

Til: Nærings- og fiskeridepartementet ved næringsminister Cecilie Terese Myrseth  
Fra: Nasjonalt Eksportråd  
27. januar 2025

## Team Norway



|  |           |
|--|-----------|
| <b>Sammendrag med anbefalinger .....</b>                         | <b>3</b>  |
| Nasjonalt eksportråd anbefaler: .....                            | 5         |
| <b>1. Innledning.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2. utfordringer, muligheter og anbefalinger .....</b>         | <b>7</b>  |
| 2.1. Strategisk styring .....                                    | 7         |
| 2.2. Team Norway forum.....                                      | 8         |
| 2.3. Samordning og koordinering .....                            | 9         |
| 2.4. Stedlige Team Norway strategier .....                       | 10        |
| 2.5. Næringsfremme ute .....                                     | 11        |
| 2.6. Eksportfremmesatsingene.....                                | 12        |
| 2.7. Partnerskap og medfinansiering.....                         | 12        |
| 2.8. Prosjektsekretariatet i IN .....                            | 13        |
| 2.9. Interessekonflikter innenfor havvindsatsingen .....         | 13        |
| <b>Vedlegg.....</b>  | <b>15</b> |
| Rådets mandat for arbeidet med Team Norway og organisering ..... | 15        |
| Kort om eksportfremmesatsingene.....                             | 16        |
| Om Team Norway .....   | 17        |
| Aktørbildet - Team Norway .....                                  | 19        |

## Sammendrag med anbefalinger

Den verdiskapende fastlandseksporten bør utvikles raskere for å nå målene i eksportreform og omstillingsambisjonen for norsk økonomi. Eksport berører flere departementer, og en mer strategisk innretning av eksportarbeidet vil forandre tydeligere politiske føringer fra regjeringen, med tilslutning på tvers av sektorene, og et aktivt strategisk lederskap fra Nærings- og fiskeridepartementet.

Nasjonalt eksportråd har i sitt arbeid understreket behovet for økt samarbeid og å bygge landslag. Både bedriftene og næringsaktørene seg imellom, men også med og mellom de offentlige aktørene som på forskjellige måter støtter opp om eksportarbeidet. I Virkemiddelgjennomgangen i 2019 ble det rettet kritikk mot at virkemiddelapparatet besto av for mange aktører og at aktørene delvis drev med dupliserende aktivitet. I etterkant av områdegjennomgangen er antall aktører redusert ved at Eksportkreditt Norge AS og GIEK er slått sammen til Eksfin, og INTSOK og INTPOW slått sammen til Norwep.

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) er ansvarlig for internasjonalt fremme av norsk næringsliv, både strategisk og for koordineringen av Team Norway samarbeidet. Et viktig tiltak for å sikre bedre samordning mellom departementene og de eksportrettede virkemiddelaktørene var opprettelsen av Team Norway Forum som består av de offentlige aktørene med ansvar for næringsfremme. Team Norway Forum skal sikre mer strategisk styring og samordning av virkemiddelaktørene der formålet er å bidra til økt verdiskaping gjennom informasjonsutveksling, samordning og koordinert innsats.

Dette var gode tiltak. Samtidig er vi nå i en annen situasjon med nye utfordringer som gjør at Team Norway Forum bør videreutvikles. Økte geopolitiske spenninger, handelskriger, økt proteksjonisme og generelt vanskeligere markedsadgang gjør at arbeidet i flere departementer i større grad må sees i sammenheng. Samtidig representerer regjeringens ambisiøse eksportmål og etableringen av strategiske eksportsatsinger et økt behov for samordning og strategisk styring.

Team Norway Forum diskuterer og planlegger blant annet strategier for næringsfremme i utlandet. Det er samtidig et paradoks at de som faktisk utfører eksporten, bedriftene, ikke er representert i Forumet. Det innebærer at prioriteringer og innretning i arbeidet kun diskuteres av offentlige aktører, uten bedriftenes stemme.

For at staten effektivt skal kunne legge til rette for at eksportbedriftene griper muligheten der de kan og vil satse, må næringslivet kobles tettere på det strategiske arbeidet. NHO og LO som de sentrale partene i arbeidslivet, må ta et aktivt samordningsansvar i samarbeid med eksportbedriftene og de øvrige næringslivsorganisasjonene, som sikrer at næringslivet til enhver tid er relevant representert i de strategiske prosessene.

Nasjonalt eksportråd anbefaler derfor at Team Norway Forum utvides med representanter for næringslivet. Gitt partnerskapet som er reflektert i Nasjonalt eksportråd bør NHO og LO delta fullt ut i Team Norway Forum. I tillegg bør Rederiforbundet, som er internasjonalt orientert i sitt arbeid, være representert. Samtidig vil en deltagelse forplikte, i den forstand at organisasjonene må ha gode rutiner på å representere og mobilisere sine medlemmer i arbeidet.

Team Norway Forum bør videre gjennomgå sin arbeidsform for å gjøre arbeidet enda mer strategisk orientert. For å styrke effekten av eksportarbeidet og samarbeidet om å nå målet, er det nødvendig

med en mer aktiv strategisk styring, og en tettere involvering av eksportbedriftene som det utøvende leddet i eksporten. Oppfølging av handelsavtaler, industripartnerskap, MoU, de strategiske eksportsatsingene, utenriks- og energipolitikk og bedriftenes behov og rolle i oppfølgingen må sees i større sammenheng.

I det operative eksportfremmearbeidet ute i markedene vil et effektivt samarbeid under Team Norway paraplyen være viktig. Det må være tydelig at norsk næringslivs lokale aktører skal være medlemmer av Team Norway samarbeidet og det må sikres god samordning mellom utestasjonene og virkemiddelapparatets representanter. Regjeringens eksportfremmesatsinger må være en viktig del av utestasjonenes stedlige Team Norway-strategier i de prioriterte markedene.

De strategiske eksportsatsingene bør benyttes aktivt til å teste og utvikle en mer operativ modell og en mer strategisk innretning, i partnerskap med næringslivet. Prosjektstyrene og Innovasjon Norges sekretariater for eksportsatsingene har en viktig rolle i å samordne satsingene og bidra til Team Norway-strategiene.

Innovasjon Norge har gjennomføringsoppdraget for regjeringens eksportfremmesatsinger, uten at satsingene skal være begrenset til INs modell eller tjenester. I de tilfeller etterspurte tiltak og målene for disse ligger utenfor INs forretningsmodell eller etablerte tjenester, blir det avgjørende at IN i den operative gjennomføringen organiserer arbeidet rundt målgruppens behov og involverer relevante næringsaktører. Prosjektsekretariatene i IN bør ha en tydelig koordinerende rolle med hensyn til utestasjonene og Team Norway aktørene ute og hjemme, og må samarbeide tett med industrien om å koble riktig spisskompetanse til de etterspurte løsningene.

Havindsatsingen har vist at koordinering av suverene Team Norway aktører med egne forretningsinteresser og overlappende tjenester er krevende, og en grunnleggende samordning av roller, mandat og tjenester er fortsatt avgjørende for å oppnå god effekt av det samlede eksportarbeidet.

For industrien blir det avgjørende å samordne og sette sammen gode lag av bedrifter i fokuserte prosjektbaserte framstøt, definere arbeidskravene og gi tydelige bestillinger, og bidra med spisskompetanse fra eget nettverk.

## Nasjonalt eksportråd anbefaler:

*Nasjonalt eksportråd har allerede pekt på behovet for tydeligere styringssignaler for eksport som en felles satsing fra hele regjeringen i fellesskap, og at NFD gis et tydeligere strategisk lederansvar og de nødvendige forutsetningene for å utøve dette.*

### **Nasjonalt eksportråd anbefaler videre:**

*... at LO, NHO og Rederiforbundet blir fullverdige deltagere i Team Norway forum.*

*... at Team Norway forum får et tydeligere samordningsmandat, der strategiske og operative føringer besluttet på tvers av departementenes og virkemiddelapparatets ansvarsområder.*

*... at INs koordineringsrolle, både som TPO og prosjektsekretariat i eksportfremmesatsingene, tydeliggjøres i INs oppdrag fra NFD, og at prosjektsekretariatene får en aktiv koordineringsrolle mellom hjemmekontoret og utestasjonene.*

*... at regjeringens eksportfremmesatsinger inngår i stedlige Team Norway strategier for utestasjoner i prioriterte markeder, og at dialog mellom utestasjonen og det respektive prosjektsekretariatet i samråd med prosjektstyret er en del av strategiprosessen.*

*... at det gjennomføres prosjektbaserte modellsatsing ved utvalgte utestasjoner*

*... at prosjektsekretariatet for eksportfremmesatsingene i samarbeid med utestasjonene ser på tilvirking av besøk til Norge, som en del av strategiprosessen for stedlig Team Norway strategi.*

# 1. Innledning

For å følge opp regjeringens mål i reformen Hele Norge eksporterer og utvikle den norske fastlandseksporten, er det behov for et mer strategisk og spisset eksportarbeid, med tettere involvering av eksportbedriftene, i et effektivt samarbeid mellom myndigheter, virkemiddelapparat og næringsliv og en felles eksportkultur hvor alle bidrar aktivt. Gjennom regjeringens strategiske eksportsatsinger skal dette operasjonaliseres med sterke landslag av bedrifter med gode forutsetninger, støttet av et kompetent og effektivt Team Norway, i et offentlig-privat samarbeid.

## De strategiske eksportsatsingene

De strategiske eksportsatsingene er en god anledning til å teste en mer operativ modell. De besluttede eksportsatsingene representerer næringer med til dels svært ulike egenskaper og utfordringer, men dreier seg i hovedsak om næringsrettede tiltak for å produsere mer i Norge, i tillegg til direkte eksportfremmende tiltak for å eksportere mer ut av Norge.

## Regjeringens eksportfremmesatsinger

Det er disse direkte tiltakene som utgjør regjeringens eksportfremmesatsinger, med tilhørende ekstraordinære eksportfremmemidler i tilleggsoppdrag fra NFD til IN. Dette er tiltak som skal være etterspurt av eksportbedriftene, som kommer i tillegg til det eksisterende eksportfremmearbeidet, og kan utløse eksport som ellers ikke ville funnet sted. For havvindsatsingen har NFD også gitt et tilskudd til NORWEP. Tiltakene i regjeringens besluttede eksportfremmesatsinger skal gjennomføres som tidsavgrensede prosjekter (3 år) i tett samarbeid med de øvrige næringsrettede virkemiddelaktørene og utenriktjenesten (Team Norway). Det tilsier at utgangspunktet for dette arbeidet bør være bedrifter som er klare til å eksportere i prosjektperioden.

Når Norge fremover trenger flere ben å stå på, er det smart å arbeide mer systematisk med å løfte eksporten fra næringer som har et stort eksportpotensial, og hvor målrettet offentlig-privat innsats kan utløse forsterkede eksportresultater (addisjonalitet). Og, her er det næringslivet og arbeidslivets parter som sammen anbefaler satsingen, ut fra markedspotensial og konkurransefortrinn. Det brede næringsutviklingsoppdraget må suppleres med et spisset oppdrag for de som allerede er ute og konkurrerer internasjonalt for Norge nå. De utvalgte bransjene har modne eksportbedrifter, og har evnet å komme sammen i kompetente nettverk av bedrifter, klynger og organisasjoner som samarbeider om eksportarbeidet.

Det er bedriftene som eksporterer, og den endelige utløsende faktoren ligger ofte i at verdiforslagene representeres med riktig kompetanse overfor riktig beslutningstaker på riktig nivå.

## Team Norway

Som et nettverksbasert samarbeid mellom ulike offentlige og private aktører for å fremme norsk næringsliv i utemarkedene, står Team Norway sentralt i den aktive tilrettelegging i utvalgte markeder. Det er mange aktører med ulike modeller på ulikt kommersialiseringsnivå som bistår bedriftenes eksportoppdrag, og god samordning og koordinering er viktig for best mulig samlet effekt.

I lys av de økte eksportambisjonene, etableringen av eksportsatsinger og en mer krevende markedssituasjon, ble det vurdert som hensiktsmessig å se nærmere på Team Norway samarbeidet. Nasjonalt eksportråd nedsatte derfor en arbeidsgruppe på Team Norway sin rolle i eksportarbeidet, i lys av eksportsatsingene.

## 2. utfordringer, muligheter og anbefalinger

### 2.1. Strategisk styring

Strategisk styring handler om langsiktig planlegging, gjennomføring og oppfølging, for å nå et felles mål som er viktig for oss. I eksportreformen Hele Norge eksporterer er målet om økt fastlandseksport godt forankret i økt nasjonal verdiskaping, og den strategiske styringen videre handler om hvordan vi prioriterer, handler og samhandler for nå målet, og utvikler en felles eksportkultur på tvers av departementer, virkemiddelapparat og næringsliv.

Vi må jobbe langsiktig og målrettet for å påvirke globale rammevilkår, utvikle eksportfremme aktiviteter, etablere innovasjonsarbeid og tiltrekke utenlandske investeringer. Politisk ledelse, forvaltningen, virkemiddelapparatet, bransjeorganisasjoner, klynger og bedrifter må samarbeide om gjennomføringen i en samordnet og koordinert innsats. Arbeidet må følges opp slik at økt nasjonal verdiskaping blir en konsekvens.

Eksempelvis betyr det å sørge for at de strategiske eksportsatsingene er godt koordinert og går hånd i hånd med politiske avtaler, partnerskap og øvrig eksportarbeid i myndighetsapparatet, og dermed styrker eksportfremme som en del av et større økonomisk diplomati, hvor politikk og næringsinteresser kobles tettere sammen, gjennom handels- og utenrikspolitikk.

Som en del av et sterkere norsk økonomisk diplomati, er det behov for styrking av virkemidler rettet mot bedrifter som kan produsere mer i Norge og eksportere mer ut av Norge. Det er også behov for mer systematisk oppfølging og koordinering av næringsfremmeaktiviteter, sett i sammenheng med handelspolitikk, etablering av industrielle partnerskap, samarbeidserklæringer og politiske besøk.

**Det er behov for mer strategisk styring av eksportarbeidet, og det utøvende leddet – eksportbedriftene – må involveres tettere i de strategiske prosessene.**

Verdiskapende eksport er et viktig nasjonalt oppdrag, for å øke verdiskapingen i en felles norsk økonomi. Det offentlige eksportarbeidet er fordelt over flere likeverdige departementer med underliggende virksomheter. Rammene for det offentlige næringsfremmearbeidet legges i statsbudsjettet og postenes omtale i Prop. 1 S, fordelt til næringsrettede departementer etter sektorprinsippet, med bevilgninger og oppdrag til underliggende næringsrettede virkemiddelaktører, i henhold til statens økonomiregelverk, statsstøtteregeverket og kriterier for god virkemiddelbruk.

En effektiv strategisk styring av eksportarbeidet bør derfor være godt forankret på departementsnivå.

*Nasjonalt eksportråd har allerede pekt på behovet for tydeligere styringssignaler for eksport som en felles satsing fra hele regjeringen i fellesskap, og at NFD gis et tydeligere strategisk lederansvar og de nødvendige forutsetningene for å utøve dette.*

Dette vil også gi grunnlag for mer effektiv strategisk styring og samordning av virkemiddelaktørene, og sette premisser for Team Norway samarbeidet.

## 2.2. Team Norway forum

NFD har ansvaret for koordineringen av Team Norway hjemme, hovedsakelig gjennom møter i Team Norway forum som omfatter de offentlige aktørene med ansvar for næringsfremme i utlandet (i praksis NFD, ED, UD, IN, Eksfin, Sjømatrådet i tillegg til Norwep). I tråd med regjeringens ambisjoner bør næringsfremme i utlandet (eksportfremme) bygge på gode strategiske prosesser, og tett involvering av næringslivet.

*Næringslivet må være en del av den strategiske dialogen med de statlige aktørene, gjennom fullverdig deltagelse i Team Norway Forum. Nasjonalt eksportråd anbefaler at næringslivet ved NHO, Rederiforbundet og LO inviteres inn i Team Norway forum.*

Team Norway Forum er allerede etablert med de viktigste offentlige eksportaktørene, både departementer og etater. Næringslivet er ikke representert, selv om det er bedriftene som står for eksporten. Både virkemiddelaktører og næringslivs organisasjoner skal først og fremst ivareta eieres/medlemmers interesser gjennom egen forretningsmodell. De sentrale sosiale partene i arbeidslivet (NHO og LO) vil derfor være best egnet til å representere næringslivet overordnet i de strategiske prosessene. Samtidig må disse sørge for kompetent forankring i de relevante delene av næringslivet, kunne utfordres på hva som er de uløste behovene til næringslivet, og kunne videreformidle informasjon tilbake til næringslivet. Innenfor premissene lagt i Statsbudsjett og Prop 1 S., kan agendapunkter for et slik forum være:

- Strategiske føringer, prioriteringer og planer for offentlig næringsfremme
- Økonomisk diplomati og oppfølging av avtaler, partnerskap, MoU m.m.
- Næringslivets behov og utfordringer
- Oppfølging av de strategiske eksportsatsingene, inkludert næringsrettede tiltak som helhet og landstrategier, inkludert reiser med kongehus eller politisk ledelse med større eller mindre næringslivsdelegasjoner

Formålet er å skape et omforent kunnskapsgrunnlag og beslutninger om overordnede strategiske føringer og prioriteringer.

Forvaltningen vil hevde at de har behov for et eget internt forum for de offentlige aktørene, tilsvarende dagens Team Norway forum, for å sikre egen samordning, uten innblanding fra eksterne særinteresser. Eksportarbeidet må imidlertid sees på som et partnerskap mellom det private og det offentlige, slik etableringen av Nasjonalt eksportråd og eksportsekretariatet er et uttrykk for. Det vil være avgjørende at næringslivets interesser er representert der strategiske føringer diskuteres. Det vil samtidig påhvile et stort ansvar for næringslivets representanter å forvalte informasjon som ennå ikke er offentlig, for eksempel når man er i tidlige planleggingsprosesser for stats- eller offisielle besøk, og der det er prematurt å spre slik informasjon.

Det vil gi større effekt av eksportarbeidet om det på dette nivået etableres en mer forpliktende enighet om strategiske prioriteringer, operativ gjennomføring og koordinering. I tillegg til samordningen av aktørene hjemme, gir det viktige føringer for de stedlige Team Norway strategiene ved utestasjonene



og koordineringen av den samlede innsatsen ute, inkludert initiativer fra utlandet til Norge. Dette er også viktige rammer for næringslivets eget eksportarbeid og proaktivitet.

Som et minimum bør staten og næringslivet ha snakket sammen om den operative gjennomføringen av næringsfremme ute, ut fra:

- Strategiske føringer, prioriteringer og planer for offentlig næringsfremme
- Aktiviteter, planer og årshjul
- Oppfølging av avtaler, partnerskap, MOU m.m.
- Næringslivets behov
- Samordning av Team Norway aktørene hjemme og koordinering av virkemidler og initiativer ute
- Stedlige Team Norway strategier
- Sammenhenger og synergier mellom eksportsatsingene og øvrig næringsfremme.

En overordnet strategisk plan har stor betydning for de operative aktørene og næringslivet, og vil gjøre det operative næringsfremmearbeidet mer treffsikkert. God oversikt over mulige nye initiativer, årshjul med kjente aktiviteter i land, sektorer, bransjer, bedrifter og eksportsatsinger, bruk av statsrådenes tid, døråpning, delegasjoner og oppfølgingsarrangementer, gir et godt grunnlag for effektiv koordinering og operativt samarbeid.

***Nasjonalt eksportråd anbefaler at Team Norway forum får et tydeligere samordningsmandat, der strategiske og operative føringer besluttet på tvers av departementenes og virkemiddelapparatets ansvarsområder.***

### 2.3. Samordning og koordinering

De offentlige virkemiddelaktørene er suverene enheter, som på samme måte som andre virksomheter først og fremst skal ivareta egen forretningsmodell. Samordningen av forretningsmodellene skjer gjennom oppdragene/tildelingsbrevene, strategiske prinsipper for næringsfremme, samarbeidsavtaler og rolle-/ansvarsavklaring gjennom Team Norway forum.

Samtidig gir styringsprinsippene i staten, gjennom økonomiregelverket og mål og styringssystemet, underliggende virksomheter stort handlingsrom med hensyn til å løse tildelte oppdrag slik de finner det mest hensiktsmessig («har skoene på») ut fra hensynet til egen virksomhet.

For å koordinere/styre kundene til rett virkemiddel, forvalter IN fellesordningen «en vei inn til virkemiddelapparatet». Utover dette arbeider de offentlige virkemiddelaktørene ut fra egne oppdrag og planer, uten videre koordinering av tjenestene.

Det finnes ikke en enkelt aktør som alene kan eller skal fylle hele paletten av næringsfremmetiltak, så aktørene må samarbeide og koordinere ut fra etterspørselen fra næringslivet. De fire offisielle eksportfremmeaktørene (IN, Eksfin, Norwep og Sjømatrådet) har ut fra sine forretningsmodeller ulike forutsetninger for å levere bransjetilpassede bedrifts- og markedsnære tiltak. Ved behov vil det være

nødvendig å samarbeide koordinert med mer bedriftsnære/markedsnære aktører i industrien (nettverket) eller i markedet lokalt.

***Nasjonalt eksportråd anbefaler at INs koordineringsrolle, både som TPO og prosjektsekretariat i eksportfremmesatsingene, tydeliggjøres i INs oppdrag, og at prosjektsekretariatene får en aktiv koordineringsrolle mellom hjemmekontoret og utestasjonene.***

## 2.4. Stedlige Team Norway strategier

Team Norway er ikke en egen enhet, men et nettverksbasert samarbeid mellom ulike offentlige og private aktører for å fremme norske næringsinteresser internasjonalt. Et samspill hvor aktørene skal skape større samlet effekt, gjennom informasjonsutveksling, samordning og koordinert innsats.

NFD, UD og IN lanserte i august 2024 en ny instruks om felles stedlig Team Norway strategi for 2025, ved de utestasjonene som er kategorisert som viktige for norske næringsinteresser.

Næringsfremme for økt verdiskaping i norsk økonomi kan betraktes på flere nivåer. Grunnleggende er det viktig å øke eksportkompetansen i økosystemet generelt, og kvalifisere flere vekstbedrifter for eksport spesielt. I tillegg må internasjonal markedsadgang, handel og samarbeid støttes opp med et strategisk og målrettet økonomisk diplomati. Til sist er det bedriftene som eier eksportoppdraget, og virkemiddelaktørene kan tilrettelegge med direkte eksportfremmende tiltak. Regjeringens eksportfremmesatsinger tydeliggjør disse eksportbedriftenes behov og etterspurte tiltak, og satsingene legger opp til en tettere koordinering av virkemiddelaktørene gjennom Team Norway.

De stedlige Team Norway strategiene blir dermed et element i den strategiske samordning og operasjonalisering av eksportarbeidet hjemme og ute på flere nivåer, blant annet i sammenheng med:

- samordningsprosessen i Team Norway forum
- operasjonalisering av etablerte land-/sektorstrategier, slik at dette følges opp med lokal handling og tiltak for å nå målene.
- å fylle de strategiske satsingene med innhold (sette sammen verktøykasse, ressurser, kompetanse, aktiviteter, tilvirke delegasjoner, rigge prosjekter m.m.), koordinering på tvers av de strategiske satsingene og se satsingene i sammenheng for synergier.
- Team Norway samspeillet, og samarbeidet med private eksportaktører og næringslivet.

I lys av de strategiske eksportsatsingene har prosessen med de stedlige Team Norway strategiene vært bra, og blir en viktig del av systematikken for å oppnå større effekt av eksportarbeidet generelt.

***Nasjonalt eksportråd forutsetter at regjeringens eksportfremmesatsinger inngår i stedlige Team Norway strategier for utestasjoner i prioriterte markeder, og at dialog mellom utestasjonen og det respektive prosjektsekretariatet i samråd med prosjektstyret er en del av strategiprosessen.***

For å utvikle det strategiske arbeidet ytterligere, vil en modellsatsing (pilot prosjekt) ved et antall utvalgte utenriksstasjoner kunne være hensiktsmessig, for å etablere et felles kunnskapsgrunnlag og hente erfaringer for alle involverte parter. Dette bør være utenriksstasjoner som dekker prioriterte markeder for alle eller flere av de strategiske satsingene. Basert på dialogen med næringslivet i arbeidet med de strategiske satsingene, kan Nasjonalt eksportråd bistå med prosjektbeskrivelsen.

Modellsatsingene bør følge den vanlige styringsmodellen for næringsfremme ved utenriksstasjonene, i samråd med Nasjonalt eksportråd.

*Nasjonalt eksportråd anbefaler at det gjennomføres prosjektbaserte modellsatsinger ved utvalgte utenriksstasjoner.*

## 2.5. Næringsfremme ute

I hovedsak er vurderingen at koordineringen ute i markedene i stor grad fungerer greit. UD's stasjonssjef har det formelle koordineringsansvaret og det er i varierende grad etablert faste koordineringsfora mellom representantene fra UD, IN, Norwep og Sjømatrådet, og næringslivets lokale representanter blir i stor grad involvert i koordineringen.

I tillegg til de strategiske satsingene, vil også andre sektor strategier og globale reformer kunne gi føringer for arbeidet med norgesprofilering, vertskapsattraktivitet, industrielle partnerskap, MOU, handelsavtaler, politiske besøk, næringslivsdelegasjoner og økonomisk diplomati ute.

De strategiske satsingene skal ses i sammenheng med øvrig næringsfremme, med en forventning fra næringslivet om mobilisering rundt MOU 'er, aktiv oppfølging av partnerskap og avtaler med hensyn til konkret innhold, og tilvirking av besøk til Norge. Særlig i de prioriterte markedene i eksportfremmesatsingene, blir den stedlige Team Norway strategien viktig. Uteapparatet har etterlyst tydeligere strategiske føringer hjemmefra for å rigge og samordne bedre.

*Nasjonalt Eksportråd anbefaler at Innovasjon Norges prosjektsekretariater for eksportfremmesatsingene i samarbeid med utestasjonene ser på tilvirking av besøk til Norge, som en del av strategiprosessen for stedlig Team Norway strategi.*

*Merk: I tillegg til oppsøkende eksportfremme (Norge reiser ut), bør det være et tilsvarende fokus på inngående eksportfremme. Dvs. å aktivt rigge fokuserte arrangementer i Norge, og i samarbeid med utestasjonene invitere de rette utenlandske beslutningstakerne på riktig nivå (mer kostnadseffektivt, og lettere å involvere vekstbedrifter).*

For Team Norway aktørene ute, kan et mer strategisk innrettet eksportarbeid og eksportsatsingene medføre nye målgrupper, bestillinger og oppgaver. Dette kan også gjøre koordineringen ute mer

krevende, blant annet med hensyn til administrasjon, bruk av ressurser, fakturering av kunder og transaksjonskostnader. Dette fordrer god tilrettelegging fra og samordning mellom hjemmekontorene.

## 2.6. Eksportfremmesatsingene

Eksportfremmesatsingene er et vesentlig element i regjeringens strategiske eksportsatsinger på konkrete bransjer. Det er viktig at et omfattende utviklingsoppdrag matches med et tilsvarende fokus på de som allerede konkurrerer ute i verden og skaper verdier for Norge nå. Et viktig element i arbeidet med å øke produksjonen i og eksporten ut av Norge, er at vi også er gode til å omsette mer av allerede eksportklare verdiforslag i de internasjonale markedene.

Til denne konkrete delen av helheten er det bevilget ekstraordinære eksportfremmemidler i en begrenset prosjektperiode (3 år), som åpner for å teste og etablere nye grep for å eksportere mer. Gjennomføringsoppdraget bør fokusere på hvordan vi i samarbeid kan konvertere de ekstraordinære eksportfremmemidlene til flest/størst mulig eksportkontrakter.

Basert på tidsbestemte prosjektbaserte tiltak tilsier det at bedrifter med stor bidragsevne til oppnåelsen av eksportmålet i prosjektperioden bør defineres som målgruppen for disse tiltakene. I arbeidet med satsingene var fellesnevneren for disse bedriftene et uttalt behov for spisset bransje- og lokalkompetanse ute i markedet.

I de tilfeller hvor de etterspurte tiltakene fra målgruppene for satsingene ligger utenfor forretningsmodellene og etablerte tjenester fra IN og de øvrige virkemiddelaktørene, får IN en viktig koordinerende rolle i å sette sammen prosjektbaserte løsninger som bedriftene i målgruppen vil benytte og investere i. Det kan framstå som effektivt å innlemme disse prosjektene i eksisterende programmer og benytte satsingsmidlene på eksisterende tjenester, samtidig som det vil redusere addisjonaliteten hvis målgruppen må tilpasse seg løsninger de ikke har etterspurt.

Utover de bredere profilerings-, markedsførings- og nettverkstiltakene, er det de fokuserte prosjektbaserte framstøtene mot konkrete businesscase i de utvalgte markedene som er de viktigste grepene for å utløse mer eksport av eksportklare verdiforslag, som ellers ikke ville funnet sted. Det betyr at landslagstilnærmingen må styrkes. Ut fra målgruppen (landslagsstallen) gjøre spissede uttak av relevante bedrifter og kompetente tilretteleggere (troppen til denne konkrete konkurransen) i henhold til arbeidskravene for det konkrete prosjektet/businesscase. Evaluering av hvert prosjekt blir viktig, og effekten av tiltakene må måles.

Prosjektsekretariatene i IN har det operative ansvaret for de fokuserte prosjektbaserte framstøtene som tiltak i eksportfremmesatsingen, i samarbeid med Team Norway, utestasjonene og næringslivet.

## 2.7. Partnerskap og medfinansiering

Med hensyn til de strategiske eksportfremmesatsingene blir det avgjørende at tiltakene rigges slik at kompetente eksportbedrifter vil benytte og medfinansiere tiltakene.

Dette stiller store krav til INs koordinerende rolle hjemme, og til å samarbeide med industrien om å koble riktig spisskompetansen til de etterspurte løsningene.

For industrien blir det avgjørende å samordne fokuserte framstøt, definere arbeidskrav og gi tydelige bestillinger, og bidra med spisskompetanse fra eget nettverk.

Generelt bør det være en oppgave for Team Norway å bidra til å identifisere partnerskap for offentlig privat finansiering, som kan utløse mer verdiskapende eksport.

## 2.8. Prosjektsekretariatet i IN

Prosjektsekretariatene i IN bør ha en tydelig koordinerende rolle med hensyn til utestasjonene og Team Norway aktørene ute, Team Norway aktørene hjemme og lokale partnere ute.

I forslagene til eksportsatsingene hadde sekretariatsfunksjonen i IN også en viktig rolle som «kontrollrom» for satsingen, og «koblingsboks» mellom eksportarbeidet ute og bedriftene og aktørene hjemme. Det ble lagt stor vekt på koordinatorrollen, for i samarbeid med eksportbedriftene å finne de best tilgjengelige løsningene ut fra bedriftenes (målgruppens) behov.

Det utøvende leddet kan være alt fra lokale konsulenter, ressurser og kompetanse fra industriens eget nettverk, klyngenettverket, bransjeorganisasjonene eller virkemiddelapparatet.

IN arbeider med en «Play Book» for eksportarbeidet for Havvindnæringene, som eventuelt også kan være grunnlag for tilsvarende for de øvrige satsingene. De fem lanserte satsingene omfatter næringer med til dels svært ulike egenskaper og behov. Prosjektsekretariatene har i samråd med prosjektstyrene en viktig oppgave med å tilpasse arbeidet slik at eksportbedriftene får mest mulig ut av de statlige midlene stilt til rådighet i prosjektperioden.

Prosjektsekretariatet bør samarbeide tett med bransjens eksportnettverk for å rigge fokuserte framstøt og kartlegge arbeidskravene.

I tillegg til å måle effekten av de prosjektbaserte tiltakene i eksportfremmesatsingene, bør Team Norway samarbeidet og koordineringen av tjenestene også evalueres underveis i prosjektperioden.

## 2.9. Interessekonflikter innenfor havvindsatsingen

De strategiske eksportsatsingene kan innebære interessekonflikter mellom Team Norway aktørenes ulike forretnings- og finansieringsmodeller, der disse tilbyr konkurrerende tjenester til samme målgruppe av eksportbedrifter.

### **Havvind**

Regjeringens eksportfremmesatsing på Havvind er et eksempel hvor interessekonflikter har vært en tydelig problemstilling, og hvor det er stilt statlige midler til rådighet for både Innovasjon Norge og NORWEP. To virkemiddelaktører med ulike forretnings- og finansieringsmodeller, og overlappende tjenester.

Det statlige særlovselskapet IN arbeider for bærekraftig vekst og eksport i hele landet, med ansvar for innovasjonsnære aktiviteter. IN har også rollen som Norges offisielle Trade Promotion Organisation (TPO), og leder arbeidet med myndighetskontakt, overordnet promotering, internasjonale arrangementer og næringslivsdelegasjoner.

Stiftelsen NORWEP bistår betalende partnerbedrifter innenfor energinæringene, med særlig vekt på kommersiell tilpasning og kundedialog på verdiforslagnivå.

*(se også vedlegg – Aktørbildet Team Norway).*

Til eksportfremmesatsingen på havvind, er IN bevilget 34 millioner kroner for 2023 og 34 millioner for 2024, og NORWEP er bevilget 10 millioner kroner for 2023 og 10 millioner kroner for 2024.

Begge aktører skal fremme eksport av norske energiløsninger og bidra til større norske markedsposisjoner i det globale havvindmarkedet. Siden begge aktører skal arbeide med kunde- og salgsnære aktiviteter i markedet, vil de i realiteten konkurrere om de samme norske bedriftene i det samme globale markedet, med overlappende roller, mandat og tjenestetilbud.

I tillegg tilbyr svært aktive klynger, som Norwegian Offshore Wind, også eksportrådgivning i det samme markedet. For eksportbedriftene, som ønsker et enklest mulig virkemiddelapparat, blir dette mange aktører med overlappende tjenester å forholde seg til.

For å bidra til at aktørenes kompetanse og de statlige ressursene stilt til rådighet utnyttes best mulig, har IN og NORWEP inngått en overordnet samarbeidsavtale for aktiviteter innenfor energisektoren. Som suverene enheter, med ulike modeller og egne forretningsinteresser, vil det allikevel ligge interessekonflikter knyttet til prosjektenes utforming, ledelse, ressursbruk, kunder, finansiering, fakturering, rapportering og resultater, som kan medføre uhensiktsmessig intern konkurranse og svekke den operative gjennomføring.

Generelt er koordinerings- og samordningsrollen i Team Norway viktig for å sikre best mulig effekt av samarbeidet om økt eksport og verdiskaping i norsk økonomi. Dette blir særlig avgjørende for eksportfremmesatsingene, hvor tidsbegrensede ekstraordinære eksportfremmemidler skal utløse et best mulig tilbud til eksportbedriftene, i et offentlig-privat samarbeid. Med avgrensede selvstendige roller uten dupliserende tjenester, kan aktørene ideelt sett samarbeide ut fra komplementære egenskaper og styrker.

**Havvindsatsingen understreker betydningen av tettere samordning gjennom Team Norway forum, for å få mest mulig effekt ut av eksportarbeidet.**

Effektiv koordinering av suverene aktører med overlappende oppdrag har vist seg svært krevende, og for IN som leder av den operative gjennomføringen av eksportfremmesatsingen, kan den tilhørende koordineringsrollen også komme i konflikt med egne forretningsinteresser.

Etterspørselsdrevet næringsfremme kan ikke begrenses til noen av de enkelte aktørenes forretningsmodell alene, og koordineringsfunksjonen burde ideelt sett vært frikoblet fra disse.

Det blir uansett viktig å støtte koordineringsrollen med gode vurderinger, evaluering og råd, fra næringslivet gjennom prosjektstyret. Prosjektstyrene for eksportfremmesatsingene må eie sin egen styreprosess, og på eget grunnlag, forankret i næringslivet, utforme råd og evaluere gjennomføringen av satsingene og koordineringen av satsingene. For eksportfremmesatsingen på havvind må prosjektstyret kunne forholde seg til IN og NORWEP som to likeverdige aktører.

# Vedlegg

- Prosjekt mandat og organisasjonen
- Kort om eksportfremmesatsingene
- Om Team Norway
- Aktørbildet team Norway

## Rådets mandat for arbeidet med Team Norway og organisering

### *Prosjektmandat*

I tillegg til å foreslå større internasjonale eksportsatsinger skal Nasjonalt eksportråd «gi råd om eksport og eksportarbeidet inkl. næringspolitikk som støtter opp om eksportsatsingene i tillegg til råd om virkemiddelapparatet og potensielle forbedringer i dette».

I utarbeidelsen av eksportsatsingene framheves viktigheten av langsiktig og strategisk arbeid mot utvalgte markeder. Team Norway står helt sentralt i dette arbeidet.

Samtidig er ikke begrepet «Team Norway» kjent for alle bedrifter. Det kan også være uklart hvem som faktisk inngår i Team Norway, for eksempel om det kun er det offisielle Norge som inngår, eller om også næringsorganisasjoner, klynger eller bedrifter er med. Det kan også være forskjellige oppfatninger av Team Norway ute i markedene og hjemme i Norge.

Organisering og ledelse kan framstå som noe uklar for bedriftene. I Norge er det Nærings- og fiskeridepartementet som leder arbeidet, mens på utestasjonene er det UD's stasjonssjef/ambassadør som er leder.

Beslutning om nye eksportsatsinger aktualiserer Team Norways arbeid og det bør vurderes om det er behov for å gjøre endringer i lys av satsingene.

Formålet er:

1. beskrive dagens situasjon
2. eventuelt foreslå tiltak til forbedringer

**Sekretariatet nedsetter en arbeidsgruppe for å vurdere Team Norways arbeid, sammen med Innovasjon Norge og Eksfin. UD, ED, NFD, NHO og LO inviteres til å delta i arbeidet. Sekretariatet kan utvide gruppen ved behov og aktører som for eksempel Norwep, Sjømatrådet og Rederiforbundet involveres.**

Aktuelle problemstillinger er:

- Mandatet til Team Norway
- Hvem deltar i Team Norway, ledelse, aktørbildet
- Hvilke oppgaver har Team Norway og hva slags tjenester utføres
- Mål, virksomhetsplaner, års hjul og samarbeid
- Finansiering, budsjetter
- Team Norway hjemme vs. Team Norway ute
- Næringslivets rolle
- Team Norways rolle i gjennomføring av de strategiske satsingene

### Organisering – Team Norway og Næringslivsdelegasjoner

| Arbeidsgrupper (20) |   | Utvidet prosjektgruppe  |
|---------------------|---|---|
| NFD                 | Håvard Figenschou Raaen<br>Mimi Cathrine Lie<br>Emilia Ryen   | <b>Referansegruppe – leverandører:</b><br><br>Departementer: <b>NFD, UD, OED</b><br><br>Eksportrettede og andre virkemiddelaktører:<br><b>IN, Eksfin</b> , Norges forskningsråd, <b>NORWEP</b> , Norad, Norfund, <b>Norges sjømatråd</b> , Norwegian Arts Abroad<br><br>Andre aktører:<br><b>NHO, LO</b> , Virke, IKT Norge, <b>Norges Rederiforbund</b> , NME (Patentstyret, Sintef, NTNU, SIVA, Handelskamre og næringsråd)<br>Landsforeninger og næringsorganisasjoner<br>Norsk Reiseliv |
| UD                  | Geir Sjøberg (Team Norway)<br>Jo Sletbak (Næringslivsdelegasjoner)  | Klynger:<br>GCE, NCE, modne klynger   |
| ED                  | Øivind Johansen   | <b>Referansegruppe fra næringslivet – brukere:</b><br>Eksportbedrifter fra satsingene spesielt og næringslivet generelt   |
| IN                  | Eli Wærum Rognerud/Eli Bleie Munkelien<br>Anne Marie Brady (Team Norway)<br>Anja Fallan Gustavsen (Næringslivsdelegasjoner) |   |
| Eksfin              | Anne Line Holck Omland<br>Linn Lie<br>Olav Einar Rygg   |   |
| NORWEP              | Jon Dugstad   |   |
| Sjømatrådet         | Børge Grønbech (Team Norway)<br>Martin Skaug (Næringslivsdelegasjoner)  |   |
| Rederiforbundet     | Charlotte Demeer Strøm  |   |
| NHO                 | Erlend Sannes Hadland (Team Norway)<br>Jelena Mandic (Næringslivsdelegasjoner)  |   |
| LO                  | Anders Wittrup  |   |
| Sek.                | Rune Sundland (prosjektleder)   |   |

5

## Kort om eksportfremmesatsingene

Basert på vurderinger av det globale markedspotensialet, næringenes konkurransevne og utløsende effekt fra offentlig-private samarbeidstiltak, har Nasjonalt eksportråd anbefalt konkrete bransjer og markeder for strategisk eksportsatsing. Etter næringsministerens annonsering av utvalgte bransjer, utarbeider Nasjonalt eksportråd i tette samarbeid med industrien forslag til innhold i satsingen, med næringspolitiske råd, næringsrettede anbefalinger og forslag til eksportfremmende tiltak etterspurt av eksportbedriftene. Basert på dette forslaget, lanserer regjeringen en strategisk eksportsatsing med definerte tiltak for næringen, som et offentlig-privat samarbeid som skal bidra til større norske posisjoner i det globale markedet.

Regjeringens strategiske eksportsatsinger representerer næringer med til dels svært ulike egenskaper og utfordringer, men dreier seg i hovedsak om næringsrettede tiltak for å øke produksjon i Norge, og direkte eksportfremmende tiltak for å øke eksporten ut av Norge.

Eksportfremmetiltakene utgjør regjeringens eksportfremmesatsing, med tilhørende ekstraordinære eksportfremmemidler i et tilleggsoppdrag til Innovasjon Norge (IN). Tiltakene skal gjennomføres som tidsavgrensede prosjekter (3 år) i tett samarbeid med de øvrige næringsrettede virkemiddelaktørene og utenriktstjenesten.

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) oppnevner et prosjektstyre for hver eksportfremmesatsing, med blant annet bedriftsrepresentanter som skal bidra med forankring og deltakelse fra næringen i de ulike tiltakene. IN har sekretariatsfunksjonen for prosjektstyret og skal benytte dette for å bidra til en vellykket gjennomføring av satsingen.

IN har rollen som operativ leder av eksportfremmesatsingene, med koordinering av Team Norway hjemme, og samarbeid med utenriksstasjonssjefene som leder Team Norway ute.



## *Eksportnettverk*

Industriene i de besluttede eksportsatsingene har modne eksportbedrifter, og har demonstrert evnen til å komme sammen i nettverk av bedrifter, klynger og organisasjoner med eksport kompetanse, som samarbeider om eksportarbeidet. Sammensetningen varierer fra bransje til bransje, og spiller en viktig rolle i å samordne fokuserte framstøt fra industrien, definere arbeidskravene til prosjektbaserte framstøt, bidra med nødvendig spisset bransje-/produktkompetanse, og være en kompetent bestiller av nødvendig lokal markedskompetanse.

Eksportnettverket blir også en viktig mottaker og formidler av markedsinnsikt, nettverk og erfaringer fra eksportfremmesatsingene, tilbake til industrien i Norge.

## Om Team Norway

**Team Norway er et nettverksbasert samarbeid mellom ulike offentlige og private aktører som jobber for å fremme norske næringsinteresser internasjonalt.** Formålet med samarbeidet er å bidra til økt verdiskaping i norsk økonomi gjennom informasjonsutveksling, samordning og koordinert innsats og koordinerte initiativer.

Det eksportrettede virkemiddelapparatet består av flere aktører med ulike mål og virkemidler. Alle jobber imidlertid for å fremme norsk næringsliv i utemarkedene. For at arbeidet skal være mest mulig koordinert samarbeider aktørene under paraplyen Team Norway. Dette samspillet mellom de ulike aktørene skal bidra til å skape synergier som samlet øker effekten av aktørene hver for seg. For at Team Norway skal fungere best mulig er det behov for et nært samarbeid med næringslivet gjennom blant annet handelskamrene i utemarkedene og de ulike næringslivsorganisasjonene her hjemme.

Nærings- og fiskeridepartementet leder arbeidet med Team Norway sammen med Utenriksdepartementet og Energidepartementet. I utemarkedene har utenriksstasjonene ansvaret for å koordinere Team Norway-arbeidet der dette er etterspurt, i samråd med Nærings- og fiskeridepartementet. Utenriksstasjonene leder Team Norway i tjenestelandet og organiserer prosjekter og felles satsinger for å bistå norsk næringsliv.

I Norge avholdes faste møter i Team Norway Forum. Team Norway Forum består av de offentlige aktørene med ansvar for næringsfremme og er etablert for å sikre mer strategisk styring og samordning av virkemiddelaktørene.

Det er også fastsatt strategiske prinsipper for arbeidet med næringsfremme i utlandet (se under). Formålet med prinsippene er å redusere uklarheter i rolle og ansvar mellom aktørene, og minimere sjansen for duplisering av kompetanse og tjenestetilbud i uteapparatet.

### *Strategiske prinsipper for næringsfremme*

1. **Felles formål.** Formålet med arbeidet med næringsfremme er høyest mulig verdiskaping i norsk økonomi innenfor bærekraftige rammer.
2. **Rolle og ansvarsforståelse.** Nærings- og fiskeridepartementet er ansvarlig og koordinerende departement for arbeidet med næringsfremme i utlandet.
3. **Samarbeid - Team Norway.** Aktørene som arbeider med næringsfremme, skal samarbeide godt. Ansvarsdeling mellom aktører skal avklares for å unngå duplisering.
4. **Prioriteringer og resultater.** Arbeidet med næringsfremme skal være basert på definerte prioriteringer og basert på effekter og resultater. Virkemidler bør jevnlig evalueres.
5. **Etterspørselsdrevet.** Arbeidet skal i størst mulig grad være etterspørselsdrevet fra næringslivet.
6. **Fleksibilitet.** Arbeidet skal være mest mulig effektivt og ubyråkratisk.

Overlappende mandat og tjenestetilbud er samordnet gjennom samarbeidsavtaler (IN og Eksfin, IN og Norwep, IN og Patentstyret).

NFD som ansvarlig departement, sammen med UD og IN, har beskrevet rolleforståelse og ansvarsfordeling mellom Innovasjon Norge og utenriksstasjonene, i Team Norway arbeidet med næringsfremme.

I tillegg er det utstedt en felles instruks til utestasjonene om å utarbeide stedlige Team Norway strategier, ut fra stasjonens næringsfremmekategori.

### *Sentrale roller i Team Norway*

- **Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)** er ansvarlig for internasjonalt fremme av norsk næringsliv
- **Utenriksstasjonene** leder Team Norway i tjenestelandet, har ansvar for politisk dialog og myndighetskontakt
- **Departementene** koordinerer Team Norway-samarbeidet i Norge gjennom NFD, UD og ED. Det avholdes jevnlig informasjonsmøter med representanter for norsk næringsliv i en referansegruppe.
- **Innovasjon Norge** som Norges offisielle «Trade Promotion Organisation» skal som hovedregel ha det operative ansvaret for næringsfremmeaktiviteter i markeder der IN har lokal tilstedeværelse.
- **Eksfin** forvalter statlige finansieringsordninger for norsk eksportindustri, og som Norges offisielle «Export Credit Association» eneste offentlige virkemiddelaktør med finansieringsprodukter for utenlandske kjøpere.
- **Norwep** er en partnerorganisasjon med oppdrag fra Energidepartementet (ED) om å støtte norske bedrifter innenfor energisektoren i deres internasjonaliseringsprosess.
- **Sjømatrådet** hjelper norske sjømatbedrifter med markedsadgang, markedsinnsikt, markedsføring og PR
- Bilaterale handelskamre er ofte tilknyttet Team Norway lokalt og er da en viktig samarbeidspartner. Den presise rollebeskrivelsen varierer fra marked til marked.
- Klyngene er viktige samarbeidspartnere som representerer nærhet til industrien, hjelper Team

Norway å sette retning, bistår med å samle og mobilisere industrien til felles initiativ, jobber med klynge-til-klynge-samarbeid internasjonalt.

- Partene i arbeidslivet bidrar med forankring i næringslivet og trepartssamarbeidet i den norske næringslivsmodellen.

*Merknad: Trade Promotion Organisation (TPO) er et internasjonalt begrep som brukes for å beskrive statlige enheter som har ansvar for å fremme handel. Tilsvarende benyttes begrepet Export Credit Agencies (ECA) om eksportfinansieringsorganisasjoner, og Investment Promotion Agencies (IPA) om investeringsfremmeorganisasjoner. TPO-er kan ha ulike funksjoner/organisering, og Innovasjon Norge fyller TPO rollen ut fra det til enhver tid gjeldende oppdraget innen eksport og internasjonalisering.*

## Aktørbildet - Team Norway

Team Norway er et formålsbasert samarbeidsnettverk, uten eget mandat, budsjett, ressurser eller definert oppdrag. Utover formålet og handlingsrommet som følger av statens økonomiregelverk, statsstøttereguleringen og kriterier for god virkemiddelbruk, har nettverket ingen formelle begrensninger i aktørbildet.

### Departementer

**Nærings- og fiskeridepartementet (NFD):** har ansvaret for å utforme en fremtidsrettet nærings- og sjømatpolitikk. NFD er ansvarlig for internasjonalisering av norsk næringsliv, eksportfremme og bilateralt nærings samarbeid med andre land.

**Energidepartementets (ED):** hovedoppgave er å tilrettelegge en samordnet og helhetlig energipolitikk. ED jobber blant annet med internasjonalt energisamarbeid og internasjonalisering av norsk petroleums- og energileverandørindustri.

**Utenriksdepartementet (UD):** oppgave er å arbeide for Norges interesser internasjonalt, og har ansvaret for norsk utenrikspolitikk. Utenriksstjenesten har mer enn 100 utenriksstasjoner i over 80 land.

### Eksportrettede virkemiddelaktører

**Eksfin** er en statlig forvaltningsbedrift (etat under NFD), som tilbyr statlig finansiering på kommersielle vilkår med selvfinansierende ordninger. Eksfin mottar oppdrag med målstruktur, budsjettbevilgninger og fullmakter fra NFD, og skal stimulere norsk eksport og bidra til å utløse internasjonale salgskontrakter og investeringer i Norge.

Formål: Effektiv forvaltning av finansieringsordninger for verdiskapende eksport

Samfunns mål: Størst mulig verdiskapende eksport

Bruker mål: konkurransedyktige eksportører

Eksfin ivaretar også funksjonen som Norges offisielle eksportkreditinstitusjon (ECA)

**Innovasjon Norge (IN)** er et statlig særlovselskap eiet av NFD og fylkeskommunene. De økonomiske rammene fastsettes i statsbudsjettet, og IN mottar bevilgninger og oppdrag fra flere departementer og fylkeskommunene. Tjenestene medfinansieres med brukerbetaling. IN skal bidra til bærekraftig vekst og eksport i hele landet. Virksomheten og virkemidlene er regulert i Lov om Innovasjon Norge.

([https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-12-19-130/KAPITTEL\\_3#KAPITTEL\\_3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-12-19-130/KAPITTEL_3#KAPITTEL_3))

IN mottar oppdrag fra flere departementer og fylkeskommunene, og NFD gir sine næringsrettede prioriteringer, oppgaver og bevilgninger i sitt oppdrag til IN. IN har en felles målstruktur for alle sine oppdragsgivere, som skal ligge til grunn for alle oppdrag og er overordnet øvrige føringer og styringssignaler, også i tilknytning til satsinger på sektorer og målgrupper:

Formål: Innovasjon Norge skal være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet.

Hovedmål: IN skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, og utløse regionenes næringsmessige muligheter.

Delmål: flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer.

Innovasjon Norge ivaretar også funksjonen som Norges offisielle eksportfremme organisasjon (TPO).  
(kilde: oppdragsbrev 2024).

(En mer detaljert beskrivelse av mål indikatorene for INs ulike oppdrag finnes i bl.a.

Oppdragsgiverrapporten)

**Sjømatrådet** er et statsaksjeselskap med sektorpolitisk formål, eiet av NFD og finansiert gjennom lovpålagt markedsavgift på all eksport av norsk sjømat. Sjømatrådets oppgaver er regulert i fiskeeksportloven (<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1990-04-27-9>), og de jobber sammen med den norske sjømatnæringen som en markedsorganisasjon.

Formål: å øke verdien av norsk sjømat i etablerte og nye markeder verden over.

Mål: Utvide, øke eller sikre markedsandeler, og øke betalingsvilligheten.

Delmål: økt antall kjøp, øke antall kjøpere, økt volum/verdi per kjøp.

Sjømatrådet forvalter også registerordning for sjømateksportører, og varemerket «Seafood from Norway».

**Norwep** er en stiftelse med næringsøkonomiske formål. Internasjonalisering av energinæringen finansieres gjennom tildeling fra ED (siste to år også fra NFD), og årlige partner- og deltakeravgifter fra næringslivet.

Norwep har som formål å styrke det langsiktige grunnlaget for norsk verdiskaping og sysselsetting i energirelaterte virksomheter, ved å tilrettelegge for fokusert internasjonal forretningsutvikling.

ED operasjonaliserer dette formålet gjennom driftstilskudd til Norwep for å arbeide for

(kilde ED tilskudd 2024):

- Å styrke norsk leverandørindustri sin posisjon innen fornybar energi og å opprettholde den sterke posisjonen norsk leverandørindustri har innenfor olje- og gassnæringen.
- At norske virksomheter innenfor energirelaterte næringer tar en økende andel av et globalt marked i sterk vekst, særlig innenfor fornybar energi.
- Å bidra til både vekst og risikospredning ved å utnytte eksisterende kompetanser og styrker på tvers av flere bransjer, og å bidra til regjeringens mål om økt eksport.

NFD gir også tilskudd til Norwep til aktiviteter som fremmer internasjonalisering av den norske havvindnæringen.

### *Andre aktører*

**Norwegian Arts Abroad (NAA)** er et nettverk bestående av syv kunstnerorganisasjoner med internasjonalt mandat fra Utenriksdepartementet. Nettverket er en del av Kulturdepartementets virkemiddelapparat og fungerer som rådgivere for Utenriksdepartementet.  
(kilde Sceneweb)

**Norske Maritime Eksportører (NME)** er en samarbeidsgruppering av norske eksportører av produkter, tjenester og kompetanse til verdens verfts- og shipping- industri. <http://nmexporters.no>

**Norges Rederiforbund (Rederiforbundet)** er en interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for over 160 norsktilknyttede bedrifter innen skipsfart og offshore entreprenørvirksomhet. <http://www.rederi.no>

**Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO)** er den største interesseorganisasjonen for bedrifter i Norge, og representerer mer enn 23 000 bedrifter. <https://www.nho.no>

**IKT Norge** er en interesseorganisasjon for IKT-næringen. Organisasjonen bistår blant annet selskaper med internasjonalisering. <http://ikt-norge.no>

**Landsorganisasjonen i Norge (LO)** er Norges største lønnskasserorganisasjon. Fagbevegelsens internasjonale samarbeid er blant annet innen bedre leve- og arbeidsvilkår, faglige og sosiale rettigheter og bekjemping av fattigdom. <http://lo.no>

**Hovedorganisasjonen Virke** er næringslivets nest største hovedorganisasjon og representerer over 18 300 virksomheter. <http://www.virke.no>

### *Klyngeadministrasjonenes rolle i eksportarbeidet*

Klynger i og utenfor klyngeprogrammet er satt opp, organisert, finansiert og administrert på ulike måter, som egen juridisk enhet eller som en del av en større juridisk enhet (f.eks. en kunnskapspark eller annen innovasjons-/næringsrettet- virksomhet). Klyngene er medlemsstyrt (medlemsbedriftene) og opererer innenfor reguleringen av typen virksomhet. Når klyngeadministrasjoner mottar statsstøtte til drift og aktivitet omfattes dette av statsstøtteregulering (regelverket for offentlige anskaffelser i offentlig sektor).

Klyngene drives etter mandat fra medlemmene, og innretning og oppdrag vil variere fra klynge til klynge. Det følger ikke noe eksportmandat med tilskuddet til klyngedrift og klyngeaktiviteter fra IN. Eksportarbeid er som regel finansiert av medlemmene og private sponsorer (stiftelser), eller på oppdrag fra IN. Klyngene kan utføre bestemte eksportfremmende oppgaver, enten i form av å levere på en anskaffelse, eller ved at det er oppgaver/aktiviteter de utfører som ligger i finansierede aktiviteter i finansieringsgrunnlaget som ligger i klyngeøknaden/tildelingen. I tillegg kan klyngeadministrasjonen ha fått et eksportoppdrag fra egne eksportbedrifter (medlemmer).

Det kan være hensiktsmessig å bruke både klyngeadministrasjonen og nettverket de representerer (bedriftene) i prioritering og mobilisering til relevante aktiviteter. Der de, enten på oppdrag/som leverandør eller eget initiativ, driver eksportfremmeaktivitet i markedene, er dette innlemmet som en del av Team Norways arbeidsplan (Play book) ute.

### *Norge som destinasjon – reiseliv*

Sammen med bevilgningene til rådgivnings- og kompetansetjenester for eksport og internasjonalisering, er IN bevilget midler til utvikling av reiselivsnæringen, i god kontakt med næringslivet. Norsk Reiseliv representerer hele bredden av næringen (opplevelses-, tilbringer- og formidlingsbransjene), gjennom reiselivsbedrifter, landsdels- og destinasjonsselskaper som står for majoriteten av næringens internasjonale markedsføring. Norsk Reiseliv har ingen formell rolle i Team Norway, men involveres sporadisk.