

RAPPORT

FØLGEEVALUERING OG INNSPILL TIL STRATEGI MED KPI-ER FOR INVEST IN NORWAY



RAPPORT NR. 86/2019

Av Leo A. Grünfeld og Kristina Wifstad



Forord

I denne rapporten dokumenterer vi en følgeevaluering av Invest in Norway som har pågått gjennom 2019. Rapporten er skrevet på oppdrag for Innovasjon Norge og baserer seg på tett samspill med ledelsen og de ansatte ved Invest in Norway.

Prosjektet har vært ledet av Leo A. Grünfeld. Menon Economics er ansvarlig for alle vurderinger og fakta-beskrivelser i denne rapporten.

Leo A. Grünfeld

Partner, Prosjektleder

Oslo

Desember 2019

Innhold

SAMMENDRAG	4
SUMMARY	6
1. INNLEDNING	8
1.1. Mandat og bakgrunn for arbeidet	8
1.2. Sentrale spørsmål og rapportens struktur	9
1.3. Metode og informasjonsinnhenting	9
1.3.1. Metodikk og rammeverk for følgeevaluering av offentlige virkemidler	9
1.3.2. Fra følgeevaluering til strategirådgivning	11
1.3.3. Informasjonsinnhenting og læringsdialog	11
1.4. Hva er utenlandske investeringer?	11
1.5. Invest in Norway som tjeneste i Innovasjon Norge	12
1.6. Samfunnsøkonomisk behov for «Invest in»-tjenester (IPA)	13
1.7. Hva vet vi om effekter av investment promotion i andre land?	13
2. STRATEGI: Å GÅ FRA MÅL TIL PRAKTISK ARBEID	16
2.1. En strategi som har en programlogikk	16
2.2. Planlegging og arbeid på tre nivåer	17
2.3. Nærmere om strategi og mål	17
2.3.1. Mål og delmål	18
2.3.2. Aktivitet: Verdiforslagene er kjernen i Invest in Norways arbeid	19
2.3.3. Resultat- og effektmåling	21
2.4. Å etablere en fungerende handlingsplan	22
2.5. Å styre fremdriften effektivt	23
3. Å SIKRE TILGANG TIL RELEVANT KOMPETANSE	25
3.1. Kompetanse til å gjøre hva?	25
3.2. Tilgang på interne ressurser	26
3.2.1. Budsjett og ressursbruk	27
3.2.2. Tilgang til intern kompetanse ute i regionene	28
3.3. Å bryte ned grensen mellom intern og ekstern kompetanse og nettverk	28
3.4. Styrke koblingene til andre aktører i virkemiddelapparatet	29
4. Å PRIORITERE RIKTIG BASERT PÅ ENS RESSURSER	31
4.1. Nåværende prioriteringer og aktiviteter	31
4.2. Kriterier for prioritering av næringer og case	32
4.3. Hvordan finne prospekter: Utarbeide prospekter	33
5. KOMMUNIKASJON: Å KOMME I KONTAKT MED POTENSIELLE INVESTORER OG BUSINESS CASE	35
5.1. Basistjenester	35
5.2. Hvordan nå ut til og følge opp investorene	36
5.2.1. Forarbeid: Aktivt innsalg	36
5.2.2. Oppfølging av interesserte investorene	37
5.3. Oppfølging av investorer (Aftercare)	37
5.4. Digital markedsføringsstrategi	37
5.4.1. utfordringer ved nettsidene i dag	38
5.4.2. Veien videre mot en funksjonell web-tjeneste	39
6. Å MÅLE AV RESULTATER OG EFFEKTER (KPI-ER)	42

6.1.	Praksis i andre land	43
6.2.	Vurdering av praksis og relevans for Norge – KPI-er for Invest in Norway	44
6.3.	Hva er High Quality Investeringer (HQI)?	46
	VEDLEGG 1: INVEST IN-TJENESTER I ANDRE LAND	48
	Om organisasjonenes mandat og eierskap	49
	Ressurstilgang og samarbeid	51
	Arbeidsområder	53
	Mål og KPI-er	55
	VEDLEGG 2: INTERVJUOVERSIKT	58

Sammendrag

I denne rapporten dokumenterer vi en følgeevaluering av Invest in Norway som har pågått gjennom 2019. Følgeevalueringen har funnet sted parallelt med at Invest in Norway har gjennomført et større strategiarbeid for å videreutvikle sine tjenester i sammenheng med at rammene for aktiviteten har økt markant etter 2017. Følgeevalueringen må ses som et eksternt innspill til denne endringsprosessen som nå er i gang.

Invest in Norway er statens virkemiddel for å tilrettelegge for internasjonale investeringer i Norge og posisjonere Norge som et attraktivt land for investorer og talenter. De første fem årene (2013-2017) ble tjenesten «Invest in Norway» tilført svært moderate ressurser. Aktiviteten i denne perioden er nå evaluert av Menon Economics (2019). I 2017 valgte regjeringen å tilføre Innovasjon Norge langt større ressurser til dette arbeidet (en økning på 10 millioner kroner fra og med 2018).

En viktig oppgave i denne evalueringen er å utarbeide en programlogikk for Invest in Norway fremover. Programlogikken skal klargjøre hvilke hovedmål og delmål Invest in Norway skal jobbe opp mot, hvilke aktiviteter man skal fokusere på, hvilke resultater dette arbeidet skal føre til og videre hvilke virkninger og samfunnseffekter man kan forvente av disse resultatene. I utarbeidelse av programlogikken inngår også å foreslå indikatorer (Key Performance Indikatorer – såkalte KPI-er) for å måle i hvilken grad arbeidet i Invest in Norway er suksessfullt (høy grad av måloppnåelse).

I rapporten presenteres først en skisse til et arbeidsverktøy som bringer en tydelig og operasjonaliserbar sammenheng mellom hovedmål, delmål, handlingsplaner og helt ned til hva man faktisk gjør av daglig arbeid i organisasjonen. Vårt bidrag er med andre ord å foreslå et design på arbeidet som sikrer at man jobber mot målbare mål (KPI) på en effektiv måte, samt at man velger å fokusere på det som kaster mest av seg sett i lys av målene.

Vi forslår følgende hoved- og delmål:

Utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og ulike regioners næringsmessige muligheter.

For å konkretisere hovedmålet og sikre at enheten gis prioriteringer forslår vi følgende delmål:

Økte utenlandske investeringer oppnås gjennom å arbeide med tre former for investeringer:

- ***Delmål 1: Invest in Norway skal bidra til flere utenlandske nyetableringer (Greenfield)***
- ***Delmål 2: Invest in Norway skal bidra til ekspansjon i eksisterende utenlandsk virksomhet (Expansion)***
- ***Delmål 3: Invest in Norway skal bidra til bevaring av virksomhet i Norge (Rescue/Retention)***

Uten gode prosjekter blir arbeidet med investeringsfremme nærmest umulig. Det er viktig å presisere at en strategi for Invest in Norways aktivitet i tiden fremover må hvile på **gode business case** for investorene. Dersom oppgaven til Invest in Norway skal være å gjøre Norge mer attraktivt som investeringsland, må man gå aktivt til verks for å identifisere gode business case og presentere disse for utvalgte utenlandske investorer i form av et verdiforslag (**et value proposition**).

Den norske «Invest in»-aktiviteten er liten sammenlignet med det ressursomfang som stilles til rådighet i våre nordiske naboland, UK, Nederland og de fleste andre industrialiserte land. Det er viktig å huske dette fordi satsingen legger føringer på hvordan man må arbeide for å få mest mulig effekt ut av ressursene.

I rapporten er vi opptatt av hvordan man skal sikre seg nødvendig **kompetanse for å kunne tilby en effektiv og hensiktsmessig invest in-tjeneste**, gitt de ressurser man har til rådighet. Invest in Norway har et stort potensial i å øke sin kompetanse og kapasitet gjennom å samarbeide tettere med klynge- og næringsnettverk i ulike deler av landet. Vi anbefaler at man inngår formaliserte samarbeid med slike aktører, men at disse må arbeide på sitt spesialfelt på et nasjonalt nivå. Vi anbefaler også at regionale satsinger må handle om hvor ressurspersonen er lokalisert, ikke om geografiske begrensninger i arbeidsfelt. Alle som arbeider for å øke investeringer under Invest in Norway bør tenke nasjonalt, men kan gjerne være regionalt lokalisert.

Vi anbefaler også at Invest in Norway arbeider pragmatisk med å velge hva man skal satse på av sektorer og bransjer, heller enn å forhåndsdefinere satsingsområder. Satsingene bør styres av tilgang på kompetanse og tilgang på gode business case som kan variere over tid.

Evalueringen løfter frem hvordan man i tiden fremover bør tenke rundt digitale løsninger for kommunikasjon og oppfølging av kunder. Mer fokus må rettes mot oppfølging av eksisterende relasjoner over tid og det bør etableres en ny hjemmeside som er mer oppdatert, mer innholdsrik og mer brukervennlig.

I siste kapittel presenteres forslag til måleindikatorer. Disse knyttes opp til hoved- og delmål og vi er særlig opptatt av at de er enkle, tellbare og relevante. Vi har også skissert hva man bør ha som ambisjon med henhold til måloppnåelse, sett i lys av hva våre naboland setter som mål.

I et eget vedlegg presenteres erfaringer fra tilsvarende organisasjoner i Danmark, Sverige og UK.

Summary

In this report, we document a follow-up evaluation of Invest in Norway that was conducted in the course of 2019. The follow-up evaluation took place in parallel with major strategy work by Invest in Norway to further develop its services in connection with receiving a significant increase in its budget after 2017. The follow-up evaluation is to be regarded as an external contribution to the process of change that is ongoing now.

Invest in Norway is a public policy tool aiming to facilitate international investments in Norway and to position Norway as an attractive country for investors and talents. During the first five years of its existence (2013-2017), the service “Invest in Norway” was allocated very limited resources. Activity in this period has now been evaluated and documented by Menon Economics in a separate report. In 2017, the Norwegian government decided to provide Innovation Norway with significantly more resources for this work (in increase of NOK 10 million as of 2018).

An important task in this evaluation is to develop a programme logic for Invest in Norway for the time to come. The programme logic is meant to clarify what main and subsidiary objectives Invest in Norway shall work towards, what activities to focus on, what results this work is supposed to achieve and what impacts and societal effects are to be expected from these results. Part of the development of this programme logic is also to suggest indicators (Key Performance Indicators – so-called KPIs) to measure to which degree the work in Invest in Norway is successful (high degree of target achievement).

The report first presents an outline for a working tool that provides a clear and operationalizable connection between main objectives, subsidiary objectives, action plans and all the way down to what is actually done of day-to-day work in the organization. Our contribution is in other words to suggest a design for the work that ensures that one is working towards measurable objectives (KPIs) in an efficient way, as well as focusing on what brings the highest returns in relation to these objectives.

We propose the following main and subsidiary objectives:

Trigger business development that is profitable for the individual company and society as a whole and business opportunities for the different regions.

To concretize the main objective and ensure that prioritizations are made, we suggest the following subsidiary objectives:

- ***Subsidiary objective 1: Invest in Norway shall contribute to more foreign companies establishing new operations in Norway (Greenfield)***
- ***Subsidiary objective 2: Invest in Norway shall contribute to the expansion of existing activities by foreign companies (Expansion)***
- ***Subsidiary objective 3: Invest in Norway shall contribute to the preservation of existing activities in Norway (Rescue/Retention)***

Without good projects, the work with investment promotion becomes almost impossible. It is important to emphasize that a strategy for Invest in Norway’s activity in the time to come must be based on **good business cases** for the investors. If the purpose of Invest in Norway is to make Norway more attractive as a country to invest in, it is necessary to work actively on identifying good business cases and present these to selected foreign investors in the form of a **value proposition**.

The Norwegian “Invest in”-activity is small compared to the amount of resources that is made available in our Nordic neighbour countries, the UK, the Netherlands and most other industrialized countries. This is important

to remember, because the scope of the initiative determines how one needs to work in order to get the biggest possible effect from the available resources.

In the report, we focus on how to ensure the necessary **knowledge and expertise to be able to offer an efficient and appropriate invest in-service**, given the resources that are available. Invest in Norway has a big potential to increase its competence and capacity by working more closely with clusters and business and industry networks in different parts of the country. We recommend entering into formalized cooperations with such actors, but these need to work in their specialty fields on a national level. We also recommend that regional initiatives should be about where the resource person is located, not about geographical limitations as to what cases this person is to focus on. Everyone who works to increase investments under Invest in Norway needs to think nationally.

We also recommend that Invest in Norway work pragmatically when choosing to concentrate its efforts on specific sectors, rather than defining special focus areas in advance. The choice of initiatives to concentrate on should be decided on the basis of access to expertise and access to good business cases.

The evaluation highlights how one should think around digital solutions for communication and follow-up of clients in the time to come. There needs to be more focus on following up existing relations over time, and it is necessary to establish a new home page which is more updated, provides more content and is more user-friendly.

In the last chapter, we present suggestions for performance indicators. These are related to the main and subsidiary objectives, and we are especially concerned about making them simple, measurable and relevant. We have also outlined what should be the ambition with regards to target achievement, in the light of what our neighboring countries have set as their targets.

1. Innledning

1.1. Mandat og bakgrunn for arbeidet

Norge er et kapitalrikt land med et kapitalintensivt næringsliv og med omfattende investeringer i utlandet. Likevel er utenlandske investeringer i Norge viktige for å sikre at næringslivet blir tilført kompetent kapital der eierne har tilgang til store internasjonale nettverk, utenlandske markeder og solid innsikt i teknologi og forretningsmodeller¹. Det er med dette som utgangspunkt at Norge tilbyr utenlandske aktører et spekter av tjenester som skal bistå dem i prosessen med å gjennomføre investeringer her i landet. I dag er tjenestene organisert under Innovasjon Norge og er gitt betegnelsen «Invest in Norway».

Invest in Norway ble formelt startet 1. januar 2013, på bakgrunn av Meld. St. 22 (2011–2012) Verktøy for vekst – om Innovasjon Norge og SIVA SF. Hensikten med Invest In Norway er å tilrettelegge for internasjonale investeringer i Norge og posisjonere Norge som et attraktivt land for investorer og talenter. De første fem årene ble tjenesten «Invest in Norway» tilført moderate ressurser (økning over tid fra 1,6 til 4,7 mill. kroner per år og fordelt på inntil 3,5 årsværk) og måtte av den grunn avgrense sin aktivitet til primært å respondere på henvendelser. Aktiviteten i denne perioden er nå evaluert av Menon Economics (2019)². I 2017 valgte regjeringen å tilføre Innovasjon Norge langt større ressurser til dette arbeidet (en økning på 10 mill. kroner fra og med 2018). Som en følge av denne økningen i ressurstilgang har Invest in Norway/Innovasjon Norge nå igangsatt en strategiprosess for å legge et strukturert grunnlag for hvordan man skal jobbe på dette området fremover.

Gjennom denne følgeevalueringen har vi bistått Invest in Norway i denne pågående strategiprosess. En viktig oppgave er å utarbeide en programlogikk for Invest in Norway fremover. Programlogikken skal klargjøre hvilke hovedmål og delmål Invest in Norway skal jobbe opp mot, hvilke aktiviteter man skal fokusere på, hvilke resultater dette arbeidet skal føre til og videre hvilke virkninger og samfunnseffekter man kan forvente av disse resultatene. I utarbeidelse av programlogikken inngår også å foreslå indikatorer (Key Performance Indikatorer – såkalte KPI-er) for å måle i hvilken grad arbeidet i Invest in Norway er suksessfullt (høy grad av måloppnåelse).

Gjennom følgeevalueringen sier vi også noe om hvordan man bør organisere virksomheten fremover for å oppnå høyest mulig resultater gitt at man fortsatt vil operere med en moderat satsing på «Invest in»-tjenester i Norge, sett opp mot andre land det er naturlig å sammenligne seg med. Spørsmålet om organisering av virksomheten handler i stor grad om hvordan man kan aktivere andre aktører i og utenfor Innovasjon Norge til å supplere og samarbeide med Invest in Norway.

Denne følgeevalueringen etterfølger vår evaluering av Invest in Norways arbeid fra 2013 til 2017 som er dokumentert i en egen rapport. Våre vurderinger og beskrivelser i denne rapporten, bygger videre på arbeidet gjort i forbindelsen med evalueringen av Invest in Norways arbeid frem til 2017. Blant annet har vi hentet inn mer informasjon om hvordan invest in-funksjonen praktiseres i andre land.

Målet med følgeevalueringen er å bidra til at det etableres et arbeidsverktøy som bringer en tydelig og operasjonaliserbar sammenheng mellom hovedmål, delmål, handlingsplaner og helt ned til hva man faktisk gjør av daglig arbeid i organisasjonen. Vårt bidrag er med andre ord å foreslå et design på arbeidet som sikrer at man

¹ Se Menon (2018): *Utenlandske direkteinvesteringer i Norge*, Menon-publikasjon nr. 21/2018 (Vedlegg til Innovasjon Norges Innovasjonstale). Den empiriske effekten av utenlandske investeringer i Norge er godt beskrevet i Balsvik og Haller (2010): *Picking "Lemons" or Picking "Cherries"? Domestic and Foreign Acquisitions in Norwegian Manufacturing*, *Scandinavian Journal of Economics*, Vol 102/2

² Menon (2019), *Evaluering av Invest in Norways innretning og arbeid (2013-2017)*, Menon-publikasjon nr. 90/2019.

jobber mot målbare mål (KPI) på en effektiv måte, samt at man velger å fokusere på det som kaster mest av seg sett i lys av målene.

1.2. Sentrale spørsmål og rapportens struktur

For å kunne bidra med relevant innsikt ser vi det som hensiktsmessig konsentrere evalueringens fokus om noen sentrale forhold som vi mener det er viktig å få på plass i det nevnte strategiarbeidet. Vi har derfor valgt å prioritere noen forhold. Disse prioriteringene preger rapportens oppbygging og disposisjon.

Vi starter først med et kapittel der vi forsøker å belyse **hvordan man kan synliggjøre og strukturere veien fra mål til operativt arbeid**. Her presenteres et overordnet rammeverk. Dette er omtalt i kapittel 2.

Derneft er vi opptatt av hvordan man skal sikre seg nødvendig **kompetanse for å kunne tilby en effektiv og hensiktsmessig invest in-tjeneste**, gitt de ressurser man har til rådighet. Dette er tema for kapittel 3.

Når man har etablert kompetansen blir det enklere å bestemme seg for **prioriteringer av næringer og teknologier**. Det er tema for det påfølgende kapittel 4. I denne beslutningen bør det også ligge vurderinger knyttet til hva slags type investeringer man særlig ønsker at skal finne sted.

Parallelt med prioriteringer av områder må man også etablere et **effektivt verktøy for å komme i kontakt med potensielle investorer**, noe vi omtaler i kapittel 5. Her tenker vi spesifikt på web-løsninger og bruk av utekontorenes nettverk og fasiliteter. En viktig del av dette kommunikasjonsarbeidet handler også om å komme i kontakt med gode case som har behov for utenlandske investorer og utenlandsk kompetanse.

Når man har bestemt seg for hvordan man skal løse oppgavene har man gjort rede for veien til å nå målene, men det er samtidig viktig at målene er målbare. Det er derfor formålstjenlig å utarbeide noen konkrete indikatorer som man mener bærer vitnemål om at man jobber effektivt og målrettet mot de overordnede målene. Dette betegnes som **Key Performance Indicators (KPI-er)**. **Våre forslag til KPI-er er beskrevet i kapittel 6.**

I et eget vedlegg redegjør vi for vår **kartlegging av «Invest in»-aktiviteten** i Danmark, UK, Sverige og Finland. Representanter for aktører i disse landene ble intervjuet av Menon sammen med ledelsen i Invest in Norway.

1.3. Metode og informasjonsinnhenting

1.3.1. Metodikk og rammeverk for følgeevaluering av offentlige virkemidler

Følgeevalueringen tar utgangspunkt i etableringen av en tydelig programlogikk og skal vurdere om arbeidet er godt forankret i denne logikken. Programlogikkmodeller er et nyttig verktøy inn i arbeidet med å planlegge og utvikle strategier for offentlige virkemidler og programmer, fordi de:

- sørger for en tydelig sammenheng mellom realistiske mål, hensiktsmessige aktiviteter og forventede resultater og effekter, og dermed gir grunnlag for å utvikle meningsfulle indikatorer.
- forenkler kommunikasjonen om programmet og dets effekter overfor viktige målgrupper.
- kan bidra til å synliggjøre målkonflikter og avklare uenigheter mellom forskjellige aktører.
- øker etterprøvbareheten.
- kan gjøre det enklere å identifisere hvor og hvorfor programmer feiler og hva som får vellykkede programmer til å virke (fordi forventningene er gjort eksplisitte).
- kan være en ramme for læring på tvers av programmer og evalueringer.

En programlogikkmodell er et verktøy for å forstå hvordan og hvorfor en satsing eller et program virker – hva som virker, hvem det treffer, hvordan det virker og under hvilke betingelser³. Programlogikkmodellen kan fremstilles som vist i figuren under:



Logikken kan bidra til å forstå hvordan et program leder til en effekt. Samtidig vil det være viktig å være klar over at jo lenger ut i effektkjeden vi beveger oss i modellen, desto vanskeligere blir det å vise til en direkte sammenheng mellom programmet og effekten. Målsetningene i hvert ledd befinner seg gjerne på et overordnet aggregeringsnivå, og det er ikke uvanlig at det utarbeides et sett med mer detaljerte måleindikatorer for hvert steg. Slike indikatorer kan måle ulike dimensjoner, og i Oppdragsgiverrapport fra Innovasjon Norge 2017 er det flere indikatorer som benyttes:

Innsatsindikatorer (knyttet til aktiviteter) viser hvor mye ressurser som allokeres til tjenesten og nærmere om hvordan ressursene blir allokert på ulike aktiviteter. Dette er momenter som at Invest in Norway sentralt har et visst antall årsverk til rådighet og at ressurser er satt av til dette arbeidet ved utekontorene i Tyskland, USA, Kina, India, Japan og Sør-Korea.

Aktivitetsindikatorer viser resultatet som tjenesten har oppnådd. Dette er ofte detaljerte og kvantifiserbare indikatorer. Dette er eksempelvis at Invest in Norway har mottatt og besvart 183 henvendelser, deltatt på fem messer og tatt imot og bidratt på om lag 10 innkommende delegasjoner.

Resultatindikatorer knytter seg til nye prosjektprosesser/kunderelasjoner, antall investeringer som kan knyttes til aktiviteten, internasjonal synlighet/branding etc. Man går med andre ord et skritt videre og viser implikasjoner av aktivitetene som tjenesten kan vise til. Det gjelder eksempelvis å dokumentere hvor mange av hendelsene som har ført til bedriftsetableringer, hvor mange utenlandske investorer som har investert i norske bedrifter etc.

Virkningsindikatorer er tettere knyttet opp til de overordnede målene med virkemiddelet og vil eksempelvis fokusere på verdiskaping (bruttoprodukt), antall arbeidsplasser, hvor mye kapital som er investert, kunnskapsoverføring etc.

Et særlig viktig element i denne forbindelse er vurdering av tjenestens **addisjonelle effekt**, altså hvor mye aktivitet programmet er med på å utløse som ellers ikke ville blitt realisert. Det er altså ikke tilstrekkelig å dokumentere antall etableringer og investeringer, det må vurderes hvor mange av disse som ellers ikke ville blitt gjennomført.

I programlogikkmodeller skilles det mellom resultater (output), virkninger (outcome) og samfunns-effekter (impact). *Resultatene* er direkte og er som regel kvantifiserbare størrelser som kan måles og observeres under og like etter programmets levetid. *Virkninger kommer som følge av resultatene* og beskriver hva de har betydd i form av for eksempel atferdsendringer eller politikk. Ofte skiller man her mellom kortsiktige og langsiktige

³ Programlogikkmodellen er tett koblet til rammeverket for programteorier som hyppig benyttes i evalueringer av offentlige virkemidler. For mer om dette, se:

Limborg, H. J., Bramming, P., Seim, R., Pedersen, F., Nielsen, K. T., & Hasle, P. (2012). Programteori, virkemidler og mekanismer: Baggrundsnotat til 2. workshop. Center for forskning i virkemidler og arbejdsmiljøindsatser, CAVI.

virksomheter, der førstnevnte dreier seg om læring i form av bevisstgjøring, ny kunnskap, evner og motivasjon, og sistnevnte handler om hvordan dette har ført til endret adferd, praksis eller politikk.

Samfunnseffekter omhandler endringer på samfunnsnivå som følge av resultatene og virkningene. Dette kan for eksempel være at deltakernes økte konkurransekraft innvirker på BNP eller arbeidsledighet, at endret praksis eller politikk har gitt bedre helse for målgruppa eller ført til lavere miljøbelastning.

1.3.2. Fra følgeevaluering til strategirådgivning

I prosessen gjennom våren har det kommet tydelig frem at Invest in Norways arbeid fremover i stor grad er i støpeskjeen og at dagens rutiner og strategier ikke vil være morgendagens. Vår følgeevaluering har derfor i stor grad rettet seg mot å utforme et rammeverk for strategiarbeidet til Invest in Norway, samt å komme med innspill på hva Invest in Norway skal prioritere av oppgaver, og hvordan man best henter inn kompetanse gjennom nettverk og samarbeid internt så vel som eksternt. Disse anbefalingene er så konkrete som mulig. Prosessen har i stor grad hvilt på samtaler med de ansatte og ledelsen i Invest in Norway, samt utenlandske IPA-er, regionale aktører og andre ansatte i Innovasjon Norge.

Følgeevalueringen er dermed utformet som en rådgivningsprosess der samhandlingen mellom evaluator og ledelsen/ansatte i Invest in Norway ble staket ut gjennom en strukturert prosess gjennom prosjektperioden. Dette sikret at arbeidet ikke blir et typisk utenfra-og-inn arbeid som gjerne oppleves som mindre relevant.

1.3.3. Informasjonsinnhenting og læringsdialog

I arbeidet har vi valgt å utnytte en rekke kilder for innhenting av informasjon:

- Læring fra andre land: Vi har gjennomført fire dybdeintervjuer med representanter for Invest-in-tjenestene i Danmark, Finland, Sverige og UK. Vi har særlig hatt fokus på deres strategiutforming, prioriteringer av innsats, samarbeid med andre aktører i og utenfor virkemiddelapparatet og deres måling av måloppnåelse (KPI-er).
- Samtaler med regionale aktører om strategier og vurderinger
- Samtaler og interaksjon med Invest in Norway gjennom intervjuer, samtaler og deltakelse i strategiworkshops med avdelingen
- Vurdering av erfaringer fra perioden 2013-2017 (den første rapporten)
- Gjennomgang av litteratur og forskning om «Investment promotion»-arbeid. Denne gjennomgangen er presentert og dokumentert i den andre delen av evalueringen (Menon 2019)⁴.

Under evalueringsperioden har Invest in Norway selv utviklet strategidokumenter og planer for hvordan arbeidet bør gjennomføres fremover. Disse dokumentene har vi tatt utgangspunkt i når vi har skrevet denne rapporten, dels som input til forslag og dels som materiale som vi har vurdert innhold og kvalitet i.

1.4. Hva er utenlandske investeringer?

Før man drøfter Invest in Norways strategier, arbeid og målstruktur er det viktig å avklare hva man mener med utenlandske investeringer i Norge. Det primære skillet mellom investeringer trekkes mellom porteføljeinvesteringer og direkte investeringer. I førstnevnte sitter investor på en liten eierandel i selskapet eller

⁴ Menon (2019), *Evaluering av Invest in Norways innretning og arbeid (2013-2017)*, Menon-publikasjon nr. 90/2019.

prosjektet og vil ikke ha mulighet til å påvirke strategi eller operasjonell drift. Invest in Norway og lignende aktører (Investment Promotion Agencies – IPA) er i hovedsak fokusert på å bistå direkte investeringer der eierandelen er store.

Et annet vesentlig skille går mellom **oppkjøp og sammenslåinger** (M&As) på den ene siden og **nyetableringer** (Greenfields) på den andre siden. I markedet for M&As opererer det et stort antall rådgivere og tilretteleggere. Det er derfor vanligere at IPA-er fokuserer på investeringer knyttet til nyetableringer, men her er grensene ofte flytende. En tredje grensedragningsomhandler størrelsen på investeringsprosjektene: Utenlandske investorer kan være interessert i alt fra små oppstartselskaper til store infrastruktur- og kraftprosjekter.

At utenlandske aktører øker sin aktivitet i allerede eksisterende virksomheter i Norge kan også betraktes som en investering, særlig dersom økningen er omfattende. Vi betegner dette som **ekspansjon** gjennom investeringer.

Vi har sett en økende tendens til at «Invest in»-aktører i andre land har rettet mer fokus mot eksisterende bedrifter i landet der norske eller utenlandske eiere vurderer å flytte aktivitet og kapital over til et annet land. I slike tilfeller har man forsøkt å redegjøre for hvilke muligheter eierne har gjennom å velge å bli værende og **bevare** virksomheten. Denne typen arbeid handler om å bremse disinvesteringer fra Norge. Dette krever en annen arbeidsform, men kan vise seg å kaste mye av seg i form av å bevare næringsvirksomhet og arbeidsplasser i landet.

Å jobbe bredt mot alle former for utenlandske investorer kan være krevende fordi investorenes motiver, fokusområder og arbeidsformer varierer kraftig. Invest in Norway må finne sin arbeidsform og strategi i dette landskapet av ulike investeringsformer.

1.5. Invest in Norway som tjeneste i Innovasjon Norge

Invest in Norway er organisert som en tjeneste i Innovasjon Norge og er organisatorisk underlagt divisjonen «Brand Norway», som inkluderer alle eksport- og internasjonaliseringstjenester. Dette innebærer at Invest in Norway er tett organisert opp mot eksportrettet aktivitet i organisasjonen. Dette er naturlig dels fordi det er sterke koblinger mellom eksport og inngående investeringer fra utlandet. Dels er denne samorganiseringen av invest in-aktivitet og eksportfremme hensiktsmessig fordi begge aktivitetene retter seg mot internasjonale aktører og derfor trenger et uteapparat for å komme i kontakt med relevante samarbeidspartnere. Det har i de senere år vært en trend i retning av at land i Europa har etablert en egen organisasjon som dekker all internasjonal rettet næringsfremme under headingen «Business», der også invest in-aktivitet inkluderes. Eksempelvis har vi fått Business Sweden, Business Finland og Scottish Enterprise.

Invest in Norway hadde i 2018 et budsjett på 15,7 millioner kroner og opererte med 10 stillinger som til sammen skal utføre 8,5 årsverk. I USA har Invest in Norway én og en halv stilling lokalisert til San Francisco. I Tyskland er en ansatt med sete i München. I Japan har én av de ansatte ved utekontoret i Tokyo en 50 prosent stilling knyttet til invest in-tjenesten, og tilsvarende finner vi en halv stilling ved utekontoret i Kina (Beijing). I Norge opererer man med 5 ansatte. Fire av dem er lokalisert til Oslo mens en holder til i Grimstad (Agder)⁵. En av de fire stillingene i Oslo er nå midlertidig ubesatt.

⁵ Agder fylkeskommune finansierer en stilling ved Innovasjon Norges distriktskontor som har til oppgave å fremme utenlandske investeringer i Agder-regionen. Det gis med andre ord oppdragsbrev fra fylket til Innovasjon Norge på dette arbeidet. Ettersom den ansatte er plassert i Agder rapporterer hun administrativt til lederen for distriktskontoret, men hennes faglige mandat styres av Invest in Norway.

Innovasjon Norge er en organisasjon der mye av aktivitetene og beslutninger gjøres på regionkontorene (RK). Man har etablert eksportrettet kompetanse ved alle regionkontorene som skal sikre at tjenester kan tilbys fra det regionale nivået og direkte ut til det internasjonale. I kapittel 3 går vi nærmere inn på utfordringer og muligheter rundt organisering av aktiviteten i Invest in Norway, blant annet med fokus på organisering av tjenesten i Innovasjon Norge og koblinger til andre aktører.

1.6. Samfunnsøkonomisk behov for «Invest in»-tjenester (IPA)

Finnes det noen samfunnsøkonomiske argumenter for at det offentlige skal tilby markedet en tjeneste som har som mål å promotere investeringer (IPA = Investment Promotion Agency)? En vurdering av Invest in Norways relevans består av to oppgaver: For det første må det vurderes om norsk økonomi trenger et slikt offentlig finansiert tilbud, som følge av at de internasjonale markedene for kapital ikke fungerer optimalt. I denne vurderingen må man også ta hensyn til at kunnskap og teknologi fra utenlandske eiere og deres bedrifter kan spres ut til norsk næringsliv gjennom investeringer i Norge. Dette betegnes gjerne som positive kunnskaps-eksternaliteter. Dernest må man vurdere om det er tilstrekkelig etterspørsel i markedet for tjenesten som Invest in Norway tilbyr.

Den økonomiske litteraturen peker ofte på at det er stor forskjell mellom den informasjonen som prosjekt-utviklere sitter på og den informasjonen som potensielle investorer sitter på. Utviklerne har mer informasjon og kan ha insentiver til å skjule sider ved prosjektet. Denne skjevheten i informasjon gjør investorene mindre villig til å stille med kapital. Skjevheten er særlig viktig når man skal investere over landegrensene. Investorene vil sky prosjekter med risiko, og fra et samfunnsøkonomisk perspektiv vil investorene plassere for lite penger i prosjekter med risiko. Ettersom store deler av kapitalmarkedet er internasjonalt, vil effektene av denne typen markedssvikt potensielt være relativt store. Staten kan da gå inn og prøve å redusere informasjonsskjevheten gjennom å tilby rådgivningstjenester eller man kan tilby risikoavlastning gjennom incentivordninger for utenlandske investorer.

I tillegg er det et selvstendig poeng at utenlandske investorer har dårligere kjennskap til offentlige reguleringer og prosedyrer enn mange norske foretak. Ved å bistå investorene i å forstå og tolke regelverk, kan man øke investeringsomfanget. Dette er i seg selv ikke en markedssvikt, men det handler om å forbedre offentlige informasjonstjenester, noe som igjen øker effektiviteten i økonomien.

Et sentralt spørsmål er hvorfor ikke private aktører kan tilby denne typen rådgivningstjenester. Konsultantselskaper, advokatselskaper, regionale aktører og bransjeforeninger driver utstrakt rådgivning, gjerne mot et vederlag. Det kan dog være et problem at utenlandske investorer ikke klarer å finne de beste og riktige rådgiverne i det private markedet. Da kan det være formålstjenlig at det finnes en felles dør inn til norsk næringsliv gjennom en Invest in Norway-tjeneste.

1.7. Hva vet vi om effekter av investment promotion i andre land?

Etablering av investment promotion aktører har blitt en sentral del av de fleste lands vekst og utviklingsstrategier. Aktørene består hovedsakelig av institusjoner underlagt offentlige etater, men kan også bestå av ideelle organisasjoner. For å fremme investeringsmulighetene i sitt land benyttes ulike promoteringsteknikker som blant annet består av å skape et attraktivt bilde av landet som investeringslokasjon, samt gi informasjon og yte service til potensielle investorer. Det er ikke utelukkende promotering myndighetene kan tilby utenlandske investorer. Andre investeringsincentiver myndighetene råder over er gunstige skatteordninger, industriområder, frihandelsområder, samt tiltak for å forenkle byråkratiske anordninger utenlandske investorer står overfor. En rekke

empiriske studier har vurdert hvorvidt investment promotion signifikant bidrar til utenlandske investeringer. Enkelte påpeker i tillegg at det finnes både en øvre og en nedre budsjettgrense for IPA med tanke på effekten av å tiltrekke seg utenlandske investorer.

Allerede i 1990 konkluderte Wells og Wint⁶ med at investment promotion har en statistisk signifikant innflytelse på utenlandske investeringsstrømmer til landet. Investment promotion er i denne studien definert som markedsføringsaktiviteter som ulike kontaktformer med investor, deltakelse på seminarer, promoteringsreiser, distribuering av litteratur, å sette lokale aktører i kontakt med utenlandske investorer, forberede reiser slik at utenlandske investorer får besøke lokasjoner hvor de vurderer å investere, bistå med å skaffe tillatelser fra myndighetene, og utføre analyser og komme med prosjektforslag. Tjenesten kan også følge opp de utenlandske investorene etter at investeringen er gjennomført. Videre fant de at hvilken type aktører som gjennomfører investment promotion har betydning for effekten. Studien peker på at en kombinasjon av privat og offentlig struktur innehar funksjoner som kan være mer effektive enn aktører som er rent private eller rent offentlige. Kjennetegn ved en slik organisasjon er at de har et eget styre som ikke er en del av, men rapporterer til et eierdepartement, og at de rekrutterer folk utenfor de normale kretsene til offentlig sektor. Studien viste også at investment promotion kun er effektivt for å tiltrekke visse typer investorer. Disse investorene viste seg å være eksportorienterte. Et annet interessant funn er at investment promotion er kostnadseffektivt når tjenesten blir sammenliknet med skatteincentiver (her tenker man på skattefritak).

Morriset og Andrews-Johnson⁷ kartla effekter av IPA-er på et globalt nivå. I likhet med førstnevnte studie finner også de at investment promotion er forbundet med større utenlandske investeringsstrømmer. Som presentert over er resultatet betinget av størrelsen av budsjettet til IPA-en, hvor de finner et minimumsnivå for når investment promotion får betydning.

Effektiviteten av promoteringen avhenger i tillegg av kvaliteten på investeringsklimaet, markedsstørrelsen og type aktivitet som gjennomføres hos IPA-en. Investment promotion har størst effekt i land med et godt investeringsklima og som er høyt økonomisk utviklet, det er altså enklere å markedsføre et godt enn et dårlig produkt. Studien peker på at land med dårlig investeringsklima bør fokusere på å forbedre dette fundamentale investeringsklimaet fremfor å bruke ressurser på promotering. Morriset og Andrew-Johnson ser også nærmere på sammenhengen mellom de fire hovedfunksjonene til en investment promotion-tjeneste og utenlandske investeringer, for deretter å se på hvordan IPA-ene fordeler ressursene sine på fire ulike poster. Disse er «policy advocacy» som innebærer å utarbeide politikk, lobbyvirksomhet, foreslå politikk- og lovendringer, og rapportere om investorenes syn. Aktiviteten «image building» omfatter markedsføring av generelle investeringsmuligheter i ulike medier, promoteringsreiser, investeringsmesser og seminarer. «Investment generation» handler om å ha direkte kontakt med potensielle investorer, bistå med sektorspesifikk informasjon gjennom seminarer og reiser, og gjennomføre samt presentere selskapsspesifikke analyser, og «investor services» som innebærer å gi råd om investeringsbeslutninger, bistå med hjelp i investeringsprosessen og oppfølging etter at investeringen er gjennomført. Resultatet viser at «policy advocacy» er det mest effektive virkemiddelet, etterfulgt av «image building» og «investor services», og som minst effektivt finner studien «investment generation». Det er derfor interessant at «policy advocacy» er den arbeidsoppgaven det i gjennomsnitt brukes minst ressurser på, og den arbeidsoppgaven det i gjennomsnitt brukes mest ressurser på er «investment generation». Andre funn fra

⁶ Louis T. Jr. Wells og Alvin G. Wint (1990): *Marketing a country: Promotion as a tool for attracting foreign investment*.

⁷ Jacques Morriset og Kelly Andrews-Johnson (2004): *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*.

studien viser at investment promotion er mest effektivt når organet har tette bånd til den politiske ledelsen i landet og samarbeider systematisk med private aktører.

I 2011 ble det gjennomført en ny investment promotion studie i USA, hvor Harding og Javorcik⁸ undersøkte effektene av investment promotion på USAs utenlandsinvesteringer. På bakgrunn av data fra 124 land konkluderte de med at investment promotion fører til økte utenlandske investeringer i land med betydelig «red tape» barrierer (byråkrati) og asymmetrisk informasjon. Effekten av investment promotion på byråkratiske hindre ble undersøkt gjennom å se på effektivitet i offentlig sektor, korrupsjonsnivå, hvor lang tid det tar å sette opp en bedrift og skaffe byggetillatelse. Resultatene viste at investment promotion er mest effektivt for å tiltrekke utenlandske investeringer i land hvor slike hindre er betydelige. Dette impliserer at investment promotion kan veie opp for potensielle byråkratiske utfordringer utenlandske investorer står overfor. Asymmetrisk informasjon handler om tilgang på informasjon som eksisterer om et land som investeringslokasjon. Det er naturlig å tenke seg at jo dårligere denne informasjonen er, desto vanskeligere er det for et land å tiltrekke seg utenlandske investeringer. Resultatene fra studien viser blant annet at i land hvor man har dårlige engelskkunnskaper og som er ulike USA kulturelt, har man større effekt av investment promotion enn øvrige land. Studien finner også at investment promotion fungerer gjennom begge de ovennevnte kanalene, men at det viktigste bidraget er å bistå utenlandske investorer i møtet med byråkratiske barrierer. Et overraskende funn er at investment promotion har effekt i utviklingsland, men ikke i industrialiserte økonomier.

Erfaringene fra litteraturen forteller oss at det er mulig å stimulere til markant høyere inngående investeringer, men at de rette vilkårene må være til stede og at IPA-ene må velge de rette arbeidsverktøyene og strategiene.

Ser man disse erfaringene opp mot den innretning Invest in Norway hadde i perioden 2013 til 2017, er det nokså tydelig at innretning ikke kan gi forventninger om effekter. Satsingen har vært liten ressursmessig og erfaringene tilsier at man da ligger under det nivået som trengs for å oppnå effekter. Norge er også et land med lite byråkrati og høyt utviklingsnivå. Heller ikke det trekker i retning av at effektene av investeringsfremme blir sterke.

⁸ Torfinn Harding, Beata S. Javorcik (2011): *Roll Out the Red Carpet and They Will Come: Investment Promotion and FDI Inflows*.

2. Strategi: Å gå fra mål til praktisk arbeid

I dette kapittelet skisseres en strategimodell for Invest in Norway. Modellen definerer en programlogikk og skisserer tre nivåer for styring av henholdsvis en langsiktig strategi (5-10 år), en mellomlangsigte handlingsplan (2-3 år) og en løpende fremdriftsstyring med et aktivt CRM-system og målesystem som binder de tre nivåene sammen. Dermed får man en tydelig og konsistent logikk fra overordnet strategi og helt ned til det daglige operative arbeidet. Vi anbefaler at Invest in Norway etablerer et lignende styringssystem. Det vil kreve at de ansatte bruker mer tid på å planlegge og å registrere aktivitet og resultater. Dette kan oppleves som byråkratisering av arbeidet, men vi tror det er behov for noe mer struktur i arbeidet enn det man hadde i perioden 2013 til 2017.

2.1. En strategi som har en programlogikk

En strategi for Invest in Norway bør hvile på noen hovedmål og angi hvordan disse målene skal nås. Hvor langt ned i detaljene strategien bør gå med tanke på utforming av arbeidsprosesser og rutiner for oppfølging etc. er i stor grad et skjønnsspørsmål, men effektive strategier vil normalt være støttet opp under med konkrete handlingsplaner og relativt detaljert(e) resultatmål som det er enkelt å måle.

Dersom en strategi er godt konkretisert med både mål, aktivitetsbeskrivelser, forventede resultater og effekter, er veien fra en strategi til en programlogikk kort. Vi anbefaler at Invest in Norways strategi for arbeidet fremover bygger på en tydelig programlogikk. Det overordnede strategidokumentet bør derfor inneholde beskrivelser av samtlige deler av programlogikken:

Figur 2-1: Trinnene i en programlogikk



En overordnet strategi for hele virksomheten bør inneholde hovedmål og delmål for Invest in Norway. Ettersom Invest in Norway er en integrert del av Innovasjon Norge, er det hensiktsmessig at hovedmålet til Invest in Norway er sammenfallende med Innovasjon Norges hovedmål: Å utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter.

Delmålene bør kunne kobles direkte til kjerneaktiviteten til tjenesten: Utenlandske investeringer i Norge. Her bør man kunne spesifisere egenskaper ved investeringene som er ønskelige, og dermed legge føringer for prioriterte satsinger. Delmålene er med andre ord langt mer konkrete i sin utforming.

Videre bør en systematisk beskrivelse av aktiviteter i programlogikken lede til målene. Dette gjelder både arbeidsoppgaver og rollefordeling internt og overfor eksterne aktører.

Programlogikken og strategien må også inneholde indikatorer som benyttes for å måle resultater av arbeidet, hvorvidt arbeidet er en suksess, det vil si hvilke resultater man forventer, hvilke virkninger dette forventes å ha og hvilke effekter dette vil ha for samfunnet. Jo lenger ut i kjeden av resultater og effekter man kommer, jo vanskeligere er det å finne gode og presise indikatorer.


Samtalene med «Invest in»-aktørene i Sverige og Danmark viser at disse i stor grad følger en programlogikk-tankegang som vist over. Begge viser til en overordnet strategi, med strategiske mål og resultatindikatorer, en

generell beskrivelse av hvordan de jobber i ulike faser av et prosjekt og verktøy/kriterier for å prioritere forretningsområder/investeringmuligheter. Videre oppgir de at de har et utvalg av næringer de retter arbeidet inn mot, men at disse igjen er konkretisert i potensielle forretningsmuligheter.

2.2. Planlegging og arbeid på tre nivåer

For å sikre at det er en tydelig linje fra strategi og over til det daglige arbeidet anbefaler vi at man utvikler en enkel styringsmodell med tre nivåer som kan relateres direkte til programlogikk-modellen.

På det øverste nivået ligger strategi-arbeidet. Strategien skal virke styrende, men samtidig gi rom for å endre arbeidsmetodikk basert på erfaringer og endringer i etterspørsel. Eksempelvis kan det være hensiktsmessig å ikke operere med for strenge begrensninger knyttet til hvilke forretningsområder Invest in Norge skal jobbe inn mot, da behovet kan endre seg relativt raskt. Strategien bør da heller inneholde verktøy/kriterier for å avgjøre hvorvidt ulike forretningsområder og prosjekter skal prioriteres.



Nivå 1: Strategi og mål

Her klargjør man hva målsettingene er, hvordan man skal arbeide på et overordnet nivå og hvilke hovedprioriteringer man ønsker å følge. Strategien bør kunne stå fast i 5-10 år før man eventuelt evaluerer og reviderer innretningen på virkemiddelet. På dette nivået bør man også ha formulert klare indikatorer (KPI-er) for måloppnåelse.

Nivå 2: Handlingsplan

Handlingsplanen skal konkretisere arbeidet som er skissert i strategien. Her spesifiserer man hvordan man kommuniserer med relevante aktører, hvordan man identifiserer og etablerer business case og verdifremlegg, hvordan man ivaretar og utvikler kompetansen, ned til hver enkelt person og samarbeidende aktør. Handlingsplanen bør vurderes og revideres med ett til to års mellomrom.

Nivå 3: Fremdriftsstyring

I fremdriftsstyringen opererer man på prosjektnivå. Her legger man rammen for oppfølging av hvert enkelt prosjekt med planer og rapportering. Dette nivået bør helst være håndtert gjennom CRM-systemet. Når man evaluerer aktiviteten til Invest in Norway, bør fremdriftsstyringen ligge i bunn.

Med disse tre nivåene på plass har man et helhetlig styringsverktøy som bidrar til å konkretisere arbeidsoppgaver, fokus og rollefordeling knyttet til utvalgte forretningsmuligheter. Handlingsplan og fremdriftsstyring bør støtte opp om en overordnet programlogikk med beskrivelser av egne hovedmål og delmål, men hvor aktivitetene i større grad konkretiseres. Resultater, virkninger og samfunnseffekter er de samme som i strategien, men kan i handlingsplanene gjerne konkretiseres til de gjeldende satsingsområder i form av prioriterte næringer og typer investeringer m.m.

2.3. Nærmere om strategi og mål

I utarbeidelsen av en fungerende strategi må vi i henhold til programlogikk-modellen konkretisere mål, delmål og overordnede prinsipper for arbeidet, samt å etablere indikatorer for resultat og effektmåling. I dette delkapittelet gjør vi rede for våre perspektiver rundt dette.

2.3.1. Mål og delmål

Hovedmål:

Invest in Norway er i dag en del av Innovasjon Norge. Invest in Norways virksomhet og mål skal dermed støtte opp under Innovasjon Norges målstruktur, hvor hovedmålet er å

***Utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling
og ulike regioners næringsmessige muligheter.***

Her kan man eventuelt legge til:

...gjennom å bidra til at internasjonale aktører investerer i næringsvirksomhet i Norge.

Når man konkretiserer målene i form av indikatorer må man med andre ord tolke hva som legges i lønnsom næringsutvikling. I kapittel 6 redegjør vi for hvorfor verdiskaping (bruttoprodukt) og sysselsetting er relevante mål.

Til nå har Invest in Norway først og fremst jobbet med utenlandske investeringer i form av nyetableringer og ekspansjon. Prosjekter knyttet til oppkjøps- og fusjonsprosesser har blitt betraktet som utenfor Invest in Norways arbeidsområde. Utover dette har ikke Invest in Norway hatt en eksplisitt og uttrykt strategi eller konkretiserte verktøy for å prioritere hvilke prosjekter enheten skal fokusere på. Prioriteringen har heller blitt gjort løpende ut fra henvendelsene fra interesserte utenlandske investorer. Som følge av dette har man frem til i dag særlig jobbet med prosjekter innen fornybar/grønn industri.

Delmål:

For å konkretisere hovedmålet og sikre at enheten gis prioritinger foreslår vi følgende delmål:

Økte utenlandske investeringer oppnås gjennom å arbeide med tre former for investeringer:

- ***Delmål 1: Invest in Norway skal bidra til flere utenlandske nyetableringer (Greenfield)***
- ***Delmål 2: Invest in Norway skal bidra til ekspansjon i eksisterende utenlandsk virksomhet (Expansion)***
- ***Delmål 3: Invest in Norway skal bidra til bevaring av virksomhet i Norge (Rescue/Retention)***

Som delmålene viser, er det hensiktsmessig å begrense Invest in Norways prioritering av type investeringer til nyetableringer, ekspansjon og preservering/bevaring. Til nå har hovedfokuset til Invest in Norway vært på investeringer rettet mot nyetableringer, med noe oppmerksomhet rettet mot ekspansjon. *Invest in*-funksjoner i Sverige og Danmark oppgir at de også legger økende vekt på såkalte retention investeringer (bevaring), det vil si hvor de jobber med allerede etablerte utenlandske eiere som vurderer å flytte ut eller legge ned virksomheten i Sverige/Danmark. Å jobbe for å holde på de utenlandske investorene som allerede er i Norge, bør også være et fokus for en nasjonal invest in-funksjon i Norge. Gitt Invest in Norways ressursituasjon er det grunn til å presisere at delmål 3 vil være krevende å følge opp for samtlige typer bedrifter (både norske og utenlandske). Det kan derfor være formålstjenlig å begrense fokuset til bevaring av utenlandske virksomheters aktiviteter i Norge. Ikke minst vil dette være relevant for bedrifter som Invest in Norway allerede har etablert en relasjon til.

Dette vil si at oppkjøp, rene finansielle investeringer og strategiske partnerskap (Joint ventures) ikke bør prioriteres. Hovedsakelig skyldes dette at det her finnes private aktører som har kompetanse, erfaring og viljen til å hjelpe denne typen investorer inn til Norge. Man kan også argumentere for at markedene for kjøp og salg av eksisterende bedrifter er mer effektive enn markedene for nyetablering av virksomhet. Vi mener likevel ikke at

Invest in Norway aldri skal hjelpe investorer av denne typen. Eksempelvis kan norske og utenlandske selskap i Norge være avhengig av nye eiere for å opprettholde driften. I slike tilfeller vil oppkjøp kunne være en viktig del av preserveringsdelen. Videre er ofte tilgang til kompetent kapital og risikovillige investorer en begrensning for særlig nye innovasjonsbedrifters muligheter til å ekspandere. I den grad det er mulig å koble denne investeringsfremme-funksjonen til norske selskaps behov for (ko-)investorer, kan denne typen investeringer også være interessant.

Business Sweden viser til at en relativ stor andel av investeringene de jobber med er strategiske partnerskap. Dette er et område hvor andre nasjonale internasjonaliseringsaktører (eksempelvis NORWEP, Sjømatrådet, Innovasjon Norge) allerede har en etablert tjeneste. I tillegg fremstår klyngeorganisasjonene som et godt kontaktpunkt for denne typen henvendelser. Vi anser derfor ikke dette som et område hvor Invest in Norway bør prioritere arbeidet som ledende aktør, per dags dato.

2.3.2. Aktivitet: Verdiforslagene er kjernen i Invest in Norways arbeid

Opgaven til Invest in Norway er i dag todelt:

- 1) Være mottakerapparat (reaktivt): svare og følge opp henvendelser fra utenlandske investorer
- 2) Skape forretnings-/investeringsmuligheter (proaktivt): identifisere forretningsområder og selge disse inn til utenlandske investorer, for så å følge opp investorens behov.

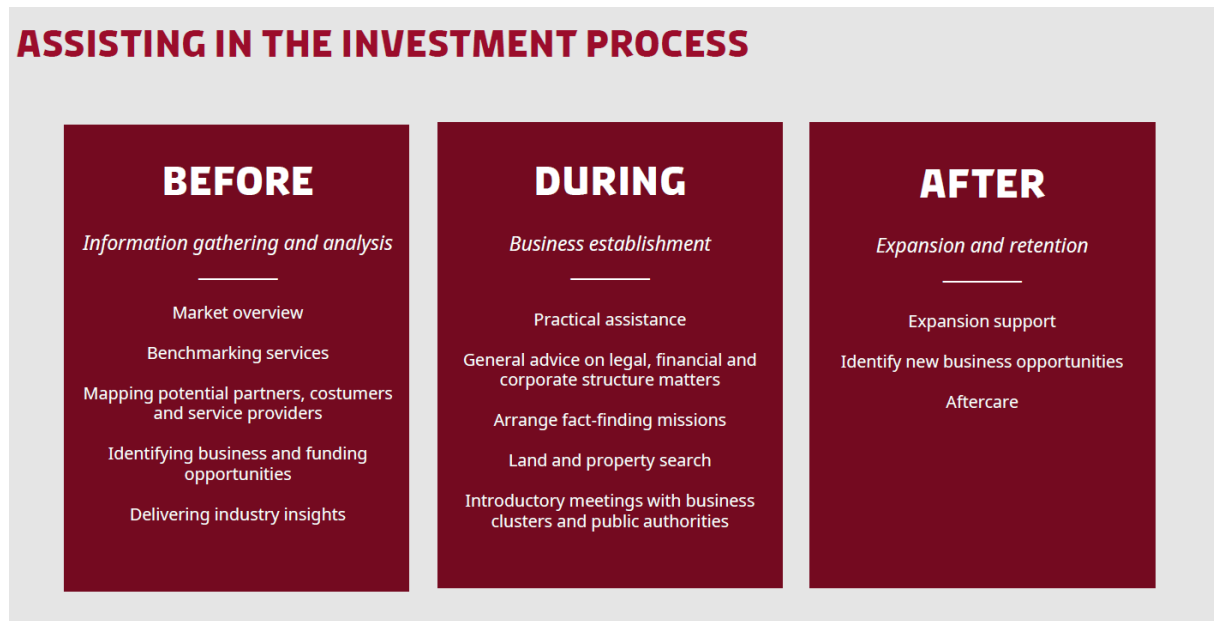
Utenlandske aktører søker etter prosjekter som kan gi dem høy lønnsomhet på sine investeringer. Det er denne letingen etter gode prosjekter som er kilden til Invest in Norways aktivitet. Uten gode prosjekter blir arbeidet med investeringsfremme nærmest umulig. Vi skriver dette helt innledningsvis fordi det er viktig å presisere at en strategi for Invest in Norways aktivitet i tiden fremover må hvile på **gode business case** for investorene. Ofte vil investorene selv finne frem til slike case og kun trenge litt bistand for å finne frem i nasjonale regler og handlingsmåter. Det krever stort sett et reaktivt virkemiddelapparat. Dersom oppgaven til Invest in Norway skal være å gjøre Norge mer attraktivt som investeringsland, må man også gå aktivt til verks for å identifisere gode business case og presentere disse for utvalgte utenlandske investorer i form av et verdiforslag (**et value proposition**). Slik vi har forstått det har de fleste større investeringene der Invest in Norway har spilt en tydelig addisjonell rolle vært knyttet til slike value propositions.

I våre naboland tenker man nå i økende grad i retning av slike verdifremlegg overfor utenlandske investorer. I hvilken grad man klarer dette avhenger av om man klarer å finne frem til gode business case i Norge og til relevante utenlandske aktører som kan være interessert. Prospektene kan komme fra nasjonale/regionale aktører, fra utenlandske investorer, fra FoU-miljøer eller fra virkemiddelapparatet selv. Arbeidet med å etablere gode verdiforslag er gjerne en iterativ prosess som kan vare over lang tid. Veien fra strategi til fremdrift i det daglige arbeidet må derfor bygges rundt gode verdifremlegg. Det er disse som skaper kjernen i Invest in Norways arbeid.

Erfaringene fra Sverige og Danmark trekker i retning av at de hovedsakelig prioriterer ressursene sine til proaktivt arbeid. Det vil si at de jobber målrettet inn mot utvalgte investorer hvor IPA-ens rolle er å selge inn en forretningsmulighet til investoren. Dette til motsetning fra måten Invest in Norway har jobbet frem til 2018, hvor det var henvendelser fra investoren selv som var utgangspunktet for hvilke forretningsområder Invest in Norway jobbet med. I figuren under oppsummeres aktivitetene i Invest in Denmark fordelt på tre faser i kontakten med kundene. Vi anser denne beskrivelsen som høyst relevant for Invest in Norways arbeid i tiden fremover.

En dreining i retning av et mer proaktivt arbeid basert på gode investeringsprospekter innebærer at Invest in Norway endrer mye av arbeidsformen sett opp mot tidligere praksis. Våre samtaler med Invest in Norway viser at organisasjonen allerede er i gang med å innarbeide nettopp denne typen arbeidsform. Denne dreiningen er også understøttet av hva slags personell man har rekruttert de senere årene. Deres erfaringsbakgrunn og kompetanse trekker nettopp i retning av at salg og case-utvikling vil stå i sentrum i tiden fremover. Vårt forslag til dreining i aktivitet er dermed både konsistent med erfaringer fra andre land og tankesettet man nå utvikler i Invest in Norway.

Figur 2-2: Tjenestetilbud: Inspirasjon fra Danmark



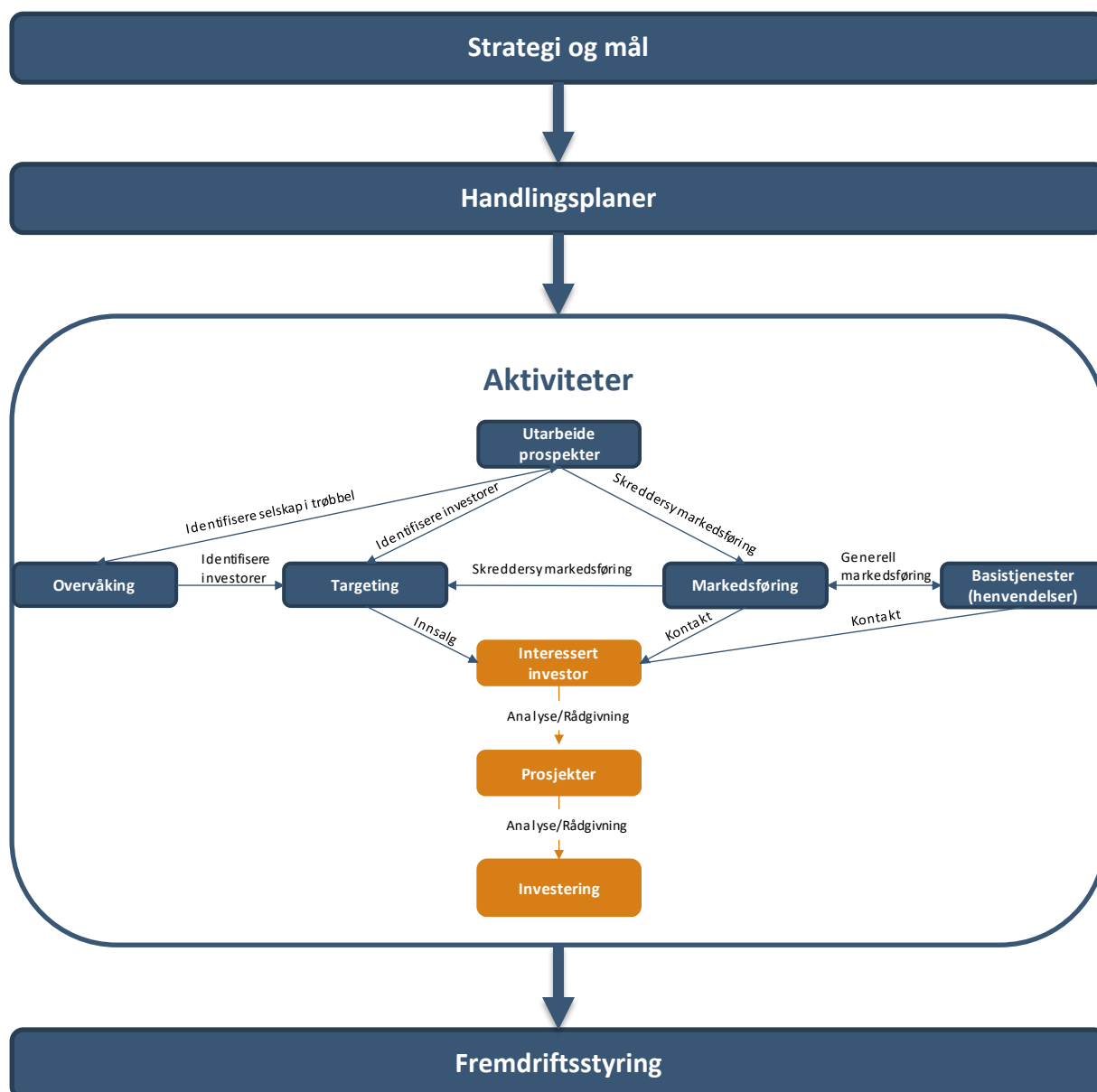
Det overordnede arbeidet til Invest in Norway fremover, består i å utarbeide business case eller prospekter (value propositions). Det er porteføljen av slike case som danner grunnlaget for organisasjonens arbeid. Casene kan omhandle:

- Overvåkning av eksisterende utenlandske investorer i Norge (preservering),
- Identifisere og bygge relasjoner til nye investorer eller forsterke relasjoner til eksisterende (targeting),
- Markedsføring,
- Basistjenester (innhold på hjemmesider og håndtering av generelle henvendelser)

For å sikre høy grad av måloppnåelse er Invest in Norway avhengig av å bygge opp samarbeidsrelasjoner til offentlige og private aktører som kan bistå og forsterke arbeidet innen disse aktivitetsområdene.

I figuren har vi illustrert sammenhengen mellom mål og strategier, samt Invest in Norways (Innovasjon Norges) aktivitetsområder. Mørkeblå firkanter viser til Invest in Norways aktivitetsområder. De oransje firkantene viser til resultatet av aktivitetene. Pilene viser prosesser.

Figur 2-3: Oversikt over aktiviteter i Invest in Norway



2.3.3. Resultat- og effektmåling

For å måle resultatene og effektene av aktiviteten er man avhengig av et sett med relevante indikatorer. Hvilke indikatorer som egner seg best, drøfter vi grundigere i kapittel 6. I tabellen nedenfor oppsummerer vi kort arbeidet med å konkretisere både mål, aktiviteter og indikatorer for resultat- og effektmåling.

Både i Danmark og i Sverige er man opptatt av å fokusere på investeringer som kaster mye av seg for samfunnet. Slike investeringer betegnes gjerne som High Quality investeringer (HQI) og kvaliteten måles i form av forventede og oppnådde effekter i form av omfanget på sysselsetting, verdiskaping, nye kompetansearbeidsplasser, FoU, patenter og generell investeringsstørrelse. I måling av resultater og effekter retter man søkelys mot slike high quality case og teller primært disse. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 4 og 6.

Tabell 2-1: Konkretisering av programlogikk for Invest in Norway

Strategi	
Hovedmål	Utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og ulike regioners næringsmessige muligheter gjennom å tiltrekke utenlandske investorer
Delmål	Mer investeringer i Norge fra utenlandske investorer innen prioriterte områder: <ul style="list-style-type: none"> • Nyinvesteringer (Greenfield) • Ekspansjon (Expansion) • Preservering (Retention)
Aktiviteter	Utvikle prospekter og tilknyttede verdiforslag for investorer Aktiv kommunikasjon med investorer i utlandet og prosjekteiere i Norge Kriterier for å identifisere og prioritere forretningsmuligheter Invest in Norway retter sitt proaktive arbeid mot Samarbeid og rollefordeling eksternt og internt
Resultater	Nye prosjektprosesser/kunderelasjoner (antall) Antall investeringer Ta hensyn til Invest in Norways bidrag til investeringsbeslutning (kundetilfredshet)
Virkninger	Antall high quality investeringer som igjen defineres ut fra <ul style="list-style-type: none"> • Antall ansatte • Antall FoU-ansatte • Verdiskapingsbidrag Måling må ta høyde for investorens opplevde rolle til Invest in Norway (addisjonalitet)
Samfunns-effekter	Økt konkurransekraft for norsk næringsliv Økt bærekraft

2.4. Å etablere en fungerende handlingsplan

Ovenfor har vi skissert strategi med mål, aktiviteter, resultater og effekter. Denne gir Invest in Norway en overordnet føring på hvordan man bør jobbe over de neste 5 til 10 årene, men den konkretiserer i begrenset grad arbeidet i form av hva man skal satse på av prosjekter, hvordan man skal komme i kontakt med investorer og prosjekteiere, hvordan man skal styre aktiviteten etc. Til dette trengs det en handlingsplan som bør vurderes og justeres noe oftere (eksempelvis en gang i året eller annet hvert år). Handlingsplanen har til hensikt å konkretisere arbeidet med å oppnå målsettingene. Den er mest relevant for utforming av aktivitetene og den legger strukturen i hvordan de ansatte og samarbeidspartnerne bør jobbe.

Handlingsplanen bør kunne redegjøre for følgende forhold:

- Hvilke ansatte og samarbeidspartnere som har ansvar for hvilke oppgaver (overvåkning, targetting, markedsføring etc.)
- Hvilke næringer og teknologier man ønsker å prioritere i arbeidet, samt hvilken type kompetanse som kreves for at disse prioriteringene skal kaste noe av seg
- Hvilke markeder (land) man ønsker å prioritere fremover
- Hvilke aktører innenfor og utenfor Innovasjon Norge man ønsker å styrke samarbeidet med
- Hvordan porteføljen av prosjekter og aktiviteter skal loggføres og følges opp gjennom et fungerende CRM-system
- Hvordan kommunikasjonsarbeidet og tilbudet av basistjenester skal håndteres løpende

Det er et behov for en tydeligere beskrivelse av den enkelte ansattes roller og ansvar. Enkelte etterlyser også noe mer veiledningsmateriale for hvordan man går frem når man jobber med aktivt innsalg. Det kan være vanskelig å utarbeide en veileder som er tilpasset alle markeder og type investorer, da rett fremgangsmåte kan variere

mye i ulike deler av verden. Det kan derimot være nyttig å utarbeide erfaringsgrunnlag fra gjennomførte investeringsprosesser som de ansatte kan bruke som læring.

Samtlige av de ansatte som er intervjuet fremhever behovet for et eget prosjekt- og kundeoppfølgingssystem (CRM-system). Blant annet vises det til at enkelte suksesser muligens ikke plukkes opp som følge av at rapporteringsløsningen er for dårlig. Vi anser også dette som kritisk å få på plass både for å kunne dele kundeinformasjon og leads på tvers av hovedkontor, regionalkontorene og utekontorene, og for å kunne måle resultater av det arbeidet som gjøres. Dette kan være et viktig verktøy for å unngå at de som jobber med «invest-in»-funksjonen nasjonalt og regionalt henvender seg til samme kunde uten å være klar over det. En av de vi intervjuet poengterte også viktigheten av å opprettholde kontakten med investor. Det vil si å følge opp kontakten jevnlig selv om investoren ikke har latt høre fra seg eller det ikke har skjedd noen endringer i prosessen. Nå vil de fleste trolig ha god kontroll over når det er på tide å ta følge opp kontaktede investorer. Et oppfølgingssystem vil likevel bidra til å gi en bedre oversikt, og gi beskjed, om når det er på tide med en ny oppfølging. Etter hvert som de ansatte får et større nettverk av potensielle investorer, vil behovet for slike påminnelser være kritisk for å unngå forglemmelser. Det påpekes at systemet må ha mulighet for å begrense tilgang til informasjon, da enkelte kunder vil være anonyme.

Mye av materialet som inngår i kapittel 3, 4 og 5 beskriver våre vurderinger knyttet til disse mer operasjonelle spørsmålene. Vi beveger oss derfor i disse kapitlene fra et overordnet strategisk nivå og ned til et mer operasjonelt plan. Handlingsplanen bør være skrevet ut og bør kunne endres relativt hyppig dersom det oppstår endringer i markedet eller ressursituasjonen som skaper utfordringer med den gjeldende planen. Endringer i handlingsplanen skal helst ikke justere på resultat- og effektindikatorer.

Handlingsplanen skal legge føringer for det daglige løpende arbeidet i form av prioriteringer, beskrivelse av arbeidsform og strukturering og innhenting av informasjon. Handlingsplanen skal derimot ikke benyttes for hvert enkelt prosjekt.

2.5. Å styre fremdriften effektivt

Invest in Norway er i stor grad en prosjektorganisasjon der investeringsprosjektene man kommer i berøring med beveger seg gjennom ulike faser, fra initial kontakt til analyser og prospektering gjennom en prosjektutviklingsfase til en endelig etablering/investeringsfase. En nærmere beskrivelse av denne aktiviteten har vi redegjort for i evalueringen av Invest in Norway for perioden 2013-2017. I tillegg til denne regulære prosjektoppfølgingen skal Invest in Norway drive mer generelt markedsføringsarbeid, tilbud av basistjenester og eventuelt «policy advocacy», eksempelvis gjennom å synliggjøre verdien av utenlandske investeringer i Norge.

Styring av fremdrift bør gjøres på prosjektnivå. Her handler det i stor grad om rutiner for oppfølging, rapportering av behov og ressursbruk, rapportering om fremdrift etc. Denne styringen bør håndteres gjennom et prosjekt- og kundeoppfølgingssystem. Innovasjon Norge har utviklet et system som brukes aktivt i saksbehandlingen for en stor andel av tjenestene som tilbys. Ifølge ansatte ved Invest in Norway egner dette CRM-systemet seg i mindre grad til håndtering av porteføljen av investeringsprosjekter. Det er derfor behov for å få på plass et tilpasset system for denne tjenesten. Vi anser ikke behovene for prosjekt- og kundeoppfølging som særlig komplekse for denne tjenesten og man kan derfor sannsynligvis basere seg på kjente hyllevareløsninger med noe hjelp til tilpasning fra en kyndig database/CRM-spesialist internt hos Innovasjon Norge eller fra en ekstern leverandør.

Prosjekt- og kundesystemet bør inneholde en form for sjekklister og statuskontroll som sikrer at alle prosjekter blir fulgt opp over tid, og at prosjektene gis en form for prioritering i lys av Invest in Norways egen vurdering av kvaliteten på prosjektet. Metoder for rangering og prioritering av prosjekter omtaler vi nærmere i kapittel 4.3.

Fremdriften i prosjektene bør legges frem for ledelsen med jevne mellomrom, eksempelvis hvert kvartal. For store case med mye aktivitet er det naturlig med en hyppigere rapportering til ledelsen.

3. Å sikre tilgang til relevant kompetanse

Invest in Norway kan bare utføre sine tjenester effektivt dersom de ansatte og ressursene rundt teamet har tilstrekkelig med relevant kompetanse for å synliggjøre gode investeringscase og bistå utenlandske investorer i deres etablering og vekst i Norge. Et helt avgjørende spørsmål er da hva man legger i relevant kompetanse og hva man bør gjøre for å sikre seg denne kompetansen. I Invest in Norways tilfelle er det av særlig stor betydning at teamet er såpass lite. Det innebærer at man må klare å utnytte andres kompetanse i arbeidet med å gjøre norske investeringscase attraktive for investorer i utlandet.

Erfaringene vi har hentet inn fra andre land og egne erfaringer fra Norge tyder på at utenlandske aktører først og fremst opplever «Invest in»-tjenestene som attraktive dersom man kan tilby aktørene case-spesifikk informasjon. Det krever høy grad av spesialisering med tanke på kompetanse. Spesialisering krever tilgang på ressurser, men det har Invest in Norway lite av. Et kjernes spørsmål for fremtidig arbeid er derfor hvordan Invest in Norway kan bygge relasjoner og samarbeid som utvider kompetansebasen man kan benytte aktivt i promoteringsarbeidet.

I landene vi har vært i kontakt med brukes det gjerne en kombinasjon av kompetanse knyttet til eksport og kompetanse knyttet til investeringer ved utekontorene. Spesialkompetansen sitter hjemme, og gjerne tett på klyngene ettersom det er næringsaktørene selv som har best kunnskap om hva næringen trenger og hvilke konkurransefortrinn næringen i landet har (dette danner grunnlaget for verdiforslaget). De ansatte ved utekontorene driver i større grad markedsovervåking, relasjonsbygging og salg.

Særlig i Sverige, Finland og UK er man opptatt av tette koblinger til regionale utviklingsaktører (RDA) der noen av dem er egne regionale invest in-kontorer. De er opptatt av å koordinere aktiviteten regionalt og nasjonalt for å fremstå som en samlet enhet. Samtidig legges det ikke skjul på at nettopp dette er utfordrende ettersom RDA-ene gjerne opplever at de konkurrerer med hverandre om investorene.

3.1. Kompetanse til å gjøre hva?

Arbeidsmetodikken i Invest in Norway har så langt hovedsakelig vært reaktiv, det vil si at man frem til 2018 i mindre grad har oppsøkt investorer for å få dem til å investere i Norge, men heller jobbet ut fra de henvendelsene man har fått. Man arbeidet også i begrenset grad med å bistå næringsmiljøer i Norge med utvikling av gode verdiforslag for utenlandske investorer. Den reaktive arbeidsmetodikken var et resultat av begrensede ressurser, tidligere bestående av kun to årsverk. Når man nå legger større ressurser inn i arbeidet, endres arbeidsmetodene og fokuset i arbeidet. Det krever mer, men også en annen type kompetanse.

Med sterkere fokus på utvikling og markedsføring av gode investeringsprospekter, følger det at Invest in Norway og dets nettverk må håndtere hele prosessen (se Figur 2-3 i kapittel 2) med **overvåking** av mulige prosjekter, **markedsføring** av dem, identifikasjon av relevante investorer (**targeting**), samt tilbud av **basistjenester** i form av et mottaksapparat for henvendelser som kommer fra utlandet. Ved å foreta sektorprioriteringer er det mulig å konsentrere disse oppgavene til færre deler av næringslivet, men dersom en prospekt-basert strategi skal fungere så må organisasjonen dekke kompetanse på alle disse områdene.

I intervju med Sverige og Danmark, og til dels Finland, poengteres det at proaktiv innsats for å tiltrekke utenlandske investorer er kompetanse- og ressurskrevende. I den grad Invest in Norway skal følge tilsvarende proaktive arbeidsmetodikk som disse, gitt de ressursene de har til rådighet i dag, er man desto mer avhengig av å prioritere og konkretisere et begrenset utvalg av forretningsområder hvor denne typen innsats skal legges.

Videre vil man være desto mer avhengig av et godt samarbeid med eksterne aktører for å kunne fylle kompetansen som trengs for å «konkurrere» mot andre lands IPA-er som jobber inn mot samme område.

3.2. Tilgang på interne ressurser

Til tross for at Innovasjon Norge har fått tilført langt mer ressurser til invest in-aktiviteter de siste årene, er størrelsen på Norges invest in-tjenester langt mindre enn det vi finner i andre land det er naturlig å sammenligne Norge med.

Tilgang på ressurser varierer mye mellom de ulike IPA-ene. I Norden, utenom Norge, er gjennomsnittet 32 ansatte, men her drar Island kraftig ned, med sine 4 ansatte. Sverige, Danmark og Finland har 35-55 ansatte i sin invest in-funksjon. For OECD-landene samlet er gjennomsnittlig antall ansatte i invest in-funksjoner vesentlig høyere, men også her ligger medianen rundt 40 ansatte (OECD, 2018)⁹. Ser vi bort i fra Island er Invest in Norway, per i dag, vesentlig mindre enn invest in-funksjonen i våre naboland. At den norske invest in-tjenesten råder over langt mindre ressurser enn det man finner i andre sammenlignbare land er et sentralt poeng for vurderingen av det strategiske arbeidet. Invest in-tjenestene i ulike land konkurrerer ofte om de samme investorenes oppmerksomhet og dermed spiller synlighet og tilgang på ressurser en viktig rolle. Man stiller derfor i utgangspunktet med en klar ulempe dersom invest in-tjenesten er lavt dimensjonert.

Med begrensede ressurser på teamet må man enten prioritere sitt arbeid strengere eller søke samarbeid med andre relevante ressurser internt i Innovasjon Norge og/eller utenfor organisasjonen. Med 10 ansatte og et moderat driftsbudsjett er det krevende å både opprettholde en aktiv og synlig tjeneste ut i næringene og regionene i Norge, samt å drifte et apparat utenfor Norge.

Invest in Norway er som tidligere nevnt en del av divisjonen «Brand Norway» som også har det overordnede ansvaret for de eksportrettede tjenestene der de ansatte ved utekontorene gjør en stor del av arbeidet. I tabellen under har vi laget en oversikt over hvilke ansvarsområder innen investeringsfremme som kan fordeles utover hele Innovasjon Norge.

Tabell 3-1: Forslag til ansvarsområder knyttet til investeringsfremme, for ulike deler av Innovasjon Norge

	Ansvarsområde
Invest in Norway i Oslo (hovedkontor)	Sammen med resten av Brand Norway sørge for en felles promoteringsplattform for Norge i utlandet Etablere/koordinere samarbeidsavtaler med øvrige aktører Ansvar for sektorprioritering og oppfølging av satsingsområde Rapportering til myndigheter/eiere Bistå utekontor med relevante analyser og rådgivning Følge opp interesserte investorer og prosjekter
Invest in Norway ved utekontor	Markedsanalyser og overvåking Targeting, kontakt og relasjonsbygging
Invest in Norway ved regionkontor (Agder)	Overvåking/relasjonsbygging av eksisterende utenlandske investorer Samarbeid med regionale næringsaktører/klynger for å avdekke behov og potensial Koordinere samarbeid med kommune

⁹ OECD (2018), *Mapping of investment promotion agencies in OECD countries*

Innovasjon Norges utekontor	Bistå i relasjonsbygging, markedsanalyser og generell representasjon Koordinere samarbeid med andre internasjonaliseringsorganisasjoner
Innovasjon Norges regionkontor	(Overvåking/relasjonsbygging av eksisterende utenlandske investorer) Samarbeid med regionale næringsaktører/klynger for å avdekke behov og potensial Koordinere samarbeid med kommune og fylkene
Export Norway	Sammen med resten av Brand Norway sørge for en felles promoteringsplattform for Norge i utlandet
Visit Norway	Sammen med resten av Brand Norway sørge for en felles promoteringsplattform for Norge i utlandet

For di Invest in Norway i lang tid har operert som en liten tjeneste innenfor Innovasjon Norge er det relativt få i organisasjonen som har hatt denne tjenesten høyt oppe på agendaen. Ledelsen i Invest in Norway arbeider derfor nå aktivt med å bevisstgjøre resten av organisasjonen på hva dette arbeidet innebærer. Denne bevisstgjøringen retter seg primært mot andre ansatte ved utekontorene og mot regionkontorene. Det er gjennom bedre samarbeid med disse to delene av Innovasjon Norge at man kan skaffe til veie ressurser og kompetanse som kreves for å drive effektiv promotering av utenlandske investeringer.

3.2.1. Budsjett og ressursbruk

Samlet har Innovasjon Norges tjenester som retter seg mot vekst og eksport (post 74) et budsjett på 260 millioner kroner. Dette omfatter også Invest in-tjenesten. Under dette budsjettet er det satt bestemte rammer for ulike aktiviteter. Her finner vi profilering av grønne løsninger (The Explorer), kundekontakt, mobilisering, generell rådgivning, internasjonal markedsrådgivning, Formidling av internasjonale markedsmuligheter (Global Growth-programmet), eksportrådgivning, rådgivning om immaterielle rettigheter (IPR), næringslivsdelegasjoner, rådgivning om EU og Horisont 2020, International Business Events, profilering av Norge som havnasjon, samt enkelte andre mindre tiltak og tjenester, i tillegg til Invest in Norway. Aktiviteten i Innovasjon Norge er i stor grad styrt av ganske detaljerte budsjetter. Dette innebærer at organisasjonen har begrenset med frie ressurser som kan settes inn dersom Invest in Norway har behov for å skalere opp arbeidet i forbindelse med utvalgte prospekter/case.

De ansatte i Invest in Norway oppgir at de samarbeider med øvrige deler av Innovasjon Norges utekontorene, hovedkontoret og regionkontorene i hele prosessen. Samarbeidet med eksportfremme ved utekontorene er gjerne i startfasen fordi caset på daværende tidspunkt kan være både en eksport- og en investeringsmulighet. I denne fasen er det også relevant å utnytte nettverket til de øvrige ansatte ved utekontoret. De oppgir at det er brukt mye tid på å etablere egne nettverk, både med eksterne aktører, men også internt i Innovasjon Norge.

Gjennom intervjuer og tidligere områdegjennomganger kommer det frem at det på eksportfremmeområdet er litt mer flytende grenser mellom de ulike tjenestene som sorterer inn under post 74. Det innebærer at det faktisk finnes et rom for noe fleksibilitet når det gjelder fordeling av ressurser/prioriteringer i ulike perioder innenfor denne rammen, noe som gir organisasjonen større evne til å tilpasse seg etter behov. Vi anser det derfor som formålstjenlig at Innovasjon Norge justerer forvaltningen av den eksportrettede virksomheten i retning av å la de ansatte – særlig de på utekontorene – ha mer fleksibilitet med henhold til å bidra med innsats rettet mot investeringscase som krever tung og intensiv oppfølging. Slik oppfølging vil særlig være relevant når investor nærmer seg endelig beslutning om investering. En slik dreining i disponering av personell vil kreve at langt flere i organisasjonen er trent opp i hva det vil si å arbeide med investerings-case. Det krever med andre ord at det spres en minimumskompetanse om invest in-arbeid hos flere som jobber på utekontorene.

Tidlige utkast til internt strategidokument for Invest in Norway viser at tilknytning til Innovasjon Norge kan være et konkurransefortrinn sett opp mot lignende aktører i mange andre land. Fortrinnet kommer dersom man kan utnytte ressursene i en stor organisasjon som Innovasjon Norge gjennom fleksibilitet og relevant kompetanse hos mange. For å utnytte denne muligheten, bør det etableres et kompetansekart over interne ressurser, det vil si ressurser man opplever som relevante og samarbeidsvillige med tanke på invest in-funksjonen i Innovasjon Norge. Det bør også etableres en tilsvarende oversikt over dedikerte ressurser utenfor Innovasjon Norge. Dette vil forenkle de ansattes mulighet til å utnytte det nettverket og den kompetansen som allerede eksisterer i Innovasjon Norge.

3.2.2. Tilgang til intern kompetanse ute i regionene

Regionkontorene til Innovasjon Norge oppleves som en viktig ressurs for å komme i kontakt med næringsklyngene. Her vises det derimot til et behov for et mer aktivt samarbeid med Innovasjon Norges regionkontor, i form av et større engasjement fra regionkontorenes side. Generelt er det flere av de ansatte som påpeker at det er et behov for å markedsføre invest in-funksjonen internt i Innovasjon Norge for at øvrige deler av organisasjonen skal prioritere ressurser til dette arbeidet. Særlig for regionkontorene pekes det på at disse sitter mye nærmere næringslivet, og dermed bør ha et større ansvar for å videreformidle hvilken kompetanse disse kan være behjelpelig med, samt hvilke behov og investeringsmuligheter disse representerer.

Svakhetene i samarbeidet med regionkontorene mener vi er et vesentlig hinder for at den proaktive strategien som vi skisserer i kapittel 2 skal la seg gjennomføre. For å få frem gode prospekter/verdiforslag er man helt avhengig av et tett samspill med de ansatte ved regionkontorene. Det er her den regionale overvåkingen må finne sted, sammen med regionale Invest in-kontorer der dette finnes. I dag er det bare Stavanger, Bergen og Oslo (primært informasjonsarbeid) som opererer med veldefinerte Invest in-funksjoner, men Kristiansand har noe som ligner og Trondheim og Grenland arbeider med å utforme slike tjenester.

I Agder har fylkeskommunen finansiert en stilling ved Innovasjon Norges regionkontor som har som oppgave å fremme utenlandske investeringer i Agder. Personen er administrativt styrt fra ledelsen i regionkontoret, men inngår i Innovasjon Norges invest in-team. Tilsvarende mandater er i ferd med å bli etablert i Innlandet (Gjøvik), i Trøndelag (Trondheim) og i Nordland, også her med finansiering fra fylkeskommunene. Et slikt dedikert regionalt mandat bidrar utvilsomt til å øke Innovasjon Norges og andre regionale aktørers fokus på investeringsfremme i regionen. Samtidig oppstår det u hensiktsmessige barrierer og begrensninger gjennom denne formen for organisering av invest in-arbeidet som sannsynligvis er suboptimalt. Denne problemstillingen omtaler vi nærmere nedenfor.

3.3. Å bryte ned grensen mellom intern og ekstern kompetanse og nettverk

En proaktiv invest in-strategi basert på formidling av gode verdiforslag (investeringscase) vil kreve at de ansatte og deres nettverk har god kjennskap til næringsspesifikk forretningsutvikling og kjennskap til lokalt/regionalt næringsliv. Erfaringene fra Danmark og Sverige tilsier at investorene først fatter interesse dersom henvendelser er underbygget med dyptpløyende innsikt i næringen og casene. Dette innebærer at etableringer av regionale invest in-tjenester som organiseres under Innovasjon Norge ikke nødvendigvis sikrer relevant kompetanse for en slik strategi. Regionale mandater er først og fremst regionale og ikke nærings- eller bransjespesifikke. Erfaringene så langt trekker nettopp i retning av at de regionale tjenestene fort bindes opp til noen sterke næringsmiljøer som er tungt representert i regionen. Da møter man samtidig fort en begrensning i form av at de ansatte ikke kan jobbe med denne næringen utenfor regionen dersom det skulle dukke opp interessante investeringscase der. En slik begrensning er kontraproduktiv.

Vi anbefaler derfor at man på veien videre mot å etablere regionalt lokaliserte representanter for Invest in Norway, prøver å unngå geografiske begrensninger i arbeidsmandatet. Det er langt mer hensiktsmessig å plassere ansatte ut i regionene basert på hvilke næringsmiljøer som er særlig sterke der. Som eksempler kan man trekke frem sirkulærøkonomi og prosessindustri i Mo i Rana, sensorteknologi og akustikk i Horten, subsea-teknologi, batteriteknologi og mediateknologi i Bergen, integrerte systemer og fremdrift på Kongsberg, marin ingrediensindustri og maritim simulering i Ålesund, automatisering og industrielle prosesser på Raufoss, mikroelektronikk og materialteknologi i Trondheim, og trevareteknologi i Mjøsregionen. Dette er bare noen av en lang rekke eksempler på næringsmiljøer som har en sterk lokal/regional forankring. En regionalisering av Invest in Norways tjenester bør ikke være bundet til et regionalt mandat, men baseres på at ansatte lokaliseres nært opp til sterke næringsmiljøer som er lokalisert til en region. Når det er næringen/teknologien som står i fokus for arbeidet så må de ansatte jobbe med dette på et nasjonalt nivå, men gjerne ut fra en regional lokalisering.

Invest in Denmark, som er organisert under det danske utenriksdepartementet, har i økende grad etablert tettere kontakt med næringsmiljøer i form av næringsklynger, industriparker og lignende. Den tettere kontakten er også vevd sammen med finansiering av invest in-arbeid som til en viss grad er lagt til disse næringsmiljøene. Eksempelvis er Invest in Danmarks arbeid med automatiserings- og robotteknologi organisert i form av at én av de ansatte sitter utplassert i næringsklyngen. Det er hensiktsmessig at Invest in Norway tenker på samme måte: gjennom å bygge tette relasjoner med utvalgte næringsmiljøer og å tilby tilstedeværelse gjennom å plassere ansatte ute i miljøene. Det innebærer at man ikke nødvendigvis fysisk plasserer regional representasjon av invest in-tjenesten i regionkontorets lokaler, men heller ute i næringsmiljøet. En slik funksjon kan eksempelvis knyttes til klyngeorganisasjoner. I den pågående områdejennomgangen av virkemiddelapparatet har man nettopp fremhevet potensialet i å aktivere næringsaktørene i arbeidet med eksportfremme, ettersom det er disse aktørene som kjenner utfordringene og mulighetene i internasjonale markeder. Et godt eksempel på en slik tjeneste som fungerer relativt godt er medlemsorganisasjonen for offshore- og fornybarbedrifter NORWEP som tilbyr eksport- og internasjonaliseringstjenester utenfor virkemiddelapparatet. Denne typen aktører som sitter tettere på næringen vil også lettere kunne screene markedet for interessante investeringsmuligheter for utenlandske aktører.

3.4. Styrke koblingene til andre aktører i virkemiddelapparatet

Invest in Norway sammen med Innovasjon Norge er bare én av flere statlige og regionale aktører som arbeider inn mot utenlandske investeringer og eksportfremme. Koblingen mellom Invest in Norway og disse aktørene kan styrkes markant. I våre samtaler med flere av disse aktørene får vi inntrykk av at de ikke kjenner til hva Invest in Norway gjør, og i et par tilfeller har de ikke kjent til tjenesten overhode.

GIEK og Eksportkreditt har i den senere tid fått nye mandater som styrker deres fokus på finansiering av eksport-rettete prosjekter i SMB-segmentet og prosjekter som gjennomføres her hjemme gjennom nye investeringer i eksempelvis fornybar energi. I disse prosjektene er det av stor interesse å få med utenlandsk egenkapitaltilførsel og aktivt utenlandsk eierskap. Her finner vi store synergier og behov for koordinering av ressurser og prioriteringer.

Egenkapitalaktørene Investinor og Nysnø har mandater som krever at deres investeringer gjøres sammen med private investorer. I perioder har dette utgjort en sterk begrensning på deres aktivitet, ettersom det har vært vanskelig å finne frem til interesserte koinvestorer. Til tross for at dette primært er investeringer i eksisterende virksomheter er investeringsmulighetene høyst relevante for Invest in Norways arbeid ettersom tidligfase-investeringer gjerne fører med seg ekspansjon av eksisterende virksomhet. Invest in Norway har nå rettet mer

fokus mot aktører ute som er interessert i å investere i norske tidligfaseprosjekter. Dette er et godt eksempel på at Invest in Norway er en relevant aktør å koble opp mot andre offentlige så vel som private investormiljøer.

En grov oversikt over relevante eksterne miljøer og ressurser det er hensiktsmessig å samarbeide med er gjengitt i tabellen under.

Tabell 3-2: Private og offentlige aktører som tangerer med Invest in Norways virksomhet

Aktør	Relevant ekspertise	Mulig ansvarsområde
Næringsklynger	Norges konkurransefortrinn og etterspørsel fra utlandet. Samarbeidspartnere. Behov og muligheter.	Forretningsmuligheter/-behov. Bidra til å utarbeide value propositions. Følge opp investorer som er ute etter strategiske samarbeid
Ambassader	Relasjonsbygging og representasjon. Myndighetskontakt.	Representasjon, markedsføring
Andre virkemiddel-aktører	Støtteordninger innovative prosjekter, Nasjonalt behov	Synliggjøre fortrinn av nasjonale støtteordninger. Bistå med denne typen input inn i delstrategier.
NORWEP, Sjømatrådet,	Nærhet og kunnskap til næringsklynger og behov, markedskanaler, erfaring partnersøk, markedsføring av norsk næringsliv i utlandet, etterspørsel i utlandet, nettverk og relasjonsbygging.	Partnersøk og oppfølging av investorer som er ute etter strategiske samarbeid. Markedsanalyse Representasjon og markedsføring norsk næringsliv Erfaringsoverføring knyttet til markedsføring og relasjonsbygging
GIEK	Nettverk utenlandske kunder. Egne ordninger: Internasjonaliseringsgaranti, Kraftgaranti	Kundekontakt, aktuelle investorer
Regionale IPA-er	Nærhet til og kunnskap om regionalt næringsliv, potensial og behov. Nettverk og egne satsinger, site mapping.	Regionalt kontaktpunkt Kontakt med næringsklynger (overvåking og behov/prospekt utvikling) Felles CRM, Lokaliseringsvalg, etableringsstøtte, regional myndighet
Andre private aktører (Advokater, Venture fond, konsultantselskap ++)	Lovverk, investeringsmuligheter, dyptgående markedsanalyser	Oppfølging investeringer utenfor scope (særlig oppkjøp, strategiske samarbeid, kapitalinvesteringer) Støtte i etableringsfasen

4. Å prioritere riktig basert på ens ressurser

En velfungerende strategi må hvile på noen prinsipper rundt valg av prioriterte satsinger. Når dette er sagt er det helt avgjørende at prioriteringene igjen hviler på den kompetanse som de ansatte og nettverket besitter. Sagt med andre ord: Prioriter det du som tjenestetilbyder er god på, ikke nødvendigvis det de fleste andre her i landet er god på. Dersom Invest in Norway og tilknyttede nettverk har dårlig kjennskap til og svake nettverk i en sterk næring, så må man ta inn over seg at det er begrenset hva man kan tilby av relevante tjenester til en utenlandsk investor på dette området.

Erfaringene fra samtalene med Sverige, Danmark og Finland viser viktigheten av å prioritere områder der man allerede har noe som kan selges, det vil si hvor landet har ettertraktet og konkurransedyktig kompetanse og teknologi. Videre må satsingsområdene ha et vekstpotensial i internasjonale markeder. Dette legger føringer på hva slags kompetanse man bør styrke seg på.

Samtidig er det viktig å understreke at en prioritering ikke tilsier at man aldri skal jobbe med forretningsområder som faller utenfor, men den skal virke styrende for hvor hovedvekten av innsatsen skal legges.

4.1. Nåværende prioriteringer og aktiviteter

I det nåværende forslaget til strategiske prioriteringer har Invest in Norway pekt ut tre hovedsatsingsområder:

- Cleantech (herunder datasentre og batteriteknologi)
- Ocean-based products and services
- Health (herunder kliniske studier, farma, helseregister og biobank, samt avansert industriell produksjon)

I denne prioriteringen har man primært valgt å ta en «top down»-tilnærming med fokus på konkurranseevne og vekstpotensial. De valgte områdene er også påvirket av ønskede satsingsområder fra et politisk ståsted. Man har også valgt å konkretisere underaktiviteter i disse tre satsingsnæringene som er av særlig interesse. Prioriteringene er i begrenset grad styrt av Invest in Norways egen kompetanse og potensialet for å bygge kompetanse og nettverk videre.

De siste årene har man satset tungt på å hente inn investeringer for etablering av store datasentre. Invest in Norway har blant annet vært involvert i Googles kjøp av en stor tomt i Skien. Dersom dette tomtekjøpet føles opp av et nytt prosjekt, har det et meget stort potensial både med tanke på investeringsstørrelse og arbeidsplasser. Videre har Invest in Norway bistått en stor internasjonal datasenteraktør som både Digiplex og Green Mountain bygger datasentre for i hhv. Enebakk og Hobøl.

Videre har Invest in Norway hatt fokus og bygget kompetanse på prosjekter innen kraftkrevende industri. Dette har eksempelvis ledet til etableringen av Norsk E-Fuel som er i etableringsfasen og skal lage såkalt e-crude, som blant annet kan brukes som input til «grønt» drivstoff. Selskapet vil fange CO₂ og lage hydrogen i det som kalles en «Power-to-gas and power-to liquid prosess». Her samarbeides det tett mellom Herøya Industripark og Innovasjon Norges Tyskland-kontor. Arbeidet inn mot denne næringen er langsiktig og i juni 2019 ble det tegnet en MoU mellom Herøya Industripark og InSITE BAVARIA/TÜM International (Technische Universität München). Bakgrunnen har vært et ønske om å koble industrien i Bayern med norske industrimiljøer, da de i stor grad er komplementerende, med bayersk ferdigvareindustri med norsk råvareindustri. MoU-en rommer muligheter for felles prosjekter, herunder kompetansesenter, for investeringer på Herøya og eventuelt felles satsinger i øvrige land. Når det gjelder kraftkrevende industri har Invest in Norway i dag en prosjektportefølje på åtte mulige case.

Disse har et potensielt strømforbruk på 2650 MW, 4600 jobber og en investeringsramme på 135 milliarder kroner.

Det arbeides systematisk med case knyttet til batteriteknologi og kunnskapsmiljøene i Norge på dette området. Et eksempel på utenlandsk investering er etableringen av Corvus i Bergen for produksjon av batterier til ferger.

Innen ocean-based næringsvirksomhet arbeides det med å bygge kompetanse, eksempelvis rettet mot akvakultur. Invest in Norway jobbet aktivt med å få Aquaai til å etablere sitt hovedkontor i Bodø. Selskapet produserer autonome undervannsdroner som benyttes for datainnsamling i fiskemerder. Produktet kan også benyttes til generell overvåking.

Innen helse har man så langt ikke klart å realisere store utenlandske investeringer og dagens kompetanse på dette området er nokså moderat, men det arbeides med å hente inn en ressursperson.

4.2. Kriterier for prioritering av næringer og case

Et sentralt spørsmål i denne følgeevalueringen er om valgte prioriteringer av case og næringer så langt er hensiktsmessige. Invest in Norway refererer til en prioriteringsmodell (CIMPOE-modellen) der følgende komponenter vektlegges i prioriteringsarbeidet:

- Competitiveness: Norway is competitive in this field
- Interest: We experience demand from foreign investors
- Market: Is there a domestic market and it is in growth?
- Political signals: Is it seen as wanted in Norway/political interest?
- Opportunities: There are concrete and clear business opportunities
- Export potential

Disse seks kriteriene er logiske, men hviler på litt ulik tilnærming til hvordan man skal prioritere. Competitiveness, Market og Export potential er kriterier som man kan analysere seg frem til på forhånd og som beskriver egenskaper som har en betydelig grad av varighet. Interest og opportunity er kriterier som i mye større grad er opportunistiske i form av at dersom det dukker opp noe så griper man sjansen. Å lytte til politiske signaler ligger som kriterium midt mellom disse to ovennevnte gruppene ettersom slike signaler kan skifte relativt hyppig. Det er naturlig for oss å fremheve at en mer proaktiv prospektbasert strategi nok må ha et betydelig innslag av interest og opportunity innbakt i prioriteringsarbeidet.

I tillegg til de ovennevnte kriteriene er vi opptatt av å fremheve følgende:

1. Prioriteringene må styres av behovet for utenlandske investorer; det vil si at det finnes kapitalmangel, kunnskapshull eller verdikjedehull som de eksisterende næringslivsaktørene ikke har mulighet til å dekke. Området må oppfattes som viktig og ønskelig for Norges økonomi og utvikling (strategic importance).
2. Videre vil allerede eksisterende interesse fra utenlandske investorer og Invest in Norways kompetanse og tilstedeværelse si noe om hvor ressurskrevende satsingen på området vil være. Tilstedeværelse og kompetanse må ikke nødvendigvis dekkes av Invest in Norway selv, men vil synliggjøre hvilke samarbeidspartnere man er avhengig av for at det skal være hensiktsmessig å prioritere satsingen.

I UK¹⁰ og Finland er ambisjonen å benytte et statistisk verktøy for såkalt «impact assessment» som prioriteringsverktøy. I disse analysene identifiserer man hvor store ringvirkninger ulike typer investeringer i ulike næringer skaper gjennom kjøp av varer og tjenester fra andre nasjonalt, samt konsumeffekter som følge av lønnsinntekt. Vi stiller oss litt tvilende til om dette verktøyet er presist nok til å fange opp variasjon mellom enkeltinvesteringer, eller om man er nødt til å foreta en særskilt vurdering

I den grad man ønsker å ha en proaktiv tilnærming til utførelsen av «invest-in»-funksjonen er det også naturlig å prioritere noen utvalgte næringsområder, og/eller forretningsmuligheter, man skal satse på. Dette er også tilbakemeldingene fra «invest-in»-funksjonene i Sverige og Danmark.

Vi har følgende anbefalinger til prioritering av næringer og investeringsegenskaper:

- Det er en dårlig ide å prioritere næringer og teknologier som man ikke har solid og relevant kompetanse om i organisasjonen eller i nære nettverk. Prioriteringen må da eventuelt handle om kompetanseutvikling og kompetansebygging. Eksempelvis vil det ikke være hensiktsmessig at Invest in Norway prioriterer biøkonomi dersom det ikke finnes kompetanse knyttet til dette tett på de ansatte og/eller deres nettverk.
- Det er hensiktsmessig å ikke prioritere næringer og teknologier for sterkt, men heller bygge en portefølje av case langs veien mens man går. Da er det de gode business casene som styrer satsingen og ikke næringenes og teknologiområdenes styrke a priori.
- Det er ikke gitt at man i all hovedsak bør fokusere på sterke norske næringer. Invest in Norway kan nettopp tilby tjenester til de næringene som sliter mest med å hente inn kompetent kapital i Norge fordi nasjonale investorer ikke ser tilstrekkelig avkastning i segmentet.

4.3. Hvordan finne prospekter: Utarbeide prospekter

Særlig i Sverige og Danmark retter man markedsføring og relasjonsbygging mer og mer i retning av konkrete forretningsmuligheter/prospekter. Det vil si konkrete business case innenfor de ulike næringssektorene som er kan være av interesse for utenlandske investorer og hvor det er behov for utenlandske investorer. Herunder oppgir begge at de innen hvert område identifiserer en «short list» av investorer det vil være relevant å rette innsatsen inn mot. Videre er det behovet innen dette forretningsområdet som avgjør hvilken type investor (nyetablering, ekspansjon, preserving, strategiske partnerskap) de jakter etter. Finland viser også til lignende tilnærming.

Sverige og Danmarks begrunnelse for sin prioritering og arbeidsmetode er at det er gjennom målrettet innsats man får de mest interessante casene, det vil si de med størst verdi i form av investeringsvolum, arbeidsplasser og vekstpotensial eller øvrige samfunnsverdier. Både Sverige, Danmark og Finland oppgir at de sikter mot å behandle flest mulig direkte henvendelser fra investorer over nettsidene, ved å tilgjengeliggjøre informasjon der.

For å kunne jobbe mer proaktivt ut mot investorer, må det utarbeides prospekter som kan brukes i salgsarbeidet. Prospektene er knyttet til spesifikke forretningsområder. Her kan vi skille mellom to typer prospekter: 1) prospekter på nye områder, 2) prospekter for å bevare gamle investorer.

¹⁰ Department for International Trade (2016): Estimating the economic impact of FDI to support the Department for International Trade's promotion strategy: Analytical report

Prospektene på nye områder utarbeides i form av handlingsplaner (se kapittel 4). Prospektene bør gi en oversikt over det eksisterende næringslivet i Norge, hvilken kompetanse og markedsposisjon disse har globalt, og hvordan utenlandske investorer passer inn i denne verdikjeden. De som sitter på best kunnskap om dette er næringsaktørene som allerede jobber innen dette forretningsområdet, samt deres eksisterende støtteapparat (kommuner, regionale IPA-er, klyngeorganisasjoner, internasjonaliseringsorganisasjoner). Invest in Norway er derfor avhengig av å samarbeide med disse for å identifisere aktuelle prospekter, prioritere hvilke av disse man skal satse videre på og for å utarbeide det underliggende salgsmateriell (value propositions).

Invest in Norway bør som et første ledd i den nye satsingen etablere og forsterke samarbeidet med klyngeorganisasjonene/næringsmiljøene og eksisterende samarbeidskonstellasjoner innen de respektive prioriterte næringssektorene. Ettersom det er disse næringsaktørene som sitter med best kunnskap om forretningsområdet og behovet for utenlandske investorer, er det også disse som bør utarbeide de overordnede rammene for prosjektbeskrivelsen og salgsmaterialet (value proposition). Næringsaktørene vil trolig også ha en god oversikt over hvilke selskaper som sitter inne med kompetansen/teknologien det er behov for, og hvilke geografiske markeder det er relevant å fokusere på. I denne prosessen kan de regionale IPA-ene og/eller ressursene på Innovasjon Norges regionkontor fungere som koordinatører for samarbeidet mellom Invest in Norway og næringslivet.

Prospekter for å bevare gamle investorer identifiseres gjennom overvåking og relasjonsbygging. I dette arbeidet er man avhengig av lokal tilstedeværelse for å kunne følge opp relasjonen med investorene. Overvåkingsarbeidet bør derfor tilordnes regionale IPA-er, samt Innovasjon Norges regionkontor, som så rapporterer tilbake til Invest in Norway. Der disse eksisterer, bør utarbeidelse av prospekter for å bevare investoren i Norge, også være de regionale IPA-enes ansvarsområde. Igjen i samarbeid med klyngeorganisasjoner og med støtte fra Invest in Norway.

Sammen med klyngeorganisasjonene, og eventuelt regionale IPA-er/næringsutviklere, kan potensielle prospekter identifiseres og prioriteres ut fra kriterier av typen som er listet opp i tabellen under. Et vesentlig element er hvor stor investeringen forventes å være. Store investeringer både i form av kapitalinvesteringer og antall ansatte vil normalt skape større verdier enn små investeringer. Et annet prioriteringskriterie er omfanget av eksport som forteller hvor internasjonalt rettet investeringen er. Et tredje kjennetegn som kan tolkes som et kvalitets- eller soliditetskriterie er størrelsen på investoren i form av dens globale salg. Jo større og mer solid investoren er, jo større er sannsynligheten for at investeringen blir langvarig og kan skape ytterligere vekst over tid.

Tabell 4-1: Noen mulige kriterier for prioritering av case

	A	B	C
	Størrelse	Eksport	Kvalitet
Score	CapEx, Mill Euro (5-års plan)	Forventet globalt salg om 5 år	Investors størrelse I dag, globalt salg
3	> € 100 Mill	> € 100 Mill	> € 1 bn
2	€ 10 - 100 Mill	€ 10 - 100 Mill	€ 100 - 1000 Mill
1	€ 0 - 10 Mill	€ 0 - 10 Mill	€ 0 - 100 Mill

5. Kommunikasjon: Å komme i kontakt med potensielle investorer og business case

Arbeidet for å gjøre salgs- og kundereisen enklere og tydeligere har fått stadig mer oppmerksomhet i «Invest-in»-organisasjoner vi har snakket med. Når man ønsker å gå fra å være en reaktiv til en proaktiv organisasjon, krever det at man tilpasser og bruker riktige verktøy og strategier for å komme i kontakt med de riktige kundene. Et multi-outreach program som skal skape synlighet digitalt, i kundemøter, på sosiale medier og på messer og konferanser og i både fag- og dagspresse, blir da viktig. Salg i B2B markedet handler også i større grad om tillit og transparens, og det digitale veker tungt. Hvis Invest in Norway ikke er synlige digitalt, og på en måte som henger godt sammen med andre markedsaktiviteter, risikerer man å ikke bli prioritert som mulig investeringsland. Målet med en kommunikasjonsstrategi er å tiltrekke seg proaktivt de riktige kundene slik at Invest in Norway når sine KPI-er og skaper verdi.

5.1. Basistjenester

Erfaringene fra intervju med de nasjonale invest in-funksjonene i Sverige, Danmark og Finland indikerer at det meste av investeringsprosjektene deres, dealflow, kommer som følge av aktivt innsalg mot utvalgte investorer. Sett i sammenheng med deres erfaringer, og Invest in Norways behov for å bli mer synlig, tilsier dette at det bør prioriteres ressurser til mer proaktivt arbeid.

Uavhengig av dette vil det likevel være behov for gode basistjenester, det vil si generell informasjon, veiledningsmateriale og kontakinformasjon, som kan fange opp behovet til utenlandske investorer som i utgangspunktet er på jakt etter informasjon eller tjenester som faller utenfor Invest in Norways kjerneområde. Dette kan for eksempel være behov for juridisk rådgivning, veiledning til hvordan man oppretter et selskap i Norge og lignende. I utvikling av en ny digital portal er det derfor viktig at disse hensynene ivaretas, for eksempel ved å inkludere generell informasjon/linker til andre aktører som dekke informasjonsbehov som i dag tar opp ressurser hos de ansatte, men som i liten grad bidrar til større effekt/måloppnåelse av invest in-funksjonen.

Samtidig er det viktig å poengtere at det proaktive arbeidet hovedsakelig er knyttet til dealflow. Det vil si tilførsel av aktuelle bedrifts case de ansatte innen Invest in Norway skal jobbe videre med. I den grad antall interessante direkte henvendelser er høy, og det vil være behov for å prioritere ressurser, vil det også være naturlig å bruke ressursene på oppfølging av disse henvendelsene fremfor utvikling av nye prospekter og salg mot nye investorer. Utvikling av innhold til nettsidene og oppfølging av henvendelsene som genereres herfra vil derfor fortsatt være en viktig del av Invest in Norways basistjenester.

En annen viktig del av basistjenestene er representasjon. Det vil si deltagelse på messer, arrangement av tilhørende eller enkeltstående arrangement og arrangere/delta i delegasjonsbesøk. I representasjonsdelen av markedsføringsarbeidet bør det også etableres samarbeid med øvrige offentlige og private aktører som jobber med å promotere norsk næringsliv i utlandet. Dette betyr deling av markedsføringsmateriale, og oversikt over kontaktpersoner, slik at representasjonen av Norge i utlandet kan fordeles på flere aktører, samt fremstår som enhetlig og oversiktlig. Her kan det være en fordel å samle offentlige aktører under én paraply, eksempelvis Brand Norway, og utvikle generelt markedsføringsmateriale som kan benyttes av alle aktører som promoterer Norge i utlandet.

5.2. Hvordan nå ut til og følge opp investorene

Nye investeringsprosjekter genereres gjennom to kanaler: 1) aktivt innsalg og 2) direkte henvendelser fra interesserte investorer. Å generere nye investeringsprosjekter gjennom aktivt innsalg krever i utgangspunktet mer forarbeid enn oppfølging av direkte henvendelser. Dette som følge av at det kan være vanskelig å forutse hvilke henvendelser man får, slik at arbeidet med å hente inn informasjon og kontakter investoren har behov for i stor grad må skje på bakgrunn av henvendelsen. Det er likevel stor overlapp mellom disse to kanalene.

Arbeidet rettet mot aktivt innsalg, det vil si utarbeidelse av bakgrunnsinformasjon, salgsgrunnlaget, som trengs for å drive med aktivt innsalg, kan være vel så relevant for å følge opp henvendelsene som kommer direkte. På samme måte vil kompetansegrunnlag og nettverk opparbeidet som følge av en direkte henvendelse være naturlig å bruke videre i arbeidet med aktivt innsalg. Bruk av skreddersydde markedsføringskampanjer vil naturlig nok treffe begge tilfangsvinkler, ved at det skreddersys kampanjer rettet mot forretningsområder det jobbes aktivt mot, men med hensikt om å også generere direkte henvendelser. De to ulike tilnærmingene til prosjekt-generering er derfor ikke ekskluderende. At vi nå anbefaler Invest in Norway å jobbe mer mot aktivt innsalg følger av at funksjonen har fått tilført flere ressurser som gjør det mulig å jobbe med en større dealflow. Erfaringen fra Danmark, Sverige og Finland tilsier også at aktivt innsalg gjerne bidrar til generering av større og/eller mer relevante investeringsprosjekter. Under beskriver vi hva denne tilnærmingen innebærer, samt hvordan de ansatte jobber inn mot dette i dag og hvilke forbedringer som trengs på dette området.

5.2.1. Forarbeid: Aktivt innsalg

Aktivt innsalg går ut på å identifisere og utvikle salgsgrunnlag til mer eller mindre konkrete forretningsmuligheter. Dette involverer en vurdering og prioritering av hvilke forretningsområder og, senere, konkrete investeringsmuligheter man ønsker å selge inn til utenlandske investorer. Våre tanker rundt disse prioriteringene er gjengitt i kapittel 4.

Ut fra de prioriterte områdene bør man identifisere og prioritere hvilke investorer man ønsker å nå direkte (targeting). Identifisering av investorer og utarbeidelse av prospekter vil trolig være en iterativ prosess.

For å **identifisere investorene** og identifisere og utarbeide prospekter, bør man utnytte hele nettverket. Be om innspill om aktuelle prospekter, investorer og/eller markeder fra klyngeorganisasjonene/næringslivet, for så å utvide listen gjennom markedsanalyser av de mest aktuelle markedene. Markedsanalysene bør utarbeides av ressursene ved Invest in Norways utekontorer, i samarbeid med sektoransvarlig. Ressursene ved utekontorene bør i den forbindelse benytte seg av nettverket ute for å luften prosjektidéer, investorer og fange opp konkrete informasjonsbehov eller investeringsmuligheter investorene har behov for. Her vil det også være behov for å utnytte kompetansen til øvrige deler av Innovasjon Norges uteapparat, samt ressursene ved utekontorene til aktører som NORWEP og Sjømatrådet. Av dette følger det at deler av arbeidet også vil være knyttet til å bygge nettverk til aktører som kan bistå med informasjon.

Videre består arbeidet av å **bygge og opprettholde relasjoner** til utpekte investorer, gjennom direkte kontakt og utførelse av generelle basistjenester som deltagelse på messer, arrangere nettverks- og/eller informasjonsmøter, arrangere og delta på delegasjoner og lignende. Igjen vil ressursene ved Invest in Norway og øvrige deler av Innovasjon Norges uteapparat være hovedansvarlig for denne delen av arbeidet.

I relasjonsbygging utgjør også markedsføring en viktig del av arbeidet. Ut fra prospektene bør det derfor utarbeides skreddersydde markedsføringskampanjer til bruk på nettsider, ved messedeltagelse, delegasjoner og

lignende. Dette kan også gjøres i samarbeid med eksempelvis eksportpromoterings-funksjonen i Innovasjon Norge, eventuelt andre aktører som NORWEP eller næringsklynger der det er relevant.

5.2.2. Oppfølging av interesserte investorene

Oppfølging av interesserte investorer vil bestå av analyse av prosjektets relevans og verdi, ytterligere analyse av muligheter (vekstmuligheter, tilgang til kompetanse, samarbeidspartnere), kontakt med nasjonale og lokale myndigheter, lokaliseringvalg og rådgivning knyttet opp mot lovverk. Denne delen av arbeidet vil bestå av både direkte henvendelser og resultat av målrettet relasjonsbygging og innsalg.

Første steg her er å gjøre en vurdering av hvorvidt Invest in Norway eller noen andre private aktører skal følge opp investoren videre. Er det for eksempel snakk om en kapitalinvestering i et område som ligger utenfor Invest in Norways scope, bør Invest in Norway henvise kunden videre til andre aktuelle aktører. På sikt bør Invest in Norway utarbeide en egen database over relevante private tjenestetilbydere, etter lignende eksempel fra Danmarks Service Provider catalogue, i samarbeid med næringsorganisasjoner.

Neste steg vil være å gi investoren tilgang til mer spesifikke analyser om etableringsmuligheter, samarbeidspartnere, arbeidskraftens kompetanse, lovverk og lignende. Her vil samarbeid med klyngene (samarbeidspartnere) og regionale aktører (etableringsmuligheter og kontakt med lokale myndigheter) igjen være viktig. Invest in Norway bør her ha det overordnede ansvaret for oppfølging og rådgivning, frem til en eventuell investering er på plass. Koordinering opp mot nasjonale myndigheter bør være Invest in Norways ansvar. Lokaliseringvalg og koordinering opp mot lokale myndigheter bør overlates til regionale IPA-er i den grad de eksisterer.

5.3. Oppfølging av investorer (Aftercare)

I intervju oppgir invest in-funksjonene i Danmark og Sverige at de legger relativt mye vekt på oppfølging av investorene også etter at investeringen er gjennomført. Tanken bak dette er å følge opp mulighetene for fremtidige ekspansjoner, men også for å sørge for at den utenlandske investoren ønsker å bli værende i landet. Presentasjoner og samtaler med de ansatte i Invest in Norway viser også til at denne delen av arbeidet er viktig, blant annet påpekes det at Googles kjøp av en tomt i Norge først og fremst representerer første del av deres arbeid. I tilfeller der det er åpenbare og «umiddelbare» ekspansjonsmuligheter er det naturlig at prosjektlederen fra det opprinnelige investeringsprosjektet følger opp. Det bør derfor settes av nok ressurser til aftercare. I andre tilfeller, hvor investeringsprosjektet i større grad er ferdig ved investering, kan det derimot tenkes at de regionale aktørene (regionale invest in-funksjoner, lokale myndigheter, INs regionkontor og eventuelt næringsklyngene) kan ta et større ansvar for oppfølgingen, og heller trekke på hovedkontor og ressursene ved utekontoret ved behov.

5.4. Digital markedsføringsstrategi

Invest in Norway opererer med to målgrupper. Den ene er «junior», den som gjør desk research hos investor. I og med at kunder kontakter et lands invest in-funksjon senere enn før i deres salgsprosess, er det viktig at man er synlig digitalt og at desk researcheren finner den informasjon den trenger. Det gjelder da særlig «RFI¹¹»-relatert informasjon som oppleves som «need to know». I tillegg er det viktig at Invest in Norway fremstår

¹¹ Request For Information

kompetent for den andre målgruppen, nemlig «beslutningstakeren». Dette er en c-level¹² leder som gjerne kommer inn i prosessen etter at desk researcher har gjort sin jobb, og Norge er blitt short-listet som investeringsland. Invest in Norway har allerede identifisert at selv om dagens digitale løsning ikke er spesielt kundevennlig, er 40 % av alle som besøker hjemmesidene i dag en ung målgruppe. Det støtter opp om at «juniorer» eller desk researcheren er en viktig målgruppe. Våre naboland har produsert mye godt innhold som bygger opp under landenes komparative fortrinn.

Invest in Norways nettside er et viktig verktøy for å nå ut til utenlandske investorer så vel som aktører i Norge som ønsker å identifisere potensielle utenlandske investorer til prosjekter. For at nettsiden skal ha en verdi, bør utforskende investorer oppleve at de finner den informasjonen de er på jakt etter på en enkel måte. Det være seg informasjon om næringslivet og kompetansen som finnes i Norge, hvilke investeringsmuligheter som er aktuelle, hvilke tjenester Invest in Norway kan tilby, hvem man kan kontakte for mer informasjon og gjerne eksempler på tidligere investeringsprosjekter med suksess.

I intervjuer oppgir også «invest-in»-funksjonene i Danmark, Sverige og Finland at de har lagt mye ressurser i utvikling av sine nettsider, nettopp fordi nettsiden anses å være en viktig del av markedsføringsarbeidet, og deres synlighet generelt. I Finland gis det uttrykk for at etableringen av Business Finland har lagt uhensiktsmessige føringer på web-siden som man har måttet arbeide seg gjennom for å sikre tilstrekkelig synlighet og et relevant innhold.

5.4.1. utfordringer ved nettsidene i dag

Nettsidene Invest in Norway har i dag er relativt umoderne og har et mindre brukervennlig grensesnitt sammenlignet med nettsidene til tilsvarende invest-in-funksjoner i våre naboland. Dette er også tilbakemeldingene fra de ansatte som jobber i Invest in Norway. Blant annet opplever flere at Invest in Norway er såpass lite synlig digitalt at de risikerer å falle fra allerede i investorens første screening. De siste årene har man også opplevd en fallende utvikling i antall henvendelser gjennom nettsiden.

Nettsiden er organisatorisk underlagt Innovasjon Norge og designet preges av dette. Man opererer både med Innovasjon Norge som formidler og Invest in Norway som innholdsleverandør. Dette bidrar til å komplisere budskapet: Brukeren vet ikke hvor hun egentlig er. Det er særlig mangel på relevant og oppdatert innhold som nevnes som et problem. Ikke minst handler dette om mangel på gode case om gjennomførte investeringer, for å vise nye investorer hvilke andre utenlandske aktører som har valgt å investere i Norge. Videre mangler det beskrivelser om konkrete forretningsmuligheter. Hjemmesiden til Invest in Finland er godt eksempel på en web-side der man viser frem en lang rekke suksess-historier for å skape et bilde av Finland som et investeringsvennlig land med store muligheter.

Det er også et problem at hjemmesiden bare kan leses på engelsk og norsk. Et kundevennlig rammeverk bør åpne for at viktig informasjon tilbys på de største og viktigste språkene i land som investerer mye i Norge, som tysk, spansk, kinesisk og japansk.

Hjemmesiden til Invest in Norway oppdateres sjelden og den fremstår derfor som nokså utdatert. I tillegg har man valgt å promotere et nordisk fortrinn på forsiden. Det er sikkert med god hensikt, men underminerer

¹² C-level, referer til en leder på øverste nivå, som i CEO, CFO eller CTO.

målsettingen om å promotere investeringer i Norge, særlig i lys av at Invest in Norway er mindre synlig internasjonalt sett opp mot de nordiske konkurrentlandene.

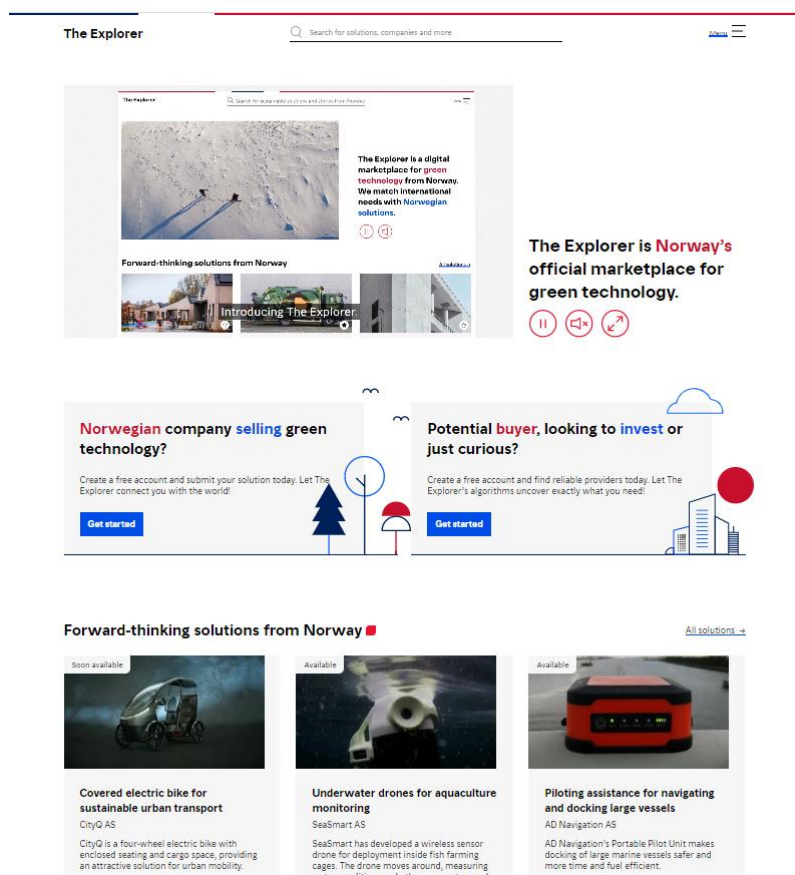
En siste og vesentlig mangel – som også mange andre land overser – er håndteringen av norske aktører som sitter på gode prosjekter/verdiforslag og som er på leting etter kompetente og relevante utenlandske investorer til å finansiere og eventuelt eie prosjektet. En velfungerende web-side bør få tydelig frem at Invest in Norway jobber systematisk for disse aktørene.

5.4.2. Veien videre mot en funksjonell web-tjeneste

I det pågående strategiarbeidet til Invest in Norway har man lagt ned en god del ressurser i å finne frem til en bedre løsning enn dagens, gitt de begrensede ressurser som er stilt til rådighet. Man har gått gjennom løsningene som er blitt valgt i andre land, og så langt har man valgt å se til den nylig etablerte web-tjenesten *The Explorer* (www.theexplorer.no) som er en egen portal for promotering av grønne teknologiløsninger i Norge til utenlandske aktører.

Innovasjon Norge drifter The Explorer og har inngått et formelt partnerskap med FNs Global Compact, DNV GL og Sustainia. The Explorer ble planlagt i samarbeid med disse partnerne, som også er grunnleggerne av Global Opportunity Explorer. The Explorer har som mål å følge den høye standarden som er satt av Global Opportunity Explorer, særlig med tanke på fokus på bærekraft og grønne løsninger.

Figur 5-1: Forsiden på *The Explorer* i dag



The Explorer er et forsøk på å etablere en Tinder-løsning for norske prosjekter og leverandører av grønn teknologi og løsninger med tungt fokus på bærekraft. Den skal gjøre det lett for utenlandske importører, forretningsforbindelser, mulige investorer og samarbeidspartnere å finne frem til interessante prosjekter og produkter.

Foreløpig er planen for Invest in Norway å ta utgangspunkt i artikkel-materialet og casene i *The Explorer*. Hvordan man deretter tar materialet videre er ikke avklart. Skal artiklene løftes over på en egen web-side eller skal invest in-tjenesten promottes på The Explorer?

Fordelen med en felles løsning er at all informasjon samles på ett sted slik at Norges internasjonaliseringsarbeid utad fremstår som enhetlig. Samtaler med de ansatte i Invest in Norway, samt med invest-in-funksjoner i andre land, viser også til at samme investor kan være på utkikk etter både handelspartnere og investeringsmuligheter. Å samle informasjonen på ett sted kan dermed bidra til å gi investoren et bedre helhetsinntrykk av mulighetene som ligger i det norske næringslivets konkurransefortrinn. En annen viktig fordel er at det gjør det lettere å gjenbruke samme materiale hos de ulike promoteringsfunksjonene. Særlig gjelder dette generell, og til en viss grad skreddersydd, markedsføring av det norske næringslivets styrker. Sist, men ikke minst kan det være kostnadseffektivt at flere funksjoner kan dele på utviklings- og vedlikeholdskostnader.

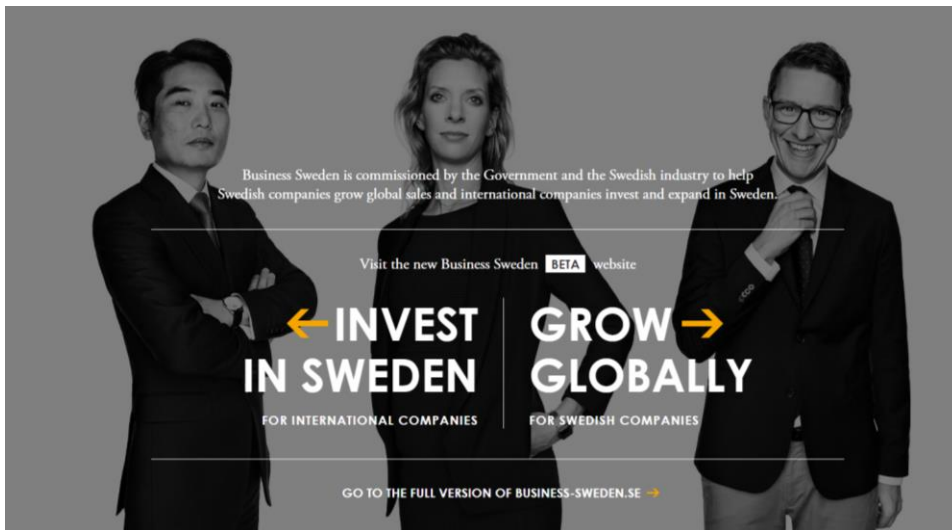
En ulempe ved løsningen «The Explorer» er at den fører til at hver enkelt funksjon blir mindre synlig. Om ikke en ulempe, kan det også være en utfordring at ansvaret for oppdatering og vedlikehold av nettsiden blir spredt ut over funksjoner som har ulike mål og prioriteringer. Dermed er det ikke gitt at alle involverte parter ønsker å prioritere like mye ressurser til å utvikle og vedlikeholde den digitale portalen. For eksempel vil man ved en sammenslåing av The Explorer og en digital portal for Innovasjon Norges internasjonaliseringsfunksjoner ha to ulike eierdepartement å forholde seg til. Det ligger altså et større koordineringsansvar i utvikling og vedlikehold av en digital portal som involverer flere ulike funksjoner. Særlig gjelder dette dersom invest in-funksjonene regionalt skal kobles på løsningen. En forutsetning for at en slik løsning skal lykkes vil være at det avtales en tydelig ansvarsfordeling på kort og lang sikt, og en felles forståelse for hvilket innhold denne portalen skal ha, så tidlig som mulig.

Et annet sentralt problem er begrepsbruken. Der de aller fleste land opererer under headingen «Invest in» eller «Business + landsnavn» skal man i Norge benytte begrepet «The Explorer». Når dette ikke er et internasjonalt innarbeidet begrep vil få eller ingen lete etter web-siden med dette som søkeord. Det finnes naturligvis måter å rute trafikk hit via søkemotorer, men man kommer ikke utenom at headingen «The Explorer» er en omvei til mål.

Et tredje, og kanskje enda mer begrensende problem med en fullintegrert løsning mellom Invest in Norway og The Explorer er at sistnevnte utelukkende fokuserer på grønn teknologi og fornybar-løsninger. Rett nok er en stor andel av prosjektene som kan tiltrekke seg utenlandske investorer rene, fornybare og grønne, men det gjelder på ingen måte hele porteføljen av mulige prosjekter. Det er derfor behov for å kunne tilføre informasjon om andre typer prosjekter også, og det kan bli vanskelig med The Explorers profil i dag.

Det er vår vurdering at Invest in Norway vil komme best ut med en selvstendig web-løsning som er utarbeidet sammen med Innovasjon Norge og som legges tett opp til løsningen og formatet som The Explorer hviler på. Med en slik løsning vil man stå friere til å utforme innholdet selv, men samtidig vil man kunne hente inn artikler og komponenter direkte fra The Explorer. Dette vil kreve at Innovasjon Norge setter av ressurser til å følge opp og oppdatere hjemmesiden løpende i tett dialog med Invest in Norway. Det mest tidkrevende i dette arbeidet er å fortløpende fylle hjemmesiden med relevant innhold. Mye av dette kan hentes rett inn fra The Explorer. Det er også naturlig å tenke i samme retning som hjemmesiden til Business Sweden. Her velger man å legge det eksportrettede og invest in-informasjon på samme hjemmeside. Forsiden er bare delt i to.

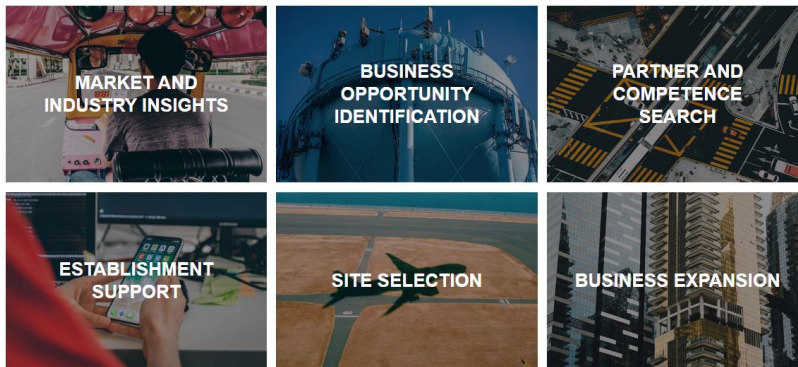
Figur 5-2: Business Swedens web-løsning



Med en slik tilnærming oppnår man å få frem synergiene mellom eksportfeltet og investeringstjenesten i Innovasjon Norge. Den svenske løsningen er også interessant i form av personifisering av tjenestene. Brukerne blir fortest mulig guidet til rett rådgiver som presenteres både med navn og bilde. Dette skaper raskt tillit og nærhet mellom kunde og rådgiver.

En fordel med en egen hjemmeside-løsning er også at det blir lettere å synliggjøre tjenestene som tilbys. Den svenske løsningen viser hvor effektivt man kan formidle tjenestetilbudet med tilhørende store buttons.

WHAT WE OFFER



FIND OUT HOW WE CAN HELP YOUR BUSINESS

We use cookies to give you the best online experience. By using our website you agree to our use of cookies in accordance with our cookie policy. [Read more about cookies](#)

OK

I den pågående områdegjennomgangen av virkemiddelapparatet legges det opp til reformer på eksportfremmeområdet til Innovasjon Norge. Det er naturlig å avvente eventuelle justeringer i organiseringen av denne virksomheten før man tar en endelig beslutning vedrørende web-løsning, men samtidig er det ikke heldig å vente for lenge med å få opp det viktigste verktøyet for innledende kommunikasjon med potensielle utenlandske investorer.

6. Å måle av resultater og effekter (KPI-er)

Som en del av følgeevalueringen har Menon fått i oppdrag å utarbeide KPI-er for Invest in Norway. I tråd med programlogikken presentert tidligere i rapporten, lages det gjerne KPI-er på tre ulike nivå:

- **Innsatsindikator(er):** for å måle hvor mye ressurser man har til rådighet, og hva disse brukes til
- **Resultatindikator(er):** for å måle de direkte resultatene av innsatsen som gjøres
- **Effektindikator(er):** for å måle hvilke konsekvenser resultatene har

Disse kan igjen ta sikte på å måle to ulike ting:

1. Volum (antall investeringer, antall ansatte, CapEx o.l.) eller
2. kvalitet (Kunnskapsintensitet, FoU, ekspansjonsmuligheter, signaleffekter o.l.).

Uansett nivå og type indikator, er det viktig å presisere at KPI-ene har til hensikt å måle arbeidet som allerede er gjennomført. Hvordan innsatsfaktorene prioriteres i forkant, bør naturlig nok være i samsvar med KPI-ene, men KPI-ene i seg selv er ikke et prioriteringsverktøy. Videre må KPI-ene, også på tvers av nivåer, ses under ett. Det vil si at tilfredsstillelse av målet knyttet til én KPI ikke rettferdiggjør manglende måloppnåelse knyttet til en annen, nettopp fordi hver KPI har til hensikt å måle ulike ting.

KPI-er brukes derimot for å si noe om måloppnåelsen per år og gjerne over tid. Hvorvidt denne er høy eller lav, vil deretter ha en klar sammenheng med hvor god prioriteringen av ressurser er. KPI-ene bør være få og enkle, for at de og resultatene de gir skal være:

- enkle å formidle til alle interessenter i og utenfor funksjonen
- enkle å bruke, og herunder
- gi lite rom for ulike tolkninger, slik KPI-ene ikke rivaliserer
- sammenlignbare over tid

Per i dag har ikke Invest in Norway klart definerte KPI-er, og med dette heller ikke et godt system for å måle måloppnåelsen av det arbeidet de gjør.

I Innovasjon Norges oppdragsgiverrapport for 2018 er det oppgitt at Invest in Norways målsetting for 2019 er *Å være involvert i 30 prosesser, hvorav fem etablerer seg i Norge*. Av utkast til strategidokument ser man videre at målet om fem etableringer er basert på en femårsperiode. Dette kan tolkes som at det i dag er et mål om én større investering i året, de neste fem årene.

Dagens målsetting er basert på en ren volumindikator, hovedsakelig knyttet opp mot aktivitet og resultat. Målsettingen sier derimot ingenting om kvaliteten av investeringene som gjøres eller hvilke effekter (virkninger og samfunnseffekter) investeringen har.

For å vurdere hva som kan være gode og relevante KPI-er for Invest in Norway, ser vi på hvilke KPI-er som benyttes i andre land og i hvilken grad deres praksis kan være relevant for Norge, før vi til slutt foreslår hvilke KPI-er vi anser som relevante for Invest in Norways aktiviteter, resultater og effekter.

6.1. Praksis i andre land

Våre samtaler med nasjonale «Invest in»-funksjoner i Sverige, Danmark, Finland og UK, viser at praksis for hva som bør inngå som KPI-er og målsetninger varierer. En oversikt over landenes KPI-er er gjengitt i tabellen under.

Tabell 6-1: Oversikt over KPI-er i utvalgte nasjonale «Invest-in»-funksjoner

KPI	
Invest in Sweden	<ol style="list-style-type: none">1. Antall high quality investeringer (HQI)2. Nöjd Kund Index (NKI), Nöjd Medarbetar Index (NMI) og varemerkeattraktivitet3. Finansielle indikatorer
Invest in Denmark	Antall investeringer og andel high quality Kundeundersøkelse (addisjonalitet og tilfredshet)
Invest in Finland	Bevisst gått bort fra mål om antall prosjekter. Måler kun <i>impact</i> : <ul style="list-style-type: none">• Arbeidsplasser• Investeringsstørrelse (CapEx)
Invest in Great (UK)	Antall investeringsprosjekter, investeringsstørrelse (CapEx) og arbeidsplasser Jobber med ny metode for å måle indirekte effekter (ringvirkninger) til benyttelse i måling av effekt og prioritering.

Som vi ser av tabellen over, fokuserer samtlige i utgangspunktet på å måle volum. Det vil si at de først og fremst måler antall investeringer de har bidratt til, eller hvor mange arbeidsplasser investeringene representerer. Finland er det eneste landet som ikke måler antall investeringer. Ifølge lederen for tjenesten anser de også antall prosjekter som mindre interessant. De fokuserer kun på hvor mange arbeidsplasser som (vil) skapes av investeringene, og hvor stort den samlede investeringsstørrelsen er. I intervju oppgir lederen for Invest in Finland at de i prioriteringen av prosjekter derimot også har med vurderinger knyttet til kvalitet.

UK har i likhet med Finland kun indikatorer som måler volum, her antall investeringsprosjekter, investeringsstørrelse og antall arbeidsplasser disse investeringene representerer. De jobber imidlertid med å utvikle nye metoder som også måler indirekte effekter og kvalitetsindikatorer som FoU-intensitet og lignende. På sikt ønsker de å bruke denne metoden både for å prioritere prosjekter, men også for å måle resultater av innsatsen deres.

Sverige og Danmark skiller seg fra de andre ved at de indirekte også har med kvalitet i sine KPI-er. Dette gjennom å ha egne KPI-er knyttet til antall High Quality Investments (HQI). Kriteriene for hva som regnes som en HQI varierer mellom de to «invest-in»-funksjonene, og er gjengitt i tabellen under.

Tabell 6-2: High quality kriterier i Sverige og Danmark

Kriterier HQI Sverige (Vektes etter fire kriterier)	Kriterier HQI Danmark Må tilfredsstillende fire av seks kriterier:
<ul style="list-style-type: none">• Investeringsstørrelse (Vekt 35 %)• Direkte nytte av investeringen (Vekt 35 %)• Kvalitet på investor (Vekt 15 %)• Fremtidig nytte av investeringen (Vekt 15 %)	<ul style="list-style-type: none">• Internasjonal funksjon• R&D eller kunnskapsintensive aktiviteter• En av fem forretningsløsninger? (innovasjon og design senter, HQ, produksjon, FoU og IKT, energi og tjenesteinfrastruktur)• I en av Danmarks fokusområder (target sectors)?• Mer enn 15 mill. DKK investert det første året?• Skape eller preservere minst 15 nye eller eksisterende arbeidsplasser det første året?

Sverige og Danmark har med dette indikatorer som også går på kvalitet. For Sverige går dette blant annet på kvalitet på investorer (investorens størrelse, merkevare og signaleffekt) og direkte og fremtidig nytte (blant annet FoU-intensitet og internasjonaliseringmuligheter). For Danmark er kvalitet representert i de tre første kriteriene i tabellen over, det vil si i form av internasjonale muligheter, FoU-intensitet og type forretningsløsning. Samlet sett ser vi at alle «invest-in»-funksjonene vi har snakket med har valgt relativt enkle KPI-er for å vurdere måloppnåelsen.

Sverige, Danmark og Finland spesielt poengterer også at de i sine analyser og rapportering av måloppnåelse kun teller med investeringsprosjekter der de har hatt en påvirkning på investeringsbeslutningen. Dette måles gjennom en egen spørreundersøkelse til investorene de har vært i kontakt med, hvor de også spør om anslag på antall arbeidsplasser og CapEx ved investeringen, samt generell kundetilfredshet. UK viser også til at de registrerer for hvilke investeringer de har hatt en påvirkning på investeringsbeslutningen, men de inkluderer derimot alle investeringene de har vært involvert i i sin måloppnåelse.

Hva gjelder målsetningene er det kun de nasjonale invest in-funksjonene i Sverige og Danmark vi har fått informasjon fra. Mål og beregnet mål per ansatt hos disse er gjengitt i tabellen under.

Tabell 6-3: KPI-er i Sverige og Danmark

	Sverige (årstall)	Danmark (årstall)
Antall ansatte	35	55
Mål investeringer	72 (2018)	55 (2019)
High quality investment (HQI)	44 (2018), 50 (2020)	25 (45 % av total) (2019)
Åpne investeringsprosesser	2018: 1100	Ukjent
Investeringer per ansatt	2	1
HQI per ansatt	1,3-1,4	0,45
Investeringsprosesser per ansatt	31,4 totalt/ 14,3 nye	

Av tabellen ser vi at det er relativt stor variasjon mellom ambisjonsnivået til Sverige og Danmark. Sverige har et mål på dobbelt så mange investeringer per ansatt som Danmark, og mer enn det dobbelte dersom vi kun ser på HQI. Vi har fått inntrykk av at de svenske målene i noe større grad oppnås ved å legge kravet til addisjonalitet noe lavere enn det man gjør i Danmark.

6.2. Vurdering av praksis og relevans for Norge – KPI-er for Invest in Norway

Invest in Norways KPI-er og målsetningene som disse relateres til, skal bygge opp under hovedmålene. Hovedmålet for Invest in Norway skal tilsvare Innovasjon Norges hovedmål, det vil si å *Utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling og ulike regioners næringsmessige muligheter*.

De beste indikatorene på bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling er verdiskaping per sysselsatt og antall arbeidsplasser. Den regionale dimensjonen hensyntas ved å se verdiskaping per sysselsatt og

antall arbeidsplasser i ulike regioner. For å vurdere Invest in Norways måloppnåelse over en gitt tidsperiode er det disse to indikatorene vi anser som mest hensiktsmessig sett i lys av hovedmålet for tjenesten.

Addisjonaliteten av Invest in Norway innsats bør fanges opp gjennom å kun inkludere de investeringene hvor Invest in Norway har hatt en påvirkning på investeringsbeslutningen. Denne informasjonen bør derfor etterspørres jevnlig i form av spørreundersøkelsen, i tråd med praksis i andre land.

Videre er det behov for noen enklere KPI-er som har til hensikt å måle Invest in Norways måloppnåelse hvert år. Her anbefaler vi en lignende tilnærming som i Sverige og Danmark, hvor resultatmålet måles basert på antall investeringer, mens effektmålet måles basert på antall high quality investments. Aktivitetsmålet holdes også enkelt, ved å se på antall aktive investeringsprosesser.

Når det gjelder Invest in Norways fremtidige målsetninger knyttet til de ulike KPI-ene må disse ses opp mot hvilke ressurser de har til rådighet. Invest in Norway har i dag langt færre ressurser til rådighet sammenlignet med tilsvarende funksjoner i Sverige, Danmark og Finland. En ren adaptasjon av deres KPI-er er derfor ikke realistisk. Invest in Norways ressurstilgang kan også endre seg over tid. Vi foreslår derfor at de årlige målene for hver KPI kobles til ressursene i form av et gjennomsnittlig mål per ansatt. Med mål per ansatt mener vi ikke at hver ansatt nødvendigvis skal ha samme målsetting, dette er kun ment som en metodikk for å ta hensyn til endringer i Invest in Norways ressurstilgang, uten å måtte endre på målene.

I tabellen under har vi oppsummert våre anbefalinger knyttet til Invest in Norways fremtidige KPI-er og mål. Begrunnelse for anbefalte mål beskrives under.

Tabell 6-4: Forslag til KPI-er for aktiviteter, resultater og virkninger

	KPI	Mål (innen fem år)	Mål gitt 8,5 årsverk
Virkninger/Effekter	Antall High Quality Investeringer	0,5 HQI per årsverk per år (50 % av alle investeringer)	4-5 HQI per år
Resultater	Antall investeringsprosjekter	1 investering per årsverk per år	8,5 investeringer per år
Aktiviteter	Antall åpne prosjektprosesser	10x antall investeringer per år	85 aktive investeringsprosesser per år

Det er viktig å presisere at målene som er fastsatt per årsverk er å anse som gjennomsnittsbetraktninger. Målene er ikke ment som styringsverktøy for ledelsen i Invest in Norway i arbeidet opp mot hver enkelt ansatt. Det er en kjensgjerning at ulike ansatte opererer med ulike måter å jobbe på. Noen jobber dedikert med noen få store prosjekter mens andre jobber med mange små. Målene skal knyttes til hele porteføljen av ansatte og prosjekter, ikke til hver enkelt.

For å måle resultat anbefaler vi at Invest in Norway måler antall investeringer hvor de har hatt en påvirkning på investeringsbeslutningen. Dagens mål om én større investering i året fremstår som veldig lite ambisiøst når vi ser det opp mot Sverige og Danmarks måltall. Vi anbefaler at denne økes til én investering per årsverk per år, i samsvar med Danmarks ambisjonsnivå. Dette er en vesentlig økning sammenlignet med det tidligere målet. Vi ser derfor at det kan være hensiktsmessig å sette dette lavere de første årene, for så å gradvis oppskalere det i løpet av en femårs periode.

For å måle aktivitet anbefaler vi at Invest in Norway ser på antall aktive investeringsprosjekter. Med aktive investeringsprosjekter mener vi prosjekter eller prospekter der de ansatte har en løpende dialog med investoren. Såkalte «kalde» saker skal dermed ikke inngå i vurdering av måloppnåelsen. Som et konkret mål for den årlige aktiviteten foreslår vi et mål om ti aktive prosjekter per investering. Dette er også ambisiøst sammenlignet med et mål på 30 investeringsprosesser totalt. Sverige viser derimot til over 30 aktive prosesser per ansatt, hvorav kun nye investeringsprosesser i 2018 var på 14 per ansatt. Vi anser derfor ti aktive investeringsprosesser per årsverk som et realistisk mål for Invest in Norway, i det minste i løpet av fem år.

Ettersom KPI-ene er angitt som per årsverk, vil målingen også indirekte måle Invest in Norways effektivitet. Vi anbefaler derfor at måloppnåelsen hvert år, rapporteres både i form av totale tall for organisasjonen, men også per årsverk.

Aktivitetmåling, og forøvrig de to andre målnivåene, er avhengig av at aktiviteten koordineres og loggføres i et godt CRM-system. Vi vil derfor understreke viktigheten av å prioritere ressurser til å få på plass en slik løsning. Både resultat- og effektmålet bør begrenses til de investeringene hvor Invest in Norway har hatt en påvirkning på investeringsbeslutningen (addisjonalitet). Det må derfor gjennomføres en spørreundersøkelse/intervju av investorene Invest in Norway har arbeidet med. I denne vil det også være hensiktsmessig å få tilbakemeldinger om investorens tilfredshet med de tjenestene Invest in Norway har bistått investoren med, for å forsikre at deres tjenester generelt er tilpasset kundenes behov.

6.3. Hva er High Quality Investeringer (HQI)?

Som effektindikator anbefaler vi at Invest in Norway følger samme metode som Sverige og Danmark og innfører et mål på antall høykvalitets investeringer. Vi foreslår at en investering kategoriseres som en HQI dersom ett av følgende tre kriterier oppfylles:

- Investeringer genererer/preserverer minst 50 arbeidsplasser innen fem år
- Investeringer genererer/preserverer minst 10 arbeidsplasser knyttet til FoU innen fem år
- Investeringer genererer/preserverer en verdiskaping på minst 75 millioner kroner per år innen fem år

Det første kriteriet følger av definisjonen på en mellomstor bedrift. Invest in Danmark har et minimumskrav for å i det hele tatt vurdere en investering som en HQI på minst 5 arbeidsplasser første år etter investering, og i tillegg minst 15 arbeidsplasser første året som ett mulig kriterie av fire som må oppfylles. Vårt forslag er vesentlig større enn Danmarks. Dette følger av vi kun har tre kriterier, og kun ett av disse kriteriene må være oppfylt for at Invest in Norway kan klassifisere investeringen som en HQI. Vi ser heller ingen grunn til å begrense måling av antall arbeidsplasser til å gjelde kun første driftsåret.

Det andre kriteriet følger av at mer FoU-intense selskaper kan ha tilsvarende høy verdi for samfunnet, selv med færre ansatte. Vi har derfor lagt til grunn at investeringen kan kategoriseres som HQI dersom minst 10 arbeidsplasser er knyttet til FoU, innen fem år.

Det tredje kriteriet, minst 75 millioner kroner i verdiskaping per år innen fem år, kommer av en forventning om en verdiskaping per ansatt på 1,5 millioner (1,5 millioner per ansatte x 50 ansatte = 75 millioner). Vi mener en

HQI bør ha en høyere verdiskaping per ansatt en gjennomsnittet for næringslivet i Fastlands-Norge. Basert på nasjonalregnskapet for 2017 og 2018, er gjennomsnittet i Fastlands-Norge er på om lag 900 000 kroner.¹³

Hvor stor andel av antall investeringer som skal være HQI er vanskelig å avgjøre. Danmark har et mål på 45 % av alle investeringer, mens Sverige har hatt en andel på rundt 60 %. Ut fra dette anbefaler vi et mål på rundt 50 % i løpet av de neste fem årene, men det er godt mulig at dette er et litt for høyt krav. Dette bør revurderes etter noen år.

¹³ Basert på tall for sysselsetting og BNP for Fastlands-Norge i SSBs nasjonalregnskap. BNP i løpende priser. BNP/sysselsatt er basert på disse tallene om lag 894 000 i 2017 og 915 000 i 2018.

Vedlegg 1: Invest in-tjenester i andre land

Mange land har i de senere år trappet opp arbeidet for å tiltrekke seg utenlandske investeringer. Vi kan derfor hente mye lærdom ved å se nærmere på deres ordninger og virkemidler. I utgangspunktet har myndighetene to overordnede inngangsportaler for å øke utenlandsinvesteringer; de kan enten tilby goder eller senke barrierer. Oxford Research (2017)¹⁴ kartlegger offentlige ordninger og virkemidler for å tiltrekke industri i utvalgte land og regioner. Kartleggingen viser at det i de fleste tilfeller vil være mest effektivt å senke barrierer fremfor å gi store økonomiske insentiver. Dette fordi økonomiske goder på sikt kan akkumulere store utgifter for myndighetene, mens mer effektive systemer også kan komme eksisterende bedrifter til gode. Av den grunn er det etablert institusjoner i ulike land som skal bidra med slike ikke-økonomiske tjenester.

Oxfords rapport ser nærmere på institusjonene i Sverige, Finland, Skottland, Tyskland, Canada og Singapore. Aktørens hovedbeskjeftigelse er å yte bistand til utenlandske selskaper som ønsker å investere i deres hjemland. Dette skjer gjennom strategisk rådgivning der de gir relevant informasjon til beslutningsprosesser, søker etter samarbeidspartnere, svarer på spørsmål om byråkratiske prosedyrer, finner riktig lokalitet, samt bistand ved etablering av virksomheten. Mange av aktørene tilbyr i tillegg økonomisk støtte til opplæring, finansiering av investeringer, effektivisering og utvikling for å etablere og utvikle virksomheter. I Canada, Singapore, Sverige, Finland og Storbritannia er flere aktører å regne som finansieringsorganisasjoner, da de i tillegg til rådgivning også tilbyr en rekke finansielle løsninger, eksempelvis lån og egenkapitalfinansiering. Aktører i de fleste land tilbyr sine kunder bistand innen alle sektorer. Invest in Finland har derimot valgt å spisse sin bistand til 7 sektorer for å yte best mulig rådgivning.

I 2017 gjennomførte også OECD en kartlegging av IPA-er i OECD-land.¹⁵ I henhold til OECD (2018) kan IPA-enes målsettinger deles inn i fire klasser. De fire klassene er «image building», «investment generation», «investment facilitation and retention» og «policy advocacy». Beskrivelsen av disse fire kategoriene er gjengitt i tabellen under.

Tabell 0-1: Kategorisering av IPA-enes hovedmål. Kilde: OECD (2018)

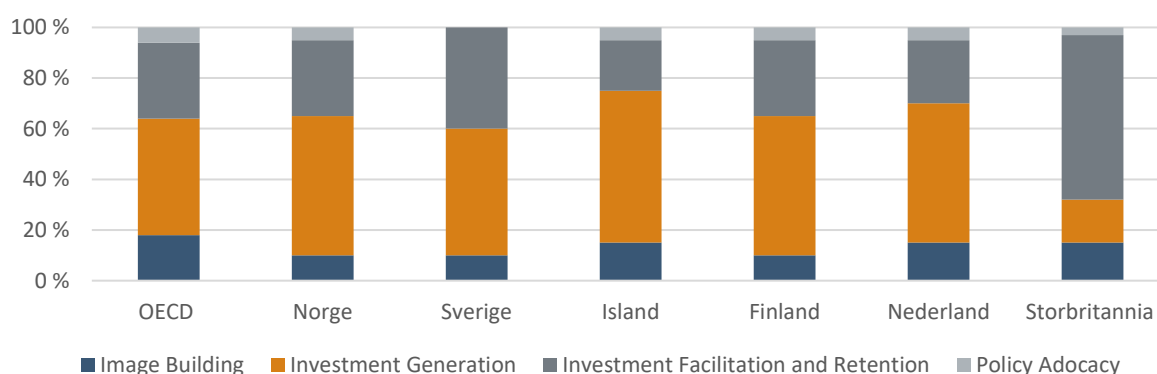
	Image building	Investment generation	Investment facilitation and retention	Policy advocacy
Hovedmål:	Skape oppmerksomhet og positivitet rundt landet som investeringslokasjon.	Ta kontakt med utenlandske investorer og aktivt jobbe med å overbevise dem om å investere i landet.	Fasilitere investeringsprosessen, optimere de økonomiske fordelene og skape «follow-up» investeringer.	Undersøke og overvåke utenlandske investorers oppfatning av landets investeringsklima og forslå endringer som kan bedre forholdene.

¹⁴ Oxford Research (2017), *Strategier og virkemidler for å tiltrekke industri – en kartlegging av seks land og regioner*

¹⁵ OECD (2018), *Mapping of investment promotion agencies in OECD countries*

Ifølge OECD (2018) benytter alle OECD-lands IPA-er seg av strategier som favoriserer enkelte sektorer og land. I tillegg prioriterer om lag 75 prosent av dem utvalgte typer investeringsprosjekter. Rasjonale for å prioritere er å gjennomføre aktiviteter som senker barrierer og asymmetrisk informasjon der hvor disse er mest betydelige eller hvor den positive effekten av økte utenlandske investeringer er størst. Slike strategier har i litteraturen vist seg å stimulere til høyere utenlandske investeringer. OECD viser til at budsjettene til IPA-er som prioriterer utvalgte investorer og prosjekter i gjennomsnitt er større enn de som ikke gjør det. Samtidig viser analysene at antall aktiviteter i gjennomsnitt er likt. Dette kan antyde at kvaliteten på tjenestene er mer slagkraftig og mer tilpasset aktøren som henvender seg i de land som har en prioritert strategi.

Tabell 0-2: Ressursallokering av budsjett på fire sentrale arbeidsområder for utvalgte land og gjennomsnitt for OECD, 2016. Det er ikke rapportert tall for Danmark. Invest in Norway kjente seg ikke igjen i resultatene fra OECD og disse er derfor justert i samråd med Invest in Norways tilbakemeldinger om faktisk fordeling



I figuren over ser vi allokeringen av budsjett på fire sentrale arbeidsområder i et IPA for et utvalg land. Norge skiller seg i liten grad fra OECD-gjennomsnittet og de andre nordiske landene. Sammenliknet med de andre nordiske landene er denne budsjettandelen mer enn dobbelt så stor for Norge. Sverige skiller seg fra de øvrige ved at de ikke prioriterer «Policy advocacy» og Storbritannia skiller seg ut fra de øvrige ved at en mye større andel av ressursene blir anvendt på fasilitering.

I forbindelse med følgeevalueringen har vi sett nærmere på investeringsfremme-funksjonene i et utvalg land, Storbritannia, Sverige, Danmark og Finland. Sammen med Innovasjon Norge har vi intervjuet de nasjonale IPA-ene i Sverige, Danmark, UK og Finland. Beskrivelsene som følger i dette vedlegget er basert på disse intervjuene, samt informasjon fra deres nettsider og årsrapporter. For øvrige IPA-er omtalt er informasjonen hentet fra deres nettsider og årsrapporter, samt OECDs undersøkelse av IPA-er i OECD landene (OECD, 2018).

Om organisasjonenes mandat og eierskap

Fra intervjuer og tidligere studier ser vi at det nasjonale investeringsfremmearbeidet i andre land vanligvis er en del av offentlige eide organisasjoner, som gjerne har flere mandat enn investeringsfremme. Kartleggingen av IPA-ene i OECDs undersøkelse (OECD, 2018) viser at 91 prosent er offentlig, enten som en del av et departement eller direktorat eller som en selvstendig offentlig virksomhet. Videre viser den at kombinasjonen av investeringsfremme, eksportfremme og innovasjonsfremme er relativt vanlig. I OECDs kartlegging oppga 56 prosent av IPA-ene i undersøkelsen at de hadde eksportpromotering og innovasjonspromotering som mandat i tillegg til investeringsfremme. I samme undersøkelse er det derimot kun 9 prosent som oppgir at turistpromotering er en del av deres mandat.

Dette er også tilfelle for UK, Finland, Sverige og Danmark. I UK er reiselivs-(Visit), eksport- og investeringspromoteringen samlet under én felles merkevare great.gov.uk. Arbeidet knyttet til denne merkevaren er en del av Department of International Trade. Dagens organisering av denne virksomheten er en sammenslåing av det som tidligere var UKEF (UK Export Finance) og UKTI (UK Trade & Investment). Sammenslåingsprosessen ble startet i 2016, som følge av Brexit.

I Sverige er investerings- og eksportfremme samlet i organisasjonen Business Sweden. Business Sweden er den eneste av de fire organisasjonene vi har snakket med som også delvis eies av privat næringsliv, men er også underlagt Utenriksdepartementet.

I Finland har organiseringen av promoterings- og innovasjonsarbeidet endret seg de siste årene. Finpro har lenge vært den nasjonale organisasjonen for eksport- og investeringspromotering. I 2016 ble Finpros mandat utvidet til også å inkludere reiselivspromotering etter en sammenslåing med Finnish Tourism Board. I 2018 ble Business Finland etablert, gjennom sammenslåingen av Finpro og TEKES. Business Finland er i dag den finske statens organisasjon for innovasjonsfinansiering og eksport, reiselivs- og investeringspromotering.

Invest in Denmark er en integrert del av det danske utenriksdepartementet. I intervju viser daglig leder til at dette betyr at de, ute i verden, representerer Danmark sammen med resten av utenriksapparatet. I tillegg er innovasjonsfremme også en del av Invest in Denmark. Danmark er også den av de vi har snakket med som også har ansvaret for de regionale investeringspromoteringsorganisasjonene.

Av de andre IPA-ene vi har snakket med er det per nå Finland som ligner mest på Norge med tanke på hvilke og hvor mange mandat som dekkes i samme organisasjon som invest in-funksjonen er en del av. Inkluderingen av innovasjonsfinansiering i samme funksjon som utenlandsk promotering er derimot relativt ny i Finland.

Både Sverige, Danmark og Finland oppgir i intervju at deres oppdrag kommer fra departementet de er underlagt/eies av. UK oppgir ikke i hvilken grad deres oppdrag kommer fra departementet eller ikke, men viser til at departementet er svært opptatt av oppfølging av resultater og funksjonens addisjonalitet.

I tabellen nedenfor har vi oppsummert organisering og eierskap blant et utvalg IPA-er.

	Ansvarsområder/mandat	Eierskap
Business Sweden (Invest in Sweden)	Eksport- og investeringsfremme. Invest in Sweden en del av Business Sweden. Nasjonalt ansvar	Offentlig og privat næringsliv Staten representert ved Utenriksdepartementet og næringslivet ved Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförning
Invest in Denmark	Investeringsfremme og innovasjonsfremme. Ansvar for all investeringsfremme i Danmark, inkludert regionale invest in. Nær kobling til resten av utenriksapparatet.	Offentlig Del av Utenriksdepartementet Styres av oppdrag fra departementet
Business Finland (Invest in Finland)	Innovasjonsfinansiering og eksportfremme, investeringsfremme og reiselivspromotering.	Offentlig, del av Arbeids- og næringsdepartementet
Invest in Great (UK)	Del av «great.gov.» Eksport, investering, utenlandske studenter og turisme. Fra og med 2016 er også eksportfinansiering (garantier) under samme organisasjon.	Offentlig Del av Department for International Trade

Ressurstilgang og samarbeid

Av OECDs kartlegging (OECD, 2018) ser vi at det er en stor variasjon i antall ansatte hos de ulike landenes IPA-er. Norge er blant de landene med færrest antall ansatte knyttet opp mot en nasjonal invest in-funksjon. Ser vi bort fra Norge er gjennomsnittet blant alle organisasjonene i OECDs undersøkelse 70 ansatte rettet mot invest in-funksjonen. I Norden, ekskludert Norge, er gjennomsnittet 32 ansatte.

Av de vi har snakket med, er UK klart størst. OECD-rapporten viser til 420 ansatte innen investeringspromotering. I intervju oppgis det at de har 1200 ansatte som jobber innen eksport- og investeringspromotering globalt. Sverige og Finland har omtrent like store organisasjoner, med mellom 30-35 ansatte. Danmark er noe større, med 50 ansatte.

Samtlige av de vi har snakket med har egne ansatte hjemme og ute i verden. Som vist i forrige delkapittel er «trade» og invest in-funksjonen del av den samme organisasjonen i UK, Sverige og Finland. I intervju oppgir samtlige av disse at flere av deres ansatte ute i verden jobber både med investerings- og eksportfremme, selv om enkelte kontorer har et større fokus mot den ene eller andre delen. Finland viser videre til at de gjerne bruker informasjon fra prosjektarbeid knyttet til eksport-delen av Business Finland inn i arbeidet med å identifisere og lage bakgrunnsinformasjon til utvalgte forretningsmuligheter som trengs i «Invest in»-funksjonen. Sverige viser likevel til at eksport-prosjektene gjerne har en mye kortere løpetid enn invest in-prosjektene, slik at arbeidsprosessen mellom disse to typene av prosjekter er svært forskjellig.

Invest in Denmark har ikke en like tett kobling mellom investeringsfremme- og eksportfremme-funksjonene som UK, Sverige og Finland. Som en følge av å være en del av det danske utenriksapparatet vises det til at ambassadene er forpliktet til å arbeide med Invest in Denmark. Tilsvarende fungerer eksportfremme-delen av apparatet som en forlenget arm, selv om disse i liten grad bidrar med det proaktive arbeidet til Invest in Denmark. Her vises det til at det man i «invest-in»-funksjonen må gå mer i dybden på hvert case, sammenlignet med det som trengs i eksportfremme-delen. Dermed trenger man i større grad spesialister i «invest-in»-funksjonen. Danmark viser også til at de har egne innovasjonssentre i utlandet som de jobber sammen med for å få FoU og innovative selskaper ut i verden. Mange av investeringsrådgiverne ute i verden er lokalisert på disse innovasjonssentrene.

Både Danmark og Finland poengterer at det er forskjell på arbeidsoppgaver og roller for de ansatte på kontorene hjemme og de ansatte ved utekontorene. Det er særlig de ansatte som sitter i hjemmemarkedet som har spesialkompetansen, og med dette ansvaret for et konkret nærings- eller forretningsområde. De ansatte ved utekontorene har derimot et større ansvar for å identifisere relevante investorer, bygge relasjoner og plukke opp og gi feedback om hva som skjer ute i markedet.

Når det gjelder organiseringen opp mot regionale invest in-aktører er det kun Invest in Danmark som har det fulle ansvaret også her. Invest in Danmark har i den forbindelse en rekke ansatte lokalisert opp mot danske næringsklynger ulike steder i Danmark.

I Sverige jobber Invest in Sweden parallelt med de regionale IPA-ene, men samarbeidet med disse er formalisert i egne avtaler. Blant annet har de et felles CRM-system, men hvor regionalkontorenes egne innsatsområder holdes utenfor. Invest in Finland viser også til et samarbeid med de regionale IPA-ene, men gir ikke inntrykk av at dette samarbeidet er formalisert gjennom avtaler. Av Invest in Finlands hjemmesider ser man at kontaktinformasjonen til flere av forretningsområdene de promoterer på den nasjonale hjemmesiden, er linket direkte til regionale IPA-er. Både invest in Finland og Invest in Sverige oppgir også at de har noen egne ansatte lokalisert regionalt, da gjerne i tilknytning til viktige næringsklynger.

Finland har videre et formelt samarbeid med øvrige offentlige aktører, gjennom nettverket Team Finland. Dette er et nettverk av offentlige aktører som tilbyr internasjonaliseringstjenester til selskap¹⁶.

Av Invest in Hollands hjemmesider fremstår det som om også disse har formelle samarbeidsavtaler med regionale næringsutviklingsorganisasjoner og byer, gjennom et eget Invest in Holland-nettverk.

Samarbeidet med private aktører er begrenset blant de nordiske aktørene. Både Sverige, Danmark og Finland oppgir at de gjerne har en short list av private aktører (advokater, konsulentbyrå o.l.) som de henviser til ved behov. Her skiller UK seg noe ut ved at de har outsourcet deler av oppfølgingsarbeidet til private aktører. Dette gjelder for eksempel juridisk bistand, kunnskapsinnhenting og lokaliseringkartlegging.

Tabellen nedenfor oppsummerer IPA-enes tilgang til ressurser.

Antall ansatte i invest in-funksjonen			
	Totalt	Hjemme / ute	Kommentar
Invest in Sweden (Business Sweden)	35	19 / 16	Business Sweden totalt 50 kontorer ute, hvorav «Invest in» fokuserer på 7 land. Egne ansatte i flere regioner i Sverige Jobber parallelt, men i formelle samarbeid, med regionale «Invest in»-aktører
Invest in Denmark	55	27 / 28	Totalt 14 kontorer i utlandet. Egne ansatte lokalisert sammen med næringsklyngene lokalisert i forskjellige regioner i Danmark.
Invest in Finland (Business Finland)	31	15 / 16	12 utekontorer. Business Finland tilhører Team Finland-nettverket. Jobber med regionale «Invest in»-aktører. Rundt 2-3 årsverk knyttet til invest in-funksjonen lokalisert til IKT/digitaliseringshuber andre steder enn Helsinki.
Invest in Great (UK)	421	?	60 utekontorer. Totalt 1200 ansatte globalt som promoterer eksport og investeringer
Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)	100	?	27 utekontorer. Egne ansatte ved hovedkontor i Haag og i utlandet. Formalisert samarbeid med byene og regionale aktører gjennom «The invest in Holland Network»
Norden eks. Norge	32		10 utekontorer
OECD eks. Norge (OECD, 2018)	70		19 utekontorer

¹⁶ Nettverket består av Arbeids- og næringsdepartementet, Utenriksdepartementet, Undervisnings- og kulturdepartementet, Business Finland, Finnvera (eksportfinansiering), Tesi (Industrifinansiering), næringsstrafikk- og miljøsentralene, Patent- og registreringsstyrelsen, det Finsk-russiske handelskammeret, det Finsk-svenske handelskammeret, Teknologiska forskningscentralen VTT, Finnfund, Finnpartnership og Finlands kultur- og vitenskapsinstitutt.

Arbeidsområder

Hvilke investeringstyper jobber de med?

Intervju med invest in-funksjonene i Sverige, Danmark og Finland viser at disse ikke har noen begrensninger på hvilke typer investeringer de jobber med, men samtlige oppgir at de har et hovedfokus på nyetableringer. Det er også særlig denne typen investering de jobber proaktivt med. «Invest-in»-funksjonene i Sverige og Danmark oppgir at de også legger økende vekt på såkalte retention investeringer (bevaring), det vil si hvor de jobber med allerede etablerte aktører som vurderer å flytte ut eller legge ned virksomheten i Sverige/Danmark. «Invest-in»-funksjonen i Finland viser ikke til tilsvarende aktiv tilnærming til denne typen investeringer, og oppgir at denne typen prosjekter heller gjennomføres ad hoc.

Innen oppkjøp og kapitalinvesteringer viser både Sverige og Danmark til at det allerede eksisterer et privat marked for disse typer investeringer, slik at deres involvering i denne typen prosjekter er begrenset. «Invest-in»-funksjonen i Finland har en lignende tilnærming, men viser samtidig til at enkelte investorer foretrekker oppkjøp som et første steg inn i et nytt marked, da dette fremstår som mindre risikabelt. Både Sverige og Danmark viser også til at oppkjøp kan være en nødvendig løsning for å beholde eksisterende næringsliv i landet. På så måte kan det være naturlig for en offentlig «invest-in»-funksjon å jobbe med oppkjøp, da med sikte på at investoren ønsker å ekspandere i form av nyetableringer over tid, eller for å beholde eksisterende virksomhet.

Både Sverige og Finland oppgir videre at de har jobbet noe med kapitalinvesteringer og det å tiltrekke investor-kapital til start-ups. Sverige oppgir samtidig at de er forsiktige med denne typen investeringer, for eksempel har de en regel om å ikke presentere selskap med mindre enn 10 ansatte. Dette for å unngå at selskapet eller idéen flyttes ut av landet.

Invest in Sweden er den eneste som viser til at de har noe aktivitet innen strategiske partnerskap.

Hvor kommer dealflowen fra?

Intervjuer med Invest in Denmark og Invest in Sweden viser at disse i stor grad har en proaktiv tilnærming til oppdraget. Det vil si at de tar kontakt med interessante investorer, heller enn at investorene henvender seg til dem. Dette gjøres ved å jobbe aktivt med å identifisere og utarbeide informasjonsmaterialet for å selge inn investeringsmuligheter til utpekte utenlandske investorer. Både Sverige og Danmark har derfor egne short lists over viktige selskaper som de retter sitt arbeid inn mot. Begge IPA-ene oppgir at typisk direkte henvendelser forsøkes håndtert via hjemmesiden. Begge oppgir at det er gjennom en proaktiv tilnærming de får interessante case. Sverige oppgir i denne sammenhengen at de også gjennomfører spesifikke markeds kampanjer, som de begynner å se effekten av også gjennom henvendelser via nettsiden. Vårt inntrykk fra samtalen med «invest-in»-funksjonene i Sverige og Danmark er at disse bruker mye tid på oppfølging av kundene, både underveis i investeringsbeslutningen og i ettertid. Både Sverige og Danmark oppgir for eksempel at de bruker en god andel av ressursene på «aftercare», det vil si oppfølging av de etablerte utenlandske investorene.

Finland oppgir også at de jobber opportunity-based. Det vil si at de jobber ut fra identifiserte forretningsmuligheter. Også disse oppgir at henvendelser via nettsider gjerne ikke er de mest interessante. Finland oppgir videre at de får videresendt henvendelser fra departementet, som ofte er interessante case. Av vår samtale med Invest in Finland fremstår det likevel som om Finland ikke har en like aggressiv tilnærming til de utenlandske investorene som Sverige og Danmark, kanskje spesielt knyttet til oppfølgingsarbeidet.

Selv om henvendelsene fra nettsiden gjerne er mindre interessante og relevante case for invest in-funksjonen, viser særlig Sverige og Finland til at det legges mye ressurser i nettsiden. Nettsiden fremheves som viktig for å synliggjøre investeringsmulighetene i landet og benyttes som kanal for informasjonsdeling og markedsføring.

Intervjuet med «invest-in»-funksjonen i UK indikerer at disse i mindre grad er avhengig av et proaktivt forarbeid for å tiltrekke investorer. Her vises det til at de jobber aktivt i form av større markedsføringskampanjer, men er derimot usikre på hvor mye de ellers jobber proaktivt. Likevel oppgir de at de har skreddersydd aktivitet til både proaktivt og reaktivt arbeid. Samtidig virker det naturlig at UK har mindre behov for å markedsføre næringslivet, kompetansen og investeringsmuligheter enn det de nordiske landene har, da Storbritannia generelt er mer synlig og kjent globalt.

I hvilken grad prioriteres de utvalgte områder?

Gjennom intervjuer fremhever både Sverige og Danmark viktigheten av å prioritere noen næringer og videre forretningsområder under disse i sin satsing. Dette har en naturlig sammenheng med at den proaktive tilnærmingen krever ressurser og kompetanse som ikke er forenlig med en bred tilnærming med tanke på hvilke næringer de kan følge opp.

Danmark oppgir at dette må være et område hvor det danske næringslivet er å betrakte som topp tre globalt. Videre viser de til viktigheten av at den mulige investeringen må ha en klynge å vokse inn og sammen med, og som videre kan investere i kompetanse. Dette er ifølge Danmark viktig for at investorer velger å bli. Sverige oppgir tilsvarende kriterier for valg av næringssektor, det vil si global konkurransevne, og viser til at de anser sin oppgave som å styrke eksisterende klynger og Sveriges konkurransekraft både hjemme og ute. Sverige viser også til at deres mulige påvirkning på investeringsbeslutningen er et særs viktig kriterium for hvorvidt de velger å prioritere et forretningsområde eller et prosjekt.

Det er samtidig viktig å poengtere at en slik prioritering av næringssektorer og forretningsområder ikke ekskluderer muligheten for å jobbe med næringer som faller utenfor disse. For eksempel viser årsrapporten til Invest in Denmark for 2018 til fire fokusområder¹⁷, som igjen er fordelt på 14 forretningsområder. Samme rapport viser til at rundt 1/3 av investeringene Invest in Denmark bidro til i 2018 ikke faller inn under noen av disse sektorene. Prioriteringen er dermed hovedsakelig fokuserende, ikke ekskluderende.

Prioritering av næringssektorer er videre kun første steg i prioritering av hvilke områder de skal jobbe aktivt med. Blant annet viser de til at de retter markedsføring og relasjonsbygging mer og mer i retning av konkrete forretningsmuligheter. Det vil si mer konkrete business case innenfor de ulike næringssektorene som kan være av interesse for utenlandske investorer og hvor det er behov for utenlandske investorer. Herunder oppgir begge at de innen hvert område identifiserer en «short list» av investorer det vil være relevant å rette innsatsen inn mot. Videre er det behovet i dette forretningsområdet som avgjør hvilken type investor (nyetablering, ekspansjon, preserving, strategiske partnerskap) de jakter etter.

Finland oppgir også at de har et utvalg av næringsområder de satser mot. Disse samsvarer med regjeringens næringsstrategi. Som nevnt over, jobber også Invest in Finland, i likhet med Sverige og Danmark, ut fra forretningsmuligheter, det vil si konkrete business case. Dette kommer også tydelig frem gjennom deres nettsider. Finland har også lignende kriterier for utvalgelse av prioriterte områder, det vil si konkurransekraft (Hva har vi som investorene trenger?) og næringslivets og landets behov (Hva vil vi ha?).

¹⁷ Location Denmark, Life Science, Cleantech og ICT

Sverige og Danmarks begrunnelse for sin prioritering og arbeidsmetode er at det er gjennom målrettet innsats man får de mest interessante casene, det vil si de med størst verdi i form av investeringsvolum, arbeidsplasser og vekstpotensial eller øvrige samfunnsverdier. Direkte henvendelser fra investorer behandles hovedsakelig gjennom aktørenes nettsider. Finland viser til samme tilnærming, men er ikke like tydelige på at det hovedsakelig er proaktivt arbeid som gir interessante case.

IPA-enes fokusområder, slik fremstilt på deres hjemmesider/årsrapporter og oppgitt i intervju, er vist i tabellen under.

Invest in Denmark	Invest in Sweden (Business Sweden)	Invest in Great	NFIA Invest in Holland	Invest in Finland (Business Finland)
Cleantech: Bio Energy, Data centres (Energy efficiency), Wind power ICT/Tech: robotics, smart city, sound technology, software development, Wireless & Mobile Life Science: EHealth, MedTech, Pharma/Biotech, Food Location Denmark: Maritime, Innovation and Design, Food	Kompetansedrevet: Life sciences, ICT, Tech Scaleup & venture capital Ressursdrevet: Data Centers, Automotive, Materials, Manufacturing, Smart Industry Markedsdrevet: Retail & Logistics, Infrastructure & construction	Automotive Capital investment Creative industries Financial services Health and life science Technologies + flere	Life science & health Agri/Food Information Technology Chemicals High Tech Systems Creative Energy Aerospace	ICT & digitalization Health & Wellbeing Clean tech Bioeconomy Data centers Travel & tourism

Mål og KPI-er

OECDs kartlegging av IPA-er (OECD, 2018) viser at de mest brukte resultatindikatorene er knyttet til antall investeringsprosjekter (91 %), kundetilfredshet (66 %), investeringsforetak (66 %) og assisterte foretak (63 %). Når det kommer til virkningsindikatorer er antall arbeidsplasser (88 %), samlet FDI (81 %) og innovasjon/FoU (53 %) indikatorene som flest bruker.¹⁸

Samtalene med «invest-in»-funksjonene i UK, Sverige, Danmark og Finland bekrefter funnet fra OECDs kartlegging. Sverige, Danmark og UK har mål knyttet til antall prosjekter. Finland er den eneste av disse som ikke har et eget mål knyttet til antall investeringer.

Invest in Sweden og Invest in Denmark oppgir i intervju at deres målsetning, det vil si resultatmål, er knyttet opp mot high quality investments (HQI). Svenskene har kun HQI med i sitt suksesskriterie, mens danskene har et mål

¹⁸ OECD (2018), s. 86-88

på antall investeringer hvorav en viss andel skal være HQI. Hva som betegnes som HQI avgjøres basert på gitte kriterier. Disse er gjengitt i tabellene under.

Tabell 0-3: Invest in Denmark's kriterier for HQI. Kilde: Årsrapport 2018

Kriterie/tema	Beskrivelse
Internasjonal	Vil aktiviteten i Danmark ha en internasjonal funksjon eller beslutningsansvar for i det minste det skandinaviske markedet?
Vitenskapelig eller kunnskapsintensivt	Vil investeringen fokusere på vitenskapelig basert R&D eller kunnskapsintensive aktiviteter (eks. industri-universitetssamarbeid eller strategiske allianser)?
Forretningsløsninger	Inkluderer investeringen en av fem forretningsløsninger (innovasjon og design senter, HQ, produksjon, FoU og IKT, energi og tjenesteinfrastruktur)?
Fokusområde	Er investeringen i en av Danmarks fokusområder (target sectors)?
Investeringsbeløp	Er investeringsbeløpet (initial kostnad av drift – arbeidskraft og kapital) mer enn 15 mill. DKK det første året?
Arbeidsplasser	Vil investeringen skape eller preservere minst 15 nye eller eksisterende arbeidsplasser det første året?
HQI hvis prosjektet oppfyller fire av seks kriterier. I tillegg er det kun investeringsprosjekter som inkluderer minst fem arbeidsplasser første året som i det hele tatt vurderes som HQI. Med unntak der FoU er hovedfokuset, eller en av maks. to forretningsløsninger.	

Tabell 0-4: Business Swedens kriterier for vurdering av HQI (kvalitetsbedømming investeringsprosjekter). Kilde: Intervju og SOU 2019:21

Kriterie	Beskrivelse
Investeringsens størrelse (Vekt 35 %)	- Satset kapital - Antall arbeidsplasser planlagt
Direkte nytte av investeringen (Vekt 35 %)	- Ny teknologi og innovasjon - Markedsutvikling - Internasjonalisering
Kvalitet på investor (Vekt 15 %)	- Varemerke - Historikk av internasjonale investeringer
Fremtidig nytte av investeringen (Vekt 15 %)	- Nye arbeidsplasser (indirekte) - Ytterligere investeringer - Tiltrekke andre investorer - Annen fremtidig nytte

Som vi ser av tabellene over er disse knyttet til kvaliteten ved investeringer, det vil si investeringsens størrelse målt i CapEx og antall arbeidsplasser, innovasjon og internasjonale markedsmuligheter. Danmarks kriterier er også knyttet til deres fokusområder. Sverige har i tillegg med kriterier knyttet til investorens kvaliteter og de potensielle langsiktige ringvirkningene av investeringer (fremtidig nytte av investeringen). Ved å benytte antall HQI fremfor antall investeringer som et suksessmål, har de også et mål på virkningene av investeringene. Både

Sverige og Danmark oppgir at de benytter HQI-kriteriene også som et verktøy for å prioritere hvilke prosjekter de skal legge ressurser i.

UK ser derimot ut til å ha virkningene som egne indikatorer, blant annet gjennom mål på investeringsstørrelsen (CapEx og antall arbeidsplasser). De benytter også et scoreboard for investeringsprosjektene der de vurderer investeringene ut fra deres direkte bidrag til verdiskaping, antall arbeidsplasser og innovasjon, samt investeringsutfordringer, tilknytning til næringsstrategi og næringens konkurransevne. I intervju vises det til at de også er i ferd med å utvikle en metode for å måle de indirekte effektene av FDI. Det vil si arbeidsplasser som genereres hos andre selskap som følge av investeringer, og investeringens påvirkning på FoU, verdiskaping og produktivitet. Modellen er under utvikling og således er ikke indikatorene den måler implementert som egne KPI-er. I intervjuet opplyses det om en begynnende endring i fokus fra å telle antall prosjekter til å fokusere på effektene prosjektene gir for den britiske økonomien.

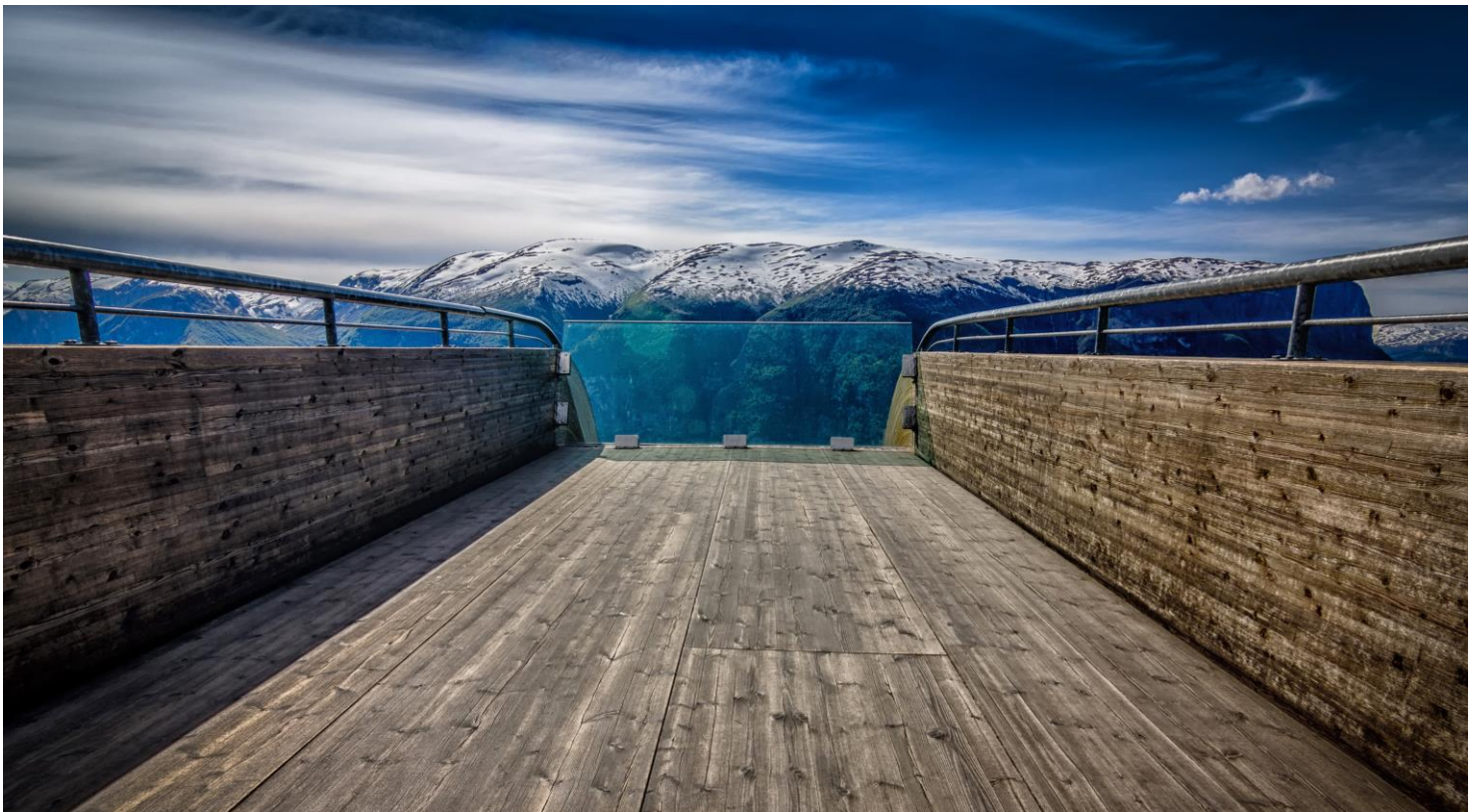
Finland har allerede sluttet å telle antall prosjekter, og fokuserer kun på investeringsprosjektene påvirkning på økonomien, da målt i investeringsstørrelse (CapEx og antall arbeidsplasser). Antall investeringer måles fortsatt, men det rapporteres ikke. I likhet med UK har også finnene modeller som kalkulerer ringvirkningene av investeringer, men det er ikke knyttet mål opp mot dette. Antall arbeidsplasser hentes inn gjennom tilbagemeldinger fra investoren selv i form av en spørreundersøkelse. Her spør de også om når disse arbeidsplassene vil realiseres, hvorav de kun teller med de to neste årene i sin rapportering. Finland har også såkalte Activity targets. Disse er knyttet til hvor mange suksessfulle førstegangs henvendelser de har mot utpekte investorer og antall førstegangs besøk. Finland har også begynt å vurdere sine prosjekter etter kvalitet, men da først og fremst som et prioriteringsverktøy. Her benytter de syv ulike kriterier, hvorav ett er knyttet til investeringsstørrelse og de resterende er relatert til kvaliteter ved prosjektet.

Samtlige viser også til en kundeundersøkelse hvor man i tillegg til effekt spør investorene om «invest-in»-funksjonens impact på investeringsbeslutningen og generell kundetilfredshet. Sverige, Danmark og Finland oppgir de at de kun teller med investeringer der tilbagemelding fra kunden er at de har hatt en påvirkning på investeringsbeslutningen. UK oppgir at de måler begge deler. I tabellen under har vi oppsummert IPA-enes KPIer.

KPI	
Invest in Sweden	4. Antall high quality investeringer (HQI) (mål 2020: 50) 5. Nöjd Kund Index (NKI), Nöjd Medarbetar Index (NMI) og varemerkeattraktivitet 6. Finansielle indikatorer
Invest in Denmark	Antall investeringer og andel high quality (Mål 2019: 55 investeringer, 45 % HQI) Kundeundersøkelse (addisjonalitet og tilfredshet)
Invest in Finland	Bevisst gått bort fra mål om antall prosjekter. Måler kun impact: <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsplasser (mål ukjent, resultat for 2019: 1200) • Investeringsstørrelse (mål ukjent, resultat for 2018: €418 mill.)
Invest in Great (UK)	Antall investeringsprosjekter, investeringsstørrelse (CapEx) og arbeidsplasser Jobber med ny metode for å måle indirekte effekter (ringvirkninger) til benyttelse i måling av effekt og prioritering.
Nederland (NFIA)	Resultatrapport 2018 viser til: Antall investeringsprosjekter, Arbeidsplasser, Investeringsvolum (totalt og fordelt på nasjonalitet investor, aktivitet, forretningsområder/bransje og næringsområde)

Vedlegg 2: Intervjuoversikt

Navn	Tittel	Organisasjon
Fredrik Fexe	Executive VP strategy and business development	Business Sweden, Invest in Sweden
Anna Hammarberg	Senior Investment Advisor	Business Sweden, Invest in Sweden
Niklas Johnsson	Senior Investment Advisor, ICT	Business Sweden, Invest in Sweden
Steen Hommel	Director Invest in Denmark and Innovation	Invest in Denmark
Antti Aumo	Executive Director Invest in Finland	Business Finland, Invest in Finland
Anuj Joshua Mathew	Senior Economic Adviser & Head,	Investment Promotion and Policy Analysis (IPPA) - Department for International Trade
Kristin Zwez	Advisor, Tyskland	Innovasjon Norge, Invest in Norway
Michal Louis Berg	Senior advisor, Japan	Innovasjon Norge, Invest in Norway
Rebecca Scheel	Advisor, USA	Innovasjon Norge, Invest in Norway
Nora Rosenberg Grobæk	Advisor, Agder	Innovasjon Norge, Invest in Norway



Menon Economics analyserer økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, organisasjoner og myndigheter. Vi er et medarbeidereiet konsultentselskap som opererer i grenseflatene mellom økonomi, politikk og marked. Menon kombinerer samfunns- og bedriftsøkonomisk kompetanse innenfor fagfelt som samfunnsøkonomisk lønnsomhet, verdsetting, nærings- og konkurranseøkonomi, strategi, finans og organisasjonsdesign. Vi benytter forskningsbaserte metoder i våre analyser og jobber tett med ledende akademiske miljøer innenfor de fleste fagfelt. Alle offentlige rapporter fra Menon er tilgjengelige på vår hjemmeside www.menon.no.

+47 909 90 102 | post@menon.no | Sørkedalsveien 10 B, 0369 Oslo | menon.no