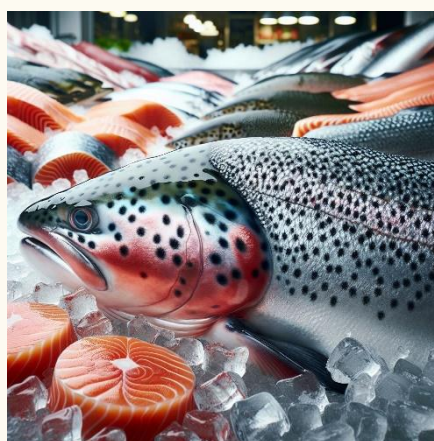


De nordiske landenes virkemiddelapparat for eksport- og investeringsfremme

Mulige læringspunkter og inspirasjon for Norge



Anbefalinger til Næringsministeren fra Nasjonalt eksportråd
1. april 2025

Oppsummering: Hva kan vi lære av våre nordiske naboer?

Alle land har en interesse av å hjelpe sine bedrifter med å eksportere varer og tjenester, og være attraktive for investeringer og etableringer fra utlandet. Eksport har stor verdi for et land, ikke bare fordi det skaper arbeidsplasser og eksportinntekter, men også fordi det bidrar til å styrke bedriftenes konkurransekraft. Skal bedriftene konkurrere på det internasjonale markedet, må de stadig forbedre seg, noe som bidrar til å øke produktiviteten. Denne produktivtetsgevinsten sprer seg også til øvrige virksomheter og samfunnet for øvrig.

De fleste land har veletablerte offentlige virkemidler som bistår bedriftene i eksport- og internasjonaliseringsarbeidet.

Denne rapporten undersøker hvordan de nordiske landene organiserer sitt offentlige arbeid med eksport- og investeringsfremme. Hensikten er å hente inspirasjon og lærdom som kan forbedre organisering og effekt av det norske eksportarbeidet. Selv om organiseringen og ressursinnsatsen (bemanning og økonomi) er forskjellig kan det være arbeidsformer, virkemidler og tiltak som vi i Norge kan lære av. I denne rapporten ser vi på Norge, Sverige, Danmark og Finland (altså ikke Island, Færøyene, Grønland eller Åland). Forhåpentligvis vil rapporten bidra med verdifulle ideer fra våre naboland, samtidig som vi kanskje kan forsterke områder som allerede fungerer godt i Norge.

Nasjonalt eksportråds mandat

Nasjonalt eksportråd (NE) har et todelt mandat. For det første skal Rådet foreslå strategiske eksportsatsinger og utarbeide konkrete forslag til satsingenes innhold. For det andre skal Rådet gi råd om eksport og eksportarbeidet, inkludert næringspolitikk som støtter opp om eksportsatsingene, i tillegg til råd om virkemiddelapparatet og potensielle forbedringer i dette.

Nasjonalt eksportråd har i egne rapporter pekt på behovet for å forbedre eksportarbeidet på flere områder. Det gjelder blant annet virkemiddelapparatet, behovet for å styrke samordning både internt i det offentlige og med næringslivet, blant annet gjennom Team Norway, og behovet for å jobbe bedre med næringsdelegasjoner der politisk ledelse deltar.

Etableringen av Nasjonalt eksportråd og eksportreformen "Hele Norge eksporterer" i 2022 kom som følge av et behov for å arbeide enda mer systematisk og strategisk med Norges eksport. Det ble sett på som særlig viktig å bidra til å addere og akselerere eksporten der vi har en sterk posisjon, men også å løfte frem nye eksportnæringer for å gi Norge flere ben å stå på etter at oljeinntektene gradvis kommer til å reduseres. Nasjonalt eksportråd har foreslått fem satsinger som næringsministeren har vedtatt og igangsatt: havvind, grønnere maritim, helseindustrien, design- og ferdigvare og reiseliv. Det er vedtatt at sjømatnæringen skal være den sjette strategiske eksportsatsingen og Rådet arbeider for tiden med å utarbeide forslag til satsingens innhold i samarbeid med næringen.

Konkurransesituasjonen

Dagens geopolitiske bilde, Trumps handelskrig, og dyrtid etter Russlands invasjon av Ukraina med tilhørende utfordringer i verdikjedene gjør handel og eksport enda mer krevende. Uten markedsadgang blir det ingen eksport. Dersom norske bedrifter får

dårligere vilkår enn konkurrentene blir det mindre eksport. Dersom våre konkurrenter er bedre enn oss til å fremme sine bedrifter i utlandet, kan det i seg selv være en konkurranseulempa for norske bedrifter. Det er derfor nødvendig å se hvordan det offentlige eksportarbeidet kan forbedres ytterligere og hvordan vi kan arbeide enda mer effektivt, systematisk og treffsikkert.

Ulik næringsstruktur og organisering

Det er historiske grunner til at organiseringen av eksportfremmearbeidet er som den er i de nordiske land. Den nasjonale næringsstrukturen danner utgangspunktet. Det sies ofte om danskene at flagget følger flesket, da svinekjøtt tradisjonelt har vært en viktig eksportartikkel for Danmark. I dag er farmasøytiske produkter og teknologi innen fornybar energi blitt viktigere. Konsulatsaken var en av faktorene som førte til oppløsning av unionen mellom Norge og Sverige i 1905, da Norge hadde behov for å etablere egne konsulater i utlandet for å fremme norske handelsinteresser. Det offentliges innsats for å fremme næringslivets interesser ute har derfor lange historiske røtter.

I dag har Norge etablert egne eksportfremmeorganisasjoner for de to største eksportnæringene: Energiindustrien fremmes av Norwegian Energy Partners (NORWEP) og sjømat fremmes av Norges Sjømatråd. Innovasjon Norge er Norges offisielle eksportfremmeaktør og arbeider bredt med alle næringer.

Effekt av tiltak

Nasjonalt eksportråd understreker at det er effekten av ressursbruken i virkemiddelapparatet som er det sentrale, ikke antall ansatte eller organisering. Men i mangel av sammenlignbare effektmålinger fra de ulike landene er det i rapporten bl.a. gjort sammenligninger av antall årsverk og antall kontorer som Innovasjon Norge og de øvrige nordiske eksportaktørene har hjemme og ute. Dette illustrerer forskjeller i ressursbruk på bemanningssiden («input»), men ikke resultater («output»). Hvilke tjenester og bredden av tjenester som tilbys er viktige faktorer. Vi ser at andre land har tydelige sektorprioriteringer over tid og at dette også gjenspeiles i form av sektorkompetanse i de relevante markedene (i tillegg til lokalkompetanse og generalister). Rapporten peker også på betydningen av prioriteringer og satsing over tid.

Når vi skal sammenligne de nordiske landenes eksportarbeid, kan det være nyttig å se på hovedelementene i dette arbeidet. Grovt sett kan vi snakke om følgende elementer:

- Markedsadgang gjennom handelsavtaler
- Døråpning og kontaktskaping på offisielt nivå gjennom politiske besøk og ambassadene/utenriksstasjonene
- Eksportfinansiering
- Rådgivning og kompetanseutvikling hjemme knyttet til internasjonalisering og eksport
- Rådgivning ute (generisk og bransjespesifikk)
- Profilering av produkter og tjenester ute, inklusive delegasjoner og messer
- Invest in-funksjoner (tiltrekke seg utenlandske investeringer og kommersielle samarbeidspartnere)
- Visit-funksjon (tiltrekke seg turister og forretningsreisende)

Markedsadgang

Når det gjelder markedsadgang, er en hovedforskjell at våre nordiske naboer er medlemmer i EU. De deltar dermed i regelverksutviklingen og er med i EUs tollunion slik at de er fullt integrert i EUs indre marked og felles handelspolitikk. EØS-avtalen gir Norge deltagelse i EUs indre marked bortsett fra på landbruk og sjømat, men avtalen inkluderer ikke tollunionen. Norge forhandler vanligvis handelsavtaler gjennom EFTA og noen ganger alene.

Eksportfinansiering

Eksportfinansiering er ett av de viktigste elementene i bedriftenes eksportarbeid og er ofte helt avgjørende for at bedrifter skal lykkes i sin eksport. Eksport innebærer ofte stor risiko og det er viktig for både selgere og utenlandske kunder å ha tilgang til finansiering og garantiordninger. Dette er samtidig et område som kan skape urettmessig konkurranse, dersom utenlandske konkurrenter har tilgang til bedre ordninger. EUs konkurranseregler legger derfor rammer for europeiske eksportfinansieringsordninger. I praksis har alle de nordiske landene egne eksportfinansieringsetater som tilbyr garantier og lån til eksportører og kunder av eksportørene.

Eksportrådgivning

Både menyen av eksportrådgivningstjenester og organiseringen av dette arbeidet varierer mellom landene. I Norge ble Innovasjon Norge etablert i 2003 etter en sammenslåing av Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (SND), Norges eksportråd, Norges turistråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere. Hensikten var å styrke og effektivisere støtten til norsk næringsliv ved å samle virkemidlene i en organisasjon. I Norge er dermed virkemidlene for nasjonal næringsutvikling og virkemidlene for eksportfremme samlet. Finland har en lignende organisering, der både de nasjonale og de eksportrelaterte virkemidlene er samlet i Business Finland. I Sverige og Danmark er disse delt. I Sverige ble Business Sweden etablert i 2013 ved en sammenslåing av Sveriges Eksportråd og Invest in Sweden. Organisasjonen har som mål å hjelpe svenske selskaper med å vokse internasjonalt og tiltrekke utenlandske investeringer til Sverige. Det danske Trade Council (Eksportrådet) ble opprettet i 2000 og er lagt til utenriksdepartementet som en integrert enhet der.

I Norge er Nærings- og fiskeridepartementet eierdepartement for Innovasjon Norge, mens Utenriksdepartementet har ansvar for utestasjonene (ambassadene og generalkonsulatene). I Finland gjennomføres for tiden en reform av eksportarbeidet, der ansvaret flyttes fra Nærings- og arbeidsdepartementet til finsk UD. I Sverige og Danmark er utenriksdepartementet eierdepartement for eksportetatene. Hvilket departement som er eierdepartement kan ha betydning for styring, koordinering og synergier mellom eksportrettede virkemidler og mellom ambassadene og eksportorganisasjonenes utekontorer.

Det kan diskuteres fordeler og ulemper ved å ha egne spesialiserte eksportorganisasjoner og hvilket departement som er eier. På den ene siden skal aktiviteten ute koordineres. På den andre siden henger eksporttjenestene ofte sammen med nasjonale virkemidler for å

gjøre bedriftene eksportklare.

Invest in-funksjonen

Innovasjon Norge har også ansvaret for Invest in Norway, hvor «hovedfokuset er å tiltrekke og tilrettelegge for direkte utenlandske investeringer til Norge».¹ Innovasjon Norge gir råd til bedrifter og investorer som er interessert i å etablere seg eller investere i Norge, samt kobler til relevante nettverk. I alle nabolandene har eksportorganet et tilsvarende oppdrag. Skaleringen er imidlertid forskjellig, der Sverige og Danmark later til å bruke mer ressurser på denne funksjonen enn Norge. Ofte er eksport- og næringsfremme to sider av samme sak. Eksportbedrifter trenger risikovillig kapital og samarbeidspartnere for innovasjon og produksjon og denne kan ofte komme utenfra. Når utekontorene arbeider med å fremme sine bedrifters eksport, får de også oversikt over potensielle investormiljøer og internasjonale bedrifter som kan være interessert i å investere i og inngå samarbeid med norske bedrifter.

Visit-funksjonen

Arbeidet med å promotere landet som reisemål - visit-funksjonen - er forskjellig organisert. I Sverige og Danmark er dette lagt til separate statlige selskaper, mens det i Norge og Finland er lagt til Innovasjon Norge og Business Finland. Det er fordeler og ulemper ved begge organiseringer. Markedsføring er sentralt i arbeidet og i sin natur svært forskjellig fra eksportrådgivning. Men tilstedeværelse ute og kontakter med lokale markedsaktører, er også viktig og gjøres best fra etablerte kontorer. Visit Finland og Innovasjon Norge Reiseliv (Visit Norway) har i tillegg til markedsføring også i sitt oppdrag å fremme bærekraftig vekst og utvikling i reiselivsnæringen. Sverige har i tillegg til Visit Sweden, som ligger under næringsdepartementet, en egen etat, Svenska Institutet, som - med et budsjett på over 500 mill. SEK - arbeider med Sveriges omdømme og er underlagt utenriksdepartementet.

Et annet utviklingstrekk er tendensen i de andre nordiske landene til i stadig større grad å se på eksport, handel og bistand i sammenheng, og i større grad utnytte synergiene mellom næringsutvikling og eksport. Regjeringene i Danmark, Sverige og Finland har utviklet egne strategier for dette arbeidet. I alle de 3 landene er det samme minister som har ansvar for bistands- og utenrikshandel.

¹ Kilde: [Invest in Norway](#) | [Innovasjon Norge](#)

Anbefalinger fra Nasjonalt eksportråd

Til tross for - eller av og til nettopp på grunn av - ulikhetene mellom Norge, Sverige, Finland og Danmark, finnes det flere områder hvor vi i Norge kan la oss inspirere av våre naboland. Nasjonalt eksportråd har identifisert noen områder som særlig interessante og vil peke på noen anbefalinger.

I) Samarbeid myndigheter - næringsliv, strategisk og operativt

I alle de nordiske landene er det etablert gode rutiner for tett samarbeid mellom næringsliv og myndighetenes eksportarbeid. I Sverige er næringslivet inne på eiersiden av Business Sweden, og næringsorganisasjonene kan utøve innflytelse gjennom sin styrerepresentasjon. Danmark har etablert faste samarbeidsorganer på statsminister- og toppledernivå og nivåene under.

Nasjonalt eksportråd ser behov for mer regelmessig og strukturert dialog mellom myndigheter og næringsliv om eksport- og investeringsfremmearbeidet, som er mer i tråd med det vi ser i våre naboland. Hensikten er å sikre at myndighetene til enhver tid har god forståelse for næringslivets utfordringer og behov, godt samarbeid, koordinering og tydelig eierskap hos myndighetene for oppfølging og tiltak. Dette vil også sikre at Norge som helhet er best rustet i sitt eksportarbeid, sine rådgivningstjenester til bedriftene og i sin handelspolitikk og utøvelsen av økonomisk diplomati.

Anbefaling:

- Regjeringen bør styrke den regelmessige kontakten med næringslivet gjennom en strukturert dialog - både på strategisk og operativt nivå.
- Regjeringen bør vurdere å etablere partnerskapsfora med næringslivet, inspirert av de danske erfaringene. Dette bør være et CEO-forum - en strategisk/rådgivende møteplass for regjeringen som Statsministeren leder - og hvor de mest relevante ministre og toppledere fra næringslivet og arbeidslivets parter deltar.

II) Innkommende besøk og Invest-In-funksjon

Denne rapporten har ikke analysert de andre landenes arbeid med å tiltrekke seg utenlandske investeringer i detalj. Inntrykket er likevel at det satses mer systematisk på kontakt med utenlandske investormiljøer og strategiske valgte bedrifter i de andre landene. Utgangspunktet for etableringen av Business Sweden var en sammenslåing av organisasjonene for investeringsfremme og eksportfremme, og Invest in-funksjonen har en sentral plass i Business Swedens arbeid.

I de omstillingsutfordringene som Norge står overfor, er behovet for utenlandsk kapital, strategiske samarbeidspartnere og kompetanse større enn tidligere. Det er derfor behov for en tydeligere Invest in Norway-funksjon med tydeliggjøring av ansvar, roller og mål for planlegging, gjennomføring og oppfølging i skjæringsfeltet mellom næringsliv, næringslivsorganisasjoner, klynger, utenrikstjenesten, Innovasjon Norge og andre aktører i virkemiddelapparatet.

Norge har mye å vinne på å jobbe mer systematisk og proaktivt mot relevante målgrupper for å skape attraktivitet for norske produkter og løsninger internasjonalt og å tiltrekke internasjonale talenter og kapital. For eksempel gir det positive ringvirkninger i Norge både for forskningsinnsats (kapital og kompetanse) og eksport dersom utenlandsk legemiddelindustri etablerer seg i Norge. Relevante målgrupper er både selskaper som ønsker å samarbeide med norsk FoU og næringsliv og investor- og kompetansemiljøer.

Gode inspirasjonskilder er danske myndigheters samarbeid med private aktører i markedsføringskonsortier som «State of Green» (bl.a. besøkssenter som viser grønne, danske løsninger) og Business Swedens Invest-In-arbeid (bistår internasjonale bedrifter med å investere i og utvide sin virksomhet i Sverige, blant annet gjennom konferansen [Join Sweden Summit](#), der den svenske regjeringen er arrangør og BS organiserer).

Anbefaling:

- Regjeringen bør vurdere å styrke arbeidet med å fremme investeringer til Norge. Invest in-funksjonen bør gjennomgå for å vurdere organisering og prioriteringer, der inspirasjon kan hentes fra de nordiske landenes arbeid.

III) Prioriteringer og tidshorisont

De andre nordiske landene er mer langsiktige i sine satsinger enn Norge er. Det virker som at de styrer satsingene strategisk etter hvilken effekt og output satsingene gir. Norge er det eneste nordiske landet som har tidsavgrensede sektor-prioriteringer (eksportsatsinger av 3 års varighet). Dette er ofte for kort til å etablere nye posisjoner i markedene, og mobilisering «av og på» krever mye administrasjon og ressurser.

Ved mer langsiktige satsinger vil det være enklere å måle effekten av satsingene, og sannsynligvis også være lettere å mobilisere samarbeid og ressurser fra næringslivet. Nyttige inspirasjonskilder kan være Business Finland sin verktøykasse - med alt fra kortvarige «eksport-boosters» til mellomlange initiativ og opp til 10-årige tiltak. I Danmark har Trade Council innrettet bemanning med sektorkompetanse basert på de danske satsingene. Samtidig har Norge gjennom Norwep og Sjømatrådet innrettet permanente og langsiktige eksportorganer for Norges to største eksportsektorer: Energiindustrien og sjømat.

Anbefaling:

- Regjeringen bør vurdere å etablere mer langsiktige strategiske eksportsatsinger i tråd med de nordiske landenes erfaringer. Nasjonalt eksportråd vil komme tilbake med konkrete anbefalinger for eventuelle videreføringer av de pågående eksportsatsingene.

IV) Synergier mellom handel og utviklingspolitikk

De nordiske landene ser i større grad enn Norge på handel, eksport og utviklingspolitikk i sammenheng. Både lokalt og internasjonalt næringsliv spiller en viktig rolle i å skape lokal utvikling i lav- og mellominntektsland, etablere nye arbeidsplasser, bekjempe fattigdom, bidra til matvareproduksjon og å løse klima- og energiutfordringene. Nordiske bedrifter kan med sin kompetanse bidra på alle disse områdene og til å utvikle lokale verdikjeder.

Det er verdt å merke seg de nordiske landenes løsninger med at samme minister har ansvar for både handel og utvikling. Det er viktig med tydelige politiske signaler og en overordnet strategisk tenkning for å få forskjellige etater til å trekke i samme retning og å skape synergier mellom handel og bistand. Her kan det være ideer å hente fra regjeringsstrategier i både Finland, Sverige og Danmark (se omtale og lenker i denne rapporten). I Sverige har både SIDA (Sveriges Norad) og Business Sweden fått i oppdrag å konkretisere strategien. Noe liknende kunne vurderes i Norge.

Et annet interessant trekk er at de nordiske landenes næringsliv, og særlig de danske bedriftene, leverer langt mer til «FN-markedet» og Verdensbanken og andre globale utviklingsinstitusjoner enn det norske bedrifter gjør. Dette markedet er stort, men kan virke noe byråkratisk og vanskelig tilgjengelig, noe som nødvendiggjør god rådgivning og døråpning for bedriftene. Det kan derfor være nyttig å lære av hva særlig Danmark gjør for å lykkes såpass bra som de gjør.

Anbefaling:

- Nasjonalt eksportråd anbefaler regjeringen å se på handel, bistand og næringsutvikling i større sammenheng. Det bør utarbeides en nasjonal strategi for å øke synergiene mellom handel og bistand, slik de andre nordiske landene har gjort.
- Regjeringen bør vurdere tiltak for å øke norske leveranser til «FN-markedet», Verdensbanken og andre utviklingsinstitusjoner.

V) Andre tema

Nasjonalt eksportråd vil komme tilbake til FoU/Innovasjon og eksportfremme som egen sak. Også her ser vi at våre naboland har noen interessante elementer.

Nasjonalt eksportråd registrerer at de andre nordiske landene har valgt andre modeller for ansvarsdeling opp mot departementene enn det Norge har gjort. I Danmark er eksportarbeidet (Trade Council) fullt integrert som egen avdeling i UD. I Sverige er både næringslivet og staten eiere av Business Sweden, der UD er eierdepartement. Finland er i ferd med å overføre eieransvaret for Business Finlands utekontorer til UD.

Med dagens verdenssituasjon er det ekstra viktig å understreke at handels-, -sikkerhets-, utviklings- og næringspolitikk henger nøye sammen og må sees i sammenheng. Særlig i Danmark er både regjeringen, det interdepartementale samarbeidet og virkemiddelapparatet gjennomgående mer eksportorientert. Den danske regjering og virkemiddelapparat vektlegger blant annet ressurser i relevante internasjonale markeder, og det jobbes mer sektor- og resultatorientert.

Denne studien har ikke gått i detalj på de enkelte temaene. Elementer av interesse må derfor studeres nærmere. Det virker imidlertid klart at det kan være mye å lære av våre nordiske naboer når det gjelder prioriteringer, mål, effektmåling, arbeidsform og organisering. Ikke minst utgjør alle de nordiske landene store markeder for hverandre og der utvikling av felles verdikjeder har stort potensial.

Den nye geopolitiske situasjonen forsterker behovet for enda større samarbeid, blant annet på det forsvarsindustrielle området, noe som ikke har vært tema i denne rapporten. Det bør også være potensial for å bygge videre på det samarbeidet som er startet mellom Business Finland, Business Sweden og Innovasjon Norge om felles eksportfremstøt i andre markeder. Særlig i fjerne markeder kan hver enkelt bedrift og selv hvert av våre nordiske land bli for små, mens vi gjennom samarbeid kan øke sjansene for å vinne nye kontrakter.

Innhold

Oppsummering: Hva kan vi lære av våre nordiske naboer?	2
Anbefalinger fra Nasjonalt eksportråd	6
1. Innledning	10
2. Organisering av eksport- og investeringsfremme	10
2.1. Næringsstrukturen	11
2.2. Virkemiddelaktørene for eksport og investeringer	11
2.3. Eksportarbeidet i de enkelte nordiske landene	15
2.4. Næringslivsorganisasjonenes rolle	21
2.5. Klynger	23
2.6. Nordisk eksportfremme-samarbeid	23
3. Koordinering og politisk forankring	24
3.1. Styringsstruktur	24
3.2. Overordnet eksportstrategi	25
3.3. Fra FoU og innovasjon til eksport	27
3.4. Sammenheng mellom utvikling og handel	31
3.5. Partnerskapsfora mellom myndigheter og næringsliv	34
3.6. Prioriteringer og satsinger	34
4. Ressursbruk og resultater	36
4.1. Nordisk tilstedeværelse ute	36
4.2. Finansiering av tjenester	43

1. Innledning

Denne rapporten gir en oversikt over eksport- og investeringsfremmearbeidet i Norge, Sverige, Danmark og Finland. Det er utfordrende å sammenligne landene, blant annet på grunn av forskjeller i næringsstruktur og størrelsen på eksportnæringslivet. Disse faktorene påvirker organiseringen av eksport- og investeringsfremmeinnsatsen, oppdraget til virkemiddelaktørene, tjenestetilbudet, samt ressurser i form av budsjetter og bemanning. Ambisjoner, mål og resultatmåling varierer også.

Trade promotion organisation (TPO) i Danmark og Sverige har oppdrag innen eksport- og investeringsfremme, mens TPO i Norge og Finland i tillegg har oppdrag med regional næringsutvikling. Danmark og Sveriges reiselivspromotering er lagt til separate, statlige Visit-selskap, mens de tilsvarende Visit-selskapene i Norge og Finland er integrert i TPO. Oppdraget til Visit-selskapene varierer også.

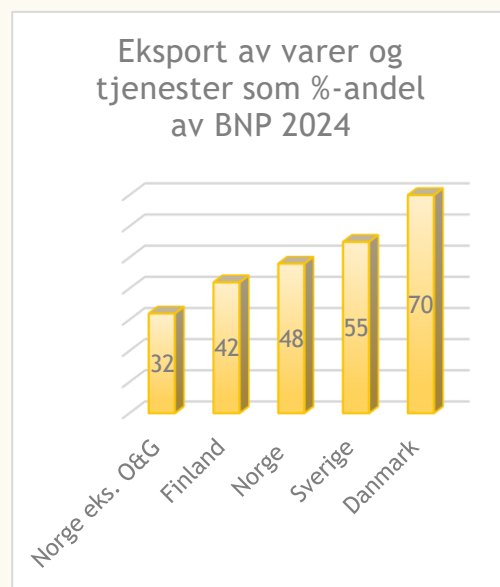
Det er forskjeller i styringsstruktur, interdepartementalt samarbeid og samarbeidet mellom myndigheter, TPOer og næringsliv. Regjeringens rolle i eksportarbeidet varierer også. Sist, men ikke minst, er det store forskjeller i næringslivsorganisasjonenes rolle - både på strategisk og operativt nivå. Vi peker også på ulikheter i bredden av tjenester og andelen brukerfinansiering.

Hensikten er - som nevnt - å hente inspirasjon og identifisere mulige læringspunkter for det norske eksportarbeidet, både nasjonalt og internasjonalt. Nasjonalt eksportråds anbefalinger til regjeringen ved næringsministeren innledningsvis er basert på særlig interessante funn i sammenligningen med våre naboland, som beskrives i de påfølgende kapitlene.

2. Organisering av eksport- og investeringsfremme

Norge har hatt en utfordrende utvikling når det gjelder eksport sammenlignet med Sverige, Finland og Danmark. Her er noen nøkkelpunkter:

- **Eksportandel av BNP**
I 2024 utgjorde norsk eksport av varer og tjenester 48 % av BNP, noe som er lavere enn gjennomsnittet i EU på 51 %, samt lavere enn Sverige (55 %) og Danmark (70 %). Ser vi på eksporten fra Norge utenom olje og gass er andelen 32% av BNP (ref. graf).²
- **Markedsandeler:**
Norge har tapt markedsandeler internasjonalt over de siste 25 årene, mens Sverige og Danmark har økt sin eksport som andel av BNP siden finanskrisen.
- **Eksportfremme:**
Norge bruker færre ressurser på eksportfremme sammenlignet med Sverige og Danmark, og innsatsen er



² Kilde: Menon Eksportmelding 2025

spredt på flere aktører, noe som kan påvirke effektiviteten.

For å forbedre eksporten, kan Norge dra nytte av mer konkrete og ambisiøse mål, økt ressursbruk på eksportfremme og bedre koordinering av innsatsen.

2.1. Næringsstrukturen

Hvert land tilpasser virkemiddelapparatet blant annet etter behov og etterspørsel fra næringslivet. Dette har naturlig nok sammenheng med næringsstrukturen i det enkelte land. Norge som råvareøkonomi er i stor grad avhengig av olje- og gassindustrien, og eksportfremmetjenestene fokuserer derfor ofte på energi- og råvaresektoren.

Sverige har en mer diversifisert næringsstruktur, inkludert sterke teknologi- og industrisektorer og et bredere spekter av eksportprodukter. Dette krever et effektivt eksportapparat som kan støtte ulike sektorer. Investeringer fremmes i høyteknologiske og innovative industrier, noe som styrker landets posisjon i globale markeder.³ Danmarks næringsstruktur inkluderer betydelige bidrag fra landbruk, farmasøytisk industri og fornybar energi. Eksportfremme-tjenestene er derfor rettet mot å støtte disse sektorene, mens investeringer fokuserer på bærekraftig utvikling og innovasjon. Tilsvarende er finske eksportfremmetjenester i stor grad rettet mot teknologi- og skogsindustri og bærekraftige løsninger.

Disse forskjellene i næringsstruktur påvirker hvordan hvert land utformer sine strategier for å fremme eksport og tiltrekke investeringer, tilpasset deres unike økonomiske profiler og behov.

2.2. Virkemiddelaktørene for eksport og investeringer

Tabellen under gir oversikt over de viktigste aktørene i virkemiddelapparatet for eksport og investeringsfremme. Alle landene i sammenligningen har en Trade Promotion Organisation (TPO) med ansvar for eksport og investeringsfremme. Forskjellen ligger bl.a. i:

- Hvorvidt TPO også har nasjonale/regionale næringsutviklingsoppgaver
- Bredden i tjenester innen eksportarbeidet
- Graden av brukerbetaling kontra offentlig finansiering
- Reiselivspromoteringen: Visit Sweden og Visit Denmark er skilt ut som egne, statlige selskaper, mens tilsvarende er integrert i TPO i Norge og Finland
- Hvilke øvrige aktører som finnes og samarbeidet mellom disse
- Behovet for et koordinerende Team Norway eller tilsvarende forum der de viktigste aktørene møtes og koordinerer innsatsen (hjemme og ute). Dette eksisterer også i Finland og Sverige, men ikke i Danmark, fordi Trade Council er integrert i UD.

I kapittel 3.1. ser vi nærmere på styringsstrukturen.

³ [Hvordan står det til med Norges omstillingsevne? | Oslo Economics](#)

Virkemiddelaktører for eksport og investeringer				
	Danmark	Sverige	Finland	Norge
Koordinering	UD	Team Sweden	Team Finland	Team Norway
TPO - Trade Promotion Organisation	Trade Council (i UD)-> strategisk og operativt.	Business Sweden Off-priv. eierskap: Staten + Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening	Business Finland	Innovasjon Norge
Invest in	Inkl. i TPO	Inkl. i TPO	Inkl. i TPO	Inkl. i TPO
Reiselivs-promotering	Visit Denmark= separat, statlig aktør	Visit Sweden= separat, statlig aktør	Visit Finland inkl. i BF	Visit Norway inkl. i IN
Andre aktører	* Dansk Erhverv + DI har utektr. og eksporttjenester. * 5 off-private markedsførings-partnerskap mellom regjering+ næringsorg. (non profit). Eks. State of Green: showroom grønne løsninger.	* Kommerskollegium: info og eksportkurs til bedrifter + påvirke handelslovgivning * Svenska Institutet (SI): Sveriges omdømme ute	* ELY-sentrene: Regional utvikling og eksportfremme (finansiering, råd, kompetanse etc) * Handelskammere	Bransjespesifikke aktører: * Norwep * Norges Sjømatråd
Eksport-finansiering	Export and Investment Fund of Denmark (EIFO)	*Exportkreditnämnden (EKN) *Svensk Exportkredit (SEK)	Finnvera	Eksfin (Eksport-finansiering Norge)

Visit-selskapene

Visit-selskapene er integrert i hhv Business Finland og Innovasjon Norge (hjemme og ute). Innovasjon Norge har egen Reiselivsavdeling ved hovedkontoret, dedikerte reiselivsmedarbeidere ved regionkontorene og ved noen av utekontorene.

I Sverige og Danmark er reiselivspromoteringene skilt ut i separate, statlige Visit-selskaper. Visit Denmark har hovedkontor i København, men er representert i åtte land, som representerer Visit Denmarks 10 prioriterte land: Tyskland, Norge, Sverige, Nederland, UK, USA, Italia, Frankrike, Kina og India⁴. Visit Sweden er en del av [Team Sweden](#)-samarbeidet, men Business Sweden har et mer aktivt samarbeid med andre aktører i dette nettverket. Visit Sweden har kontor i 5 land i tillegg til Sverige: Tyskland, UK, Frankrike, USA og Kina.

⁴ [Markeder | VisitDenmark](#)

Invest in-funksjoner

Alle de fire nordiske TPOene i denne studien har arbeid med å tiltrekke utenlandske investeringer til landet som del av sitt oppdrag. Danmark kan fremstå som tydeligst på strategi, prioritering av sektorer og proaktive tiltak. Sverige henter inn mest utenlandske direkte investeringer: 62,2 prosent av BNP, mens Norge ligger i motsatt ende av skalaen: 31,3 prosent av BNP:



Graf: Direkte utenlandske investeringer (innkommende) i prosent av BNP 2021

Invest in Sweden

Business Sweden bistår internasjonale selskaper som vil inn i Sverige (kostnadsfritt): De identifiserer forretningsmuligheter, gjør investeringsprosessen lettere, gir informasjon om svenske forhold og praktisk støtte. De jobber også med å fremheve Sverige som verdensledende på innovasjon og som cleantech pioner som gir både innenlandske og internasjonale selskaper et enestående testmarked og springbrett for bærekraftig og digital vekst.

Invest in Denmark

Trade Council har oppdraget med å tiltrekke utenlandske investorer til Danmark. Invest in Danmarks proaktive investeringsfremmeinnsats er fokusert på sektorer hvor Danmark har spesielt gode forutsetninger for å tiltrekke utenlandske investeringer, og hvor utenlandske investeringer kan bidra til å styrke verdiskapingen i Danmark. Dette gjelder spesielt sektorene Life Science, Cleantech og Tech. Rådgivningen hjelper potensielle og interesserte utenlandske investorer med kunnskap om og forståelse av spesifikke investeringsmuligheter, forsknings- og utviklingsmuligheter samt rammevilkår i Danmark.

Invest in Finland

Business Finland bistår internasjonale selskaper som vil inn i Finland. Fokus-sektorer for Invest in Finland er bio & circular economy, cleantech, health & wellbeing, ICT & digitalization og travel.

Invest in Norway

Innovasjon Norge har ansvar for Invest in Norway. I oppdraget fra NFD for 2024 (se under) er det relativt få føringer med hensyn til fokusområder/ sektorer. På INs webside står det følgende: «Utenlandske selskaper drar nytte av vår inngående forståelse av Norges viktigste industrier. Disse inkluderer akvakultur, batterier, CCUS, datasentre, helse og livsvitenskap, hydrogen, grønn maritim sektor, havvind og romfart».

NFDs føringer for Invest in-arbeidet (oppdragsbrev til Innovasjon Norge 2024):

*«Invest in Norway-funksjonen skal tilrettelegge for internasjonale investeringer i Norge og posisjonere Norge som et attraktivt land for investorer og talenter. Innovasjon Norge skal samarbeide med regionale aktører og andre virkemiddelaktører i dette arbeidet. Styrket samarbeid mellom Invest in Norway og Siva, for å støtte opp under Sivas nye oppgave som pådriver for tilrettelegging av industritomter, skal videreføres i 2024. Invest in Norway skal videreføre arbeidet med å bistå til gjennomføring av store, **"grønne" industriprosjekter** der etablering i Norge er aktuelt og prioriterer ellers selv fokusområder innenfor **områder som kan få betydelige industrielle effekter for Norge**. Det videreføres en øremerking på 10 mill. kroner til Invest in Norway-funksjonen i 2024. I tillegg øremerkes 3 mill. kroner til Invest in Norway gjennom regjeringens **datasenterstrategi**, for å styrke arbeidet med å legge til rette for investeringer i databasert verdiskaping og datasentre i Norge. Innovasjon Norge prioriterer selv eventuelt midler til funksjonen ut over disse øremerkingene.»*

Eksportfinansiering og garantier

Eksportfinansiering og -garantier spiller en viktig rolle i å styrke bedriftenes konkurranseevne ved å redusere risikoen knyttet til internasjonale transaksjoner og støtte vekst og innovasjon. Alle de tre nabolandene våre har egne eksportfinansieringsorganer, som Eksfin i Norge. De er regulert av konkurranselovgivning og er derfor i alle land skilt ut som egne aktører. Dette er kanskje det aller viktigste eksportvirkemiddelet som bidrar til eksport og internasjonal vekst for bedrifter i eget land. Relevansen varierer imidlertid med bransje; for eksempel har Eksfins tilbud liten betydning for reiselivsnæringen.

I denne studien har vi ikke gått inn i budsjetttrammene, detaljene på hvilken type tjenester som tilbys eller hvilken effekt disse har på de nordiske landenes eksport. Dette er noe man eventuelt kunne sett nærmere på.

Eksportfinansiering og -garantier			
Aktør	Hjemme	Ute	Tjenester/ tilbud
Eksportfinansiering (Eksfin), Norge	125 ansatte Hovedkontor Oslo + kontor i Ålesund og Stavanger	-	Statlige lån & garantier: fremme salgskontrakter og eksportfremmende investeringer i Norge. Finansiering av eksport: finansiering til kjøpere av norske kapitalvarer & tjenester Arbeidskapital for SMB: Avlaster bankens kredittrisiko v/lån til SMB. Finansiering for bransjer: maritim, fiskeri og havbruk, fornybar energi m.fl.
Exportkreditnämnden (EKN), Sverige	175 ansatte (2023), HK Stockholm + 4 regionkontor (Gøteborg, Malmö, Luleå og Sundsvall)	-	Forsikrer risikoen ved eksporttransaksjoner og tilbyr garantier for å gjøre eksport tryggere. Reduserer risiko for uteblivende betalinger og hjelper banker med å støtte bedrifter.
Svensk Eksportkreditt (SEK)	280 ansatte, HK Stockholm + 2 regionkontor (Gøteborg og Malmö)		Tilbyr finansielle løsninger og lån til eksportbedrifter
Finnerva , Finland	372 ans HK Helsinki + 15 regionkontor	-	Finansiering for oppstart, vekst og internasjonalisering av bedrifter. Lån, garantier, eksportkredittgarantier og spesialgarantier
Eksport- og Investeringsfond (EIFO), ⁵ Danmark	464 ans, HK København + 6 regionkontor	Singapore + New York	Eksportstøtteordninger. Fokus: grønn omstilling og bærekraftig vekst. Risikovillig finansiering, inkl. lån, EK-investeringer og garantier.

2.3. Eksportarbeidet i de enkelte nordiske landene

I det følgende gjennomgår vi oppsettet for eksport- og investeringsfremme-arbeidet i de ulike landene.

Norge

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) er ansvarlig for å fremme eksport og internasjonalisering av norsk næringsliv. NFDs Seksjon for internasjonalt næringsfremme i Handelspolitisk avdeling har ansvar for:

- Bilaterale frihandelsavtaler
- Følge opp utviklingen av det indre marked i EU/EØS
- Oppfølging av Innovasjon Norges eksport- og internasjonaliseringsvirkemidler og eksportreformen “Hele Norge eksporterer”
- Koordinere Team Norway-samarbeidet (hjemme) og Norges deltakelse på verdensutstillinger
- Handel med sjømat
- Ordninger for eksportfinansiering (Eksfin - etat underlagt NFD)

⁵ EIFO ble etablert i 2023: Fusjon av Vækstfonden, Danmarks Grønne Investeringsfond og EKF Danmarks Eksportkredit

- Ansvar for screening av sikkerhetstruende investeringer og Eierskapskontrollutvalget
- Koordinerer næringsministerens internasjonale reiser og næringslivsdelegasjoner ved statsbesøk

Innovasjon Norge (IN) er et særlovsselskap eid av NFD og fylkeskommunene. IN skal realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet.

IN har tre delmål: Flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og flere innovative næringsmiljøer.

INs eksport- og investeringsfremme-opppdrag fra NFD inkluderer reiselivssatsingen *Visit Norway*. IN er Norges offisielle Trade Promotion Organisation (TPO), og leder arbeidet med overordnet promotering, internasjonale arrangementer og næringslivsdelegasjoner. Innovasjon Norge tilbyr rådgivning, nettverk, kompetanse og profilering. I utlandet er IN en sentral aktør i **Team-Norway samarbeidet**, som ledes av ambassadøren. IN er også ansvarlig for å tiltrekke utenlandske investeringer til Norge gjennom Invest in Norway. IN har 11 kontorer i Norge og 24 internasjonalt⁶ der etterspørselen fra næringslivet er størst.

Norges sjømatråd er et statsaksjeselskap som er heleid av NFD med ansvar for å fremme eksport av norsk sjømat til utlandet. Sjømatrådet har 80 medarbeidere, tilstedeværelse i 15 markeder i utlandet og gjør markedsinvesteringer i 27 land.

Stiftelsen *Norwegian Energy Partner (Norwep)* fremmer energinæringene internasjonalt.

Finansieringen (off-privat) av eksportfremmearbeidet omtales i kapittel 4.

Utenriksdepartementet (UD) har et bredt ansvarsområde.⁷ Næringsfremme utgjør en liten del av porteføljen. Avdeling for Europa og handel er en av 8 avdelinger i UD. I denne avdelingen er Seksjon for næringsfremme og grønn omstilling en av 6 seksjoner. Seksjonen har ansvar for UDs arbeid med fremme av norske næringsinteresser i utlandet, samt fagansvar for EUs klima- og energipolitikk.

*Utenriktjenesten*⁸ spiller en sentral rolle i å bistå norsk næringsliv i utlandet.

Ambassadøren leder Team Norway ute i de respektive land/regioner.

Utenriksdepartementet og de 104 utenriksstasjonene, som inkluderer ambassader (88), faste delegasjoner i multilaterale organisasjoner (9), generalkonsulater (6) og ett representasjonskontor utgjør til sammen utenriktjenesten. Totalt 2000 personer, hvorav i overkant av 830 er ansatte i departementet. Personellmessig er UD det største departementet i den norske statsadministrasjonen. Ved utenriksstasjonene tjenestegjør om lag 600 utsendte fra Norge sammen med om lag 1100 lokalt ansatte. I tillegg er over 100 spesialutsendinger⁹ fra forskjellige departementer og institusjoner i Norge også knyttet til utenriksstasjonene.

Danmark

Den danske eksportfremmeinnsatsen ble fra januar 2000 strømlinjeformet i en organisasjon, Eksportrådet, (siden Trade Council) under ett departement; UD. Frem til da var ansvaret delt mellom 3 departementer. Eksportoppdraget er nå en avdeling, *Trade*

⁶ [Våre kontorer | Innovasjon Norge](#)

⁷ [Ansvarsområder og oppgaver i Utenriksdepartementet - regjeringen.no](#)

⁸ [Ansvarsområder og oppgaver i Utenriksdepartementet - regjeringen.no](#)

⁹ *Spesialutsending er tjenestemann utsendt for særlige formål ved utenriksstasjon for et bestemt tidsrom.*

Council (TC), integrert i dansk UD's arbeid og prioriteringer. TC og andre avdelinger i UD koordinerer både ute- og hjemmetjenesten.

Trade Council sine forretningsområder:

- **Innovasjon:** TC samarbeider med Utdannings- og Forskningsdepartementet for å styrke dansk innovasjon i samarbeid med bedrifter og institusjoner over hele verden via sine 7 innovasjonssentre. Innovation Centre Denmark gir bedrifter tilgang til de sterkeste innovasjonsmiljøene over hele verden og skreddersydd rådgivning.
- **Eksport:** Trade Council arbeider for at bedrifter kan øke salget på både nye og eksisterende markeder. Her inngår eksportrådgivning og skreddersydde forløp.
- **Vekst:** Hjelp til danske bedrifter som opererer under regulerte eller vanskelige forhold på eksportmarkeder. Trade Councils er til stede globalt, med politisk kunnskap og internasjonale nettverk.

Offentlig-private markedsføringskonsortier

I Danmark er de 5 nasjonale markedsføringskonsortiene i utvalgte sektorer viktige supplementer til Trade Council - ikke minst når det gjelder å ta imot innkommende besøk. Tilsvarende eksisterer ikke i de øvrige landene.:

- State of Green
- Healthcare Denmark
- Creative Denmark
- Food Nation
- Digital Hub Denmark

De tar imot internasjonale delegasjonsbesøk, jobber med merkevarebygging og promotering på internasjonale toppmøter, samt publiserer rapporter om danske styrkeposisjoner.

Under ser vi nærmere på hvordan ett av disse markedsføringskonsortiene fungerer: State of Green.

State of Green

Offentlig-privat samarbeid mellom UD, Klima-, energi- og forsyningsdepartementet, Næringsdepartementet og Miljødepartementet sammen med Dansk Industri, Green Power Denmark og Landbruk & Fødevarer. Det har tatt tid å bygge opp, men er svært populært hos næringslivet.

Ca. 20-25 ansatte som hvert år arrangerer besøk i Danmark for ca. 2500 internasjonale kommersielle og politiske beslutningstakere.

- Markedsfører Danmark som helhet som en grønn energinasjon, men har også en database med danske selskaper, organisasjoner og løsninger. Oppgaven er å skape internasjonal synlighet samt understøtte eksporten på det grønne området, men også tiltrekke investeringer til Danmark.
- Hovedoppgaver: Håndtere innkommende besøk til Danmark, skrive generiske "white papers" samt sørge for at danske grønne løsninger markedsføres med samme informasjon og et likt grafisk uttrykk. Alle kan bruke materialet - blant andre ambassader som man samarbeider tett med. State of Green har en særlig rolle under klimatoppmøter og også med på andre større events internasjonalt.
- Budsjett på 25 millioner DKK. Finansieres over statsbudsjettet med ca 10 millioner kroner. Dansk Industri betaler 1,5 millioner + 0,5 millioner IN-kind. Ønskelig med større andel privat medfinansiering.

Prioritering

Av kapasitetshensyn har man delt land opp i tier 1, tier 2 og tier 3. Sistnevnte bruker State of Green lite krefter på. Ambisjonene og landprioritering settes av styret (representanter fra eierne).

Sverige

Business Sweden har hovedansvaret for å fremme eksport og investeringer til Sverige. Organisasjonen er eid 50/50 av staten og næringslivet. Staten bevilget om lag 334 mill. kroner til Business Sweden i 2023. Business Sweden har om lag 400 mill. kroner i inntekter fra brukerbetaling fra næringslivet per år (betaling for tjenester), noe som finansierer en betydelig del av virksomheten. Svenskt næringsliv (NHOs søsterorganisasjon) er med i styret til Business Sweden via paraplyorganisasjonen SAU - Svenska Utrikeshandelsforeningen. Andre aktører har ansvar for det nasjonale virkemiddelapparatet for forskning, innovasjon og distriktsutvikling.

Sverige har en egen etat for handelspolitikk, *Kommerskollegium*, som har ansvar for utenrikshandel, EUs indre marked og EUs handelspolitikk. Etaten har 83 ansatte og gjenspeiler Sveriges vektlegging av et åpent, internasjonalt handelssystem. Ingen av de andre nordiske landene har et tilsvarende organ.

Eksportkredittnemnden (EKN) og Svensk Eksportkredit (SEK) er begge viktige aktører innen svensk eksportfinansiering, men de har forskjellige roller og funksjoner:

- *EKN (Eksportkredittnemnden)* forsikrer risikoen ved eksporttransaksjoner og tilbyr garantier for å gjøre eksport tryggere.
- *SEK (Svensk Eksportkredit)* tilbyr finansielle løsninger og lån til eksportbedrifter.

En egen etat, *Svenska Institutet (SI)*, arbeider med Sveriges omdømme i utlandet. SI disponerer omtrent 560 millioner kroner av statens midler (direkte over statsbudsjettet) innen fire områder: Internasjonalt samarbeid, internasjonal bistand, utdannings- og universitetsforskning samt næringsliv. Omtrent 311 millioner kroner av finansieringen går via området for internasjonal bistand, som blant annet dekker stipendier, lederprogrammer og prosjektbidrag.

Andre samarbeidspartnere i Team Sweden-nettverket:

- Swedfund: Investerer i bærekraftige selskaper i fattige land
- Almi: Tilbyr finansiering og forretningsutvikling
- Tillväxtverket: Fremmer bærekraftig næringslivsutvikling
- EEN: Støtter små og mellomstore selskaper med internasjonalisering
- Vinnova: Styrker innovasjonskapasiteten
- Energimyndigheten: Leder omstillingen til et fossilfritt samfunn

Finland

Business Finland (BF) er det sentrale organet for handels- og investeringsfremme og tilbyr tjenester for eksport og internasjonalisering. BF har også ansvar for å fremme utenlandske investeringer i Finland, samt reiselivspromoteringen Visit Finland. Det er også et nettverk med de finske handelskamrene og "FinnCham".

Politisk-, tjenestemanns- og bedriftsledelse deltar aktivt på delegasjonsreiser. «Statsrådets kansli» har en mer begrenset rolle. Statsministeren deltar av og til i Team Finland-delegasjonsreiser. Også Europa- og eierstyringsministeren sitter i Statsrådets kansli. Til ministerens oppgaver kan det forekomme arbeid innen promotering av finske løsninger på europeisk nivå samt å sikre konkurransekraften for finske statseide selskaper. Det er tradisjon for statsledelsen å ta med seg næringslivsdelegasjoner til statsbesøk (for eksempel: President Stubb på statsbesøk i Norge).

Team Finland Network

Oversikten under viser Team Finland nettverket. Kjernemedlemmene defineres som Business Finland, Centre for Economic affairs and employment (ELY), Finnerva (finansiering), TE-palvelut (regional rådgivning for bedrifter og arbeidstakere), samt Utenriksdepartementet og Nærings- og arbeidsdepartementet.

Som del av regjeringsprogrammet til den nåværende regjeringen (tiltrådte høsten 2023), pågår det en [Team Finland-reform](#), blant annet på grunn av overlappende funksjoner mellom flere av virkemiddelaktørene. Business Finlands internasjonale virksomhet blir integrert i utenriktjenesten innen 1. januar 2026. Den har frem til nå har ligget under Nærings- og arbeidsdepartementet. Drift og styring av det internasjonale Team Finland-nettverket sammen med næringslivet blir lagt til Utenriksdepartementet. UD kjøper

tjenester fra BF i overgangsperioden. Rådgivning i Finland innen eksportfremme vil fortsatt ligge under Nærings- og arbeidsdepartementet.

Forslag fra arbeidsgruppe for Team Finland-reformen 05.02.2025:

- Selskap m/begrenset ansvar (limited liability company) anbefales fremfor direkte integrering i UD
- Midlertidig navn «Export Finland»
- Eget styre
- Team Finland-ledergruppe ledes hvert 2. år av Økonomi- og arbeidsdepartementet og UD. Ambassadør er øverste leder ute
- Globale virtuelle team
- Supplerende betalingstjenester, partnerskap m/ aktører i privat sektor

To næringslivsorganisasjoner deltar i Team Finland-nettverket, i tillegg til handelskammere (finsk-svensk og finsk-tysk Handelskammer):

- [Finlands Näringsliv EK](#) (NHOs søsterorganisasjon): EKs viktigste oppgave er å gjøre Finland til et internasjonalt konkurransedyktig og attraktivt næringsområde.
- [Företagarna i Finland](#) - SMB-forening som jobber med næringspolitisk påvirkning.

CORE MEMBERS AND PARTNERS



Figur: Team-Finland-nettverket: kjernemedlemmer og partnere (kilde finsk UD 08.06.2023)



Finland vektlegger samarbeid mellom sentrale aktører i Team Finland: Ambassadene, Utenriksdepartementet (MFA) og Business Finland. Det kan være verdt å merke seg at Finland har et felles digitalt CRM-system for rapportering og informasjon som aktørene i Team Finland-nettverket benytter.

Figur: Finsk samarbeidsmodell 2023: Finsk UD, ambassadene og Business Finland¹⁰

2.4. Næringslivsorganisasjonenes rolle

Næringslivets organisasjoner deltar i ulik grad i eksport- og investeringsfremmearbeidet. Her skiller de danske næringslivsorganisasjonene seg tydelig ut og vi har derfor i dette avsnittet en nærmere beskrivelse av dette arbeidet.

Næringslivsorganisasjonenes rolle i Danmark

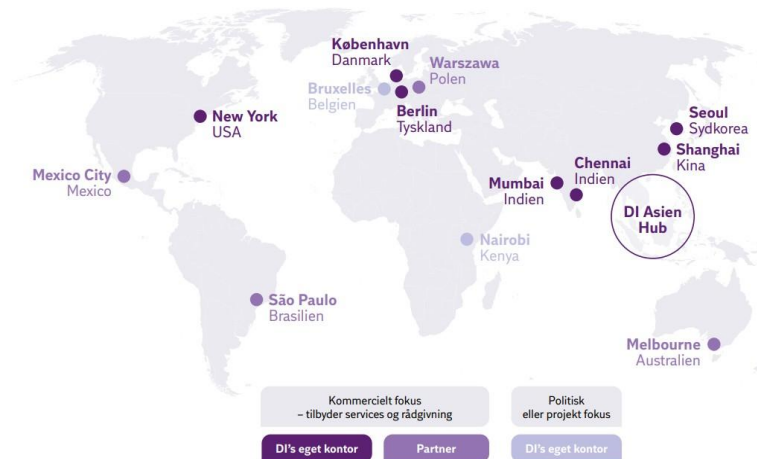
Dansk Erhverv og særlig Dansk Industri (DI) (NHOs søsterorganisasjon) har tatt en aktiv og operativ rolle i eksportarbeidet. DI konkurrerer til en viss grad med TC/danske myndigheters eksportarbeid, men det er naturligvis også mye samarbeid mellom aktørene. DI har et bredt tilbud på eksportområdet:

- Stor rådgivingsavdeling (skilt ut i eget kommersielt selskap av juridiske og praktiske grunner) som gir råd til eksportbedrifter. Dette kan være markedsanalyser, dokumentstøtte, finansiering etc.
- Ansatte stasjonert ved Trade Council + egne DI-kontorer i 6 land som hjelper eksportbedrifter, hovedsakelig med etableringstjenester i form av back office tjenester og kontorplass til bedrifter som etablerer tilstedeværelse i et marked. Disse kontorene leverer også andre mer tradisjonelle rådgivingstjenester
- En egen avdeling i DI organiserer alt fra næringsdelegasjoner (næringsfremstøt) med grupper av bedrifter både med og uten offisiell/kongelig deltakelse til messevirksomhet. Når DI organiserer "Fremstøt" er det med grupper av minst syv bedrifter og i samarbeid med UD's eksportrådgivere. Dette finansieres 50/50 % av bedrifter og UD. I 2022 gjennomførte DI 49 fremstøt til 30 land med 555 bedrifter.
- DI arrangerer danske paviljonger over hele verden. Dette inkluderer å rekruttere bedrifter og planlegge programmet i samarbeid med den aktuelle ambassaden, UD og eventuelt andre næringslivsorganisasjoner. I tillegg er DI ansvarlig for de faglige

¹⁰ Kilde: Utrikesministeriet, Finland

seminarene med innspill fra deltagende bedrifter, samt kvalitetssikring og koordinering av innleggene.

Dansk Industri: Adgang til nye markeder



DI's kontorer i hele verden hjælper din virksomhed med at etablere sig på nye markeder. Vi hjælper dig med at finde handelspartnere i udlandet og vores certifikatkontor hjælper dig med at håndtere regler og dokumentkrav i forbindelse med eksport.

- ✓ **Eksport-rådgivning**, markedspotensial og -analyse
- ✓ **Std-kontrakter** for internasjonal handel, info om handelsavtaler
- ✓ **Sertifikatservice**: eksportdokumenter
- ✓ **Hjelp til internasjonal etablering**
- Rekruttering til og adm. av bedriften.
Employer of Record-tjenester: juridisk arbeidsgiver for bedriftens ans ute inkl lønn, skatt, sikre at lokal arbeidsrett følges.
- ✓ **Internasj. arrangementer og nettverk**
- ✓ **Eksportfremstøt**: Messer og delegasjoner

Næringslivsorganisasjonenes rolle i Sverige

I Sverige er næringslivets organisasjoner på eiersiden i Business Sweden sammen med staten (50/50%). Regjeringen er representert av Utenriksdepartementet, og næringslivet av Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförning (SAU). SAU er en paraplyorganisasjon for næringslivets organisasjoner i handels- og investeringsfremmespørsmål. De fleste organisasjoner og mange bedrifter med interesse for utenrikshandel og investeringer i Sverige er blant de 130 medlemmene i SAU, inklusive Svenskt Näringsliv (NHO sin søsterorganisasjon). Gjennom sin styrerepresentasjon har Svenskt Näringsliv påvirkning på Business Sweden sin overordnede styring, men er ikke involvert i den daglige, operasjonelle driften.

Business Sweden ledes av et styre med minst åtte medlemmer. UD og SAU utnevner like mange medlemmer. Business Sweden rapporterer til UD. Hvert år identifiser regjeringen i et veiledende brev om hva Business Sweden skal prioritere (innenfor rammen av regjeringens oppdrag). Målsettingen er å styrke internasjonaliseringen av svenske bedrifter og å legge til rette for utenlandske investeringer og ekspansjon i Sverige.

Næringslivsorganisasjonenes rolle i Finland og Norge

NHO og NHOs søsterorganisasjon i Finland, Finlands næringsliv EK,¹¹ deltar bl.a. i planlegging og gjennomføring av utvalgte delegasjonsreiser/ statsbesøk. NHO organiserer også enkelte innkommende besøk (B2B og offisielle møter). Enkelte bransje-/landsforeninger i NHO tar en mer operativ rolle i eksportarbeidet, bl.a. Designindustrien i

¹¹ EK= Elinkeinoelämän Keskusliitto (Confederation of Finnish Industries)

Norsk Industri. Av de nordiske næringslivsorganisasjonene har de danske per i dag tatt den desidert mest aktive rollen i eksportarbeidet - både strategisk og operativt.

2.5. Klynger

Noen av klyngene har egne internasjonaliseringstiltak for sine medlemmer. Både Danmark og Norge har gjennomført reformer i klyngestrukturen. Danmarks reformer, konsolideringer og strategiprosesser de senere årene har ført til færre, men større og sterkere klyngeorganisasjoner. Resultatet er at Danmark nå (2025) har 13 nasjonale klynger¹², hvorav 10 superklynger innen Danmarks «styrkeposisjoner» (sektorer) og de øvrige innen «spirende» områder. Målet med reformene har vært å styrke landets innovasjons- og konkurranseevne. Danmark har få eller bare én interesseorganisasjon og klynge per sektor, f.eks. kun Green Power Denmark og Energy Cluster Denmark på energiområdet. De øvrige nordiske landene har klynger som er både sektorbaserte og regionale.

Det norske klyngeprogrammet Norwegian Innovation Clusters (NIC) har også blitt revidert og ny modell¹³ ble vedtatt høsten 2024. 11 nye klynger ble tatt opp i etter søknad i september 2024. I tillegg videreføres "gamle" klynger (selv om midlene fra IN fases ut). Klyngeprogrammet består i dag av 24 klynger som finansieres med opptil 120 millioner kroner.¹⁴ Innovasjon Norge tilbyr årlig drifts- og innovasjonsstøtte på inntil 5 millioner kroner per klynge per år, **avhengig av programnivå**.¹⁵ Klyngene kan finansieres i en maksperiode på ti år, i henhold til EU/EØS-statsstøttereguleringens gruppeunntaksregelverk (GBER). I tillegg mottar klyngene også støtte fra andre offentlige aktører som Enova, Forskningsrådet og EU-programmer, samt medlemskontingenter og prosjektbaserte avgifter.

2.6. Nordisk eksportfremme-samarbeid

Innovasjon Norge, Business Sweden og Business Finland inngikk i april 2021 et tettere samarbeid innen handel og investeringsfremme. De er også samlokalisert enkelte steder, f.eks. i Berlin. Målet er å jobbe sammen i utvalgte initiativer hvor samarbeid gir større verdi enn å jobbe alene. Det er også mål om å bidra til bærekraftig og digital utvikling globalt. Danskene har foreløpig ikke ønsket å være med i dette samarbeidet.

Pågående nordiske initiativer som ledd i samarbeidsavtalen:

1. Nordic Battery Collaboration (fra aug-21):

- Mål: Ledende innen bærekraftig elektrifisering.
- Over 250 deltakere, med EIT InnoEnergy som strategisk partner.
- Fokusmarkeder: Tyskland, USA, Japan, Sør-Korea.
- Årlig nordisk batterikonferanse og digital plattform "Nordic Battery Thursdays."

2. Nordic Chip Collaboration (fra 2024)

- Dekker hele verdikjeden fra produksjon til forskning.

¹² [Danmarks 13 nasjonale klynger | Cluster Excellence Denmark](#)

¹³ Om det nye klyngeprogrammet: <https://nic.innovasjon Norge.no/artikkel/om-klyngeprogrammet-og-programbeskrivelse-for-norwegian-innovation-clusters>

¹⁴ Dette er [de nye klyngene i Norwegian Innovation Clusters](#), 26.09.2024 12:16:47 CEST | Pressemelding Innovasjon Norge

¹⁵ [Tilskudd til klyngedrift - Innovasjon Norge](#)

- Fokus: Felles verdiforslag og adressere kompetansemangel.

3. Ytterligere områder:

- Vurderer initiativer som COP30 i Brasil 2025, gjenoppbygging av Ukraina, fornybar energi i Malaysia, og hydrogen.
- Publiserte veiledningsboken “Doing Business With NATO” i mars 2024.

Videre nordiske initiativer

- Kontinuerlig samarbeid med nordiske land og ambassader.
- Eksempler: EXPO2025 i Japan, nordisk FN-konsortium, Swiss Nordic Bio, og Nordic Innovation House-plattformer.

FN innkjøpsseminaret annet hvert år (det neste i København 10.-11. juni 2025) er eksempel på et konkret nordisk samarbeid.

Organisering av det nordiske eksportfremme-samarbeidet

Det nordiske eksportsamarbeidet ledes av en styringsgruppe med administrerende direktører fra samarbeidsaktørene, altså Business Sweden, Innovasjon Norge, og Business Finland. Et team med medlemmer fra hver organisasjon administrerer tiltakene.

IN ser på mulighet for å samarbeide på arenaer hvor det ikke er for direkte konkurranse mellom de spesifikke bedriftene. Samtidig er IN åpen for å ha felles nordiske områder på messer og lignende arrangement til tross for direkte konkurranse mellom de nordiske bedriftene.

3. Koordinering og politisk forankring

3.1. Styringsstruktur

Det finnes både likheter og ulikheter i hvordan de nordiske landene har strukturert sitt arbeid med eksport- og investeringsfremme.

Alle landene har en Trade Promotion Organisation (TPO) med ansvar for eksport og investeringsfremme. Forskjellen ligger bl.a. i:

- Om TPO også har nasjonale/regionale næringsutviklingsoppgaver
- Bredden av tjenester i eksportarbeidet + graden av brukerbetaling
- Reiselivspromoteringen: Visit Sweden og Visit Denmark er skilt ut som egne, statlige selskaper, mens tilsvarende er integrert i TPO i Norge og Finland.
- Eierskap: Business Sweden er eid 50/50% av staten og privat næringslivsorganisasjon: Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU) hvor bl.a. Svenskt Näringsliv (NHOs søsterorganisasjon) er medlem.
- Om det foreligger en overordnet, nasjonal eksportstrategi (styringsdokument).
- Departementsstrukturen - ett hovedansvarlig departement, eller delt ansvar. I hvilken grad eksportarbeidet koordineres mellom alle berørte departementer og i hvilken grad eksport/ utenrikshandel er tema i de øvrige departementene.

Nordisk eksport- og investeringsfremme				
	Ansvarsområde/ mandat	Eierskap/ koordinering	Nasjonal eksportstrategi	Operativ eksportstrategi
Innovasjon Norge	Næringsutvikling (råd, tilskudd/ lån/ garantier) Eksport- og inv.fremme Visit Norway	Offentlig.: 51% NFD + 49% Fylkeskommuner Samarbeid: UD, ED, andre dep. Team N ledes av ambassadør ute, NFD hjemme. Team N-Forum: koordinering NFD + UD	Regjeringens eksportreform Hele Norge eksporterer	IN strategi 2025- 2030 (PPT). INs eksportstrategi «Rigget for eksport» 2020.
Business Sweden	Eksport- og investeringsfremme	Off + privat: Staten (UD) + næringslivsorg SAU. Kvartalsmøter BS + UD	Strategi for Sveriges utenrikshandel, investeringer og globale konkurransekraft. (2023)	
Business Finland	Innovasjonsfinansiering (nær-utveckl) Eksport- og investeringsfremme Visit Finland	Offentlig. Reform pågår: BF ute fra Arbeids- og næringsdep til UD. BF hjemme forts under Arb.- og nær.dep. Team- F-ledelse: Veksling mellom dep hvert 2. år.	Eksportfremme omtales i Regjeringsprogrammet "Handelspolitikken viktigste mål: å fremme finske bedrifiers eksport og investeringer.»	Team Finland Network Strategy 2019. BF-strategi 2025
Trade Council	Politikk + handel samlet : TC= avd i UD: Eksport-og inv.fremme Utenrikstjenesten: diplomati/utenrikspol.	Offentlig: Integrert i UD. 3 samarbeids- dep: Næringsdep, Klima-, energi og Forsyningsdep, Miljødep	Regjeringens handlingsplan for økonomisk diplomati (2022-23).	

3.2. Overordnet eksportstrategi

Som i Norge, er det i alle landene et utall aktører som skaper koordineringsutfordringer, både på departementsnivå, med virkemiddelaktører og med næringslivet. Danmarks reform i 2000 la hovedansvaret for eksportarbeidet både hjemme og ute i ett departement (UD).

Samtidig er koordineringen forankret på høyt nivå i regjeringen og gjennom en overordnet, nasjonal eksportstrategi. I Sverige er også UD ansvarlig departement og regjeringen har også der utviklet en overordnet utenrikshandel-strategi.



Bilder: Til venstre den danske regjeringens handlingsplan for økonomisk diplomati (2022) og t.h. den svenske regjeringens strategi for utenrikshandel, investeringer og global konkurransekraft (2023)

I Norge satte regjeringen i Hurdalsplattformen (2012-2025) et mål om å øke eksporten utenom olje og gass med 50 % innen 2030. Dette målet er videreført i Arbeiderpartiets politiske prioriteringer 6. februar 2025, etter at Senterpartiet gikk ut av regjering 4. februar.

Som en oppfølging av Hurdalsplattformen lanserte regjeringen 10. mars 2022 eksportreformen «[Hele Norge eksporterer](#)». «Gjennom Hele Norge eksporterer vil myndighetene, næringslivet og virkemiddelapparatet samarbeide om å nå eksportmålet gjennom en styrking og effektivisering av arbeidet med eksport og arbeide for å skape en felles eksportkultur hvor alle bidrar aktivt til å nå eksportmålet. Regjeringen vil kontinuerlig vurdere tiltak som kan bidra til å nå målet om å øke eksporten.» (Regjeringen.no)

«Hele Norge eksporterer» består av:

- Ny modell for å bringe næringslivet og arbeidslivets parter tettere på arbeidet med eksportstrategi: Nasjonalt eksportråd (reoppnevnt for 2025)
- Strategiske eksportfremmesatsinger (3-årige sektorsatsinger) basert på råd til NFD fra Eksportrådet

- Eksfin-kontorer i Ålesund og Stavanger (2022). Eksfin har fått mandatet utvidet til å gi lån til eksportrettede investeringer + finansiere klimaprosjekter med eksportpotensial i Norge + bunnfaste vindkraftprosjekter til havs
- Bedriftsstøtte til å delta på messer og felles næringsfremmeaktiviteter (søknad til IN)
- Nytt nasjonalt merkevareprogram - «Made in Norway» (IN)

INs eksportstrategi for det operative arbeidet: [Innovasjon Norges Strategi 2025-2030](#) (PPT).

I Finland omtales eksportfremme i [Regjeringsprogrammet](#): ”De internasjonale økonomiske relasjonene er, som handelspolitikken, utviklingspolitikken og politikken for teknisk utvikling, en del av Finlands strategiske utenriks- og sikkerhetspolitikk. Handelspolitikkenes viktigste mål er å fremme finske bedrifters eksport og investeringer.» Den finske regjeringen har bl.a. utviklet «[Den industripolitiska strategin](#)».

3.3. Fra FoU og innovasjon til eksport

De nordiske landene satser betydelig på forskning og utvikling, med varierende grad av privat og offentlig finansiering. Norge har en høy andel offentlig finansiering av FoU, mens Sverige og Danmark har høyere privat finansiering.

Norge har relativt lav andel FOU-finansiering fra næringslivet sammenlignet med andre nordiske land. Det skyldes bl.a. at norsk næringsliv er mindre FoU-intensivt enn i mange andre land.

FoU som andel av BNP:

Norge: 2,1 % (hvorav 1 % off. finansiert)
 Finland: 2,8%
 Danmark: ca 3%
 Sverige: 3,4% (betydelig andel fra privat sektor)

Kilde: [Forskerforum.no](#)

Innovative økonomier

I innovasjonsindeksen «Global Innovation Index»¹⁶ som årlig publiseres av World Intellectual Property Organization (WIPO) havnet Norge på 21. plass i 2024, to plasser ned fra 2023-indeksen. Sveits topper listen. I tillegg til Sveriges 2. plass, får våre andre naboland også en betydelig bedre rangering enn Norge. Finland ligger på 7. plass og Danmark på 10. plass blant verdens mest innovative økonomier.

¹⁶ Global Innovation Index 2024: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/>

NORDEN I TALL



Figur: Dette bruker de nordiske landene på forskning.¹⁷

Private FoU-investeringer: Svenske, danske og finske selskaper langt foran

Ser vi på EUs [Industrial R&D Investment Scoreboard](#), en årlig oversikt publisert av EU-kommisjonen, blir bildet av norsk utakt i Norden tydelig. Den henter tall fra de 1000 viktigste selskapene i verden målt etter hvor mye de bruker på FoU.;

Danmark har 23 selskaper, Sverige 22 og Finland 9 selskaper på EUs FoU-investeringsliste. Kjente navn som Novo Nordisk, Ericsson og Nokia troner øverst. Norge har bare to selskaper på lista; Visma og Equinor.

De svenske selskapene på lista brukte til sammen 195 milliarder norske kroner på FoU i 2023. De danske brukte 120 milliarder norske kroner og de finske 71 milliarder. Avstanden er stor ned til de to norske selskapene som investerte om lag 8 milliarder kroner i FoU.

Kilde: Forskerforum: Norsk næringsliv er ikke rigget for forskning,
Av Asle Olav Rønning, Publisert 30. januar 2025 kl. 15:22

Horisont Europa

Norges forskningsråd støtter norske bedrifter og forskningsmiljøer i å delta i EUs rammeprogram for forskning og innovasjon, Horisont Europa. Norske forskere gjør det godt

¹⁷ Kilde: [Dette bruker de nordiske landene på forskning](#), Forskerforum.no, publisert 13.01.2025 kl 13.16

i Horisont Europa. Den norske suksessraten, dvs. andelen av søknadene med minst en norsk deltaker som har blitt innstilt for finansiering, er så langt i Horisont Europa på 24 prosent. Tilsvarende tall for alle søknadene som har kommet inn til Horisont Europa er 17 prosent. [Forskningsrådets Indikatorrapport 2024](#) viser at det er forskningsinstituttene som har fått størst uttelling i Horisont Europa, foran Universitets- og høyskolesektoren og næringslivet.

[Undersøkelser utført av Samfunnsøkonomisk analyse og Møreforskning](#) (2023) på oppdrag fra Forskningsrådet indikerer at prosjektene (Horisont Europa) har bidratt til innovasjon og omstillingsevne. Litt over halvparten (56 prosent) av respondentene oppgir at prosjektet har resultert i lansering av nye varer og tjenester fire år etter prosjektavslutning. Ytterligere 25 prosent forventer lansering på et senere tidspunkt. Noe færre, men likevel en betydelig andel (47 prosent), oppgir å ha implementert nye eller forbedrede virksomhetsprosesser.

Norge har likevel et potensial når det gjelder å kommersialisere forsknings- og innovasjonsresultatene. Det er verdt å vurdere om vi bør forsterke igangsatte initiativ:

- Norges forskningsråd sin [Handlingsplan for internasjonalisering 2021-2027](#) (kapittel om innovasjon og økt konkurransekraft)
- Internasjonalt forskningssamarbeid: [Horisont Europa har styrket Norges internasjonale forsknings- og innovasjonssamarbeid, noe som har ført til økt eksport av norsk teknologi og tjenester.](#)

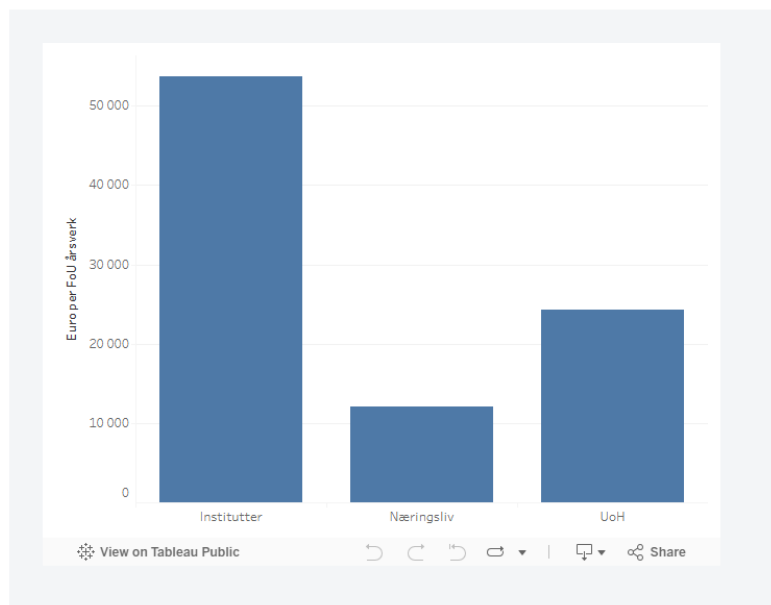
FOU-synergier mellom næringsliv, academia, forskning og myndigheter

Det er interessant å hente inspirasjon fra svenske og danske utekontor for kobling av interesser innen innovasjon og forskning mellom myndigheter, academia og næringsliv:

Svenske Innovations- og forskningskontor i utlandet

Det svenske Office of Science and Innovation (OSI) som finnes ved 7 Svenske ambassader (Beijing, Brasilia, London, New Delhi, Seoul, Tokyo, Washington D.C.) ledes av forskningsråd eller kontorsjef. OSI jobber strategisk for å fremme Sverige som kunnskapsnasjon og bistå med innovasjons- og forskningskompetanse samt gjennomføre

Figur 4.6c Midler til Norge (innstilte prosjekter) fra Horisont Europa normalisert mot FoU-årsverk per FoU-sektor. 2021-mai 2024.



Kilde: Norges forskningsråd basert på Kommisjonens database, eCorda.
Kilde FoU-årsverk: Statistisk sentralbyrå, 2022.

tiltak innen bilaterale innovasjons- og forskningssamarbeid. OSI bidrar med sin kompetanse og kunnskap til arbeidet innen Team Sweden. OSI fungerer som meglere, strategiske rådgivere og døråpnere. OSI bidrar til svensk innovasjons- og forskningsdiplomati gjennom langsiktig relasjonsbygging, kobling av relevante aktører og bidrag for å styrke eksisterende samarbeid mellom svenske og lokale myndigheter samt med forskningsaktører i bedrifter, universiteter og forskningsinstitusjoner. En annen del av OSIs oppgaver er å overvåke, analysere og rapportere til Sverige om viktige trender innen forskning, innovasjon og vekst. Klima- og næringslivsdepartementets internasjonale sekretariat koordinerer og støtter OSI-kontorene.

Danske innovasjonssentre i utlandet

Det danske UD og Utdanning- og forskningsdepartementet har i partnerskap opprettet **syv innovasjonssentre** i utlandet (München, Bangalore, Shanghai, Seoul, Tel Aviv, Silicon Valley og Boston), samt et hovedkontor i København. De tilbyr tjenester til bedrifter, klynger, forskning, utdanningsinstitusjoner, universitets-inkubatorer og utdanningsinstitusjoner. SMB kan få tilskudd til rådgivning ved innovasjonssentrene. Oppstartsbedrifter får



navigeringshjelp i innovasjons-økosystemet i f.eks. India samt hjelp til markedsadgang og til å finne og bli introdusert til relevante partnere. Sentrene muliggjør forsknings- og innovasjonssamarbeid mellom danske og utenlandske forskningsinstitusjoner. Arbeidet er i tråd med regjeringens strategier & mål for innovasjon gjennom fokus og ekspertise på: [Green Transition](#), [Life Science](#) og [Technology](#).

Kort om danske Innovasjonssentre i utlandet:

- **Samarbeid** mellom forskningsorganisasjoner og bedrifter for å utvikle ny kunnskap og innovasjoner.
- **Finansiering:** Støtte til prosjekter som har gjennomgått Co-Creation-fasen eller er direkte forberedt uten den.
- **Konsortium:** Minst to selskaper må samarbeide, og hvis en forskningsorganisasjon er involvert, må minst tre selskaper delta.
- **Balanse:** Totale kostnader for forsknings- og forretningsprosjekter må være balansert i forhold til hverandre.

- **Konkurransedyktig finansiering:** Prosjekter vurderes basert på eksportpotensial og indirekte effekter.

Mål:

- kommersialisere kunnskap og ideer.
- tiltrekke talenter og investeringer
- samarbeide om å løse globale utfordringer.

3.4. Sammenheng mellom utvikling og handel

Regjeringen i hvert av våre nordiske naboland har en egen strategi for bistand og handel:

- Finland: “[Redegjørelse om internasjonale økonomiske relasjoner og utviklingssamarbeid](#)”, 2024
- Sverige: “[Bistånd för en ny era](#)”, 2024
- Danmark: [Udviklingspolitiske-prioriteter](#), 2025-2028



Også i Norge er det initiativ som peker på mulighetene som ligger i synergier mellom handel og utvikling.:

- [Næringslivets pådriverforum](#), ledet av NHO, anbefaler tettere samarbeid mellom næringsfremme og bistand for å oppnå bærekraftsmålene. [Dette inkluderer risikoavlastning, regelbasert handel og kapasitetsbygging](#). Ved å integrere næringsfremme og bistand kan Norge bidra til en mer bærekraftig og omfattende forbedring av levekårene i utviklingsland.
- I rapporten «[Investering i en felles fremtid - Et nytt rammeverk for utviklingspolitikken](#)» (UD15.05.2023) lanseres innspill fra ekspertutvalg. Her står bl.a.: «*Innsatsen for å løse klimakrisen og andre globale fellesutfordringer bør skilles ut som en egen kategori i utviklingspolitikken. Privat sektor må sterkere*

med - og staten kan bidra mer til det. Det krever en opptrapping av eksisterende virkemidler, etablering av noen nye og en tettere samordning av virkemidlene gjennom et «Team Norway» for utvikling. Den nye utviklingspolitikken bør forankres politisk gjennom en ny Stortingsmelding»

Norge er per i dag det eneste av de 4 nordiske landene som har en separat ministerpost for utvikling. Utviklingsministeren (UD) har ansvaret for det utviklingspolitiske arbeidet, Norges humanitære innsats, utviklingssamarbeidet med FN-systemet, Verdensbanken, de regionale utviklingsbankene og øvrige globale fond og programmer. Utviklingsministeren er nordisk samarbeidsminister og har ansvaret for Norad, Norsk senter for utvekslingssamarbeid (Norec) og Norfund. Utenriksministeren (UD) er leder for departementet og har overordnet ansvar, bl.a. for næringsfremme.

Sveriges ansvarlige minister for utenrikshandel er også bistandsminister: Minister for bistand- og utenrikshandel (UD). Den svenske regjeringen gjennomførte i 2024 en reform for å styrke sammenhengen mellom bistand og handel¹⁸. Næringslivet får en sentral rolle i regjeringens tenkning rundt bistand. Bistand ble da også en del av oppdraget til Business Sweden for første gang. I tillegg omfatter oppdragsbrevet til SIDA (tilsvarer Norad) blant annet å «öka synergier mellan handel och bistånd». Svenska Institutet (SI), som profilerer Sverige i utlandet, finansieres bl.a. via bistandsbudsjettet.

Finland har på samme måte som Sverige én minister med ansvar for både utenrikshandel og bistand (UD). Den finske regjeringens «Redegjørelse om internasjonale økonomiske relasjoner og utviklingssamarbeid» supplerer regjeringens utenriks- og sikkerhetspolitiske redegjørelse med mer detaljerte tiltak. Målet er å støtte Finlands handels- og økonomiske interesser på utviklingsmarkeder og øke landenes økonomiske uavhengighet ved å styrke deres ansvar for sin utvikling.



Stort potensial i leveranser til FN og Verdensbanken

Hvis vi ser på FN-markedet og verdensbanken/ andre internasjonale finansinstitusjoner er potensialet for norske leveranser stort:

- [Verdensbanken bruker omtrent \\$20 milliarder på innkjøp årlig¹⁹.](#)
- FN er en av de største innkjøpere av varer og tjenester i verden på over NOK 150 milliarder årlig.²⁰ Norges markedsandel utgjorde i 2018 0,22%.
- IN kan bistå med rådgivning om mulighetene i FN-markedet, innkjøpsprosesser, innkjøpsportalen UNGM (United Nations Global Marketplace) og viktige møteplasser.

¹⁸ Reformagendan Bistånd för en ny era - frihet, egenmakt och hållbar tillväxt.

¹⁹ Worldbank.org: Award Summary: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/products-and-services/brief/summary-and-detailed-borrower-procurement-reports>

Dette kunne vært mer synlig på INs webside og i andre kanaler.

- FN innkjøpskonferanse hvert 2. år (neste i København 10.-11. juni 2025) kan også med fordel synliggjøres mer overfor norske bedrifter. Her kan bedrifter både få med seg høynivå-innlegg, informasjon om hvordan FN fungerer som marked og mulighet for å delta på tematiske workshops. Innovasjon Norge vurderer om norske bedrifter kan søke støtte for deltakelse på linje med danske. Konferansen er i regi av TC i samarbeid med IN, BF, BS.

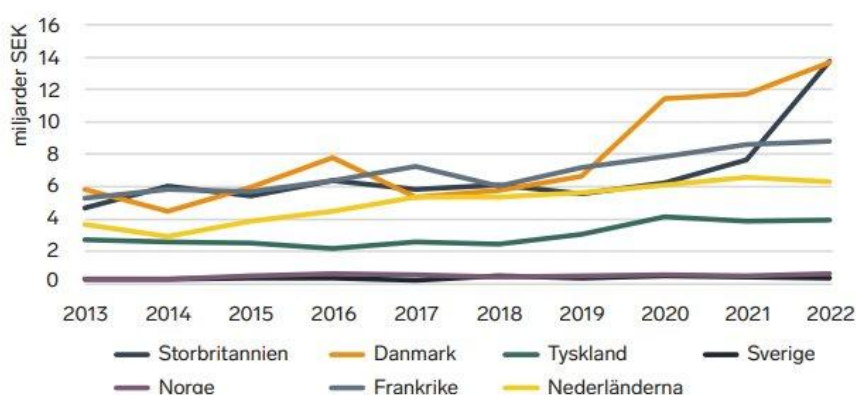
Business Finland tilbyr bistand til finske bedrifter som ønsker å levere til FN-markedet: «Partnering with the UN». Dette markedsføres på nettsiden deres.²¹

Svenskt Näringsliv (NHOs søsterorganisasjon) har laget en analyse av FN-markedet og årsakene til svenske bedrifters lave deltakelse i FNs anskaffelser.²² Den viser bl.a. følgende oversikt over salg til FN-markedet i 2022.:

Tabell 1: Antal registrerade företag i UNGM och affärsvolym per företag

Land	Antal registrerade företag i UNGM	Export volym till FN (2022)	Export volym till FN per registrerat företag
Danmark ⁶	1 518 st	13 miljarder kr	8,5 miljoner kr
Storbritannien	9 966 st	13 miljarder kr	1,4 miljoner kr
Nederländerna	2 586 st	6 miljarder kr	2,3 miljoner kr
Tyskland	3 789 st	3,7 miljarder kr	0,98 miljoner kr
Frankrike	4 471 st	8,4 miljarder kr	1,87 miljoner kr
Norge	382 st	0,6 miljarder kr	1,6 miljoner kr
Sverige	849 st	0,4 miljarder kr	0,48 miljoner kr

Graf 1: Affärsvolym per land, år 2013–2022



Graf: Norge og Sverige har inngått få kontrakter med FN-markedet, mens Danmark, sammen med Storbritannia, topper statistikken.²³

²¹ [UN Collaboration - Business Finland](#)

²² Kilde: Svenskt Näringsliv: [Orsaker till svenska företags låga deltagande i FN-upphandlingar](#)

²³ Kilde: Svenskt Näringsliv: [Orsaker till svenska företags låga deltagande i FN-upphandlingar](#)

3.5. Partnerskapsfora mellom myndigheter og næringsliv

I Danmark er det tett samarbeid mellom næringslivet og myndighetene. De har 3 partnerskapsfora for å sikre regelmessig dialog eksport og investeringsfremmearbeidet, slik det er beskrevet på plansjen fra Trade Council under. Så vidt vi kan se har ikke de øvrige landene tilsvarende samarbeidsarenaer.

Dansk Industri opplever at alle disse organene fungerer godt og bidrar til at koordineringen mellom næringslivsorganisasjonene går smidigere.

3 different partnership fora

1: CEO-FORUM (2 møder/år)

- Rådgivende organ for regeringen mht. eksportfremme.
- Etableret med Handlingsplanen for Økonomisk Diplomati (2022).
- Udenrigsministeren (formand), Erhvervsministeren, Uddannelses- og Forskningsministeren, 4 hovederhvervsorganisationer, Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, fagbevægelsen

2: KONTAKT-FORUM (3-4 møder/år)

- Dialog med de store erhvervsorganisationer
- Ligner CEO-Forum, men på arbejdsniveau
- Etableret ifm. TC's grundlæggelse o 2000

3: SEKTOR-FORA (3-4 møder/år i hver prioritetssektor)

- På tværs af Trade Council's prioritetssektorer
- More operationelt – hvert sektor forum beslutter sektor-specifikke mål, prioritetsprojekter, opfølgning på strategier og handlingsplaner



3.6. Prioriteringer og satsinger

Norge er ikke alene om å etablere strategiske satsinger, selv om organisering og ressursbruk er forskjellig. Norges strategiske eksportsatsinger skiller seg ut ved å være tidsavgrenset (3-år). Norge har dessuten hatt en sektornøytral næringspolitikk som har resultert i at IN, frem til eksportsatsingene, har bygget opp generalistkompetanse fremfor spisskompetanse innen prioriterte næringer. I Norge kommer disse satsingene som tiltak på toppen av det ordinære eksportfremme-oppgavet til IN. IN har etablert sektorledere med ansvar for både det ordinære eksportarbeidet og eksportsatsingen innen de aktuelle sektorene slik at innsatsen/ tiltakene i en sektor sees i sammenheng.

Eksportsatsingene følges også opp av utenriktjenesten. Utestasjonene kategoriseres i forhold til hvor aktuelt landet er for norsk eksport.

Prioriteringer og sektorvise satsinger

Danmark Trade Council	Finland Business Finland	Sverige Business Sweden	Norge Innovasjon Norge
7 prioriterte sektorer: - Teknologi og digitalisering - Energi - Biovitenskap/ life science - Bærekraftig mat og agrotek - Vann, miljø og sirkulær økonomi - Forsvar - Det blå Danmark (maritim)	4 Fokusområder: - Energieffektive løsninger - Fornybar energi, spesielt biomasse og hydroge - Digitalisering, e-helse og e-utdanning - Cleantech	7 prioriterte nøkkel-industrier: - Energi - Transport - Livsvitenskap - Avansert produksjon og automatisering - Bærekraftig livsstil - Digital teknologi - Nye materialer	5 + 1 strategiske eksportsatsinger (3-årige) - Havvind - Grønnere maritim Helseindustri - Vareproduksjon & design - Reiseliv - Verdikjeden til sjømat (6. eksport-satsing: Under utarbeidelse).

Alle de fire nordiske landene i rapporten (Norge, Sverige, Danmark og Finland) har eksport-prioriteringer innen teknologi og energi/fornybar inkludert Norges havvind og grønn maritim satsing. Norge er eneste landet som ikke har digitalisering som satsingsområde. Dette er vurdert som tverrgående område. Finland er eneste land uten helsesatsing eller satsing innen bærekraftig mat/livsstil/verdikjede sjømat. Derimot er Norge eneste land med reiselivssatsing, mens Danmark er alene om vann, miljø og sirkulærøkonomi som satsing.

Business Sweden har i tillegg spesifisert 5 føringer for sitt arbeid: Menneskerettigheter; anti-korrupsjon, miljø, arbeidsforhold (CSR) og sosial påvirkning.

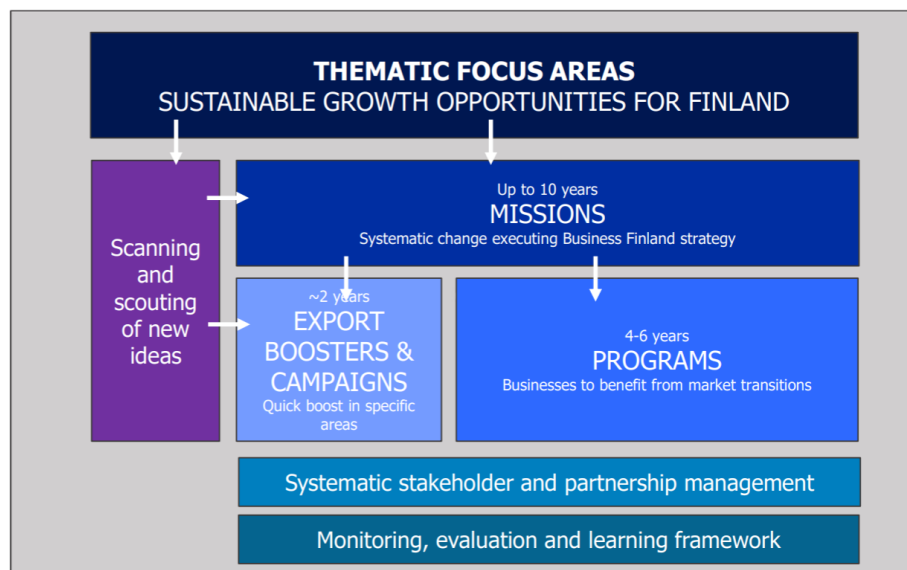
Tidshorisont:

Erfaringene med de norske eksportsatsingene viser at det tar tid å få på plass nye strukturer, samarbeidsmodeller og tiltak, samt å mobilisere bedriftene. For å lykkes er det viktig med tilstedeværelse, nettverksbygging og markedsaktiviteter innen prioriterte segmenter og markeder over tid. Det er også viktig for eksportbedrifter, Team Norway-aktører både hjemme og ute med en viss planleggingshorisont og forutsigbarhet.

Det virker interessant å se nærmere på Business Finland som opererer med en kombinasjon av kampanjer, programmer og andre tiltak med ulik tidshorisont.:

- Inntil 2 år: «Export-boosters» og kampanjer
- 4-6 år: programmer for å utnytte skifter i markeder
- Opptil 10 års oppdrag

Programs and campaigns are BF platforms to implement BF strategy and execute missions roadmaps



4. Ressursbruk og resultater

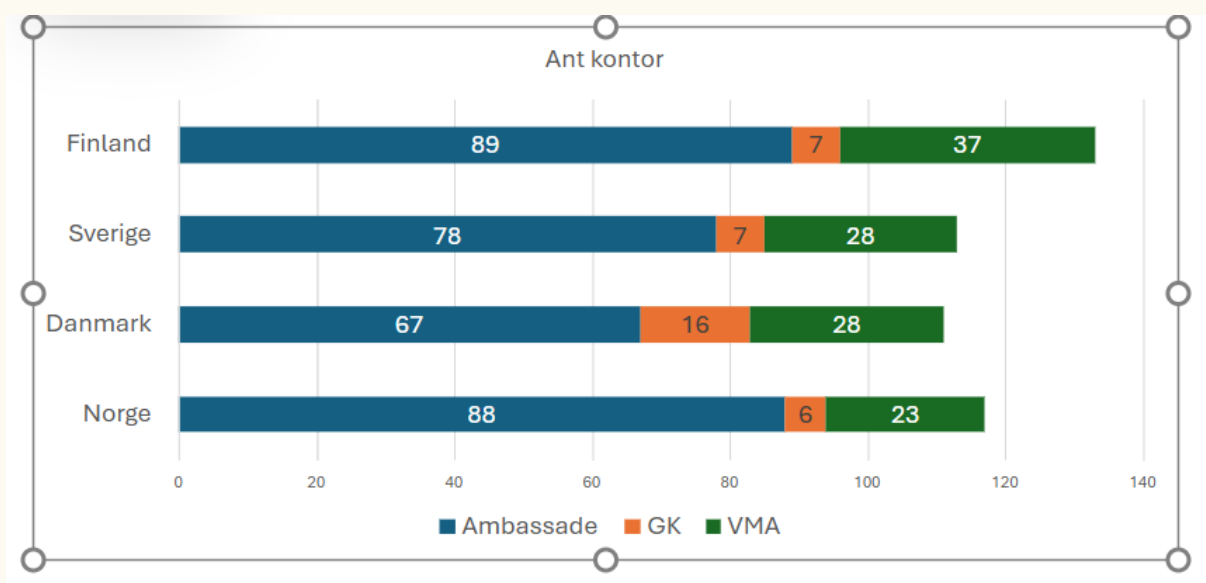
Det er vanskelig å skille ut hvor mye ressurser som brukes på eksportfremme i de ulike landene nasjonalt for å forberede bedriftene på eksport. Det gjør det også krevende å sammenligne eksakt hvor mye ressurser som brukes på eksportarbeidet i hvert land. Samtidig gir oversikten over antall personer som arbeider med næringsfremme i uteapparatet et visst grunnlag for sammenligning. Det kan imidlertid være stor forskjell i kostnadene på lokalt ansatte og utsendte, og mellom spesialister og generalister.

Samtidig er det viktig å ta i betraktning at tilstedeværelse ute er bygd opp over tid basert på de forskjellige landenes næringsstruktur og bedriftenes behov. Hvert lands offentlige tilbud må tilpasses lokale behov. Vi skal derfor være forsiktige med å trekke sammenlikningene for langt, da norsk næringslivs behov ikke nødvendigvis er det samme som våre nabolands.

4.1. Nordisk tilstedeværelse ute

Utekontorer

I grafen under ser vi på nordisk tilstedeværelse i utlandet, med fokus på utenriktjenesten og virkemiddelaktørene (VMA). Utenriktjenesten omfatter ambassader og generalkonsulater (GK). Når det gjelder VMA har vi her kun inkludert utekontorene til TPO-ene, det vil si Innovasjon Norge, Trade Council, Business Finland og Business Sweden. Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom antall kontor og antall land. Business Finland har for eksempel 37 kontorer fordelt på 32 land.



Graf: Nordisk tilstedeværelse med kontor i utlandet²⁴

Primæroppgaven til Generalkonsulatene (GK) er nærings- og kulturfremme. I tillegg har utenriktjenesten en rekke Honorærkonsuler, som er bindeledd mellom utenriksstasjonen og lokale myndigheter og lokalt næringsliv. Dette er et ulønnet verv (kun kontorgodtgjørelse). Honorærkonsuler utsteder ikke lenger pass/visum. Andre funksjoner er multilaterale representasjoner/ delegasjoner i FN; WTO, NATO, EU etc. Danmark har bl.a. også handelskontor i områder med betydelige kommersielle interesser, som Taipei og Bangalore.

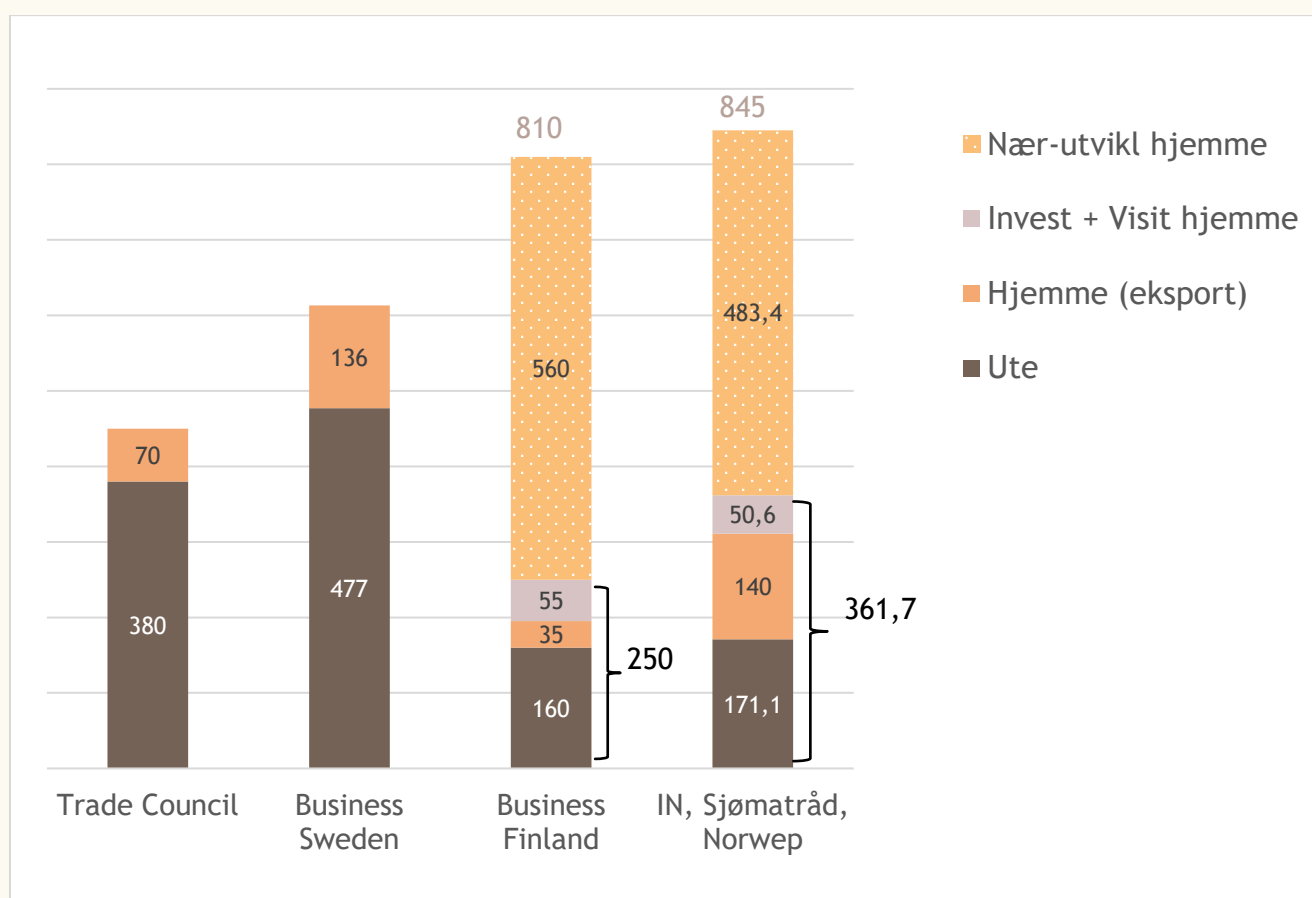
Bemanning i eksport-virkemiddelapparatet

I dette avsnittet sammenlignes ressursene i virkemiddelapparatet ute i form av bemanning i ulike markeder. Det er imidlertid viktig å understreke at det avgjørende for eksportarbeidet er å sikre at Norge får den beste effekten av virkemidlene som settes inn. Se også eget avsnitt om mål: kap. 4.7. «Resultatmåling i eksport- og investeringsfremmearbeidet». Forutsetningen for at en eksportbedrift skal bruke tjenester fra virkemiddelapparatet og eventuelt betale egenandel er at de får relevant bistand i forhold til sine behov på veien mot kontakter og kontrakter. Det er selvfølgelig interessant å se på både hvilke tjenester som tilbys og ikke minst hvilken type kompetanse eksportrådgiverne bidrar med. For eksempel er flere enn halvparten av Trade Council-medarbeiderne lokalt ansatte med innsikt i markedsvilkår, kultur, språk og administrative forhold. Utsendte TC-medarbeidere har inngående kjennskap til dansk næringsliv. Rådgivning skreddersys til den enkelte virksomhets behov. Rådgivere inkluderer både generalister og spesialister innen prioriterte sektorer som grønn teknologi, helse og matvarer. Rådgiverne besøker jevnlig Danmark for å undersøke eksportmuligheter.

²⁴ Tall innhentet fra aktørene januar/februar 2025

Bemanningen reflekterer naturlig nok oppgavene. Trade Council og Business Sweden har et rendyrket eksport- og investeringsfremme-oppgave, mens Business Finland og Innovasjon Norge også har flere oppdrag hjemme innen næringsutvikling: Rådgivning, kurs og sist, men ikke minst, lån, tilskudd og garantier. Det vil si oppgaver som ikke er direkte relatert til eksport- eller investeringsfremme.

Grafen under gir et bilde av bemanningen av det nordiske eksport-virkemiddelapparatet hjemme og ute. I tillegg til TPO-ene, har vi for Norge inkludert Norwep og Norges Sjømatråd. Alle landene har flere aktører i sine eksport-virkemiddelapparater. (Aktørbildet er beskrevet i kapittel 2.) Her ser vi nærmere på bemanningen (årsverk):

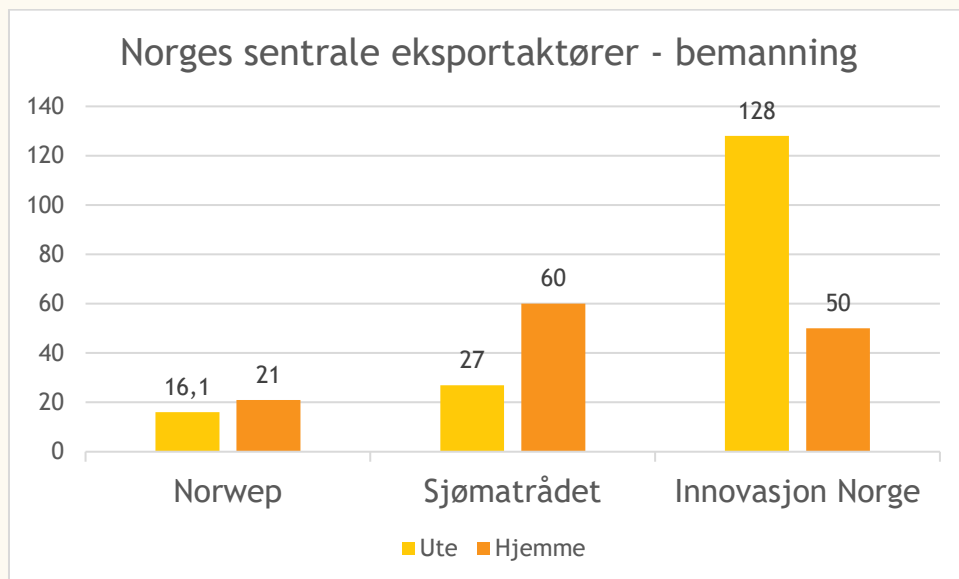


Figur: Nordisk bemanning av eksport- og investeringsfremmearbeidet

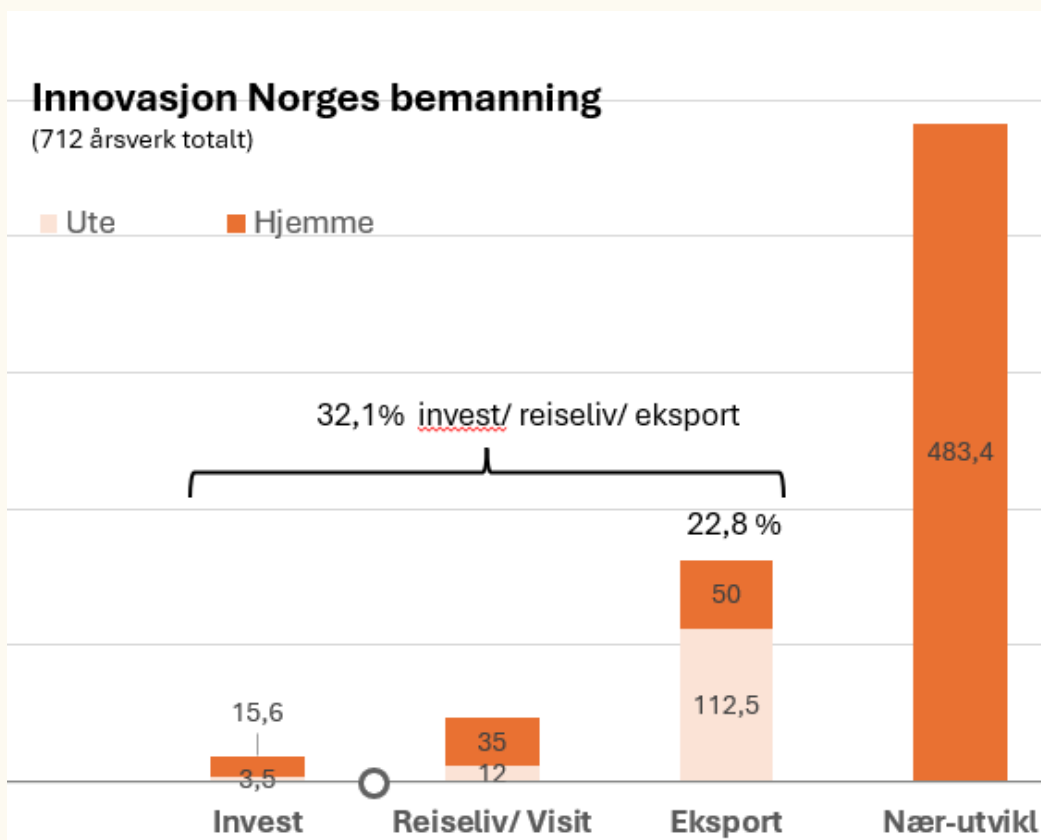
Trade Council (Danmark) og Business Sweden sine rådgivningstjenester både hjemme og ute er relatert til eksport og internasjonalisering - ikke regional næringsutvikling. Visit Denmark og Visit Sweden er separate statlige virksomheter, mens tilsvarende virksomhet er integrert i Business Finland og Innovasjon Norge.

I Danmark har næringslivsorganisasjonene en svært aktiv rolle i det operative eksport- og investeringsfremmearbeidet. Dansk Erhverv og særlig Dansk Industri tilbyr både 1-1 rådgivning (kommersielle konsulenttenester) og felles eksportfremstøt (delegasjonsreiser og messer) for grupper av bedrifter. Næringslivsorganisasjonene i de øvrige nordiske landene deltar i langt mindre omfang, gjerne knyttet til delegasjonsreiser. (jfr kapittel 2.4).

Ser vi nærmere på bemanningen av det norske virkemiddelapparatet som jobber med eksport- og investeringsfremme, er **årsverkene** fordelt slik:



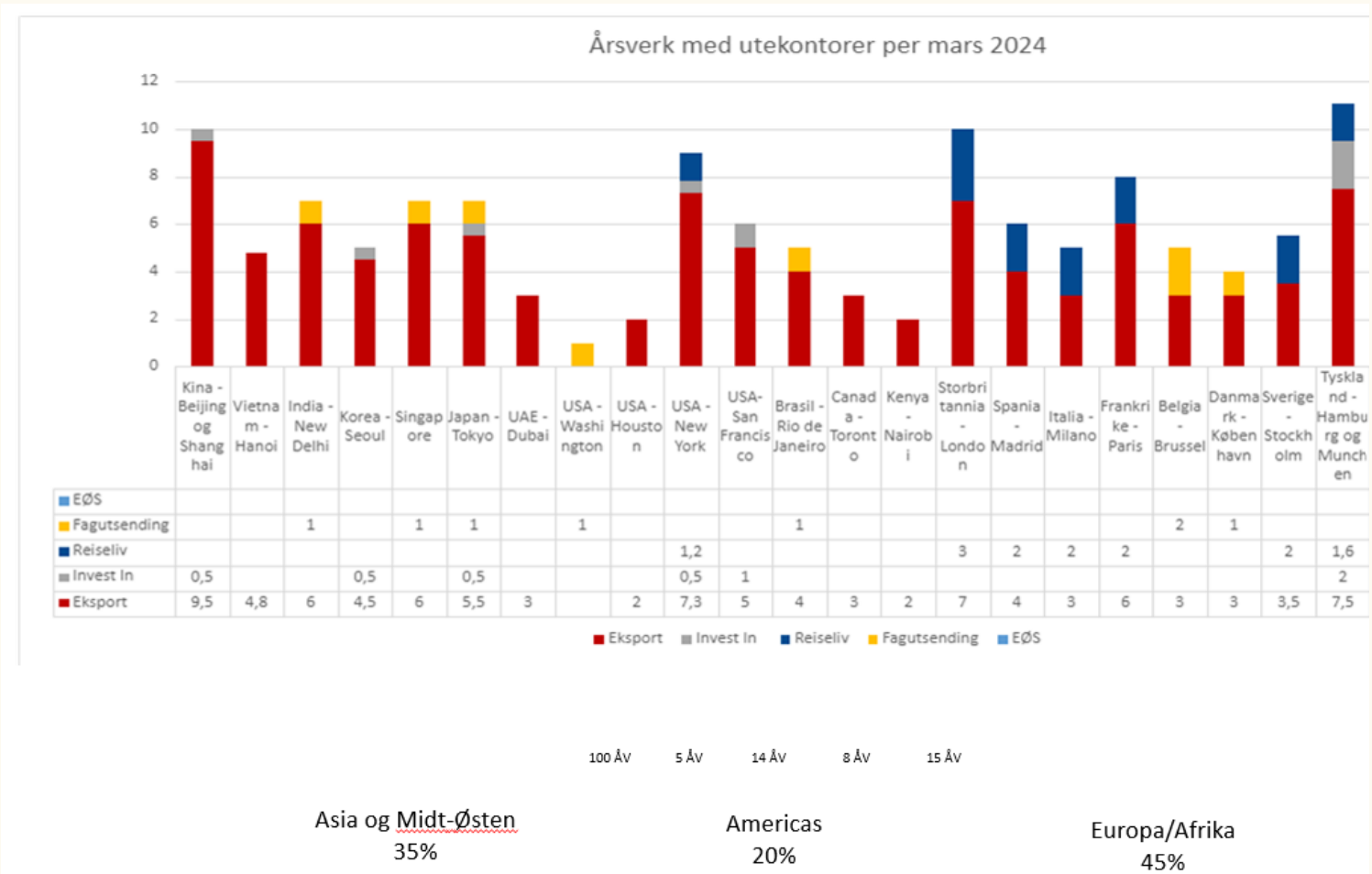
Av Innovasjon Norges totale bemanning (712 årsverk) jobber 67,9% med andre oppgaver enn eksport/investeringsfremme. De tilbyr tjenester til gründere, vekstbedrifter og næringsmiljøer innen næringsutvikling, dvs. finansiering (lån, tilskudd og garantier), rådgiving, kompetanse, nettverk og profilering.



32,1% av INs medarbeidere (årsverk) jobber med eksport- og investeringsfremme eller reiseliv - hjemme og ute. 17,9% av IN-medarbeiderne er ved utekontorene. Når det gjelder reiseliv er arbeidet markedsføringsrelatert. Av de 35 på reiselivsavdelingen til IN hjemme jobber 27 med markedsføring og 6 med utvikling av bærekraftige reisemål, samt 2 i lederstillinger.

Innovasjon Norges bemanning i utlandet

Figuren under viser Innovasjon Norges bemanning ute målt i antall årsverk fordelt på kontor, region og oppdrag.²⁵



IN har også fire EØS-kontor i hhv Kroatia (2 medarbeidere), Hellas (3), Romania (7) og Bulgaria (3). Disse administrerer EØS-midlene:

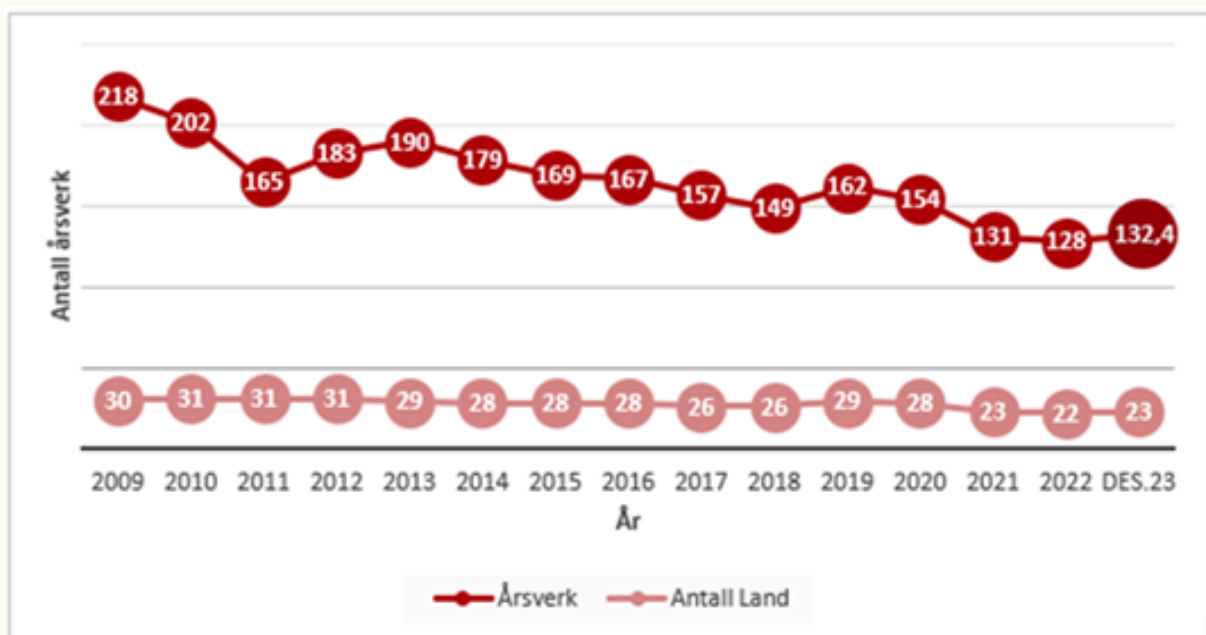
²⁵ Tallene viser status i mars 2024 (kilde Innovasjon Norge) og det er derfor noe avvik ift. Graf på neste side som viser antall medarbeidere i utvalgte land per januar 2025.

«EØS-midlene (EEA grants) er en del av EØS-avtalen og et bidrag fra Norge til å redusere sosiale og økonomiske forskjeller i Europa. EØS-midlene skal også styrke samarbeidet mellom Norge, de andre giverlandene Island og Liechtenstein, og de 15 mottakerlandene i Baltikum, Sentral- og Sør-Europa. Dette er markeder med stort potensial! En betydelig andel av de totale midlene skal gå til næringsutvikling og innovasjon for små og mellomstore bedrifter, hvilket innebærer store muligheter for norske parter som inngår samarbeid med parter i mottakerlandet.»

[EØS-midlene / EEA Grants | Innovasjon Norge](#)

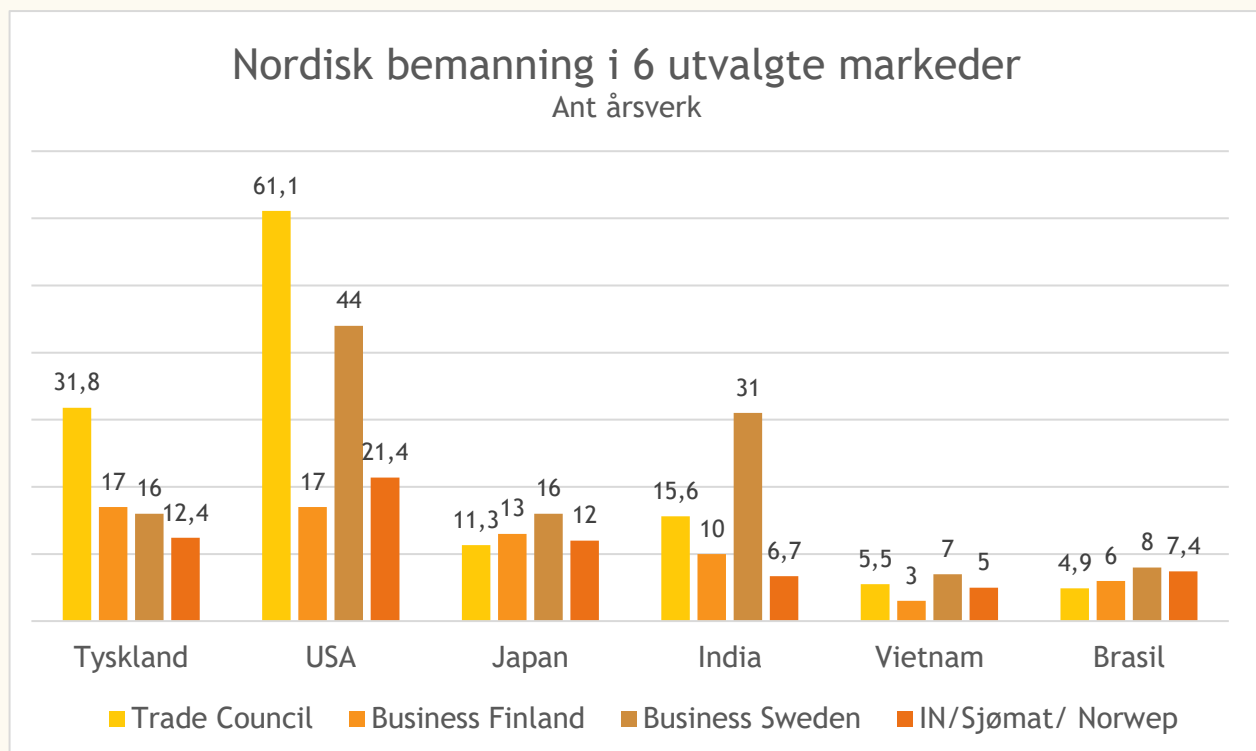
Utviklingen i Innovasjon Norges tilstedeværelse ute

I Innovasjon Norge er antall årsverk ute redusert med 40% siden 2009. I 2020 la IN ned 6(7) kontorer og styrket de viktigste markedene. I 2024 la IN ned kontoret i Kenya og trakk seg ut av Afrika. Grafen under viser utviklingen i antall årsverk og antall land IN har kontor fra 2009 til og med 2023. (kilde: Innovasjon Norge):



Nordisk bemanning i utvalgte land

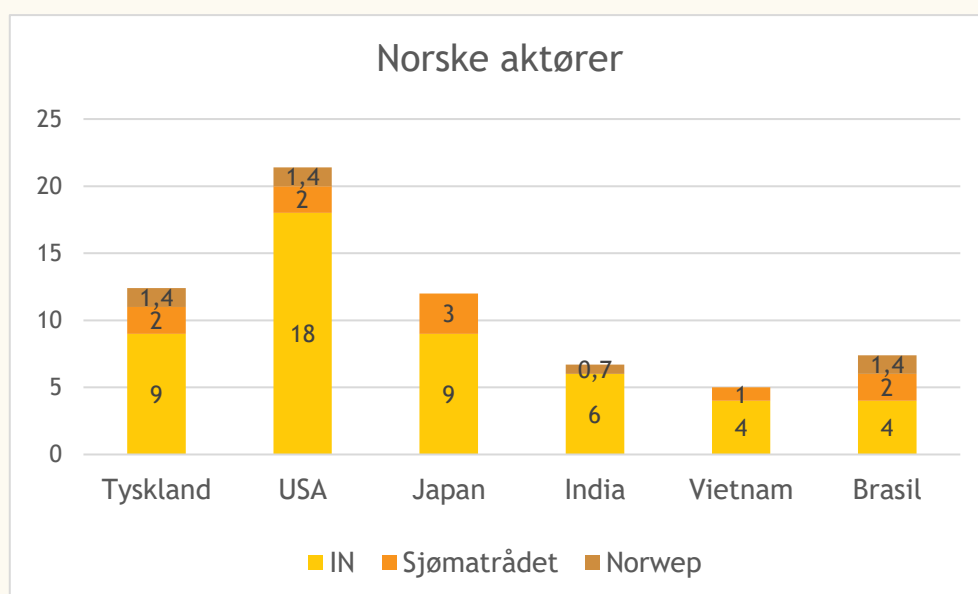
I den neste grafen har vi zoomet inn på 6 markeder. Dette er land som er viktige både med tanke på eksisterende eksport og vekst. Her ser vi på hvordan de nordiske landenes primære virkemiddelaktører er representert i form av antall årsverk.



Figur: Bemanningen i danske Trade Council, Business Finland, Business Sweden og de norske eksportfremmeaktørene Innovasjon Norge, Norges Sjømatråd og Norwep, i seks utvalgte markeder.

Vi har her inkludert bemanningen i Sjømatrådet og Norwep, i tillegg til Innovasjon Norge. Likevel har de andre nordiske landene jevnt over flere ressurser enn Norge på disse viktige markedene. (I tillegg har Visit Denmark 1 kontor i USA som ikke hører under TC. Business Finland har også personer innen innovasjonssamarbeid noen få steder, f.eks. 2 stk i USA.)

Denne figuren viser hvordan de norske VMA-aktørene er representert i de samme 6 landene.:



Figur: Den norske bemanningen (årsverk) i 6 utvalgte land²⁶. Innovasjon Norge inkl. Invest in Norway og reiseliv.

(For Norwep er det gjort en omregning fra ant. personer til årsverk, ut fra at snitt-bemanningen deres ute er i 70% stillinger.)

²⁶ Årsverk-tall innhentet januar 2025 fra Innovasjon Norge, Norges Sjømatråd og Norwep

Spesialfunksjoner

Utenrikstjenesten og VMA kan ha spesialfunksjoner utplassert for kortere eller lengre tid. Her er noen eksempler:

Danmark

7 innovasjonskontorer, 6 multilaterale representasjoner, 3 representasjonskontorer, og 1 handelskontor. Har bl.a. helseattachéer.

Sverige

- Innovasjonskontorer v/ universiteter hjemme. (finansieres av Vinnova, statlig)
- Regjeringens 6 Innovasjons- og forskningskontorer¹ i utlandet.
Lokalisert ved 8 ambassader. Ledes av forskningsråd.
Skal fungere som meglere, strategiske rådgivere og døråpnere, bidra til utvikling og forbedring av konkrete innovasjonssamarbeid gjennom langsiktig relasjonsbygging.: svensk innovasjons- og forskningsdiplomati.

Norge

- **Attachéer ved norske utenriksstasjoner**
Norge har flere typer attachéer utplassert ved utenriksstasjoner for å fremme ulike interesser og samarbeid internasjonalt. De dekker områder som forskning, forsvar, handel, kultur, landbruk og miljø. Varighet: 3-5 år. Finansieres av de relevante fagdepartementene.
- **Kunnskap og teknologiutsending**
Innovasjon Norge har 3 kunnskap og teknologiutsendinger (Japan, India og Brasil). Formålet er forsknings-, høyere utdanning og innovasjonssamarbeid som også leverer inn på eksportoppdraget, om enn i noe varierende grad. IN er arbeidsgiver og betaler ca 2/3 av kostnaden, mens den siste 1/3 dekkes av Kunnskapsdepartementet, Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-Dir) og Forskningsrådet. (Varighet: 2+1+1 år)
- **Hospiteringsordning**
I tillegg finnes hospiteringsmuligheter i kortere perioder ved INs utekontorer for ansatte i Kunnskapsdepartementet, NFR, og HK-dir.

4.2. Finansiering av tjenester

Gjennomgangen viser et bredt spekter av tiltak og tjenester med ulik grad av brukerbetaling. Prisdifferensiering basert på bedriftens størrelse og eksportmodenhet varierer fra land til land og avhenger av de spesifikke programmene og tjenestene som tilbys.

Når virkemiddelaktører tilbyr tjenester til markedspris, oppstår det spørsmål om de kommer i konkurranse med kommersielle konsultentselskaper. Dette kan føre til at offentlige tjenesteaktører fortrenger private aktører fra markedet. I tillegg kan

virkemiddelaktørene dra nytte av sin tilgang til ambassader og diplomatiet, noe som gir dem en konkurransefordel som private selskaper ikke har. Riksrevisjonen i Sverige har påpekt slike utfordringer i sin granskning av Business Sweden, hvor det ble fremhevet at styringen av Business Sweden er mangelfull på grunn av uklarheter knyttet til deres virksomhetsform og konkurransefortrinn. Det europeiske konkurranseregelverket etablerer det samme rammeverket for hva som er tillatt, ikke minst når det gjelder «gratis» (dekket av det offentlige) eller betalte tjenester. Et tilleggselement er om offentlige tjenester kommer i konflikt med eller virker konkurransevridende på andre private leverandører av tilsvarende tjenester.

Brukerbetaling for eksportrådgivning og andre tjenester fra virkemiddelapparatet til bedrifter kan ha flere sider, bl.a.:

Fordeler

1. **Økt kvalitet og effektivitet:** Når bedrifter betaler for tjenester, kan det føre til høyere kvalitet og mer effektiv rådgivning, da leverandørene vil være motivert til å levere gode resultater for å beholde kundene sine. Dvs. at man sikrer at man treffer brukernes behov.
2. **Bedre ressursutnyttelse:** Brukerbetaling kan bidra til at ressursene brukes mer effektivt, da bedrifter vil være mer selektive i hvilke tjenester de benytter og hvordan de bruker dem.
3. **Økt ansvarlighet:** Betaling for tjenester kan øke ansvarligheten både hos leverandørene og bedriftene, da begge parter har en økonomisk interesse i at tjenestene gir verdi.
4. **Redusert offentlig utgift:** Offentlige midler kan spares eller omfordes til andre områder, da bedriftene selv dekker kostnadene for tjenestene de benytter.

Ulemper

1. **Økte kostnader for bedrifter:** Små og mellomstore bedrifter kan oppleve at kostnadene for rådgivning og tjenester blir for høye, noe som kan hindre dem i å benytte seg av viktige tjenester. Det kan hindre bedrifter i å komme i gang med eksport eller å utvide eksportvirksomheten.
2. **Ulik tilgang:** Brukerbetaling kan føre til ulik tilgang til tjenester, der større og mer ressurssterke bedrifter har råd til å benytte seg av tjenestene, mens mindre bedrifter/gründere faller utenfor.
3. **Redusert innovasjon:** Hvis kostnadene for tjenester blir for høye, kan det hindre bedrifter i å investere i innovasjon og utvikling, noe som kan påvirke konkurranseevnen negativt.
4. **Administrative byrder:** Innføring av brukerbetaling kan føre til økte administrative byrder både for bedriftene og for de som leverer tjenestene, noe som kan redusere effektiviteten.

Som det fremgår av tabellen har de nordiske TPOene valgt ulike modeller for brukerfinansiering av tjenester.

	Rådgivningstjenester	Andre fakturerbare aktiviteter f.eks.:
Innovasjon Norge	IN utekontor tilbyr 1-1 rådgivning til bedrifter til <i>markedspris</i> som varierer etter land/ lokale kostnader. IN hjemme: Noen tjenester gratis, f.eks. innledende rådgivning om internasjonale handelsregler. Internasjonaliseringsrådgiver v/ IN regionkontor (N): gratis bistand med de første stegene for internasjonal vekst.	<i>Deltakeravgift</i> ved konferanser, delegasjonsreiser, eksportprogrammer som HPO, Global Growth etc og opplæring som webinar, kurs og seminarer. <i>Messedeltakelse internasjonalt: Bedrifter kan søke IN om tilskudd.</i>
Trade Council	Eksportrådgiverne har <i>aktivitets- og inntjeningskrav</i> . 2025: timepris DKK 1120,-/ SMB får 50%. Større bedrifter tilbys også en key account manager (én person å forholde seg til) mot betaling.	Export NOW-program: SMB kjøper 20-50 timers rådgivning, og får 50% tilskudd. ²⁷
Business Sweden	Konsulentoppdrag til <i>markedspriser</i>	
Business Finland	Tjenestene er <i>gratis</i> . Reform pågår. Fakturering for tjenester er tema.	Seminarer og delegasjonsbesøk kan ha en avgift som dekker BF's direkte kostnader (som konsulenter, arrangementer, catering, busser osv., men ikke personalkostnader for rådgivere).

Finansiering av sektorspesifikke aktører

Som nevnt i beskrivelsen av aktørbildet (kapittel 2) er Norges Sjømatråd og Norwep viktige aktører i promoteringen av hhv. sjømatnæringen og energinæringen. Sjømatrådet finansieres av en lovpålagt eksportavgift som næringen betaler (om lag 575 mill. kroner i 2022), mens Norwep samfinansieres av næringen (medlemsavgift + betaling for tjenester) og staten (tilskudd fra Energidepartementet i 2024: 26,4 mill. kroner).

Utenrikstjenesten

Den norske utenrikstjenesten gir bistand med landinformasjon, nettverk/ kontakter, dialog med lokale myndigheter om f.eks. om regulatoriske forhold knyttet til markedsadgang. Denne tjenesten faktureres ikke. Når utestasjonen tilbyr arenaer for nettverksbygging, f.eks. konferanser, mottakelser ved ambassaden blir direkte kostnader for catering etc fakturert.

Sammenligning av norsk og svensk finansieringsmodell

Ser vi på den offentlig-private finansieringen av eksport- og investeringsfremme i Norge og Sverige, blir forskjellene tydelige. Som tidligere beskrevet har Business Sweden et todelt mandat: 1) levere på offentlig oppdrag og 2) salg av konsulenttjenester (inntjeningskrav)

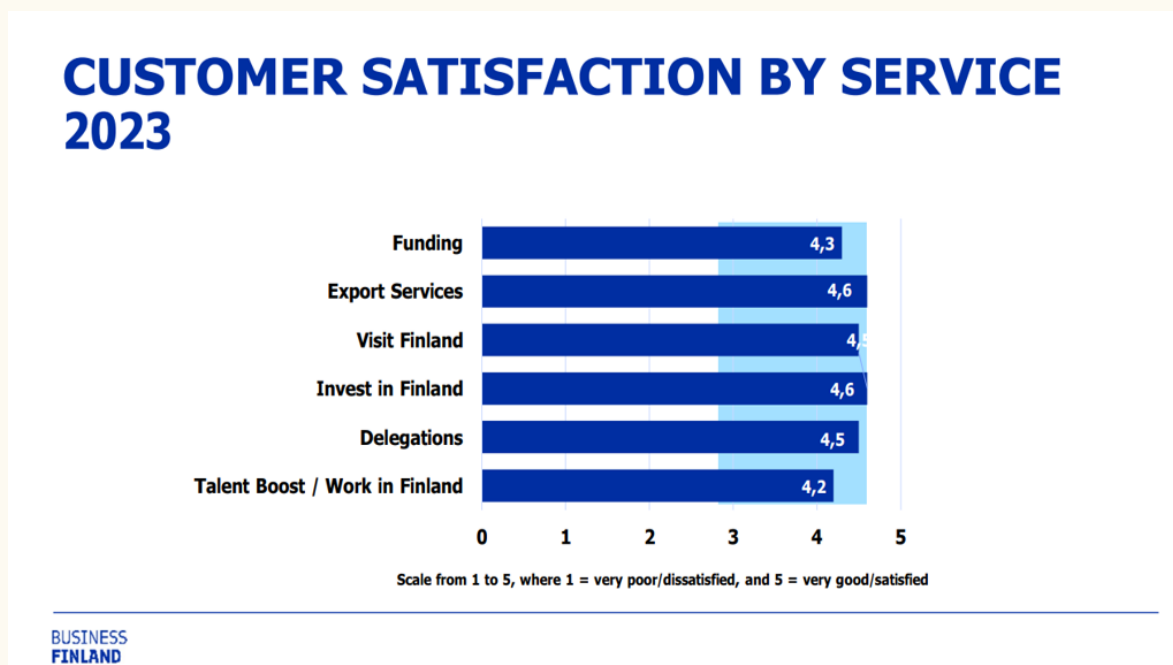
²⁷ Trade Council sitt Export NOW-program: [Få adgang til konkrete eksportmuligheter](#)

som også inngår i det offentlige oppdraget. Business Sweden har betraktelig høyere andel brukerfinansiering og lavere andel finansiering via offentlig bevilgning enn Innovasjon Norge.

Finansiering av eksportarbeidet	Statlig bevilgning	Inntekter på salg av tjenester
Innovasjon Norge	574,5 mill. kr (2024). I tillegg kommer kostnader til direktørene ved utekontorene (finansieres fra INs driftsbudsjett). Internasjonalisering kan, i større eller mindre grad, være et element i andre tjenestetilbud fra IN: Lån, tilskudd, industrielle FoU-kontrakter og kompetanse-program.	Ca 90 mill. Kr (2022) i brukerbetaling fra næringslivet for tjenestene innen eksport og internasjonalisering. Brukerbetalingen fra næringslivet er over tid redusert, og var eksempelvis 20 mill. høyere i 2019.
Business Sweden	ca 334 mill. kroner (2023)	Ca 400 mill. kr i inntekter fra brukerbetaling fra næringslivet per år (betaling for tjenester)

4.3. Resultatmåling i eksport- og investeringsfremmearbeidet

Når det gjelder resultatmåling i eksport- og investeringsfremmearbeidet er det muligheter for å hente inspirasjon fra våre naboland. Business Finland måler f.eks. kundetilfredshet innen ulike tjenestene-områder:



Kilde: Business Finland²⁸

²⁸ <https://www.businessfinland.fi/496215/globalassets/finnish-customers/about-us/results-and-impact/results-and-impact-2023.pdf>

Danske Trade Council opererer med følgende KPI-er (Key Performance Indicators) for 2024:

TC KPI'ER 2024

ACTIVITY HOURS 173,038 HOURLY RATE DKK 1120 DKK 560 WITH SME SUBSIDY	VALUE CREATION 8.5 BASED ON A WEIGHTED AVERAGE DEPENDING ON CASE SIZE AND SCORE	INVESTMENT PROJECTS 59 38 HIGH QUALITY PROJECTS 23 SUSTAINABLE PROJECTS	SECTOR FOCUS 85% OF ALL ACTIVITY HOURS SHOULD BE WITHIN TC'S FOCUS SECTORS
DIGITAL COMMUNICATION MARKET NEWS 25 CASE STORIES 30 KNOWLEDGE-BASED COMM. 32 COMMUNICATION IN RELATION TO MINISTER TRAVELS 4 CASE STORIES (IDK) 29 INSIGHTS (IDK) 40	INNOVATION INDIVIDUAL PERFORMANCE CONTRACTS FOR EACH INNOVATION CENTER AND UP TO 2 INNOVATION PROJECTS	STRATEGIC PARTNERSHIP PROJECTS THE PROJECTS SHOULD GENERATE CONCRETE COMMERCIAL EFFECTS FOR COMPANIES WORKING IN THE TARGET SECTOR WITHIN 2-3 YEARS	ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROJECTS THE PROJECTS SHOULD CONTRIBUTE TO THE DEVELOPMENT OF NEW PRODUCTS, PROGRAMS, AND PROCESSES TO INCREASE VALUE CREATION FOR CUSTOMERS

Innovasjon Norge har mindre dokumentasjon av resultater spesifikt på eksport- og investeringsfremme-delen av sine tjenester. Målingene er i stor grad knyttet til tilskudd- & lånevirkomheten. «Viktigste tall og fakta fra Innovasjon Norge 2023»²⁹ viser bl.a.

- **Finansiering:** Innovasjon Norge bidro med 7,1 milliarder kroner til utvikling og innovasjon i næringslivet. Dette inkluderte tilskudd, lån og garantier.
- **Kundetilfredshet:** 96 % av de spurte bedriftene (undersøkelse blant bedrifter som har mottatt støtte fra Innovasjon Norge) mente at Innovasjon Norges bidrag var avgjørende for gjennomføringen av deres prosjekter. Dette er en økning fra 88 % i 2022.
- **Vekst:** Bedrifter som fikk støtte fra Innovasjon Norge hadde en årlig mervekst i salgsinntekter på 14,78 %, og en årlig mervekst i antall årsverk på 7,03 %.

Innovasjon Norges kundeundersøkelser viser at 1 av 5 bedrifter eksporterer. Eksportbedriftene oppgir at de i gjennomsnitt har en eksportandel på 40 prosent.³⁰

Resultater hos IN-kunder som har benyttet internasjonale markedsrådgivningstjenester er estimater som er sammenlignet med kontrollgruppe med andre, lignende bedrifter.³¹

Effektestimater for INs internasjonale markedsrådgivning 2023.

Bedriftene som mottar slik rådgivning har årlig gjennomsnittlig mervekst i:

salgsinntekter: 12,6 prosentpoeng
verdiskaping: 7,9 prosentpoeng
produktivitet: 3 prosentpoeng
antall årsverk: 5,8 prosentpoeng

(Beregnet av Oslo Economics for IN)

²⁹ [Viktigste tall og fakta fra 2023 | Innovasjon Norge](#) og [Resultater | Innovasjon Norge](#)

³⁰ [Dette kjennetegner bedrifter som lykkes med eksport | Innovasjon Norge](#)

³¹ [Oppdragsgiverrapport fra Innovasjon Norge 2023](#)