

## **EVALUERING:**

SAMARBEJDET I FORENINGEN VESTDANSK INVESTERINGSFREMME  
MELLEM INVEST IN DENMARK/UDENRIGSMINISTERIET OG  
DE VESTDANSKE REGIONER

Juni 2009

FOR YDERLIGERE INFORMATION, KONTAKT

SPECIALKONSULENT MADS HANSEN, INVEST IN DENMARK

TLF. 33 92 13 50

[madhan@um.dk](mailto:madhan@um.dk)

## FORENINGEN VESTDANSK INVESTERINGSFREMME

### FLERE VIDENTUNGE INVESTERINGER I REGIONERNE

#### 1. Baggrund

På mødet i bestyrelsen for Foreningen Vestdansk Investeringsfremme den 9. december 2008 blev det besluttet at gennemføre en evaluering af Foreningens arbejde som kan indgå i regionernes beslutningsgrundlag i forhold til Foreningens videre finansiering, der udløber ved udgangen af 2009.

#### 2. Samarbejdet mellem Foreningen og Invest in Denmark

Samarbejdet mellem Invest in Denmark/Udenrigsministeriet og de tre vstdanske regioner, Region Syddanmark, Region Nordjylland og Region Midtjylland om tiltrækning af flere internationale investeringer til Vestdanmark blev i december 2007 forankret i Foreningen Vestdansk Investeringsfremme. Under Foreningen er ansat syv regionale projektledere, som er placeret i vstdanske udviklingsmiljøer.

Indsatsen for at tiltrække videntunge udenlandske investeringer er på baggrund af Invest in Danmarks strategi fokuseret på fire hovedområder:

- Informations- og kommunikationsteknologi
- Mediko- og bioteknologi
- Vedvarende energi
- Det maritime Danmark

Hver projektleder i regionerne har ansvarsområder inden for de enkelte hovedområder og har bl.a. til opgave at kortlægge de regionale kompetenceklynger, håndtere konkrete investeringsprojekter ift. rådgivning og fact finding-besøg for potentielle udenlandske investorer samt at yde rådgivning og bistand til udenlandske investorer, som allerede er lokaliseret i regionalområdet.

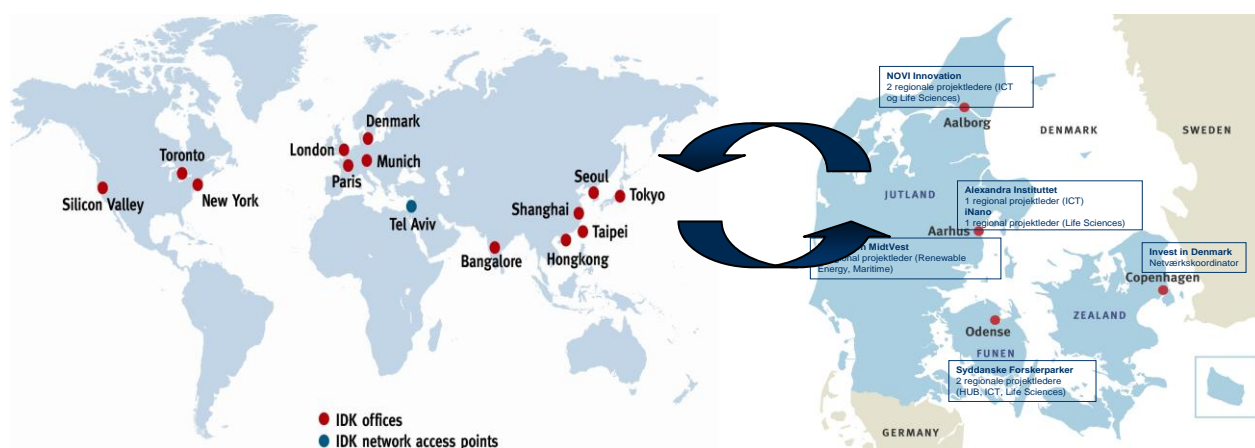
En central funktion for projektlederne er således at opretholde en helt aktuel og nuanceret viden om spidskompetencer, netværk og prioriteter i de enkelte regionerne mhp. at præsentere så præcise og dækkende salgsargumenter som muligt over for potentielle og eksisterende udenlandske investorer.

Projektlederne indgår som integrerede medarbejdere i Invest in Denmark og deres arbejde foregår således i tæt tilknytning til Invest in Danmarks organisation i udlandet.

Invest in Denmark har 28 medarbejdere placeret på danske repræsentationer i udlandet fordelt på de tre hovedmarkeder Nordamerika, Asien og Europa. Disse medarbejdere gennemfører fortrinsvis salgsarbejde gennem 1-til-1 møder med potentielle udenlandske investorer og yder i den forbindelse skræddersyet rådgivning til den enkelte potentielle investor. Der gennemføres årligt omkring 2000 sådanne møder globalt.

## Invest in Denmarks globale netværk

## Regional Investeringsfremme



For at undgå signalforvirring i forhold til udenlandske investorer har det vist sig særdeles vigtigt og effektivt, at Danmark markedsføres samlet. Invest in Denmark varetager således den overordnede nationale koordinering af markedsføringen af danske spidskompetencer i udlandet.

Den nationale investeringsfremmes forankring i Udenrigsministeriet sikrer endvidere fleksible rammer for investeringsfremmeindsatsens virke, dels fordi organisationen hurtigt og fleksibelt kan justere aktiviteterne i forhold til efterspørgslen på markederne, dels fordi Udenrigsministeriets øvrige ambassader og repræsentationer kan være aktive på markeder, hvor Invest in Denmark ikke nødvendigvis er repræsenteret med medarbejdere. Endelig kan forankringen på repræsentationerne være af stor betydning for adgangen til beslutningstagere på passende niveau på visse markeder.

Invest in Denmarks investeringsfremmeindsats sker både i Danmark og i udlandet i tæt samspil med netværkspartnere fra de regionale klynger, universiteter, erhvervsorganisationer, offentlige myndigheder og relevante eksperter både ude og hjemme.

Udenrigsministeriet har med henblik på at understøtte den regionale finansiering af projekterne leveret en intensiveret salgsindsats i udlandet. Invest in Denmark har således via yderli-

gere midler fra regeringens pulje til offensiv global markedsføring af Danmark siden 2007 styrket sin internationale salgsstyrke på de tre hovedmarkeder samt etableret en netværkskoordinatorfunktion i forhold til de regionale projektledere.

### **3. Evaluering af resultaterne af samarbejdet**

#### Ekstern evaluering af resultaterne

Invest in Denmarks resultater og rådgivning af virksomheder evalueres eksternt. Således evalueres alle succesfulde projekter af konsulenthuset Deloitte. Antal af skabte eller fastholdte jobs registreres/offentliggøres således først, når tallet er verificeret gennem Deloitte's evaluering.

Fremgangsmåden i evalueringen er, at en afsluttende rapport for det enkelte projekt fremsendes til Deloitte, som på denne baggrund foretager evalueringen i form af et mundtlig interview. Der arbejdes ud fra et antal spørgemoduler, bl.a.:

- Facts om virksomheden og karakteren af investeringen (antal jobs mv.)
- Spørgsmål om lokaliseringssted og udslagsgivende faktorer for investeringen
- Spørgsmål vedr. karakteren/nyttens af Invest in Denmarks rådgivning

Efter endt interview sender Deloitte resultatet af sagsevalueringen til Invest in Denmark. Resultaterne samles endvidere i en årsrapport.

Deloitte har sammenfattet de løbende evalueringer i en rapport, som sammenfatter resultaterne for Invest in Denmarks arbejde i forhold til investeringsfremme i Vestdanmark i perioden 2006-2008.

Rapporten gennemgår de i alt 40 succesfulde investeringer i Vestdanmark, som Invest in Denmark har bistået med i perioden. Evalueringen omfatter bl.a. antal skabte jobs, virksomhedernes fremadrettede planer samt kvaliteten af Invest in Denmarks rådgivning.

Invest in Denmark har ift. visse af virksomhederne efter anmodning fra de pågældende virksomheder indgået en fortrolighedsaftale om samarbejdet. Af denne årsag er visse af de succesfulde investeringer anonymiseret i Deloitte's sammenfattende rapport. De enkelte sager vil dog kunne drøftes yderligere i detaljen med krav om fortrolighed i bl.a. bestyrelsessammenhæng.

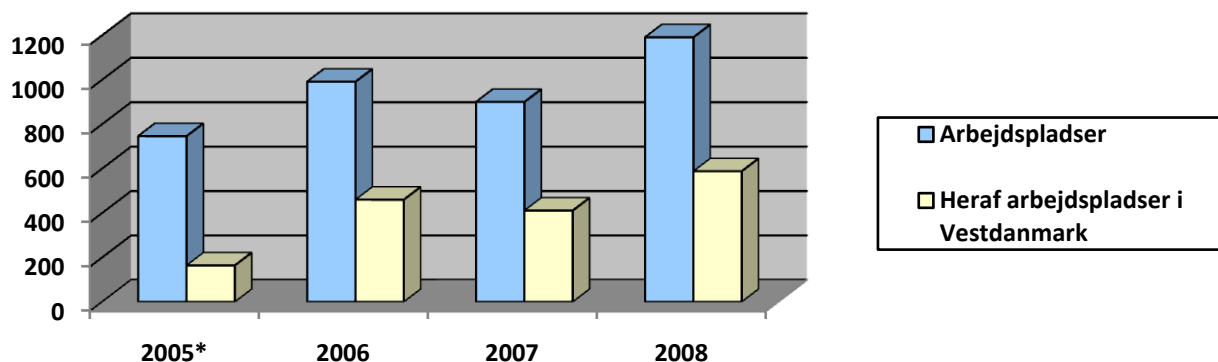
#### Invest in Denmarks uddybende bemærkninger til resultaterne

Det er Udenrigsministeriets/Invest in Denmark vurdering, at samarbejdet har bidraget stærkt til de overordnede investeringsfremmeresultater i perioden 2006 – 2008. Dette gælder ikke mindst for Vestdanmark, hvilket fremgår af nedenstående resultatopgørelse. Konkret har samarbejdet resulteret i etablering af flere nye arbejdspladser i Danmark end nogensinde tidligere, hvoraf en markant øget andel af disse er etableret i Vestdanmark.

Erfaringerne med samarbejdet mellem de vstdanske regioner og Invest in Denmark må således betegnes som værende en succes for alle parter.

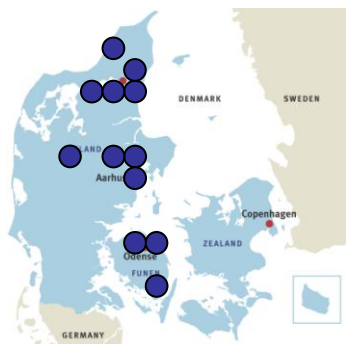
Invest in Denmark - Resultater 2005 - 2008	2005*	2006	2007	2008
Arbejdspladser	746	991	900	1191
Heraf arbejdspladser i Vestdanmark	164	460 (Mål:75)	411 (Mål:150)	588 (Mål:250)
Heraf arbejdspladser i Vestdanmark (%)	22	46	46	49
Investeringsprojekter	36	37	31	43
Heraf investeringsprojekter i Vestdanmark (antal)	8	12	10	18
Heraf investeringsprojekter i Vestdanmark (%)	22	32	32	42

\* Data fra før samarbejdet blev indledt.

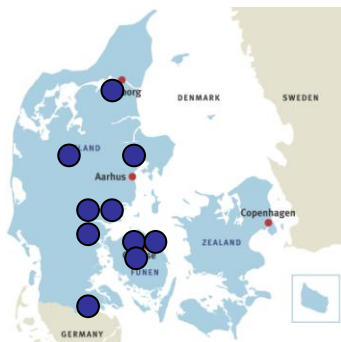


Den geografiske fordeling af investeringsprojekter i Vestdanmark har i perioden 2006-2008 været som følger (se endvidere appendix 1 for fordeling på regioner/sektorer):

## 2006



## 2007



## 2008



## Syddanmark

Overordnet set har samarbejdet i Foreningen bidraget til at tiltrække 623 arbejdspladser i Region Syddanmark i perioden 2006-2008. Det svarer til 43 % af det samlede antal arbejdspladser, der ved Foreningens mellemkomst er trukket til Vestdanmark. Arbejdspladserne fordeler sig indenfor forskellige erhvervsområder herunder en række særligt prioriterede områder defineret i Syddansk Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi og handlingsplan som IT, Det Sunde Liv og gartneri.

Derudover er det lykkedes Foreningen at tiltrække to virksomheder til to af regionens yderområder Tønder og Svendborg. Dermed har Foreningen bidraget til at skabe vækst i yderområderne og således understøttet dette centrale, tværgående kriterium i erhvervsudviklingsstrategien.

## Midtjylland

Samarbejdet i Foreningen har i perioden 2006-2008 bidraget til at tiltrække 276 arbejdspladser til Region Midtjylland. Investeringerne er sket i 15 forskellige virksomheder fordelt over det meste af regionen. Det svarer til 38 % af det samlede antal investeringer, som Foreningen har medvirket til i perioden.

Fire af disse virksomheder arbejder med vindenergi, hvilket er med til at fastholde regionens styrkeposition på dette område.

Derudover fordeler arbejdspladserne sig bredt inden for innovative virksomheder på bl.a. IKT- og bioteknologi-området.

## Nordjylland

Samarbejdet har bidraget til at tiltrække 117 arbejdspladser i Region Nordjylland i perioden 2006-2008. Arbejdspladserne fordeler sig indenfor forskellige erhvervsområder, herunder flere prioriterede områder jf. Vækstforum Nordjyllands erhvervsudviklingsstrategi og handlingsplan. Det drejer sig bl.a. om områderne "Regionalt Innovationsmiljø" og Stærke Klynger - IKT".

Samtidig har Invest in Denmark i øjeblikket konkrete investeringsprojekter med to af verdens største mediko-virksomheder med stor interesse for kompetencerne i Aalborg.

Huawei har netop investeret i to PhD'er på AAU indenfor 4G-mobilteknologi, og i processen har Invest in Denmark været i aktiv dialog med Huawei over en længere periode og bl.a. leveret oplysninger om forskningskompetencer og forretningsmuligheder i Danmark.

Derudover har de regionale projektledere skabt kontakt mellem Institut for Energiteknik på AAU og en stor udenlandsk bilproducent. Parterne er pt. i dialog vedrørende et forsknings- og udviklingssamarbejde, der skal fokusere på at udvikle centrale komponenter og teknologier til fremtidens elbiler.

ooOoo

Erfaringen viser generelt, at arbejdspladser skabt gennem udenlandske investeringer typisk genererer afledte jobs. Der vil således reelt være tale om flere arbejdspladser end de opgjorte med bl.a. heraf følgende yderligere skatteindtægter regionalt.

Der kan endvidere opregnes en række andre *afledte* effekter af samarbejdet i tillæg til de konkrete investeringsprojekter og skabte arbejdspladser.

En væsentlig effekt af projektledernes arbejde er *sammenbinding og kortlægning af kompetenceklyngerne* både i den enkelte region og nationalt. Denne sammenbinding er helt centralt i forhold til at skabe kritisk masse og danske spidskompetencer, som kan konkurrere internationalt og dermed udgøre et attraktivt valg for internationale investorer. Sammenbindingen foregår ikke mindst gennem de talrige kontakter og møder, som projektlederne gennemfører med regionale og nationale aktører, såsom virksomheder, forskningsinstitutioner, myndigheder, interesseorganisationer, sygehusvæsen mv.

Endvidere kan man pege på en række andre værdiskabende afledte effekter. Accentueret af finanskrisen er en vigtig opgave for Invest in Denmark blevet at *identificere udenlandske virksomheder som investorer til lukningstruede virksomheder*. Projektlederne har været og er fort-

sat løbende involveret i en række sager af denne karakter, som sigter på at fastholde eksisterende jobs.

Et vigtigt nyt initiativ for Invest in Denmark er endvidere et skærpet fokus på tiltrækning af *risikovillig kapital* både i forhold lukningstruede virksomheder, men også i forhold til nyetablering af virksomheder.

*Branding og markedsføring* af resultaterne og dermed de regionale spidskompetencer spiller også en stor rolle. Projektlederne indgår løbende i et tæt samspil med Invest in Danmarks presse- og kommunikationsfunktion. Det er således lykkedes at skabe omfattende og god dækning i både lokal -, national – og international presse af regionernes kompetencer og potentiale for investorer.

Et led i dette er også de arrangementer, som projektlederne foranstalter regionalt i samarbejde med Invest in Danmarks øvrige organisation. Et eksempel er arrangementer, der med afsæt i det forestående klimatopmøde i Danmark, COP 15, sætter fokus på kompetencer i relation til miljøvenlig teknologi.

#### **4. Den videre udvikling af samarbejdet**

Der er i forbindelse med den løbende dialog om Foreningens arbejde, herunder i forbindelse med Invest in Danmarks 'roadshows' til regionerne samt det løbende arbejde i bestyrelsen, fra flere sider udtrykt ønske om, at resultaterne af samarbejdet om muligt synliggøres endnu mere, samt at det i endnu højere grad illustreres, hvordan aktiviteterne understøtter de enkelte regioners strategiske prioriteter.

I den forbindelse foreslås en række initiativer som kan gennemføres som en integreret del af det eksisterende arbejde inden for rammerne af Foreningen:

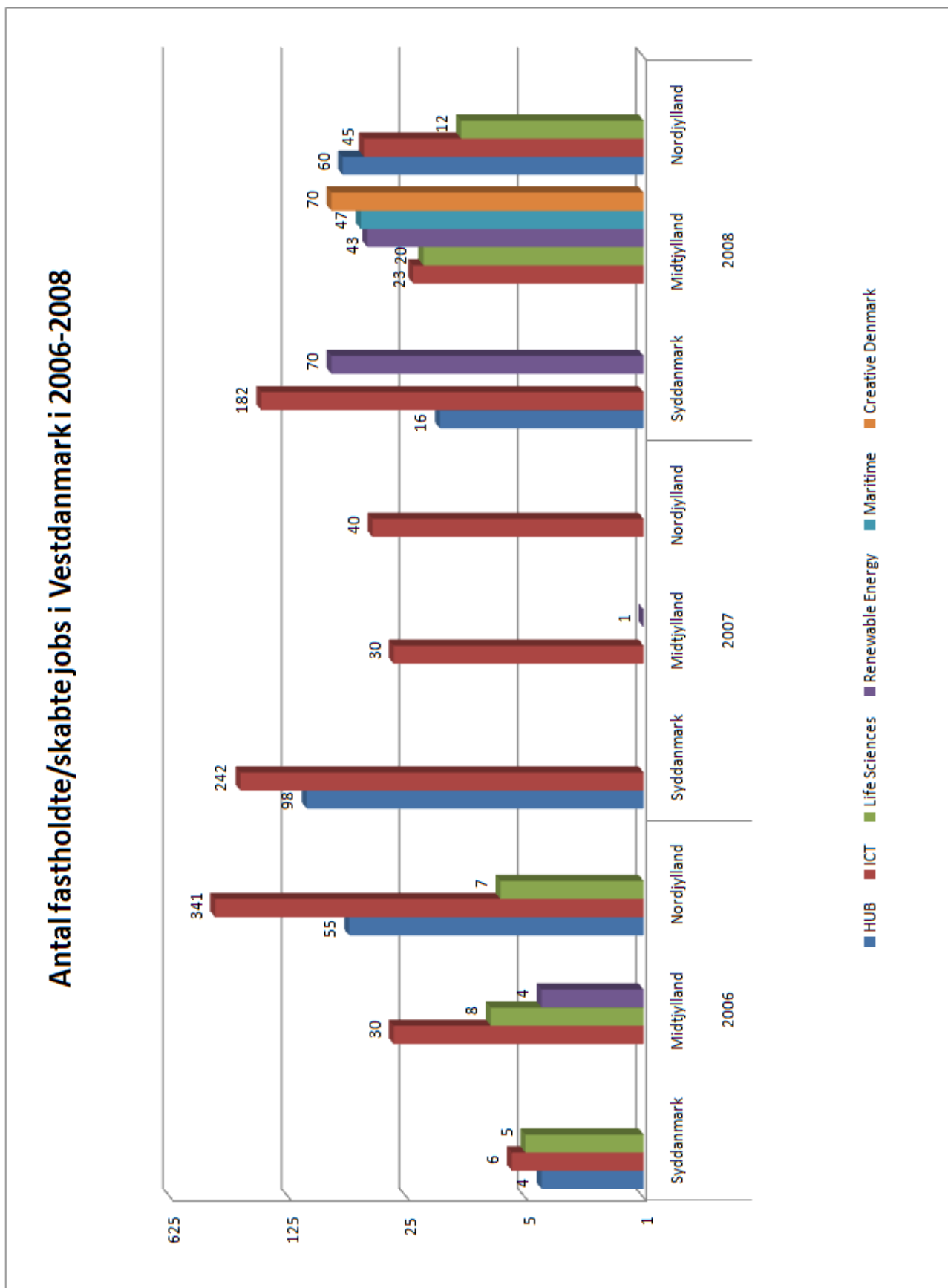
- der udarbejdes en **resultatkontrakt** mellem regionerne og Foreningen
- der udarbejdes en '**interessentmodel**', som kan medvirke til at illustrere projektledernes daglige kontaktflader til aktører i regionerne, såsom uddannelsesinstitutioner, virksomheder, myndigheder mv. Modellen kan endvidere bidrage til at illustrere Foreningens bidrag til sammenbinding og styrkelse af regionernes kompetenceklynger
- det overvejes løbende fra regionernes side, hvordan man bedst muligt kan **trække på projektledernes opbyggede viden og ekspertise** i forhold til kortlægning og netværksopbygning regionalt. Et eksempel kan være, at relevante projektledere inviteres til at holde



oplæg/komme med input i forbindelse fx arrangementer i erhvervsudviklings-/Vækstforum-regi.

- der udarbejdes på baggrund af en høring hos de regionale projektledere et **idékatalog over fx mulige arrangementer, initiativer og markedsføringsmateriale**, som kan udarbejdes inden for rammerne af Foreningen finansieret af de midler, der i den aktuelle bevilling er afsat til formålet.
- Foreningens sekretariat udarbejder et halvårligt **nyhedsbrev** om Foreningens virke og resultater. Nyhedsbrevets primære målgruppe bør være Foreningens bestyrelse, repræsentantskab og andre relevante interessenter, men bør have en sådan karakter, at det endvidere kan distribueres til andre modtagere efter behov.
- Foreningens **organisatoriske rammer**, herunder hvad angår sekretariatsfunktion, personaleadministration og bestyrelsesarbejde vurderes efter en indledende konsolideringsfase at fungere effektivt og på en måde, der understøtter Foreningens formål. Som også påpeget af Foreningens bestyrelse kan visse justeringer dog overvejes ift. Foreningens repræsentantskab, som i praksis af kalendermæssige årsager har vist sig meget vanskeligt at samle med henblik på møder.

**Appendix I: Antal fastholdte/skabte job i Vestdanmark 2006-2008**



## **Appendix II: Eksempler på projekter i de enkelte regioner**

Neden for følger eksempler på konkrete projekter gennemført med involvering af de regionale projektledere. Der henvises i øvrigt til den vedlagte opgørelse fra Deloitte over succesfulde projekter i perioden 2006-2008.

### **Region Syddanmark**

#### Sykes

Sykes besøgte i forbindelse med i alt tre fact finding-missioner med Invest in Denmark's hjælp en række danske byer med henblik på at finde det bedst egnede etableringssted for deres IT-supportcenter.

I hver af byerne blev der gennemført møder med lokale repræsentanter for kommunerne, jobcentre, ejendomsmæglere, uddannelsesinstitutioner og fagforeninger i forbindelse med afdækning af relevant aspekter i forhold til etableringen.

Efter grundig overvejelse faldt Sykes' valg på Odense, idet man fandt, at man her fik den bedste kombination af adgang til kvalificeret arbejdskraft og lave omkostninger.

#### Fluidic

Fluidic søgte et etableringssted, hvor der var gode muligheder for udviklingssamarbejde indenfor vedvarende energi. Tyskland, Spanien og Danmark var på forhånd udvalgt som europæiske lande med en stor interesse og tradition for vedvarende energi.

Fluidic gennemførte en fact finding-mission i samarbejde med Invest in Denmark. Heri indgik bl.a. møder med Energistyrelsen, Energinet, DONG, Vestas, Danfoss, APC, Dantherm og Mærsk. På denne baggrund fandt Fluidic, at der var gode muligheder for samarbejde, herunder også politisk fokus på området.

Afgørende for placeringen var et ønske om at være nær på vigtige udviklingspartnere. Fluidic besluttede derfor at placere deres europæiske produktudviklingsaktivitet i Fredericia.

### **Region Midtjylland**

#### Tymphany

Tymphany er en amerikansk audiovirksomhed, der leverer samlede akustik- og audioløsninger. Tymphany er nu blevet sammenlagt med danske DST (Danish Sound Technology) og har dansk hovedkvarter i Videbæk ved Herning. Grunden til at Tymphany valgte Danmark som sit ekspansionsområde var, at man her fandt, at der var verdensførende kompetencer indenfor akustikteknisk udvikling, højt specialiseret viden indenfor audio, veluddannede kandidater fra de danske universiteter samt en meget høj grad af teknisk innovation samt erfaring i bruger-drevet innovation. Alt dette fandt man at kunne opnå ved en sammenlægning med DST. Projektet resulterede indledningsvis i 25 jobs.

Denne investering støtter meget fint op om flere af Region Midts indsatsområder: innovation, ICT-området, vækst i områder udenom de større byzoner samt internationaliserings aspektet.

### Wyeth

Wyeth er blandt de 10 største pharma-virksomheder og den 4. største bioteknologiske virksomhed i verden. I 2006 dannede Wyeth sammen med forskere fra Aarhus Universitet, det forskningsbaserede konsortium Cure Neurodegeneration Denmark (CureND)

Samarbejdet kom i stand fordi Wyeth ønskede at udvikle lægemidler mod neurodegenerative sygdomme. Invest in Denmark introducerede Wyeth for de århusianske forskere med stor ekspertise indenfor forskning i Parkinsons Sygdom.

Konsortiet har til formål at udvikle stoffer der kan bruges i kampen mod denne sygdom. I første fase (2006-2009) af samarbejdet er der blevet undersøgt op imod en million forskellige stoffer i en til formålet udviklet analysemetode.

Samarbejdet mellem århusianske forskere og Wyeth ligger godt op af regionens bioteknologiske og innovative satsningsområder og har desuden været med til at styrke den regionale bioteknologiske klynge omkring Århus.

### Vindenergi

Invest in Denmark har siden 2006 medvirket til lokalisering af 4 virksomheder indenfor vedvarende energi til Region Midtjylland. Virksomhederne er alle tiltrukket af den faglige kompetence og de gode samarbejds muligheder indenfor vindmøllebranchen.

Disse lokaliseringer understøtter fint Region Midtjyllands strategi med fokus på Energiområdet.

## **Region Nordjylland**

### Aalborg-fokus i investeringsprojekter med nogle af verdens førende mediko-virksomheder

Invest in Denmark har i øjeblikket konkrete investeringsprojekter med to af verdens største mediko-virksomheder med stor interesse for kompetencerne i Aalborg. Til den ene virksomhed har IDK for nylig udarbejdet et omfattende oplæg, som beskriver de danske kompetencer indenfor sundhedsområdet, og virksomheden har i fase 1 givet tilbagemelding med interesse for Aalborg (og til dels Århus).

De regionale projektledere i Aalborg er nu i dialog med forskere på Aalborg Universitet for at levere information fra fire forskningscentre. Efter at have leveret information og holdt opfølgende møde med virksomheden, forventer vi et besøg fra virksomhedens ledelse med relevante personer i Aalborg (og eventuelt andre byer i landet), hvor samarbejdsmuligheder konkretiseres.

Flere af investeringsprojekterne understøtter den nordjyske sundhedsklynges strategi og behov for etablering i regionen af mindst et par store internationale virksomheder. Det kan ligeledes nævnes, at man i nævnte to store virksomheder har påpeget, at man er meget interesseret i Aalborg, da man har hæftet sig ved det effektive samarbejde her mellem universitet, sygehus og danske og internationale virksomheder, og at der finder en del banebrydende forskning sted i Aalborg.

### Huawei

Huawei har netop investeret i to PhD'er på Aalborg Universitet inden for 4G-mobilteknologi. Invest in Denmark har været i aktiv dialog med Huawei over en længere periode og i den forbindelse præsenteret oplysninger om forskningskompetencer og forretningsmuligheder i Danmark.

Invest in Denmark har indgået en aftale med Professor Ramjee Prasad i Ålborg om samarbejde om at søge at udvirke, at Huawei placerer yderligere permanent forsknings- og udviklingsaktivitet i regionen.

### Aalborg Universitet involveres i udvikling af elbiler

Som en udløber af projektet Better Places og Invest in Denmark's fokus på elektriske biler, er Invest in Denmark i tæt dialog med Institut for Energiteknik på Aalborg Universitet vedrørende deres kompetencer indenfor transportområdet og teknologier, der indgår i elektriske biler.

Invest in Denmark har helt konkret skabt kontakt mellem Institut for Energiteknik og en af verdens største udenlandske bilproducenter, og parterne er pt. i dialog vedrørende et forsknings- og udviklingssamarbejde, der skal fokusere på at udvikle centrale komponenter og teknologier til fremtidens elbiler.

#### Fastholdelse af arbejdspladser i en finanskrisetid

Sidst på året i 2008 henvendte Motorolas danske ledelse i Nørresundby sig til Invest in Denmark, da man frygtede lukning grundet svigtende indtjening for koncernen globalt.

Sammen med Motorola udarbejdede Invest in Denmark en række materialer (hvidbog, præsentationer mv.) mhp. præsentation for potentielle nye investorer, som måtte ønske at indtræde som ny ejer. Der blev videre i fællesskab lavet en liste over virksomheder, som i den forbindelse skulle kontaktes. Heraf havde Invest in Denmark til opgave at kontakte ca. 200 virksomheder rundt omkring i verden.

Den regionale projektleder holdt jævnligt møder med Motorola og havde daglige telefonkonferencer med Motorola Nørresundby samt Motorolas Mergers & Acquisitions-afdeling i USA med henblik på en tæt dialog om indsatsen.

Invest in Denmarks medarbejdere i udlandet kontaktede alle aftalte virksomheder. Desværre var tidspunktet meget vanskeligt for mobilbranchen, der som en række andre brancher var i krise. Invest in Denmark identificerede flere interesserede virksomheder, men ingen havde imidlertid mulighed for at agere på det pågældende tidspunkt.

Invest in Denmark bistod dernæst med at invitere virksomheder til en Motorola-jobbørs, og endelig formidlede man kontakter til virksomheder, der ønskede at ansætte medarbejdere fra Motorola.

Efterfølgende er det lykkedes at skaffe ny ejer til Motorolas antenneteam, der er blevet opkøbt af amerikanske Molex. Her har Invest in Denmark assisteret med benchmark-analyser ift. andre placeringer, rådgivning om placeringen i Nordjylland samt skatte- og lønforhold.

Invest in Denmark er fortsat aktiv ift. andre mindre Motorola-enheder, hvor der arbejdes på at skaffe investorer til et yderligere mindre team. I denne sag har man indtil videre udarbejdet benchmark ift. Italien og Frankrig, som er de andre placeringer som den potentielle investorkompleks overvejer i forbindelse med etablering af en forsknings- og udviklingsafdeling.

Motorolas ledelse har udtrykt stor tilfredshed med samarbejdet med Invest in Denmark.