5.1.6 Tydliggör strukturerna för arbetet med investeringsfrämjande

Vi kunde i portföljanalysen se en tydlig tyngdpunkt mot exportfrämjande insatser och den bilden bekräftas i intervjuerna med regionala samordnare. Det finns flera skäl till detta. Det största är sannolikt att det genomförs färre projekt och satsas mindre resurser på det investeringsfrämjande området, åtminstone under perioden 2014–2020. Det är också så att investeringsfrämjandet till stora delar omfattar ett delvis annat system av aktörer och har därutöver inte samma företagsfrämjande fokus som exportfrämjande har.

Som tidigare nämnts berör investeringsfrämjande i hög grad de primärkommunala uppgifterna kring exempelvis tillstånd, markanvändning, infrastruktur och fysisk planering. De företag som står i fokus är ofta verksamma utanför Sverige, och har få eller inga kontakter med det svenska främjarsystemet. Den regionala nivån har en mindre roll idag, och den regionala exportsamverkan involverar generellt inte kommuner eller investeringsfrämjande aktörer i lika hög utsträckning som exportfrämjande.

Om regional exportsamverkan i framtiden ska integrera investeringsfrämjande förutsätter det en mobilisering av andra typer av aktörer. Kommunerna kommer sannolikt ha en större tyngd i det operativa arbetet och de regionalt utvecklingsansvariga en möjlig samordnande roll. Detta kommer i sin tur ställa andra krav på regional exportsamverkan i termer av arbetssätt, kompetens och målgrupper.

#### Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:

- Om ambitionen är att samordna det investeringsfrämjande arbetet – involvera kommuner i dialogen; arbeta mot exempelvis Sveriges kommuner och regioner (SKR) för att nå ut.
- Ge de regionalt utvecklingsansvariga en roll (och finansiering) för att agera samordnande och för att stötta kommunernas arbete med kunskap och analyskompetens.

## 5.2 Hur kan exportfrämjande insatser till företag utvecklas och stärkas för att ge ännu bättre effekt?

### 5.2.1 Arbeta företagsnära och utgå från företagets behov och utmaningar

Vi ser i portföljanalysen att omkring hälften av insatserna inom Regionalfonden bedöms rikta sig direkt mot företag, vilket exempelvis även programutvärderingen<sup>13</sup> av exportinsatser inom Regionalfonden Tematiskt mål 3 pekar på är viktigt; att projekten ligger "företagsnära" och har branschspecifik kunskap pekas ut som centralt. Flera regionala samordnare för fram liknade resonemang i intervjuerna och pekar på näringslivsenheterna på kommunerna och privata exportkonsulter som viktiga resurser då de ofta "ligger nära" företagen, och kan bidra till att behovsanpassa exportstödet till företagen.

#### Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:

- Fortsätt med och fördjupa ett företagsnära arbetssätt – där företagets behov står i fokus.
- Stötta regionalt utvecklingsansvariga med kunskapsunderlag kring hinder och utmaningar för att ta sig ut på en internationell marknad.

### 5.2.2 Arbeta långsiktigt med att bygga kompetens hos företagen

Tillväxtverket har i tidigare studier<sup>14</sup> pekat på vikten av förberedande kompetens för en lyckad internationalisering - något som tar tid att bygga upp och underhålla. Den stora mängden projekt och den generella "projektifieringen" tas i intervjuerna upp som en utmaning för att arbeta långsiktigt med företagen. Att tillskapa någon form av basfinansiering och en förutsättning för ett långsiktigt arbete lyfts fram som en viktigt.

#### Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:

- Säkerställ långsiktig basfinansiering som kan möjliggöra ett långsiktigt arbete med uppbyggnad av kompetens hos företagen

---

<sup>13</sup> Sweco (2018) *Programutvärdering av Regionalfonden, Tematiskt mål 3*

<sup>14</sup> Tillväxtverket (2018) *Kompetens för framgångsrik internationalisering - Erfarenheter och lärande från satsningen på Internationaliseringskompetens 2016–2018, Rapport 0311*;  
Tillväxtverket (2019) *Internationaliseringskompetens – Att förbereda små tillväxtföretag och startups för internationalisering, Rapport 0285*

### 5.2.3 För samman exporterande företag och bygg tematiska plattformar

I intervjuerna lyfts tankarna kring ett utökat regionalt samarbete utifrån idén om en regional specialisering. En närbesläktad tanke är att med utgångspunkt i företagets behov skapa plattformar som arbetar – oaktat företagets geografiska hemvist – för att stötta export. Sådana plattformar skulle kunna tillhandahålla ett mer skraddarsytt och behovsanpassat stöd. Genom att verka i hela landet skulle sådana plattformar kunna bygga upp en kritisk massa av företag inom exempelvis en bransch eller ett kompetensområde för att uppnå skalfördelar och en kostnadseffektivitet. Vidare kan det finnas en potential i att samordna företagen (i stället för att samordna "systemet") kring export. Vi kunde inte minst se att ett sådant arbetssätt lyfts fram som givande i flera av projekten som beskrivs i studien.

Ett nästa steg inom regional exportsamverkan skulle således kunna vara en exportsamordning av företag med gemensamma behov och utmaningar. Här kan exempelvis paralleller dras till Energimyndighetens arbete med plattformar för internationalisering.

#### Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:

- Utred möjligheten att skapa nationella plattformar för utbyte mellan exporterande företag med gemensamma behov, eller gemensam inriktning.

### 5.2.4 Behåll och utveckla "en dörr in"-tanken för företagen – lyfts fram som positiv och fungerande

En avslutande rekommendation handlar om att fortsätta utveckla arbetet mot "en dörr in" för företagen och förmågan att lotsa företagen vidare i systemet. Det är vår bild att detta fungerar väl, och kommit att vara en stor behållning av regional exportsamverkan. En utmaning som flera lyfter i detta sammanhang är avsaknaden av en gemensam webbaserad portal – då man inte upplever att verksamt.se fyller en sådan funktion med sitt bredare fokus. Vi har inom ramen för detta uppdrag inte närmare analyserat verksamt.se men kan konstatera att det sannolikt är önskvärt att tydligt använda en gemensam ingång.

#### Vår rekommendation i ett fortsatt arbete är:

- Fortsätt utveckla "en dörr in" och gör detta uteslutande från företagets behov och perspektiv. Sannolikt spelar regional hemvist mindre roll för ett företag när det gäller rådgivning, än kvaliteten och tillgången på tjänsten.





Du kan ladda ned Tillväxtverkets publikationer på [tillvaxtverket.se](https://tillvaxtverket.se).  
© Tillväxtverket  
Stockholm, Februari 2023  
Digital: ISBN 978-91-89730-21-2  
Rapport 0433

Har du frågor om den här publikationen, kontakta:  
Jonas Örtquist  
Telefon, växel 08-681 91 00