

Nasjonalt eksportråds sluttrapport

Strategiske anbefalinger for styrket
eksportarbeid i geopolitikkens tid

Desember 2025



Nasjonalt eksportråds sluttrapport

Strategiske anbefalinger for styrket
eksportarbeid i geopolitikkens tid



Foto i rapporten:
NHO, Nasjonalt eksportråd,
Sjømatrådet, Visit Norway

Forsidefoto:
Creative Market

Grafisk design:
NHO Design



Oppsummering og anbefalinger

Nasjonalt eksportråd ble oppnevnt våren 2022, og ble sist gjenoppnevnt for året 2025. Rådet har levert på sitt mandat når det gjelder anbefalinger om strategiske eksportsatsinger - gitt de økonomiske rammer regjeringen har satt og begrenset til eksisterende struktur. Rådet har også gitt råd om rammevilkår og indirekte eksporttiltak, og i tillegg kommet med konkrete forslag til forbedringer i arbeidsform for eksportfremme. Denne sluttrapporten oppsummerer Rådets arbeid og presenterer de endelige anbefalingene innenfor mandatet.

Nasjonalt eksportråd anbefaler ikke videreføring av nåværende mandat, men at eksportreformen med fokuserte strategiske eksportsatsinger videreføres i en neste fase (eksportreform 2.0) fram mot 2030. Aldri har det vært viktigere at næringslivet og arbeidslivets parter er tett på myndighetenes arbeid med eksportfremme, i en tid da utenriks-, sikkerhets-, beredskaps-, og handelspolitikk veves sammen. Nasjonalt eksportråd anbefaler derfor at regjeringen raskt, sammen med næringslivet og arbeidslivets parter, ser på mulige forbedringer i organisering og kapasitet til å håndtere og skalere økonomisk diplomati og eksportfremme frem mot 2030.



Forsidefoto: Creative Market@pikepicture

Eksport er svært viktig for verdiskapingen i norsk økonomi, produktivitet, omstilling, arbeidsplasser og velferd. Norsk eksport er fortsatt råvaretung, og resultatet påvirkes sterkt av globale råvarepriser. Siden rekordåret for totale eksportinntekter i 2022, har fastlandseksporten økt i 2023 og 2024, og er i rute til å nå 50 prosent vekst i de løpende eksportinntektene. Norge har imidlertid fortsatt en lavere eksportandel av BNP enn gjennomsnittet i EØS/EU,¹ og eksportveksten i volum de siste ti årene har kun vært halvparten av veksten i våre naboland. Vi taper markedsandeler og vi taper konkurransekraft. Norges næringsstruktur er tungt vektet mot råvarer, og noe av målet med eksportsatsingene har vært å fremme eksporten fra sektorer som bidrar til en bredere eksportportefølje, og som har et stort fremtidig eksportpotensial.

Nasjonalt eksportråd vurderer at eksportreformen "Hele Norge eksporterer" har vært delvis vellykket. Etableringen av strategiske eksportsatsinger har vært et viktig grep, som gjør det mulig å arbeide mer systematisk med å løfte enkeltsektorer med stort eksportpotensial. Dette er en metode for å skape fokus, synlighet og bedre fart, som også våre naboland benytter. I Nærings- og fiskeridepartementets (NFDs) oppdragsbrev og Utenriksdepartementets (UDs) føringer har satsingene ført til at utenriksstasjoner og Innovasjon Norges (IN) utekontor fokuserer ekstra på de valgte satsingene i de land man har pekt på med størst eksportpotensial.

Samtidig har Rådets arbeid med å utvikle innholdet i satsingene sammen med eksportbedriftene tydelig avdekket at langsiktig økning av eksporten krever målrettet innsats også tidligere i «verdikjeden». Rammebetingelser og attraktivitet for å investere, etablere produksjon, skalere og bygge industri i Norge, er avgjørende forutsetninger for den verdiskapende eksporten. Ledende forskning innen områder som er viktige for Norge og norsk næringsliv, og som leder til innovasjoner og internasjonal konkurransekraft, er over tid avgjørende. Det samme gjelder for kunnskap om immaterielle verdier og rettigheter.

Rådet har i sitt arbeid med satsingene organisert brede involveringsprosesser og har møtt stor interesse og aktiv deltakelse fra bedrifter, lands- og bransjeforeninger, fagbevegelsen og næringsklynger. Forslagene til satsingenes innhold er på den måten utviklet i tett samspill med de aktuelle næringene. Prosessen har bidratt til å samle og mobilisere aktører, styrke samarbeidet og i større grad sette søkelyset på de eksporterende bedriftene som målgruppe. Etterspørselen fra denne målgruppen lå ofte utenfor de eksisterende virkemidlene.

Regjeringen har i perioden 2023-25 fulgt opp satsingsforslagene fra Nasjonalt eksportråd, men har satt lavere finansielle rammer for satsingene enn Rådet har anbefalt og utelatt eller endret flere av de foreslåtte tiltakene. I tillegg ble ytterligere 25 mill. NOK kuttet i Revidert nasjonalbudsjett 2025, nær 25% av det totale budsjettet for eksportsatsingene. Dette førte til at Innovasjon Norge måtte redusere aktiviteten for tre av satsingene i 2025.² NFD har i skrivende stund ikke offentliggjort beslutning om Rådets satsingsforslag innen Sjømatnæringen, som ble levert til NFD 30. april 2025. Rådets forslag om tiltak når det gjelder rammebetingelser og indirekte eksporttiltak er ikke, eller i liten grad, fulgt opp.

Nasjonalt eksportråd mener at behandlings-, beslutnings- og implementeringsprosessene etter at Rådets forslag er sendt til NFD har tatt for lang tid; i gjennomsnitt et halvt års behandling i departementet og ytterligere et halvt år før IN er fullt operasjonelt. Summen av lavt tempo både i behandling av de foreslåtte satsingene og i oppstart/implementering av de vedtatte satsingene, samt reduksjonene i tiltak og budsjetter, har bidratt til at det positive engasjementet fra næringslivet og økosystemet i mobiliseringen i innspillfasen ble redusert. Samtidig skal flere av næringene berømmes for hvordan de fortsetter å spille og tar aktive grep for å opptre som «eksportlandslag». Målrettede eksportsatsinger er spesielt viktig for mindre bedrifter, som i mindre grad enn store har ressurser og kapasitet til å orientere seg i krevende, internasjonale markeder.

¹ Menons eksportmelding 2025: Norsk eksport inkl. olje & gass utgjorde i 2024 48% av BNP, mens gjennomsnittet for land i EU lå på 51 prosent. Tilsvarende tall for Sverige var 55 prosent og for Danmark 70 prosent. Eksportandelen uten olje og gass er på kun 32 prosent. Dette reflekterer lav integrering i verdensmarkedene, til tross for Norges åpne økonomi og til tross for en rekordsvak krone.

² Tre av de fem eksportsatsingene ble redusert i Revidert nasjonalbudsjett 2025: Reiseliv -11,2 MNOK, Maritim -7 MNOK og Design & ferdigvare -6,8 MNOK.

Siden 2022 har eksportbedriftene møtt stadig tøffere markedsvilkår. Nye tollbarrierer, handelskonflikter og geopolitiske spenninger begrenser markedsgang og øker kostnader og usikkerhet. Bedriftene trenger mer informasjon, rådgivning og støtte for å navigere i dette krevende terrenget, samtidig som de eksportklare bedriftene i større grad trenger fokuserte eksportframstøt etter egne arbeidskrav.

Aldri har det vært viktigere at næringslivet og arbeidslivets parter er tett på arbeidet med eksportfremme for Norge, både de strategiske valgene og de operative oppfølgingene. Det er derfor behov for å gjøre det offentlige eksportarbeidet enda bedre og mer effektivt, både strategisk og operativt, og i tettere samarbeid med næringslivet. Utenriksdepartementet og utenriksstasjonene spiller en stadig viktigere rolle, mens Innovasjon Norge har redusert global tilstedeværelse som følge av stramme budsjetter.

Samtidig som Norge står i fare for å bygge ned eksportarbeidet, har de nordiske nabolandene styrket

sitt eksportarbeid gjennom reformer, spissing av arbeidet og økt satsing på økonomisk diplomati. I Danmark integreres posisjonering av landets «styrkeposisjoner» - sektorer der Danmark har konkurransefortrinn - og handelspolitikk i andre politikkområder som helse, forsvar og bærekraftig utvikling.

Norge trenger en helhetlig strategi og en styrket dialog mellom det offentlige og næringslivet på nasjonalt, strategisk nivå, samt at man på operativt nivå mot virkemiddelapparatet også finner tettere samarbeidsformer/arenaer og deltagelse i beslutningsstrukturer. Det er eksportindustrien som eier sitt eget eksportoppdrag, og som bør være en strategisk premissgiver for myndighetene. Myndighetene bør tydeliggjøre strategiske, nasjonale prioriteringer, mål, handlingsplaner, roller og bedre samarbeidsformer i det offentlige. Det bør etableres en mer «enhetlig» tilnærming, der alle bidrar, og med en overordnet koordinering, slik våre naboland jobber i henhold til deres nasjonale eksportstrategier.



Nasjonalt eksportråd i Tromsø 24. april 2024. Fra venstre: Kathrine Myhre, Sonja Djonne, Helle Moen, Anniken Fjelberg, Arvid Moss, Kristin Hansen, Ole Erik Almlid, Eirik Fadnes og Kenneth Sandmo

Nasjonalt eksportråd mener at igangsatte reformer må fullføres. "Hele Norge eksporterer" – regjeringens reform mot 2030 – er kun delvis en reform, som ikke har gjort noe med de underliggende strukturelle eksportutfordringene. Nasjonalt eksportråd anbefaler derfor at regjeringen iverksetter en eksportreform 2.0.

Rådet anbefaler ikke flere nye sektorsatsinger foreløpig pga. budsjettsituasjonen. Rådet anbefaler å videreføre dagens satsinger og å utvide treårs-perioden. Det har tatt lang tid å komme i gang med satsingene og de avsluttes ved kalenderårets slutt, uavhengig av når på året de ble startet. Det betyr at den operasjonelle delen av satsingene er blitt mye kortere enn tre år. I tillegg kommer at eksportarbeid er langsiktig og krever mer enn tre år. Rådet anbefaler også umiddelbar oppstart av satsingen på sjømatnæringen.

Rådet har i henhold til mandatet også levert anbefalinger om det generelle eksportarbeidet. Rådet anser derfor at oppdraget er utført.

Rådet har hatt en rådgivende funksjon. Svakheten med denne modellen er at det blir for stor avstand,

både i tid og innhold, fra anbefalingene utarbeides og det endelige resultatet foreligger. NFD skal behandle anbefalingene, utarbeide tildelingsbrev til IN, og IN trenger tid for å organisere seg og gjennomføre oppdraget innenfor egen forretningsmodell. I neste fase bør det vurderes hvordan næringslivet og bedriftene kan komme enda tettere på i de strategiske og operative beslutningene om eksportfremme, ta ut tidstyver i prosessene, og i større grad gjøre modellen målrettet og etterspørselsdrevet.

Departementenes politiske arbeid og virkemiddelapparatets operative arbeid må i større grad sees i sammenheng. Det må etableres tydeligere og permanente samordninger mellom myndigheter og næringsliv, både på strategisk og operativt nivå. Nasjonalt eksportråd har for eksempel anbefalt at Team Norway Forum får en tydeligere rolle og suppleres med NHO, Rederiforbundet og LO. Men ytterligere reformer kreves.

Slik Nasjonalt eksportråd ser det, krever dette også strukturelle endringer i organiseringen og utøvelsen av eksportfremme.

» Arvid Moss

(Norsk Hydro ASA)

Leder av Nasjonalt eksportråd, mars 22 – desember 25

Eksport av fisk, tømmer, handelsflåtens tjenester og maritime produkter, gjødsel og metaller fra vannkraften, og av olje og gass har gjennom historien bygget Norge sterkt – både ved å skape lønnsomme arbeidsplasser og sikre det finansielle grunnlaget for velferden. Eksport bidrar ikke bare til å finansiere nødvendig import og det norske velferdssystemet, det er også en sentral drivkraft for produktivitsvekst og omstillingsevne i norsk økonomi. I en urolig verden er det viktigere enn noensinne at Norge jobber sammen som et landslag for å sikre markedsadgang og fremme norske eksportinteresser.



Nasjonalt eksportråd anbefaler derfor at det igangsettes en eksportreform 2.0 for perioden 2026-2030. Her bør regjeringen ta en mer helhetlig tilnærming til eksportarbeidet, og vurdere rammevilkår samt kapasitet, arbeidsform og organisering i departementer og virkemiddelapparat opp mot fremtidens behov. Reformen må ha en tydelig strategisk styring i tett samarbeid med næringslivet, tilstrekkelige ressurser og en overordnet, nasjonal handlingsplan med konkrete, operative tiltak som sikrer at norsk næringsliv fortsatt kan være en drivkraft for landets velstand.

Nasjonalt eksportråd anbefaler en rask prosess der det trekkes på tidligere virkemiddelgjennomganger, Nasjonalt eksportråds erfaringer og de nordiske landenes erfaringer. Da dette arbeidet omfatter flere departementer, anbefaler Nasjonalt eksportråd at Statsministerens kontor nedsetter en arbeidsgruppe ledet av en representant fra næringslivet, og med flere representanter fra tunge eksportsektorer. Gruppen bør være hurtigarbeidende med siktemål å levere sine anbefalinger i løpet av seks måneder. Arbeidet bør være partssammensatt, med representanter fra LO, NHO, Rederiforbundet og bedrifter. Departementer og virkemiddelaktører involveres.



Statsbudsjettet 2026 trekker teppet unna eksportsatsingene

Regjeringen har de siste årene avsatt ca. 100 millioner kroner til eksportsatsingene på en egen budsjettlinje i Statsbudsjettet. I forslag til Statsbudsjett for 2026 flyttet regjeringen denne til Innovasjon Norges budsjett (kap. 2421, post 74).

I budsjettforliket i desember 2025 ble denne posten kuttet med 100 millioner med følgende ordlyd: "Kutt i bevilgningene til reiseliv og rådgivnings- og kompetansetjenester for eksport og internasjonalisering." I tillegg får Innovasjon Norge kutt i sitt driftsbudsjett, noe som kan gå ut over eksportarbeidet, og UD får kutt i sine allerede små midler til eksportfremme i utestasjonene.

Hele tilskuddet på 45 millioner kroner til Norwegian Energy Partners (Norwep) ble kuttet. Dette er svært skuffende og uheldig. Norwep har en sentral rolle i havvindsatsingen og for grønn omstilling. Fjerning av tilskuddet til Norwep innebærer at næringslivets foretrukne partner for eksportrådgivning innen energisektoren står i fare for å måtte legges ned. De treffer bedriftenes behov med bransjekompetente rådgivere som kobler norske bedrifter med de rette kundene ute i markedene. Norwep har tjent som modell for hvordan vi kan styrke eksportarbeidet og gjøre eksporttjenester mer relevante. Organisasjonen er det mest vellykkede eksemplet på partnerskap mellom næringslivet og det offentlige, da den er omtrent 50/50 finansiert. Det var nettopp slike partnerskap som regjeringen ønsket mer av da eksportreformen ble lansert.

I en tid med økt uforutsigbarhet globalt, burde det være unødvendig å bidra med økt uforutsigbarhet også her hjemme. Med økt global uro og proteksjonisme er det behov for å ruste opp eksportarbeidet. Da er det ekstra beklagelig med slike kutt over natten som resulterer i nedbygging og svekking av Norges eksportinnsats.

Nasjonalt eksportråd

Medlemmene i Nasjonalt eksportråd i 2025:

- Arvid Moss (Norsk Hydro ASA) - leder
- Kathrine Myhre (Patentstyret) - nestleder
- Ole Erik Almlid (NHO), vara: Idar Kreutzer
- Kine Asper Vistnes (LO), vara: Kenneth Sandmo
- Helle Moen (Entendo AS)
- Brage W. Johansen (Spectrum Blue AS)
- Eirik Fadnes (tidligere Cambi)
- Tonje Foss (FRØY ASA)

Tidligere medlemmer av Nasjonalt eksportråd og møtende vara

- Tore Ulstein, mars 22 - november 22
- Kristine Anvik Leach (Jotun), mars 22 - mai 23
- Sonja Djønne (Heymat), mars 22 - desember 24
- Anniken Fjelberg (Sprint), mars 22 - desember 24
- Peggy Hessen Følsvik, LO-leder, mars 22 - mai 25
- Kenneth Sandmo, møtende vara LO, mars 22 - desember 25
- Kristin Hansen, møtende vara NHO, oktober 22 - oktober 24
- Idar Kreutzer, møtende vara NHO, november 24 - desember 25

Sekretariatet til Nasjonalt eksportråd:

Det er etablert et sekretariat for Nasjonalt eksportråd bestående av representanter fra Nærings- og fiskeridepartementet, Energidepartementet, Utenriksdepartementet, NHO og LO. NHO og LO-siden (LO-sentralt og forbundet Styrke) har bidratt med to ressurser hver som har drevet sekretariatet på heltid. Sekretariatet har vært ledet av Tore Myhre (NHO). NHO har også bidratt med kontorplass og operativt budsjett til deler av sekretariatets arbeid.

- Tore Myhre, leder, NHO, mai 22 - desember 25 (fulltid)
- Inger Hoff, nestleder, Forbundet Styrke/LO, juni 22 - desember 25 (fulltid)
- Eli Boran, NHO, august 22 - desember 25 (fulltid)
- Rune Sundland, LO, september 22 - desember 25 (fulltid)
- Håvard Figenschou Raaen, nestleder, NFD, januar 23 - desember 25
- Mimi Cathrine Molinari, NFD, september 22 - desember 25
- Geir Sjøberg, UD, august 22 - desember 25
- Øivind Johansen, ED, august 22 - desember 25
- Erlend Sannes Hadland, NHO, november 22 - desember 25
- Anders Wittrup, LO, januar 24 - desember 25

Tidligere i sekretariatet for Nasjonalt eksportråd

- Simen Svenheim, nestleder, NFD, juni 22 - januar 23
- Ingvild Kvinnsland, NFD, juli 23 - desember 23
- Kjetil Elsebutangen, UD, august 22 - desember 22
- Kirsten Hammelbo, UD, januar 23 - juni 25
- Vibeke Hagelsteen, NFD, september 22 - juni 23
- Erlend Ratikainen Lund, NFD, august 24 - desember 25

Innhold

1	Hva har Nasjonalt eksportråd gjort	10
1.1.	Bakgrunn: Opprettelsen av Nasjonalt eksportråd	10
1.2.	Nasjonalt eksportråd: Seks strategiske eksportsatsinger og en rekke anbefalinger	10
1.2.1.	Erfaringer fra arbeidet med eksportsatsinger	14
1.2.2.	Tidsaspekter ved satsingene	14
1.3.	Helhetlig eksporttilnærming	16
1.3.1.	Interne rammebetingelser	17
1.3.2.	Eksterne rammebetingelser	17
1.3.3.	Indirekte tiltak: Hjemmemarked	18
1.3.4.	Indirekte tiltak: Forskning, utvikling og innovasjon for eksport	18
1.3.5.	Indirekte tiltak: Industrialisering	19
1.4.	Direkte tiltak: Operativ gjennomføring	19
1.4.1.	Innovasjon Norge og eksportsatsingene	20
1.4.2.	De rådgivende prosjektstyrene	21
1.4.3.	Utenriksdepartementet og eksportsatsingene	21
1.5.	De enkelte eksportsatsingene – stor variasjon	22
1.5.1.	Havvind: Høy eksport tross krevende konjunkturer	22
1.5.2.	Grønnere maritim: Etablert næring med stort potensial	23
1.5.3.	Design og ferdigvare: Trang start	24
1.5.4.	Helseindustrisatsingen: Nyvinning og godt samarbeid	25
1.5.5.	Reiseliv: Samling av landslaget – men liten effekt	26
1.5.6.	Sjømatnæringen: Engasjerte og deltakende bedrifter, bekymring for igangsettelsen	27
1.5.7.	Andre mulige eksportsatsinger	27
1.6.	Overordnede inntrykk fra satsingene	28
1.6.1.	Landslag: Team Norway og samarbeid mellom eksportaktørene	29
1.6.2.	Trepartssamarbeid i praksis	30
2	Neste fase – videreutvikling av eksportarbeidet	32
2.1.	Utviklingstrekk: Forverret markedsadgang, handelskrig og geopolitisk uro	32
2.2.	Departementenes organisering og ansvarsforhold	34
2.3.	De nordiske landenes organisering av eksportarbeidet	35
2.4.	Elementer for videreutvikling av eksportsatsingene	40
2.4.1.	Økonomisk diplomati på norsk	40
2.4.2.	Utvidelse av treårsperioden. Nye satsinger?	41
2.4.3.	Etablere pilotland for samordnede landsatsinger	41
2.4.4.	Fremvoksende markeder	42
2.5.	Anbefalinger – videreutvikling og reform	43
	Vedlegg	
	Mandat for Nasjonalt eksportråd og sekretariatet	45

Digital versjon med flere vedlegg kan lastes ned på "Hele Norge eksporterer" (www.helenorgeeksporterer.no)

1. Hva har Nasjonalt eksportråd gjort

1.1. Bakgrunn: Opprettelsen av Nasjonalt eksportråd

Nasjonalt eksportråd ble opprettet som ledd i eksportreformen "Hele Norge eksporterer", som regjeringen lanserte i 2022. Regjeringen har som mål å øke eksporten utenom olje og gass med 50 prosent innen 2030.

Etableringen av Nasjonalt eksportråd må ses på bakgrunn av at regjeringen Solberg, med Iselin Nybø som næringsminister, i 2021 etablerte en ny eksportetat, Eksportstrategirådet, som skulle ha en egen administrasjon, et eget budsjett og kontor i Ålesund. Etaten skulle imidlertid ikke ha en implementerende rolle, da dette fremdeles først og fremst skulle være Innovasjon Norges ansvar. Etter regjeringsskiftet i 2021, bestemte ny næringsminister Jan Christian Vestre, å legge ned den nye etaten og erstatte den med Nasjonalt eksportråd. Rådet skulle ikke være en etat eller ha eget budsjett, men kun ha en rådgivende funksjon.

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) og LO hadde lenge vært opptatte av å forbedre det eksportrettede arbeidet. Utgangspunktet var et behov fra næringslivets side for:

- å styrke eksportarbeidet,
- å etablere målrettede eksportsatsinger,
- mer samordning mellom de mange eksportaktørene, og
- mer strategisk samarbeid mellom næringslivet og myndighetene.

Næringsminister Vestre inviterte arbeidslivets parter med i den nye reformen, "Hele Norge eksporterer". Partene i arbeidslivet ved LO og NHO ønsket å bidra til et nasjonalt løft for eksporten, og lederne gikk inn i Nasjonalt eksportråd sammen med næringslivsrepresentanter utpekt av næringsministeren. LO (LO og forbundet Styrke) og NHO har også bidratt med ressurser³ i et nyopprettet sekretariat som har bistått Rådet.

I henhold til mandatet (se vedlegg), fikk Nasjonalt eksportråd to hovedoppgaver:

- Nasjonalt eksportråd skal foreslå større nasjonale eksportfremmesatsinger og identifisere prioriterte markeder for disse satsingene.
- Nasjonalt eksportråd skal gi råd om eksport og eksportarbeidet inkl. næringspolitikk som støtter opp om eksportsatsingene i tillegg til råd om virkemiddelapparatet og potensielle forbedringer i dette.

1.2. Nasjonalt eksportråd: Seks strategiske eksportsatsinger og en rekke anbefalinger

En nyvinning ved eksportreformen har vært å satse på sektorer som har et stort eksportpotensial. Nasjonalt eksportråd har i perioden 2022-25 utarbeidet forslag til seks strategiske eksportsatsinger: havvind, grønnere maritim, helseindustri, design- og ferdigvareindustri, reiseliv og sjømatnæringen.

³ LO-siden og NHO bidro med to ansatte hver som har arbeidet på heltid for Rådet og rapportert til Rådets leder. NHO bidro også med kontorplasser og budsjettmidler for Eksportsekretariatets aktiviteter. Nærings- og fiskeridepartementet dekket utgifter for Rådets medlemmer, med unntak av NHOs og LOs ledere, som dekket utgiftene selv.



Nasjonalt eksportråd ved nestleder Kathrine Myhre og leder Arvid Moss overleverer Eksportrådets forslag til reiseliv eksportsatsing til næringsminister Cecilie Myrseth 29. april 2024. Foto: NFD.

Anbefalinger fra Nasjonalt eksportråd 2022-25

På oppdrag fra regjeringen har Nasjonalt eksportråd utviklet en rekke anbefalinger. Rapportene kan lastes ned fra Hele Norge eksporterer (www.helenorgeeksporterer.no).

6 strategiske nasjonale eksportsatsinger:	8 forbedringsområder i eksportarbeidet:
1. Havvind	1. Næringslivsdelegasjoner
2. Grønnere maritim eksport	2. Eksport av digitale tjenester og teknologi
3. Design- og ferdigvareindustri	3. Eksportarbeidet mot 2030 – observasjoner, erfaringer og anbefalinger (nov 2024)
4. Helseindustri	4. Team Norway-samarbeidet
5. Reiseliv	5. De nordiske landenes virkemiddelapparat for eksport- og investeringsfremme
6. Sjømatnæringen (til behandling i NFD)	6. Nasjonal merkevarebygging: Strategisk posisjonering av Norge i en globalisert verden
	7. Hvordan kan Norge øke produksjon og verdiskapende eksport fra helseindustrien
	8. Eksport, forskning, utvikling og innovasjon

Valg av satsinger

Nasjonalt eksportråd gjennomførte høsten 2022 en større innspillprosess der bedrifter, næringsmiljøer, næringsklynger og organisasjoner ble invitert til å foreslå sektorer for nye eksportsatsinger. Rådet opplevde en stor interesse for arbeidet, og allerede i denne fasen kom næringsaktører sammen på nye måter for å samarbeide om innspill.

Rådet mottok over seksti forslag og avholdt en rekke møter med utvalgte forslagsstillere. I tillegg innhentet Rådet en analyse av eksport og eksportpotensial i ulike sektorer fra Menon Economics. Valg av sektorer har vært basert på tre hovedkriterier:

- 1) Internasjonalt markedspotensial,
- 2) Sektorens fortrinn (konkurrenseevne) og
- 3) Utløsende effekt ved en satsing.

Etter at Rådet har foreslått sektor og næringsministeren har besluttet valg av sektor, har det videre arbeidet bestått av tre faser: utvikling, beslutning og implementering.

Innspill

Direkte henvendelser til:

- Over 60 store eksportbedrifter/konsern
- Over 140 aktører og organisasjoner

62 konkrete innspill fordelt på 31 bransjer

Analyse

- Kartlegging av alle norske eksportnæringer
- Overordnet analyse av 16 utvalgte næringer
- Inngående analyse av 7 næringer (i tillegg til 2 allerede valgt)

Utselgelse

- Dialogmøter med næringslivet
- Presentasjoner for Nasjonalt eksportråd
- 6 strategiske eksportsatsinger anbefalt til næringsministeren

Seks strategiske nasjonale eksportsatsinger



Havvind



Grønnere maritim



Design- og ferdigvare



Helse-industrien



Reiseliv



Sjømatnæringen

Havvind: ©Equinor | Grønnere maritim: ©Innovation Norway/Sune Eriksen, Tinagent | Design og ferdigvare: ©Norsk Industri | Reiseliv: Narvikfjellet ©Rune Dahl
Sjømatnæringen: ©Sjømatrådet | Helseindustrien: illustrasjonsfoto

Figur 1: Slik blir en nasjonal strategisk eksportsatsing til



Nasjonalt eksportråd har i perioden utviklet en metode for utvikling av eksportsatsingene (utviklingsfasen). Rådet etablerte for hver satsing en styringskomite på toppledernivå i industrien, en referansegruppe med bedrifter og en arbeids-/skrivegruppe bestående av næringsorganisasjoner fra sektoren og sekretariatet for Nasjonalt eksportråd. I tillegg ble det avholdt innspillmøter og forankringsprosesser der bedrifter, næringsorganisasjoner, lands- og bransjeforeninger, fagforbund og næringsklynger deltok aktivt. Dette har bidratt til å sikre god forankring av satsingenes forslag til tiltak. Med hendene på rattet har eksportbedriftene sikret at de foreslåtte tiltakene er etterspurt av de som faktisk utfører den verdiskapende eksporten.

Strategiske eksportsatsinger

- Norske næringssektorer har ulike særtrekk og modenhetsgrad. Det å bli utpekt som satsingsområde har en motiverende effekt og skaper forventninger.
- Eksport- og næringsfremme skal være etterspørselsdrevet. Nasjonalt eksportråd har derfor arbeidet tett med eksportbedriftene i de utvalgte sektorene i utarbeidelsen av forslagene.
- Anbefalingene har hovedvekt på industrispesifikke, etterspurte og direkte eksportfremmende tiltak i prioriterte markeder – tiltak bedriftene selv vil investere i - i partnerskap med Team Norway.
- I tillegg omfatter satsingene næringspolitiske råd og indirekte eksporttiltak.
- Basert på Rådets anbefalinger har næringsministeren besluttet tiltakene i de nasjonale strategiske eksportsatsingene og fordelt ansvaret for gjennomføring.

Anbefalinger om forbedring av eksportarbeidet

I henhold til mandatet, har Rådet også anbefalt forbedringer i eksportarbeidet:

- Næringslivsdelegasjoner (september 2024)
- Eksport av digitale tjenester og teknologi (oktober 2024)
- Eksportarbeidet mot 2030 – observasjoner, erfaringer og anbefalinger (november 2024)
- Team Norway-samarbeidet (januar 2025)
- De nordiske landenes virkemiddelapparat for eksport- og investeringsfremme
- Mulige læringspunkter og inspirasjon for Norge (april 2025)
- Nasjonal merkevarebygging: Strategisk posisjonering av Norge i en globalisert verden (juni 2025)
- Hvordan kan Norge øke produksjon og verdiskapende eksport fra helseindustrien (oktober 2025)
- Eksport, forskning, utvikling og innovasjon (oktober 2025)

Nasjonalt eksportråd har med hjelp fra UD utarbeidet et arbeidsnotat for satsing i fremvoksende økonomier. Rådet har også vært oppdragsgiver sammen med LO, NHO, Innovasjon Norge og Eksfin for den årlige Eksportmeldingen som er utarbeidet av Menon Economics i 2023, 2024 og 2025. Meldingene ligger på <https://menon.no/>

1.2.1. Erfaringer fra arbeidet med eksportsatsinger

Rådet har opplevd stort engasjement for prosessen blant bedrifter og næringslivsorganisasjoner, som også har bidratt til å bringe aktører sammen på en ny måte. Samtidig har modellen vært uvant i det offentlige forvaltningsapparatet og hos virkemiddelaktører.

Nærings- og eksportfremme skal i størst mulig grad være etterspurt fra næringslivet, så Rådet forutsetter at metodikken med å ta utgangspunkt i eksportbedriftenes (målgruppens) behov, brukes som verktøy ved utarbeidelse av fremtidige eksportinitiativ innenfor de prioriterte sektorene. I tillegg bør eksportbedrifter, bransjeorganisasjoner og klynger mobiliseres for samarbeid og fokuserte framstøt i tett dialog med virkemiddelaktørene og Team Norway.

Etablering av strategiske eksportsatsinger har hatt flere positive effekter. De har bidratt til å skape økt oppmerksomhet om viktigheten av eksport og eksportarbeidet, og i større grad rettet blikket mot bedriftene som skal utføre eksporten. Tidligere var det vanskelig for Innovasjon Norge og Utenriksdepartementet å bygge opp kompetanse på noen bransjer/næringer/sektorer og å satse ekstra på disse. Prioriteringen muliggjør mer systematisk arbeid, mer fokusert tilknytning av spisskompetanse og mer etterspurte tjenester for bedriftene i målgruppen.

Prioriteringen har også gjort det enklere å mobilisere og definere landslag av eksportklare bedrifter, og hvilke aktuelle markeder som skal adresseres. Som en følge av dette har UD for eksempel kategorisert utestasjoner i forhold til mest aktuelle eksportmarkeder og gitt tydeligere næringsfremmeoppdrag knyttet til satsingene. Utenriksstasjonene og Innovasjon Norges utekontorer samarbeider nå om stedlige Team Norway strategier. Dette innebærer at ambassadenes årlige virksomhetsplaner og INs årshjul ved utekontorene koordineres i land der begge er til stede. Prioriteringene i eksportsatsingene utgjør sentrale bærebjelker i dette arbeidet.

Virkemiddelaktørene skal tilby etterspurte tiltak og tilrettelegging innenfor sine respektive forretningsmodeller. Effektivt eksportfremme fordrer en større grad av proaktivitet overfor definerte målgrupper enn det som har vært praksis, hvor virkemiddelaktørene i stor grad har forholdt seg til kunder som henvender seg for å kjøpe definerte tjenester. Ekstraordinære

Eksportfremmesatsinger

- Regjeringens eksportfremmesatsinger gjennomføres som sektorvise tilleggsoppdrag med øremerkede midler til Innovasjon Norge (og Norwep for havvind).
- Tiltakene er prosjektbaserte, tidsbegrensede og skal utløse eksportkontrakter som ellers ikke ville blitt realisert.
- Prosjektperioden er inntil tre år og retter seg mot eksportmodne bedrifter med eksportklare produkter og løsninger.
- Satsingene kommer i tillegg til virkemiddelapparatets ordinære arbeid med næringsutvikling.
- Hoveddelen av midlene har gått til styrking av Innovasjon Norges uteapparat, som tilbyr rådgivningstjenester til eksportbedrifter.

eksportfremmemidler og prosjektbaserte tiltak åpnet i utgangspunktet for å teste nye metoder og etterspurte tiltak som målgruppen ville investere i som et partnerskap. Denne muligheten ble i liten grad utnyttet. De offensive framstøtene i utlandet, som beskrevet i eksportreformen, ble i for stor grad rigget på Innovasjon Norges premisser – mer enn etterspørselen fra bedriftene i målgruppen.

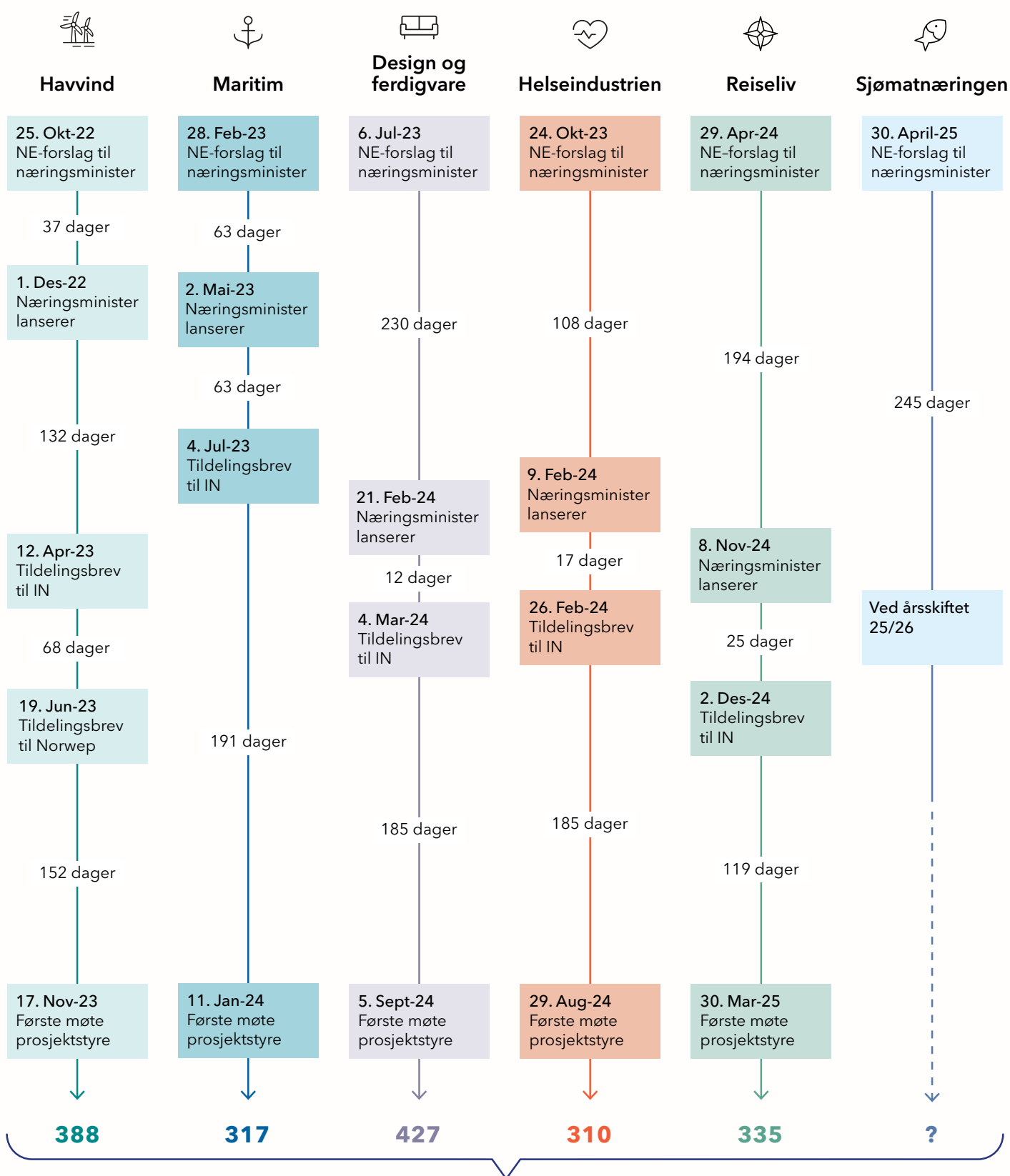
Innovasjon Norge har etablert sekretariatsfunksjoner for eksportfremmesatsingene og er i ferd med å styrke kompetanse på satsingsområdene i samarbeid med de rådgivende prosjektstyrene, og med mål om å styrke samarbeidet med bedrifter, klynger, relevante næringsaktører og lokale partnere ute i markedet. Tett samarbeid med bransjene vil være svært viktig i det videre arbeidet.

1.2.2. Tidsaspekter ved satsingene

Felles for alle satsingene er at beslutnings- og implementeringsprosess har tatt lang tid.

Når det tar lang tid å komme i gang med implementeringen, svekkes effekten av satsingene. Den lange tidsbruken på behandling og oppstart av satsingene fører til at deler av den positive dynamikken og forventningene fra bedriftene i utviklingsfasen

Figur 2: Beslutningsprosess i eksportsatsningene - tidslinje



Antall dager fra forslag til eksportsatsing er levert næringsministeren til første prosjektstyremøte (oppstart).

Kilde: Nasjonalt eksportråd

reduseres eller forsvinner. I tillegg har det oppstått behov for justeringer og endringer i tiltak som følge av markedsendringer i den lange perioden fra utvikling til implementering. Lengre tid enn forutsatt fra forslag til implementering, har også gjort at avsatte budsjettmidler ikke er satt i omløp. Dermed er midlene overført til påfølgende år eller blitt inndratt.

Nasjonalt eksportråd mener treårige satsinger er for kort tid. Når satsingene i praksis blir enda kortere, reduseres muligheten til å teste og etablere nye arbeidsformer og etterspurte tiltak gjennom strategisk oppbygging og helhetlig tilnærming. Vi får ikke maksimalt igjen (output) fra innsatsen og investeringen (input), og etterlater et inntrykk av «stunting» mer enn varige steg i riktig retning. Som figur 2 viser, tar oppstart av satsingene flere måneder. Budsjettåret følger kalenderåret. NFD definerer prosjektstart som datoen Innovasjon Norge mottar oppdraget, og setter sluttdato ved årets slutt – uavhengig av faktisk oppstart. Dermed reduseres varigheten betydelig dersom satsingen lanseres sent på året og når etableringen av prosjektstyret tar lang tid. Den faktiske varigheten på alle de fem igangsatte satsingene blir i realiteten kortere, i gjennomsnitt ca. 2 år per satsing.

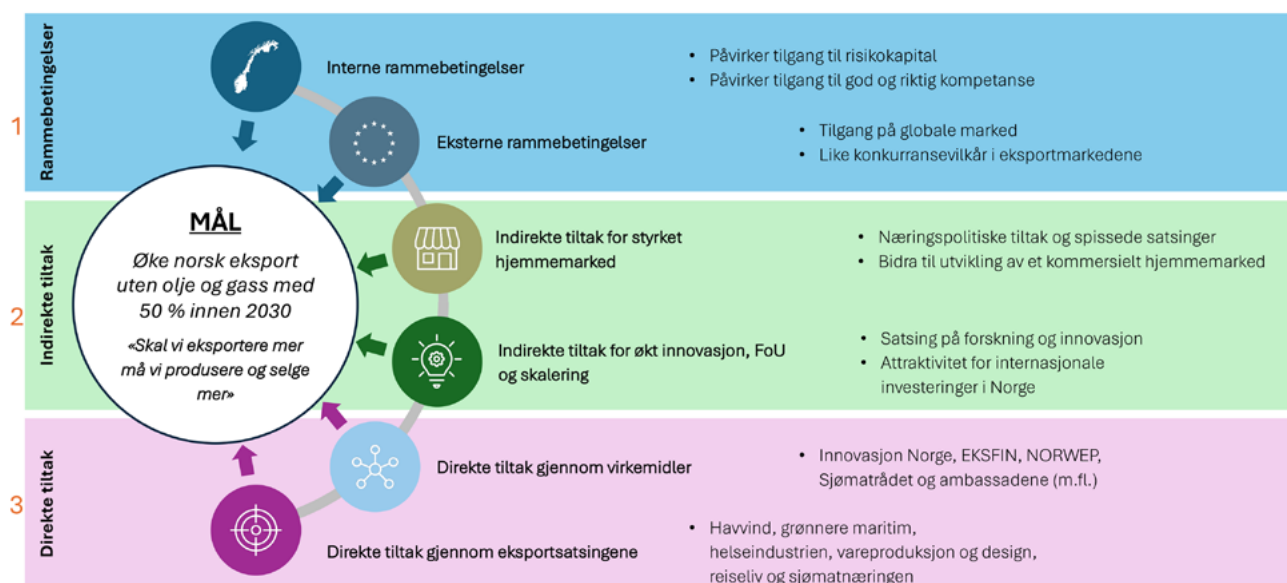
Eksportarbeid krever langsiktig arbeid med bygging av kompetanse og relasjoner, samtidig som den eksportutløsende effekten ligger i fokuserte framstøt hvor

riktig bedrift med riktig løsning møter riktig kunde og beslutningstaker i markedet. For å sikre effekt bør strategiske satsinger derfor ha et lengre tidsperspektiv. Til sammenligning er Danmark sine satsingsområder (7 prioriterte sektorer) ikke tidsbegrenset. De langsiktige, nasjonale strategiene for eksportfremme integreres med handelspolitikk, forsvar, helse og utviklingspolitikk for å styrke det danske økonomiske diplomati. Finland opererer med satsinger som varer i 4-6 år hvorav de strategisk viktigste for konkurransekraft og bærekraftsmål forlenges, slik at den samlede innsatsen varer i 8-10 år.

1.3. Helhetlig eksporttilnærming

Nasjonalt eksportråd har lagt vekt på at en ambisiøs eksportsatsing må se på alle aspekter av bedriftens vilkår, ikke bare virkemiddelapparatets operative eksporttjenester. Basert på en modell utarbeidet av Menon Economics, har Rådet utarbeidet forslag til helhetlige eksportsatsinger. Forslagene er omfattende og konkrete og omhandler tre betingelser for økt eksport: (1) nasjonale rammebetingelser, (2) indirekte eksporttiltak som utvikling av hjemmemarked, forskning, testing og pilotering og (3) direkte eksporttiltak som rådgivning og tilstedeværelse ute. Dette er illustrert i figur 3.

Figur 3: Det norske eksportøkosystemet - behov for helhetlig tilnærming



1.3.1. Interne rammebetingelser

For å eksportere fra Norge, må varer også produseres i Norge. Det krever investeringer og produktjonsfasiliteter. Mens Norge stort sett er gode på teknologiutvikling, er vi dårligere på kommersialisering, industrialisering og skalering. Det kan skyldes mange faktorer, der markedsstruktur og mangel på salgs- og markedsinnsikt kan være noen faktorer. Det har vært mange tilbakemeldinger fra bedrifter om bekymring for tilgang til kapital, bl.a. i skaleringsfasen. I tillegg er ofte byråkratiske hindre, tillatelser, regulatoriske forhold og lokale planprosesser utfordrende.

En annen stor utfordring som bedriftene rapporterer om, er tilgang til kompetent arbeidskraft. Det er spørsmål om det norske utdanningssystemet utdanner nok folk med riktig kompetanse. Særlig er det bekymring for manglende rekruttering til STEM-fagene (Science, Technology, Engineering, Mathematics), men også relevante fagarbeidere. Ikke minst er det viktig å gjøre tilgangen til utenlandsk arbeidskraft lettere. Spesielt innen nye teknologier er det svært viktig for bedriftene å kunne rekruttere utenlandske spesialister, men visumregler og annet byråkrati skaper forsinkelser og utfordringer.

Kompetansespor

Teknologisk og sosial innovasjon, basert på digital lommebok-teknologi (eIDAS 2.0), som reduserer saksbehandlingstiden for arbeidstillatelser for høyt kvalifisert arbeidskraft fra tredjeland fra 37 uker til 3 dager. Opprinnelig et pilotprosjekt initiert av Oslo kommune i 2023, videreført i 2025 som et FoU-prosjekt ledet av UDI med støtte fra Forskningsrådet.

Stortinget har bedt regjeringen om å lage en nasjonal ordning basert på Kompetansespor-modellen for å få ned saksbehandlingstiden betydelig. Stortingsvedtak fra 2024 og 25 er så langt ikke fulgt opp.

Norge har et stort udekket kompetansebehov, spesielt innen IKT, ingeniørfag og helse, og to av tre bedrifter melder om mangel på kvalifisert arbeidskraft, og mange må hente kompetanse fra utlandet. Lang saksbehandlingstid har vært en stor barriere for dette.

(regjeringen.no, udi.no, osloregionen.no)

Forutsigbare og konkurransedyktige rammebetingelser er den mest betydningsfulle faktoren for vekst i fastlandseksporten. Norge må framstå som et attraktivt land for investering, etablering, industrialisering og skalering. I arbeidet med satsingsforslagene har bedriftene naturlig nok også hatt synspunkter på skatteordningene. Det er en tydelig forventning om at disse tilpasses slik at:

- Nye verdikjeder får gode vekstvilkår.
- Skattbare pengestrømmer kan utvikles.
- Det totale bidraget til fremtidig velferd øker.

Investeringsattraktivitet

Kompetent privat kapital er avgjørende i alle faser av verdikjedene for framtidig industri og verdiskaping, og Norge konkurrerer om disse investeringene i et globalt marked. Risikokapitalmiljøet i Norge er voksende, men - på tross av utløsende virkemidler fra staten, har veksten i selskaper med høyt vekstpotensial stagnert siden 2017 [regjeringen.no], [menon.no]

Ferske tall fra Norsk Venturekapitalforening (NVCA) viser at Norge sakker akterut i samlede investeringer, uansett vekstfase. Kapitalinnhenting i tidligfase er lavest i Norden i forhold til BNP. Sverige topper med nivåer rundt 14 ganger høyere enn de norske, i et marked hvor vi i konkurrerer om den samme globale private kapitalen. I tillegg gjelder investeringene i Norge hovedsakelig oppkjøp (buy-out), hvor kapitaltilgangen er god.

Det norske innovasjonssystemet må rigges bedre for framtidig verdiskaping, med sammenhengende gjennomføringskraft gjennom hele næringskjeden, fra ide til skalering, industrialisering og verdiskapende eksport - fra Norge. Det fordrer en overordnet innovasjonsstrategi, med effekt- og resultatmål.

1.3.2. Eksterne rammebetingelser

Eksterne rammebetingelser handler om markedsadgang. Bedriftene er avhengig av å kunne selge sine varer og tjenester på like vilkår som sine konkurrenter. Toll er en viktig begrensning, særlig når tollreglene varierer. Men også regelverk og tillatelser kan skape store utfordringer, særlig dersom mottagerland bruker disse for å stenge ute utenlandske konkurrenter, noe f.eks. sjømatnæringen har opplevd fra tid til annen.

Med de økte geopolitiske spenningene og global handelskrig, har denne type utfordringer blitt viktigere de siste årene.

Dette fordrer en aktiv handelspolitikk fra myndighetene. Men det kreves også et nytt økonomisk diplomati, større grad av strategisk samordning på regjerings- og departementsnivå og med næringslivet. Dette omtales videre i del II av rapporten.

1.3.3. Indirekte tiltak: Hjemmemarked

I alle satsingene har bedriftsrepresentanter pekt på viktigheten av hjemmemarkedet for å teste ut produktene og tjenestene, og vise potensielle internasjonale kunder at de er attraktive, velprøvde og fungerer godt i eget marked. Dette har vært spesielt aktuelt i havvindsatsingen og innen helseteknologi, men gjelder generelt. Særlig viser det seg at offentlige innkjøpere og markedsaktører i hjemmemarkedet i for liten grad er villige til å prøve ut ny teknologi, produkter og tjenester og kjøpe disse for reell implementering og utrulling i eget marked.

Leverandørutviklingsprogrammet tilbyr gode tjenester som hjelper det offentlige med innovative innkjøpsmetoder innenfor konkurranseregelverket. Det offentlige har et ansvar for å bidra til teknologiutvikling der det er samfunnsøkonomisk lønnsomt og er helt nødvendig for å øke norsk eksport, særlig fra mindre bedrifter. For å muliggjøre langsiktige effektiviseringsgevinster bør offentlig finansierte virksomheter understøttes med et integrert innovasjonsoppdrag, gjengitt i budsjettene, i insentivene og i målstyringen.

1.3.4. Indirekte tiltak: Forskning, utvikling og innovasjon for eksport

«Innovasjon betyr at noe er nytt, nyttig og nyttiggjort, dvs. at det virkeliggjøres og skaper merverdi. Akademia og næringsliv må jobbe tettere sammen for å få mer ut av våre sterke forskningsmiljøer. Vi må streve etter teknologiforsprang, og omsette det til skalerbare plattformer og industrielle lokomotiver som kan komme på pallen ute i verden. Intet mindre!»

Arvid Moss, leder Nasjonalt eksportråd

Norsk økonomi står foran en stor omstilling. De neste ti årene må Norge erstatte store eksportinntekter fra olje- og gassnæringen. Globale vekstområder er i økende grad forsknings- og teknologiintensive, og for å sikre langsiktig verdiskaping må vi styrke fastlandseksporten og bygge flere bærekraftige eksportnæringer.

Vi må gå fra en råvarebasert økonomi til en kunnskaps- og teknologiintensiv næringsstruktur. For å lykkes må Norge bli langt bedre til å gjøre kunnskap fra forskning og utvikling (FoU) tilgjengelig og ta den i bruk. En betydelig del av dette nye næringslivet må også spinne direkte ut av forskningsmiljøer og gründerskap.

Nasjonalt eksportråd peker på to hovedgrep for å lykkes:

- Økt og mer integrert samarbeid mellom næringsliv og FoU

Dette vil gi bedre og mer innovative produkter og tjenester med høyere innovasjons- og konkurransekraft i eksisterende næringer.

- Kommersialisering av forskningsresultater

Det må legges enda bedre til rette for at resultater fra forskning og utvikling danner grunnlag for innovasjon gjennom oppstart av nytt, verdiskapende næringsliv i Norge.

For mange eksportbedrifter er tilgang til forskning, testfasiliteter og pilotering avgjørende. Instituttsektoren og testsentre er derfor viktige byggesteiner i eksportinfrastrukturen – både for langsiktig utvikling og kortsiktige satsinger og behov. Samtidig må forskning og utvikling bidra til utvikling av fremtidens eksportbedrifter. Mange av disse finnes ikke i dag, men grunnlaget for å etablere disse må legges nå.

Rådet har i sin rapport Eksport, FoU og innovasjon gitt anbefalinger til en helhetlig forsknings- og innovasjonspolitik som stimulerer til omstilling, innovasjon og økt verdiskaping gjennom økt samarbeid mellom FoU og næringsliv, og fremmer høyere oppstartsaktivitet, industrialisering, skalering og økt eksport.

Flaskehalsen for å få mer verdiskaping ut av investeringene i FoU og tidligfase ligger i stor grad i betingelsene og attraktiviteten for å etablere produksjon og bygge industri i Norge. Samtidig må FoU-institusjonene tydelig definere og operasjonalisere sitt innovasjonsoppdrag. Rådet anbefaler videre:

- Bedre koordinering av departementenes samlede forskningsinnsats, og en gjennomgang av finansieringsordninger
- Et FoU-forum ledet av statsministeren med næringsliv og forskningsinstitusjoner
- Styrking av ordninger som utløser FoU i næringslivet (SFI, KSP, IPN, kommersialiseringsprosjekter)
- Justering av kommersialiserings- og IPR-politikk for å stimulere oppstart og samarbeid
- Mer fokus på STEM⁴ i utdanning og økt strategisk rolleforståelse i verdikjeden med hensyn til verdiskaping.

Forsknings- og utdanningsinstitusjonene må ha et strategisk og operativt forhold til sin rolle og bidrag i verdikjedene, slik at det leder til økt verdiskaping i den norske økonomien. Regjeringen bør formulere tydeligere ambisjoner for innovasjonsoppdraget til FoU-institusjonene og tilhørende IP- og kommersialiseringsstrategier.

1.3.5. Indirekte tiltak: Industrialisering

Internasjonalisering, tjenesteeksport og eksport av varer og løsninger er viktige drivere for global vekst og verdiskaping i norsk økonomi. Det digitale skiftet, med IKT og kunstig intelligens som sektoroverskridende muliggjørende teknologier, har ført til økt forskningsinnsats og større tjenesteproduksjon.

Samtidig har verdiskapende eksport basert på produksjon og høyproduktive arbeidsplasser i Norge vært sentralt i Nasjonalt eksportråds oppdrag. Både etablerte og nye næringer peker på utfordringer og manglende virkemidler for produksjon, industrialisering og skalering i Norge.

- Virkemidlene er i stor grad rettet mot tidlige faser i næringskjedene.
- Flaskehalser i industrialiseringsfasen reduserer avkastningen på tidligfaseinnsatsen.
- Dette bidrar til innovasjonslekkasjen til utlandet.

Kvaliteten og mulighetene i det industrielle økosystemet er avgjørende for:

- Investeringsattraktivitet for kompetent privat kapital.
- Realisering av næringsrettede forsknings- og industriprosjekter.
- Attraktivitet for talenter, kompetanse, forskningsprosjekter, testoppdrag, produksjonsetablering og investeringer til Norge.

En samlet strategi for produksjon, industrialisering og skalering – i Norge, der det er hensiktsmessig – vil også være en viktig del av det videre eksportarbeidet.

1.4. Direkte tiltak: Operativ gjennomføring

Det tredje nivået i en helhetlig eksportpolitikk, er virkemiddelapparatet (VMA) og det operative eksportarbeidet. De sentrale virkemiddelaktørene innen eksport er Innovasjon Norge, Eksfin (Eksportfinansiering Norge), Sjømatrådet og Norwegian Energy Partners (Norwep). IN er Norges offisielle aktør for eksport- og investeringsfremme (Trade Promotion Organization-TPO) og har et generelt oppdrag om blant annet å gi råd til bedrifter, organisere delegasjonsbesøk og messer, samt profilering. IN har 27 kontorer internasjonalt som gir råd og selger tjenester til norsk næringsliv. UDs utenriksstasjoner spiller en svært viktig rolle og ambassadørene leder Team Norway i de enkelte land.

Eksfin fremmer norsk eksport gjennom å tilby statlige lån og garantier til norske bedrifter, utenlandske kjøpere og deres banker. Eksfin utløser salgskontrakter med internasjonale kjøpere, anleggsinvesteringer i Norge og andre transaksjoner som styrker norsk eksport og verdiskaping. Norwep er en ikke-kommersiell

⁴ STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics) er en internasjonal samlebetegnelse for fag innen naturvitenskap, teknologi, ingeniørvitenskap og matematikk. Ofte brukt for å beskrive en helhetlig tilnærming til læring som kombinerer disse fagfeltene, inkluderer alt fra fysikk og kjemi til informatikk, ingeniørfag og matematikk, med vekt på praktisk læring, problemløsning, kritisk analyse og kreativitet. Avgjørende kompetanser for innovasjon, teknologisk utvikling og konkurransekraft.

stiftelse som støtter internasjonaliseringen av energiindustrien. Gjennom bransjekompetente rådgivere i en lang rekke markeder kobler Norwep bedriftenes verdiforslag med utenlandske kunder og bidrar med rådgivningstjenester. Sjømatrådet er et statsaksjeselskap eid av NFD og finansieres gjennom en lovpålagt avgift på eksport av norsk sjømat.

Eksfin, Sjømatrådet og Norwep er særegne organisasjoner som fungerer godt. Det er viktig å ta med læring fra dette. De er spissede organisasjoner med tydelig fagkompetanse og spesifikke tjenester innenfor sine respektive områder, som bedriftene opplever at treffer deres behov godt.

Etterspurt eksportfremme

I tillegg til markedsadgang og eksportfinansieringsordninger, er flere direkte eksportfremmende tiltak etterspurt av de fleste eksportbedriftene, på tvers av satsingene:

- Markedsinnsikt og -analyser
- Tilgang til spisset fagkompetanse og lokalkompetanse ute i markedet
- Døråpning og tilrettelegging/fasilitering av de riktige møtene og fokuserte framstøt etter bedriftenes arbeidskrav

Eksportbedriftene investerer i tiltak og kompetanse som kan utløse eksportkontrakter. Næringsdelegasjoner og store messearrangementer er nyttig, men det er viktig at det kobles på hensiktsmessige sidearrangementer og riktige møter. På et tidlig stadium kan eksportbedriftene ha behov for generell rådgivning, men for å treffe de rette kundene, trenger de spisskompetanse i markedet.

I det videre kommenteres kort hvordan Innovasjon Norge og Utenriksdepartementet og utenriksstasjonene har tilnærmet seg eksportsatsingene.

1.4.1. Innovasjon Norge og eksportsatsingene

Innovasjon Norge har fått oppdragene fra NFD med å gjennomføre eksportfremmesatsingene. På havvind-satsingen har i tillegg Norwep fått midler til aktiviteter innen satsingen.

Rådet observerer at eksportfremmesatsingen representerte en ny måte å arbeide på for IN og at det tok tid å komme i gang med det operative arbeidet. IN oppfattet modellen som krevende og byråkratisk, blant annet ved opprettelsen av de rådgivende prosjektstyrene og detaljerte oppdragsbrev.

Satsingene var tidsbestemte prosjektbaserte oppdrag med øremerkede midler og definerte tiltak. I henhold til god forvaltningsskikk bør etater ha stor grad av frihet til å løse sine oppdrag selv, innenfor departementenes overordnede føringer og tildelingsbrev. I denne reformen var poenget nettopp at Nasjonalt eksportråd skulle utvikle detaljerte forslag til satsinger sammen med næringslivet. NFD operasjonaliserte satsingene i form av tildelingsbrev til IN. Disse var mindre detaljerte enn Rådets forslag, men likevel mer detaljerte enn IN ønsket.

Det tok tid før IN fikk på plass en rigg med rette folk for å gjennomføre satsingene. I tillegg var det naturlig for IN i størst mulig grad å se satsingene som del av sitt ordinære eksportfremmearbeid for sektoren. For IN kunne de ekstraordinære eksportfremmemidlene sees på som øremerkede midler til å styrke INs uteapparat, etter flere år med reduserte budsjetter og svekkelse av sin tilstedeværelse ute.

Samtidig var tydelige tilbakemeldinger fra bedriftene i løpet av Rådets innspillfase, at de ønsket bransjekompetente rådgivere og tjenester i markedene ute. Felles for målgruppene var behovet for markedsinnsikt/-analyse, bransjespesifikk spisskompetanse og døråpning, men mest av alt som utløsende faktor – tilrettelegging av «de riktige møtene».⁵ Satsingene var en mulighet for IN til proaktivt å tilrettelegge for etterspurte tiltak fra de bedriftene som best kunne bidra til eksportmålet, i et partnerskap med disse. INs forretningsmodell er imidlertid innrettet for kunder (organisasjoner og bedrifter) som henvender seg for å kjøpe tjenester som IN har definert.

IN har etablert et sekretariat for hver av eksportsatsingene, som også koordinerer INs ordinære eksportfremmearbeid for de ulike sektorene. Nasjonalt eksportråd har pekt på viktigheten av en slik sekretariatsfunksjon som sikrer tett samarbeid med næringen og ikke minst god kobling av informasjon om markedsmuligheter ute og næringsaktører hjemme.

⁵ For bedriftene som konkurrerer om internasjonale kontrakter nå, betyr «de riktige møtene» at de får presentere sine verdiforslag med riktig spisskompetanse overfor riktig kunde/beslutningstaker på riktig nivå.

Framover blir det viktig at IN viderefører de gode erfaringene fra satsingene med et tett samarbeid med næringslivet og deres organisasjoner i de prioriterte sektorene, samt god kobling til INs ordinære eksportfremmearbeid.

1.4.2. De rådgivende prosjektstyrene

Prosjektstyrene (implementeringsfasen) har til en viss grad bidratt til forankring i næringslivet, men det har tatt lang tid for styrene å finne sin form. Kontinuiteten og erfaringsoverføringen fra utviklingsfasen (styringskomiteene) til implementeringsfasen har vært varierende. For eksempel var ingen av bedriftsrepresentantene i det maritime prosjektstyret med i utviklingsfasen. Mandatet er begrenset, og prosjektstyrene er kun rådgivende. Prosjektstyrene har i liten eller ingen grad vært involvert i de budsjettmessige disposisjonene som er knyttet til satsingene.

Det kan i videreføringen og i det ordinære eksportarbeidet bygges videre på erfaringene med prosjektstyremodellen, med modifiseringer i sammensetning og funksjon. Dette forutsetter tydelige forventningsavklaringer, klare mandater og roller. Det viktigste er å få til formaliserte kontaktflater og samarbeidsarenaer innenfor hver sektor der næringslivet og de mest relevante aktørene utveksler

informasjon, samordner seg og bidrar til god gjennomføring sammen med Innovasjon Norge og UD. Eksisterende forumer og arenaer bør i størst mulig grad benyttes der det er hensiktsmessig for å unngå overlapp.

1.4.3. Utenriksdepartementet og eksportsatsingene

Utenriksdepartementet har som følge av eksportsatsingene omorganisert og styrket sitt eksportarbeid. Utenriksstasjonene er inndelt i kategorier basert på markedenes viktighet og det er utarbeidet tydeligere prioriteringer. Dette har vært til hjelp i utenriksstasjonenes arbeid for næringslivet internasjonalt, og for tilvirkingen av utenlandske næringsbesøk til Norge. I samarbeid med de andre eksportaktørene utarbeider utestasjonene egne Team Norway-strategier, som gir føringer for samarbeidet og gjennomføring av eksportsatsingene.

Den nye geopolitiske situasjonen med handelskrig, økt proteksjonisme og innføring av sanksjoner og handelsbarrierer, har økt viktigheten av UD og utestasjonene for bedriftene. Bedriftene har økt behov for informasjon, analyse og rådgivning, men også operativt arbeid for å løse konkrete markedsutfordringer som regulatoriske begrensninger, lisenser og tillatelser og urettmessig konkurranse. Samtidig

» Kine Asper Vistnes

LO-leder

Medlem av Nasjonalt eksportråd, mai 25 – des. 25

Norsk eksport er avgjørende for verdiskaping, arbeidsplasser og vår felles velferd. Skal vi lykkes med å styrke eksporten og møte de store omstillingene som venter, må myndighetene og arbeidslivets parter stå tett sammen. Denne rapporten viser at samarbeid, forutsigbare rammevilkår og langsiktige satsinger er nøkkelen til å bygge robuste og konkurransedyktige arbeidsplasser. LO vil fortsette å være en pådriver for at eksportpolitikken skal bidra til trygge jobber, rettferdig omstilling og økt konkurransekraft for norsk industri.



kan de store forsvarsinvesteringene i Europa som følge av den nye sikkerhetspolitiske situasjonen åpne for nye eksportmuligheter. Det er også en tendens til å foretrekke leverandører som er geografisk nærmere for å minske risikoen. Når f.eks. europeiske land foretrekker å handle med nærmarkeder blir det europeiske markedet enda viktigere for norske bedrifter, noe som krever en strategisk og aktiv markedstilnærming. Tilsvarende er det blitt enda viktigere å arbeide målbevisst, strategisk og i tett samarbeid mellom myndighetene og næringslivet for å opprettholde og øke eksporten til markedene utenfor Europa, ikke minst de raskest voksende økonomiene.

1.5. De enkelte eksportsatsingene – stor variasjon

Nedenfor følger en kort beskrivelse av de forskjellige satsingene. Forslagene fra Nasjonalt eksportråd og NFDs beslutninger finnes på hjemmesiden "Hele Norge eksporterer". Oppdragsbrevene til IN finnes på Regjeringen.no. Etter NFDs plan utløper satsingene på havvind og grønnere maritim i 2025 og prosjektstyrene skal levere sluttrapporter til NFD. Innovasjon Norge kan eventuelt videreføre de operative delene av satsingene, men da i utgangspunktet basert på sitt vanlige driftsbudsjett.

1.5.1. Havvind: Høy eksport tross krevende konjunkturer

Havvind ble utpekt som den første eksportsatsingen under Eksportrådets forløper, Eksportstrategirådet, og Rådet overtok ansvaret for å utarbeide forslag til satsingens innhold. Til forskjell fra de andre satsingene, ble det innleid en erfaren konsulent fra bransjen for å lede utviklingsarbeidet, finansiert av NHO. Det ble samtidig etablert en styringsgruppe med toppledere fra bransjen og omfattende dialoger med bedrifter, klynger og næringsforeninger.

En problemstilling som Rådet diskuterte mye, var hvem som burde ha det operative hovedoppdraget. Næringen pekte i stor grad på Norwegian Energy Partners (Norwep), som lenge hadde utviklet spissede tjenester med bransjespesialister i viktige markeder. NFD pekte på sin side på at modellen for eksportsatsinger tilsa at Innovasjon Norge skulle ha hovedoppdraget. De to organisasjonene har forskjellig eierform og forretningsform, med til dels overlappende mandater og konkurrerende aktiviteter.



Ole Erik Almlid

Adm. direktør NHO
Medlem av Nasjonalt eksportråd,
mars 22 – desember 25

Det er skuffende at regjeringen ikke i større grad har fulgt opp de grundige anbefalingene fra Nasjonalt eksportråd. Med de seneste budsjettkuttene er det lite igjen av de opprinnelige ambisjonene om en helhetlig eksportsatsing og ingen strategisk retning frem mot 2030 og videre. Dette er paradoksalt når verdenssituasjonen gjør det enda vanskeligere å drive eksportarbeid og bedriftene har økt behov for støtte til å navigere i krevende markeder. Det er nå på tide at vi setter oss ned sammen for å se om departementene og det eksportrettede virkemiddelapparatet er tilpasset de nye utfordringene.

NFD valgte til slutt å gi hovedoppdraget til IN, mens Norwep fikk tildelinger på ti millioner NOK per år for utføring av de tiltak som ble tillagt Norwep å utføre.

Satsingen ble operasjonalisert gjennom fire hovedtiltak. Den største budsjettposten har gått til å styrke INs bemanning og kompetanse innen havvind. I tillegg har midlene vært brukt på et introduksjonsprogram for mindre bedrifter som vil satse innen havvind, kommunikasjon/branding og en nordsjø-analyse, som ser på eksportmulighetene knyttet til den raske utviklingen rundt Nordsjøen.

Selv om kostnadene til utvikling av havvind har økt og skapt forsinkelser og reduserte ambisjoner mange steder, representerer havvind fremdeles et stort marked for norske leverandører. Det finnes 600 til 700 norske havvindselskaper, og eksporten lå i 2023 på nesten 40 milliarder NOK.



Illustrasjonsfoto, AdobeStock



Ulstein Group, National Geographic Endurance.
Foto©Johan Holmquist /Innovasjon Norge

1.5.2. Grønnere maritim: Etablert næring med stort potensial

Den maritime næringen er en veletablert eksportsektor. Norge har verdensledende teknologiske grønne løsninger. Det er en stor styrke og et konkurransefortrinn at Norge har komplette maritime næringskjeder inkludert egen verftsindustri. Viktige segmenter for satsingen er skipsverft, utstyrs- og tjenesteleverandører.

Det tok tid før den maritime eksportsatsingen kom i gang. Alle faser – både utvikling, behandling og oppstart tok lang tid. Både varighet, innhold (tiltak) og budsjett ble redusert i forhold til forslaget som Nasjonalt eksportråd leverte til næringsminister Vestre og fiskeri- og havminister Skjæran 28.02.2023. Videre ble den maritime eksportsatsingen truffet av kuttet i Revidert Nasjonalbudsjett 2025 (som tidligere omtalt). Det førte til stopp i noen planlagte tiltak. Satsingen er høsten 2025 imidlertid på et godt spor – bl.a. ved hjelp av eksportsatsingsmidler overført fra 2024. Det er derfor viktig at satsingen videreføres.

Eksportsatsingen har bidratt til sektor-prioritering og tettere samarbeid i Team Norway (IN og utenriks-tjenesten). Det er også etablert nye digitale og fysiske samordningsarenaer mellom virkemiddelapparatet og aktuelle klynger og næringsforeninger. Ifølge

Eksportmeldingen 2025 fra Menon Economics har den maritime næringen hatt positiv utvikling. Maritim eksport (uten olje og gass) utgjorde ca. 90 milliarder kroner i 2024. Hvor mye som kan tilskrives satsingen er imidlertid vanskelig å måle. Eksportkontrakter krever ofte langsiktig markedsbearbeiding. Det er videre særlig behov for å styrke eksporten til nye markeder og øke den teknologiske innovasjonen.

1.5.3. Design og ferdigvare: Trang start

Rådets vurdering var at Design- og ferdigvare var en gryteklar og moden eksportsektor med stort potensial, der sektorens bransjeforening allerede kunne vise til velfungerende eksporttiltak, med høyt motiverte og deltakende bedrifter. Rådet anbefalte derfor en hurtig prosess for å utarbeide forslag til innholdet til satsingen. Daværende næringsminister Jan Christian Vestre annonserte sammen med partene i arbeidslivet, og i samsvar med Rådets anbefaling at omfanget for eksportsatsingen skulle være "Design- og ferdigvare". I tråd med næringsministerens annonsering utarbeidet Rådet på rekordtid og i tett samarbeid med næringen "*Forslag til nasjonal eksportsatsing for design - og livsstilindustrien - spydspissen i norsk design- og ferdigvareindustri*" som ble oversendt Nærings- og fiskeridepartementet for behandling 6. juli 2023.

Etter 230 dager lanserte næringsministeren eksportsatsingen for "Vareproduksjon og design". Dette var en betydelig og utfordrende endring i innhold fra næringsministerens annonsering hvor satsingens omfang var "Design og ferdigvare". Etter 427 dager ble første møte i prosjektstyret avholdt.

Endringen i satsingens innretning var krevende fordi vareproduksjon og ferdigvarer krever svært ulike tiltak for å lykkes med økt eksport. På den ene siden omhandler ferdigvare i stor grad B2C (Business to Consumer) hvor kunden er sluttbruker. Til forskjell er ofte eksport og salg i vareproduksjon rettet inn mot B2B (Business to Business) som et ledd i en produksjonsprosess og som en del av en forsyningskjede.

Det har vært krevende og tatt tid for prosjektstyret å håndtere utvidelsen og begrensingen av satsingens mandat. Flere av styrets medlemmer har trukket seg som følge av dette. At det i en lengre periode var en midlertidig sekretariatsleder i Innovasjon Norge for satsingen var heller ikke ideelt. Prosjektstyret og NFD er nå omforent om hvordan satsingens omfang skal tolkes. Med tanke på endringer av satsingens omfang og tolkning har satsingen reelt kun vært operativ i en kort periode.



Design og ferdigvare, Kilde: Norsk Industri

Det er enda prematurt å konkludere, men det virker nå som satsingen endelig har kommet opp i fart og operasjonaliserer eksporttiltak med bra oppslutning fra bedriftene i målgruppen og bransjeorganisasjonenes aktive deltakelse i tiltakene. En annen grunn til at det har tatt tid etter at satsingen endelig startet er at både departementet og Innovasjon Norge tolket oppdraget annerledes enn Nasjonalt eksportråds anbefaling. Det er, som understreket over, forskjell på tiltak for B2C og B2B.

Det er nå en sterk bekymring for satsingens videre finansiering og varighet, da endring av omfang og tidsbruk medførte at denne satsingen ble utsatt for kutt i revidert nasjonalbudsjett høsten 2025. Det er nå usikkert hva budsjettforliket for 2026 vil innebære.

1.5.4. Helseindustrisatsingen: Nyvinning og godt samarbeid

Helseindustri-satsingen har særlig bidratt til å etablere et nytt momentum i eksportarbeidet. Helseindustrien er en relativt ung og liten industri i Norge, men har et stort eksportpotensial, både når det gjelder legemidler, medisinsk teknologi og digitale helseløsninger. Prosjektstyret har tatt avgjørende grep som å kartlegge hvilke bedrifter som kan bidra til økt eksport i prosjektperioden, definert disse som et landslag, prioritert konkrete områder hvor Norge har fortrinn, forankret etterspurte tiltak fra disse bedriftene gjennom landslagssamlinger og etablert flere effektmål for satsingen. Prosjektstyret har også benyttet spisskompetansen til de store eksportbedriftene, og rigget tiltak rundt denne.

Prosjektet som utarbeidet forslaget til eksportsatsing i samarbeid med næringslivet, hadde stor nytte av strukturen etter arbeidet med Veikart for helsenæringslivet. Et stort og sammensatt aktørbilde var allerede godt kartlagt, og samarbeidet med en kompetent skrivegruppe og sekretariatet til Helse-Omsorg 21 rådet hadde god operativ effekt. Prosjektet var ferdig organisert med interessenter, arbeidsgrupper og definerte målgrupper, før lansering. En arbeidende ressurs fra NFD styrket også guiding og framdrift i prosjektet.

Det har vært stor interesse for satsingen både blant bedriftene og den offentlige helsetjenesten, og Nasjonalt eksportråd har etablert et eget



samarbeidsforum - Topplederforum for økt eksport og verdiskaping fra helseindustrien - med deltakere fra både private bedrifter og offentlige helseforetak. Som en forsknings- og kunnskapsintensiv næring er potensialet i helseindustriens bidrag til norsk verdiskaping og velferd enormt. Forumet har særlig pekt på betydningen av å beholde eksisterende og tiltrekke ny produksjon til Norge. En annen konkret utfordring er hjemmemarkedets evne til å kjøpe og ta i bruk innovasjon, og verifisere og demonstrere produkter og løsninger i Norge. Forumet har gitt en tydelig og omforent anbefaling om å innføre et eget innovasjonsoppdrag til helsetjenesten, for å utløse gevinster både for helsetjenestene og helseindustrien til det beste for samfunnet.

1.5.5. Reiseliv: Samling av landslaget - men liten effekt

Reiseliv er Norges femte største eksportnæring, om enn noe annerledes enn de andre sektorene ved at eksportarbeidet består i å tiltrekke seg reisende til Norge. Reiselivet sender ikke varen eller tjenesten ut av Norge, men tilrettelegger for at den konsumeres i Norge. De utenlandske gjestene bringer dermed valuta til Norge. Overordnede føringer for satsingen har blant annet vært å bidra til utvidelse av sesongene for å få en mer helårlig aktivitet og få flere gjester med høy betalingsevne som har lengre opphold pr besøk.

Næringen kjennetegnes av at det er svært mange aktører, både store og små, som naturlig nok er spredt over hele landet. Rådet hadde en omfattende prosess med deltagelse fra de viktigste næringsorganisasjonene og fra de fem reiselivsbransjene overnatting, servering, persontransport, opplevelser og formidling av reiselivstjenester. Prosessen bidro til å bringe sammen sentrale reiselivsaktører på en ny og positiv måte, i tråd med Rådets ønske om å arbeide mer som landslag.

Da næringsministeren lanserte satsingen, ble det innført krav om forhåndsbetaling fra næringen til felles markedsføringstiltak, inkludert dekning av administrative kostnader. Dette var ikke drøftet med næringen. Rådets anbefaling var egenandel på

konkret tiltak som næringen deltar i (på linje med de øvrige satsingene).

Til forskjell fra de andre eksportsatsingene, har Innovasjon Norge allerede et omfattende reiselivsoppdrag. Et sentralt innspill fra mange bedrifter, som ble tydelig i innspills- og utviklingsfasen, var ønsket om tettere samarbeid med Innovasjon Norge i utarbeidelsen av markedsaktiviteter. Det hadde over tid vært en synkende trend i samarbeidet mellom næringslivet og Innovasjon Norge med færre samarbeidsprosjekter i det internasjonale markedsarbeidet og avtakende investeringer i profileringen av Norge.

Nasjonalt eksportråd foreslo derfor endringer i styringsstrukturen for reiselivsarbeidet i Innovasjon Norge for å få økt effekt i markedsarbeidet gjennom tettere offentlig-privat samarbeid. Rådet foreslo også markedsaktiviteter i utvalgte segmenter og markeder og andre tiltak. Forslagene ble i liten grad fulgt opp i regjeringens beslutning om satsing, der budsjettet var på kun 14 millioner NOK. Som følge av kutt i revurdert nasjonalbudsjett 2025, ble mesteparten av disse midlene fjernet. Nasjonalt eksportråd konstaterer at den omfattende innspillsprosessen og engasjementet fra næringen i liten grad har fått konsekvenser for beslutnings- og implementeringsfasen. Kuttet i budsjettet for 2026 vil slå negativt ut.



Wood Hotel Bodo. Photo: ©Maverix Media_Visit Norway

1.5.6. Sjømatnæringen: Engasjerte og deltakende bedrifter, bekymring for igangsettelsen

Nasjonalt eksportråd oversendte i april 2025 "*Forslag til nasjonal eksportsatsing for Sjømatnæringen*" til Næringsminister Cecilie Myrseth og Fiskeri- og havminister Marianne Sivertsen Næss. Rådets anbefalinger ble utarbeidet gjennom en bred involvering av hele verdikjeden til sjømatnæringen, og er et resultat av konsensus blant bedriftene om de foreslåtte eksporttiltakene og prioriterte markedene.



Foto©Norwegian Seafood Council/Linn Røkenes

Også for denne satsingen viser det seg at saksbehandlingstiden er svært lang. Dette til tross for at Nasjonalt eksportråd gjentatte ganger har påpekt viktigheten av raske prosesser. Det er spesielt viktig å bygge videre på aktiviteten og mobiliseringen av bedrifter og bransjeaktører i innspillfasen for å få god sammenheng mellom forslag og tiltak, og til en effektiv gjennomføring av satsingen. I prosessen med utarbeidelsen av Rådets anbefaling deltok Nærings- og fiskeridepartementet i arbeidsgruppen som observatør. Dette for å legge til rette for en mer sømløs og hurtig behandlings- og beslutningsprosess i NFD på tvers av avdelinger, seksjoner og statsråder. Rådet har i de tidligere satsingene søkt å være et bindeledd gjennom å representere kontinuitet i hele prosessen frem til operasjonalisering av tiltakene. Da Nasjonalt eksportråds virke opphører ved årsskiftet bortfaller denne muligheten.

Ved årsskiftet 25/26 er det 245 dager siden Rådet oversendte sine anbefalinger til næringsministeren.

Rådet oppfordrer til en rask iverksettelse i tråd med anbefalte tiltak:

1. Eksportløftet for norske utstørs- og leverandørbedrifter til fiskeri og akvakultur - Etablere et målrettet eksportfremstøt i utvalgte markeder ved etablering av et eksportlandslag bestående av bedrifter og myndighetene
2. Strategisk eksportarbeid gjennom Team Norway
3. Markedsinnsikt, markedsføring og profilering i prioriterte markeder

Rådet merker seg at en eksportsatsing på sjømatnæringen er omtalt i forslag til statsbudsjettet for 2026, men at det totale eksportbudsjettet ble redusert i budsjettforliket i Stortinget, noe som skaper stor usikkerhet om oppfølgingen.

1.5.7. Andre mulige eksportsatsinger

Et formål med eksportreformen Hele Norge eksporterer er å utvikle nye eksportindustrier med fortrinn i eksepsjonell kunnskap, teknologi og offentlig-privat samarbeid, som kan styrke verdiskapingen i norsk økonomi. Samtidig aktualiserer slike satsinger faren for fortrenkningseffekter, konkurransen om innsatsfaktorer, og kapasitet i infrastruktur, FoU sektoren, virkemiddelapparat og hos myndighetene.

Utover de seks foreslåtte strategiske satsingene, hadde Nasjonalt eksportråd oppfølgende dialog med flere næringer som alle var gode kandidater til nye satsinger, alene eller i kombinasjon. De fremste var:

- Romfart og romnæring
- Forsvarsindustri
- Agri-Tech og Bio-Tech
- Kreative næringer
- Dekommisjonering og gjenvinning

Rådet har i den senere tid vært spesielt opptatt av mulighetene som ligger i forsvarsindustrien og skjæringspunktet med romfartsindustrien. Det skal gjøres store investeringer både i Norge og i Europa de nærmeste årene. Dette skaper store muligheter for norsk forsvars- og romindustri, ikke bare for de store bedriftene, men også for utvikling av hele verdikjeden. Dette er samtidig en sektor som er svært politisert og der myndighetsarbeidet er spesielt viktig. En eksportsatsing på dette feltet vil derfor være annerledes enn de tidligere og fordrer spesielt godt samarbeid mellom industrien og myndighetene. Forsvars- og sikkerhetsindustrien (FSi) og Norsk industriforum for romvirksomhet (Nifro) arbeider allerede aktivt med eksport og internasjonalisering for bransjene. I tillegg arbeides det aktivt i gründermiljøene med å etablere nye initiativer og å tiltrekke talent og kapital.

1.6. Overordnede inntrykk fra satsingene

Nasjonalt eksportråd har ingen implementerende rolle. Når anbefalingene er gitt, stopper Rådets rolle, men Eksportsekretariatet har en observatørrolle i de rådgivende prosjektstyrene i IN. Rådet har avholdt to fellesmøter med lederne for prosjektstyrene og Innovasjon Norges prosjektledere. I tillegg har Rådets medlemmer og sekretariatet jevnlig kontakt med aktører som i forskjellig grad er involvert i satsingene.

Dette gir grunnlag for noen observasjoner:

- De fem satsingene er etablert og er på forskjellige stadier i implementering.
- Prosjektstyrene ser ut til å ha tatt en aktiv rolle og er i stor grad pådrivere for prioriteringer og tiltak.
- Felles for alle er at det tok lang tid fra beslutning fra NFD til etablering av rigg og det å komme i marsjfart. Det gjaldt oppnevning av prosjektstyrer (NFD), prosjektledere i IN og rådgivere/konsulenter med sektorkompetanse i INs uteapparat i prioriterte markeder.



- Det ser imidlertid ut til at organiseringen og rolleforståelser nå stort sett er på plass slik at vi kan se større effekter av arbeidet fremover, forutsatt at eksportsatsingene videreføres.
- For vareproduksjon og design bidro uklarhet om avgrensning av bransjer til forsinkelser.
- Alle de fem første satsingene blir kortere enn 3 år. I snitt varer eksportsatsingene 2 år + 1,5 måned (den korteste varer 1 år + 9 måneder og den lengste vil vare 2 år + 4 måneder). Dette skyldes forsinkelser i oppstart, at startdato ble satt ved levert oppdragsbrev til IN, mens første prosjektstyremøte og reell oppstart kom lenge etter og at slutt punkt ble satt ved utgangen av prosjektår 3, uavhengig av oppstartdato. Havvind og grønn maritim avsluttes i 2025, etter to års reell operativ innsats. Det er usikkerhet om veien videre. Prosjektstyrene har i sitt mandat fra NFD at det skal utarbeides sluttrapporter etter tre år, noe styrene for havvind og den maritime satsingen er i ferd med å gjøre høsten 2025.
- Også i de andre satsingene, som har kommet kortere, etterlyses forutsigbarhet når det gjelder budsjett og tidshorisont. Særlig budsjettkutt i revidert høsten 2025 skapte utfordringer og forsinkelser. Budsjettforliket for 2026 medfører en betydelig usikkerhet om hva som vil bli videreført av eksportsatsingene.
- Satsingene ser ut til å ha bidratt til økt samarbeid innen sektorene og innen Team Norway. Det er etablert forskjellige strukturer for samordning, f.eks. Maritimt eksportkontor (MEK) i og en maritim eksportportal (oversikt over messer, delegasjoner, viktige anbudsmuligheter etc) i den maritime satsingen.
- Det arbeides mer proaktivt mot konkrete segmenter, f.eks. "landslag" innen helseindustrien, identifisering av eksportklare bedrifter av en viss størrelse innen maritim, segmenter som møbel, sport og mote innen design og ferdigvare.
- Det er behov for fleksibilitet, ikke minst som følge av handelskrig og økte tollsatser. Vareproduksjon og design vris fra USA til Europa og Øst-Asia som følge av økt toll til USA.



Nasjonalt eksportråd og sekretariatet på studietur til København. Foran fra venstre: Tanya Gottlieb Jacobsen (State of Green), Arvid Moss, Eirik Fadnes, Helle Moen, Kathrine Myhre, Inger Hoff, Kristine Kopperud Timberlid (Innovasjon Norges København-kontor). Bak fra venstre: Rune Sundland, Tore Myhre, Kenneth Sandmo, Anders Wittrup, Erlend Sannes Hadland, Geir Sjøberg, Øivind Johansen, Eli Boran.

1.6.1. Landslag: Team Norway og samarbeid mellom eksportaktørene

Satsingene har ført til økt samarbeid mellom eksportaktørene. Eksportrådets sekretariat har gjennomført omfattende prosesser med virkemiddelaktørene på områder som næringsdelegasjoner og Team Norway-samarbeidet. Samtidig har aktørene styrket sitt eget, interne samarbeid, både gjennom Team Norway og gjennom regelmessig koordinering. UD og IN har f.eks. utarbeidet en "Team Norway Playbook", som tydeliggjør ansvarsforhold og roller. De utvikler lokale Team-Norway strategier og samordner virksomhetsplaner for næringsfremmearbeidet. De gjennomfører også regelmessige digitale møter mellom Team Norway (regionvis) og UD og andre relevante aktører hjemme.

Samtidig er det viktig å huske at det er eksportbedriftene som eier sitt eget eksportoppdrag og signerer sine egne eksportkontrakter. Det er fortsatt et godt stykke å gå før de mange eksportaktørene går i takt når norsk næringsliv skal hjelpes ut. Det er behov for strategisk ledelse og tettere koordinering i det operative arbeidet.

Fokuserte framstøt er i stor grad skreddersøm innenfor sektorene, og fordrer en tydelig vilje til å sette sammen prosjekt-team med den nødvendige spisskompetansen bedriftene etterspør og vil betale for.

Tilbakemeldinger til Nasjonalt eksportråd indikerer at flere av utestasjonene og INs utekontorer jobber godt sammen med lokale partnere for å imøtekomme de norske eksportbedriftenes arbeidskrav.

Nasjonalt eksportråd har utarbeidet egne rapporter med anbefalinger både når det gjelder arbeid med næringslivsdelegasjoner og Team Norway-samarbeidet. Det er behov for bedre prosesser og tett samarbeid med næringslivets organisasjoner når næringsdelegasjoner med politisk ledelse planlegges og gjennomføres. Rådet har også anbefalt at LO, NHO og Rederiforbundet blir fullverdige parter i Team Norway Forum, som er regjeringens faste samarbeidsforum for næringsfremme, og at dette forumet styrkes.

1.6.2. Trepårtssamarbeid i praksis

Nasjonalt eksportråd er et forsøk på trepårtssamarbeid i praksis, selv om arbeidet i utviklingsfasen i hovedsak ble gjort av arbeidslivets parter i samarbeid med næringslivsorganisasjoner, bedrifter og fagbevegelsen. Det at LOs og NHOs ledere gikk inn i Rådet bidro til god forankring av Rådets forslag.

LO-siden (LO og forbundet Styrke) og NHO bidro med ressurser til den daglige driften av Rådets sekretariat. I tillegg deltok representanter fra NFD, UD og ED (Energidepartementet) på møter i sekretariatet. Det var viktig med deltagelse på seniornivå fra departementenes side for å sikre utveksling av informasjon.

Potensialet og verdien som var i nybrottsarbeidet med et treparts-sammensatt sekretariat ble imidlertid ikke realisert fullt ut. Noe av hensikten med forvaltningens deltagelse i sekretariatet var å sikre rask saksbehandling.

» Kathrine Myhre

(Patentstyret).

Nestleder av Nasjonalt eksportråd, mars 22 – desember 25



Norge står ved et veiskille. I en verden der vekstnæringene formes av innovasjon og global konkurranse, må vi velge å være en drivkraft – ikke en tilskuer. Eksportbedriftene er våre stjernespillere, men de trenger rammebetingelser som skaper attraktivitet på talent og kapital, og et topp lag rundt seg: et nasjonalt økosystem som gjør ideer til verdier – der resultater fra forskning og innovasjoner blir til patenter, produkter og tjenester som det globale markedet har stort behov for!

Vi må bygge broer fra forskning til gründerskap, fra innovasjon til internasjonale markeder. Dette er ikke bare en reform – det er en kraftsamling. En kraftsamling som krever tempo, treffsikkerhet og vilje til å satse.

Eksportreformens neste fase blir avgjørende for vår fremtidige velferd. Fremtiden skapes ikke av tilfeldigheter, men av strategiske valg, samarbeid og mot til å gripe mulighetene. Norge skal med basis i våre fortrinn ikke bare være med – vi skal lede an.

Det har ikke fungert etter hensikten og modellen har vist seg å være krevende for forvaltningen.

Vanligvis går trepartssamarbeidet ut på at alle partene setter seg ned sammen for å finne løsninger på en utfordring. Etter forhandlinger blir man til slutt enige. I dette tilfellet har partene i arbeidslivet mobilisert næringslivet og utarbeidet forslag til løsninger, mens næringsministeren har tatt beslutningene. Og som da bare delvis har fulgt opp de løsningene som Eksportrådet, som inkluderer partene i arbeidslivet, har gitt råd om.

Modellen med et rådgivende eksportråd og et sekretariat bestående av partene i arbeidslivet og noen departementer, har vært en nyvinning og på mange måter et interessant eksperiment i privat-offentlig samarbeid/partssamarbeid. Modellen inviterer til økt samarbeid og informasjonsutveksling. Modellen kan bidra til økt deltagelse og legitimitet til foreslåtte satsinger og tiltak.

Samtidig viser erfaringen at modellen representerer en ny måte å arbeide på som utfordrer tradisjonelle roller, særlig til forvaltningen. Der intensjonen var raske prosesser, høy deltagelse og tett samarbeid, viser oppfølgingen av satsingsforslagene at det har vært behov for sterkere involvering fra politisk ledelse og tydeligere rolleavklaringer, for å få fullt utbytte av modellen. Det kunne vært tydeligere forventningsavklaringer, da resultatene fra arbeidet ikke svarer til de ambisjonene som ble fremsatt ved etableringen.



Eirik Fadnes

(Tidligere Cambi)
Medlem av Nasjonalt eksportråd,
desember 23 – desember 25

For meg har det vært tydelig at Norge må øke tempoet for å bli mindre avhengig av olje- og gasseksport. Når næringsliv, virkemiddelapparat og politikere trekker i samme retning, ser vi at nasjonale eksportsatsninger virkelig virker. Nå trenger vi en tverrpolitisk satsing som sikrer langsiktighet på tvers av årlige statsbudsjetter, og rammebetingelser som gjør eksport mulig, ikke bare ønsket.

2. Neste fase – videreutvikling av eksportarbeidet

2.1. Utviklingstrekk: Forverret markedsadgang, handelskrig og geopolitisk uro

Et av de viktigste utviklingstrekkene etter at Nasjonalt eksportråd ble oppnevnt i 2022 er den geopolitiske utviklingen som dramatisk endrer bedriftenes eksportarbeid. Dette øker også behovet for myndighetenes arbeid med eksportfremme. Det er viktig at det offentlige organiserer og driver av dette er riktig strukturert og har riktig kapasitet. Dette ligger til grunn for Rådets anbefaling om en grundigere vurdering av roller, myndighet og ansvar og organisering. Under følger en kort oppsummering av viktige hovedtrekk som påvirker denne anbefalingen.

Den absolutt viktigste forutsetningen for eksport er at bedriftene har adgang til de internasjonale markedene. Konkurransen på like vilkår er en forutsetning for å lykkes med eksport. De viktigste begrensningene er toll og reguleringer. Slike barrierer er ekstra krevende dersom norske bedrifter blir hardere rammet enn konkurrenter fra andre land.

Etterkrigstidens gradvise liberalisering av verdenshandelen gjennom blant annet arbeidet til Verdens handelsorganisasjon (WTO) og etablering av frihandelsavtaler er reversert av nyproteksjonisme og økonomisk nasjonalisme det siste ti-året, og med økende fart det siste året.

Store land som Kina og India har lenge nølt med å åpne egne markeder for utenlandske investeringer. Kina har stått for en konkurransevridende politikk gjennom forskjellige former for statsstøtte og subsidier for å bygge opp egen industri, som så har kunnet utkonkurrere vestlige konkurrenter. USAs president Trump har forsterket den negative trenden ved å gjøre handelspolitikk til et politisk virkemiddel som benyttes for å presse land på andre områder enn handel.

Trump's økte tollsatser og uforutsigbare handels- og utenrikspolitikk har skapt nye handelshindre og økt usikkerhet.

Dette påvirker bedriftenes investeringer, globale verdikjeder og handelsstrømmer. Kombinert med dyrtid som følge av koronapandemien og Russlands invasjon i Ukraina, har kostnadene og uforutsigbarheten knyttet til eksport økt for norsk næringsliv.

Den geopolitiske spenningen mellom USA og Kina griper inn i handelspolitikken og norske bedrifters hverdag. Sikkerhetsvurderinger blir viktigere. Den teknologiske utviklingen, særlig utvikling av kunstig intelligens og kvanteteknologi går fort. Europa og Norge havner i en skvis der stormaktene kjemper om teknologisk overtag. Beslutninger om sanksjoner eller utestengning av sektorer eller bedrifter skaper uforutsigbarhet og uklarhet om verdikjeder og investeringer, særlig innen høyteknologi. Det blir uklart hvilke underleverandører bedriftene kan og bør ha, hvem man kan handle og samarbeide med og hvor man kan og bør investere.

Samtidig som det internasjonale landskapet er mer krevende å manøvrere i, stilles det strengere krav til bedriftenes aktsomhetsvurderinger etter at Åpenhetsloven trådte i kraft 1. juli 2022: «Virksomhetene skal utføre aktsomhetsvurderinger i tråd med OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper.» Det betyr at bedriftene aktivt skal kartlegge risiko for brudd på menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold, iverksette tiltak for å forebygge og redusere risiko, og følge opp leverandørkjeden systematisk. De må forankre prosessen i ledelsen, integrere den i driften og publisere en årlig redegjørelse på egne nettsider. I tillegg skal de svare på informasjonskrav fra allmennheten innen tre uker.

Aldri har det vært viktigere at næringslivet og arbeidslivets parter er tett på arbeidet med eksportfremme for Norge, både de strategiske valgene og de operative oppfølgingene.

Regulatoriske forhold blir i økende grad brukt for å utestenge utenlandske aktører, beskytte lokale bedrifter eller for å sende politiske signaler. Når land holder igjen godkjenninger eller lisenser for norske bedrifter eller produkter har norske myndigheter en viktig rolle å spille. Særlig ambassadene og ambassadørene kan bidra til å skaffe tilgang til de rette myndighetspersonene i de markedene næringslivet adresserer. Noen ganger er det også behov for inngripen på ministernivå.

Europa er Norges desidert viktigste eksportmarked, noe som også viser seg i eksportsatsingenes prioriteringer. EØS-avtalen spiller en nøkkelrolle ved at den gjør Norge til en del av EUs indre marked. Ved at Norge har forpliktet seg til å implementere all EØS-relevant lovgivning, sikrer vi at reglene er like og at norske bedrifter ikke utsettes for diskriminering og handelsbarrierer i EU. Opprettholdelse av forpliktelser i EØS-avtalen om å ta inn nye direktiver tidsnok for å sikre like regler for norske bedrifter og videreføring av EØS-avtalen er viktigere enn tidligere.

EØS-avtalen sikrer også null toll på norske varer, men EØS inkluderer ikke deltagelse i EUs tollunion og handelspolitikk. Handelskrigen fører til at varer blir dumpet på det europeiske markedet. EU innfører derfor beskyttelsestiltak for å beskytte egen industri, noe som er tillatt i henhold til WTO. Saken om EUs beskyttelsestoll på ferrolegeringer fra Norge er en påminnelse om at EØS-avtalen har sine svakheter når verden går fra handelsliberalisering til handelskrig og proteksjonisme.

Internasjonalisering er mer enn eksport

Selv om Nasjonalt eksportråd hovedsakelig har vært opptatt av eksport i form av varer og tjenester, er det viktig å minne om at bedriftenes internasjonale engasjement er bredere enn som så. Mange norske selskaper har bygget opp en omfattende virksomhet utenlands.

En tredel av Equinors petroleumsproduksjon skjer i dag utenfor Norges grenser. Hydro har aktivitet i 40 land. Orkla har gjennom sine selskaper aktivitet mange steder i verden, deriblant stor produksjon av næringsmidler i flere europeiske land. Statkraft er Europas største produsent av fornybar energi. Om lag en fjerdedel av Telenors inntekter kom i 2024 fra selskapets virksomhet i Asia.

Ifølge Statistisk sentralbyrå var det i 2023 drøyt 4 000 norske datterselskaper i utlandet med norsk eierandel på over 50 prosent. Disse selskapene sysselsatte 280 000 personer og hadde en omsetning på vel 2 000 milliarder kroner. Inntektene fra norske direkteinvesteringer, som i hovedsak kan knyttes til norske bedrifters engasjement i utlandet, var i 2024 på hele 120 mrd kroner, noe som tilsvarer om lag 20 prosent av Norges inntekter fra den tradisjonelle vareeksporten.

Også bedrifter som ønsker å investere i utlandet kan ha behov for bistand fra virkemiddelapparatet og utenriksstasjonene, særlig i en tid med økt geopolitisk usikkerhet. Dette er en kanskje undervurdert side av eksport- og internasjonaliseringsarbeidet.

Kilde: NHOs Ukeblikk, uke 46-2025, Bård Ola Tjønneland

2.2. Departementenes organisering og ansvarsforhold

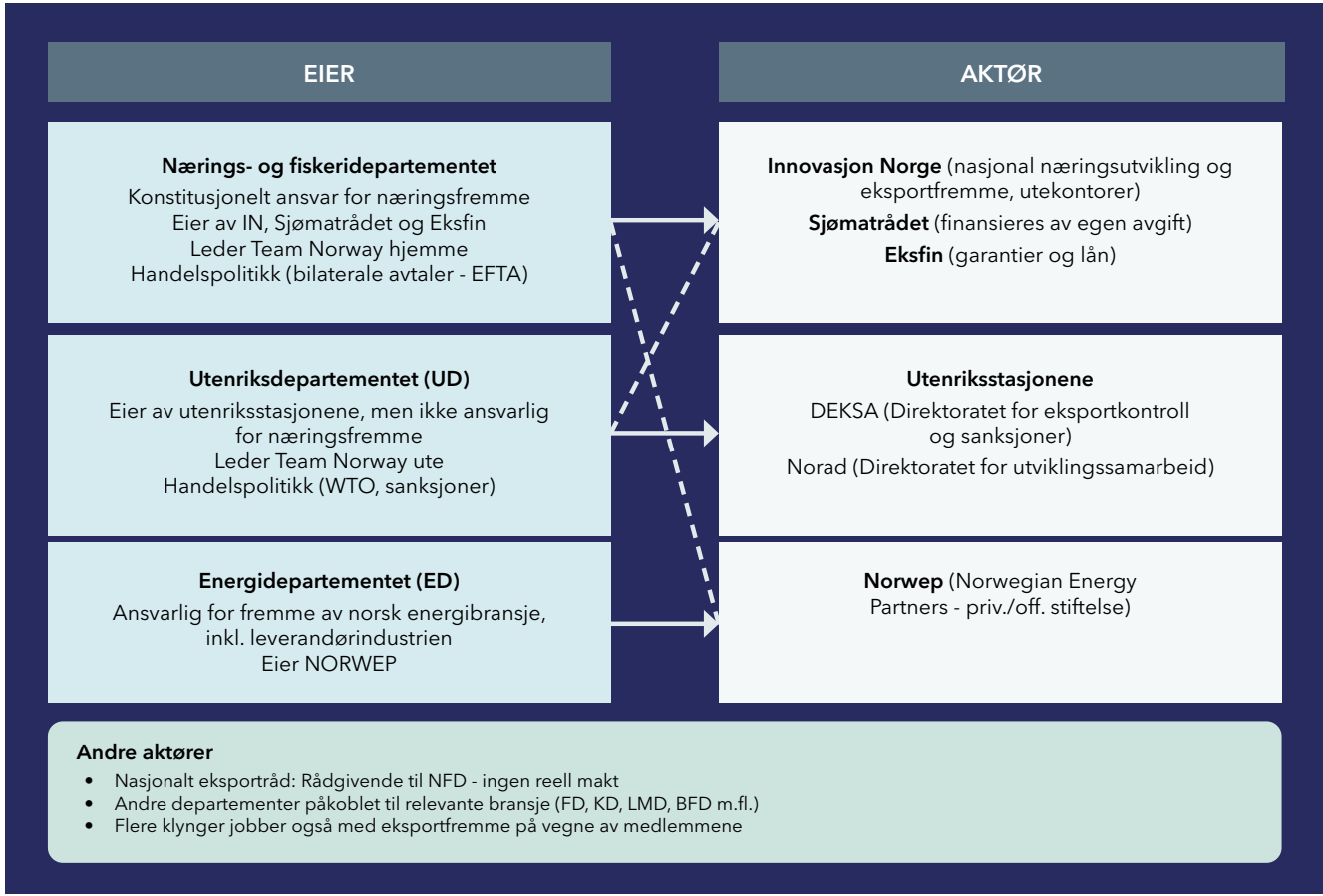
Dette er bare noen eksempler på at verden er i rask endring og at Norge løpende må tilpasse sin utenriks- og handelspolitikk til nye forhold. Eksport og handel blir i større grad enn tidligere politisert og sees i sammenheng med sikkerhets- og forsvarspolitik. Det er bedriftene som på forskjellige måter rammes av de mer krevende markedsforholdene. Aktivt eksportarbeid er i større grad avhengig av politisk støtte, om det er ministres deltagelse på næringsdelegasjoner, ambassadenes arbeid med regulatoriske forhold eller lokale godkjenninger, eller etablering av overordnede partnerskapsavtaler.

Dette stiller eksportfremmearbeidet overfor nye utfordringer og gjør det nødvendig å gjennomgå ansvarsforhold, roller og virkemåte - slik våre nordiske naboland allerede har gjort, eller er i ferd med å gjøre (Finland). Spørsmålet er om vi er tilstrekkelig godt organisert på departementsnivå, om ansvarsforhold og virkemidler henger sammen, og om vi er samordnet nok til å utøve arbeidet med maksimal kraft.

Når forskjellige samfunnsområder i større grad veves sammen, settes sektorprinsippet under press. Dette øker behovet for bedre samordning. Dette gjelder ikke bare internt i det offentlige, men også mellom det offentlige og næringslivet.

I Norge har Nærings- og fiskeridepartementet det overordnede ansvaret for eksportfremmearbeidet og bilaterale frihandelsforhandlinger. NFD eier Innovasjon Norge, som har ansvar for det operative eksportfremmearbeidet, INs utekontorer og Team Norway-koordinering i Norge. Utenriksdepartementet har ansvar for utenriksstasjonene og deres eksportfremmearbeid, og stasjonssjefene leder det lokale Team Norway-arbeidet.

UD har også ansvar for det globale handelsarbeidet gjennom WTO, mens NFD har ansvar for den bilaterale handelspolitikken og handelspolitikken gjennom EFTA. UD har ansvar for gjennomføring av eksportrestriksjoner og sanksjonspolitikken, noe som er blitt mer aktuelt de siste årene. UD opprettet i 2024 Direktoratet for eksportkontroll og sanksjoner (DEKSA) som blant annet skal veilede bedrifter.



Energidepartementet har en aktiv rolle i eksportarbeidet på energiområdet og regnes som ett av de tre Team Norway-departementene, i tillegg til NFD og UD. Også andre departementer og etater er involvert i eksport, som Mattilsynet, som spiller en viktig rolle for sjømateksporten. Barne- og familiedepartementet har ansvaret for å håndheve Åpenhetsloven overfor næringslivet.

2.3. De nordiske landenes organisering av eksportarbeidet

Det er historiske grunner til at organiseringen av eksportfremmearbeidet er forskjellig i de nordiske landene. Den nasjonale næringsstrukturen danner utgangspunktet for eksportrådgivningstjenester. Våre nordiske naboland har alle samlet ansvaret for eksport- og investeringsfremme – både ute og hjemme – i ett departement.

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: Reformerer organiseringen av arbeidet med eksportfremme

Finland har inntil nylig hatt en lignende organisering, der både de nasjonale og de eksportrelaterte virkemidlene har vært samlet i Business Finland. En arbeidsgruppe fra UD og næringsdepartementet skrev i 2024 en innledende rapport⁶ som oppfølging av statsminister Petteri Orpos regjeringsprogram om å reformere Team Finland-nettverkets drift og ledelse.

Nordisk eksportfremme

Land	Modell	Elementer	Operativt ansvar
DK 	Samlet ansvar i UD	- Én-dør-prinsipp: enkel tilgang for bedrifter - nasjonal strategi og handlingsplan - sterk koordinering hjemme og ute - sterk diplomatisk kobling - aktivt tverrdepartementalt samarbeid	The Trade Council (under UD) – handelsfremme ute + hjemme samlet. Rådgivning, markedsadgang, delegasjonsbesøk, investeringsfremme
SE 	Samlet ansvar i UD	- Helhetlig strategi for handel og investeringer - God koordinering internasjonalt - Sterk diplomatisk profil	Business Sweden – offentlig-privat partnerskap (eid av staten + næringslivet). Eksportfremme hjemme + ute, markedsrådgivning, partnerskap med næringslivet, investeringsfremme
FI 	Samlet ansvar i UD fra 2026 (etter reform)	- Team Finland-reform: én-dør-prinsipp, bedre koordinering og økt effektivitet i eksportarbeidet. - Kobler diplomati og næringsfremme - Sterk regional tilstedeværelse	UD - eksportfremme ute og hjemme (Business Finland ute integreres i UD) Business Finland beholder investeringsfremme samt turisme og internasjonal rekruttering
NO 	Delt ansvar: NFD hjemme, UD ute	- NFD: handels- og næringspolitikk + Team Norway hjemme - UD: diplomatisk arbeid + Team N. ute “Hele Norge eksporterer”: kun delvis reform. Mål: økt og mer diversifisert eksport - Ingen overordnet, nasjonal strategi for eksport- og investeringsfremme - Ingen overordnet koordinering - Lite tverrdepartementalt samarbeid - For lite systematisk og regelmessig dialog mellom myndigheter og eksportrettet næringsliv	Hjemme: Innovasjon Norge: eksportprogrammer, rådgivning, finansiering og markedsadgang. Invest in N og Visit N Ute: UD leder Team Norway via ambassader. Samarbeid med Innovasjon Norges utekontor.

⁶ “Report on the reform of the operations and management of the Team Finland network”, Utenriksdepartementet, 2024:4 - overordnet beslutning.

Formål

- Vurdere hvordan Team Finland-nettverket kan bli mer effektivt og bedre koordinert.
- Styrke Utenriksdepartementets styringsrolle.
- Undersøke om Business Finlands utenlandsaktiviteter kan integreres i Finlands diplomatiske og konsulære nettverk.

Hovedfunn

- Fragmentert ledelse er en stor svakhet i dagens system (2024), spesielt i utenlandsnettverket som styres av to ulike organisasjoner.
- Det finnes gode praksiser i andre land som kan brukes som modell for Finland.

Foreslåtte løsninger - 3 alternative modeller:

1. Integrert styringsmodell - samle styringen under én organisasjon.
2. Partnerskapsmodell - styrke samarbeid mellom eksisterende aktører med klare ansvarsområder.
3. Hybridmodell - kombinere elementer fra de to første modellene.

Mål

- Skape et mer effektivt og samordnet system for eksportfremme.
- Sikre bedre ressursbruk og tydeligere ansvarslinjer.
- Øke Finlands konkurranseevne internasjonalt.

I juni 2024 besluttet den finske regjeringen å reformere Team Finland-nettverket. Den finske næringslivslederen Elina Björklund ble utnevnt av regjeringen som utreder (rapporteur) av reformen. Team Finlands virksomhet har blitt gjennomgått i tett samarbeid med næringslivet og sluttrapporten⁷ vektlegger:

- Kundeorientering: Bedriftenes behov skal være styrende for tjenestene.
- Effektivisering: Redusere overlappende funksjoner og styrke koordineringen mellom aktørene.
- Integrasjon: Utenlandsfunksjoner skal samordnes for å gi en helhetlig tjeneste til bedrifter.
- Digitalisering: Økt bruk av digitale verktøy for å forbedre tilgjengelighet og service.



⁷ Reform: Customer-Driven Team Finland Foreign Functions: Rapporteur's Final Report, 09.04.2025

Tiltak

- Etablering av en felles styringsmodell for utenlandsfunksjonene.
- Klare ansvarsområder mellom Utenriksdepartementet og Business Finland.
- Utvikling av en felles kundereise fra rådgivning til finansiering.

Mål

- Skape et mer effektivt og brukervennlig system for eksportfremme.
- Styrke Finlands konkurranseevne internasjonalt gjennom bedre koordinering og kundeservice.

Business Finlands utenlandsfunksjoner, det vil si eksportfremme-delen, integreres i utenriktjenesten – med full virkning fra 2026. Eksportfremme blir dermed del av den diplomatiske infrastrukturen. Det kan gi bedre koordinering mellom handel og utenrikspolitikk, og dermed mer strategisk støtte til bedrifter. Bedriftene får bedre tilgang til ambassadenettverket, noe som kan styrke markedsinngang og relasjonsbygging i utlandet. Integreringen av Business Finland i UD omfatter ikke investeringsfremme, turisme (reiseliv) eller internasjonal rekruttering – disse oppgavene forblir hos Business Finland.

Sverige: Business Sweden eid av næringslivet og UD

I Sverige og Danmark er virkemidlene for nasjonal næringsutvikling og eksportfremme delt. I Sverige ble Business Sweden etablert i 2013 ved en sammen slåing 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. Organisasjonen er 50/50 eid av staten og det private næringslivet, gjennom Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening.

Danmark: Eksportrådet er integrert i UD

Danmark har en særegen eksportmodell ved at ansvaret for det operative eksport- og investeringsfremme (aktiviteter både i Danmark + utlandet) er integrert i UD (Trade Council).

Det skjedde ved en reform i 2000, der ønsket var å samle eksportfremmearbeidet (strategisk og operativt) i en organisasjon og samtidig få bedre synergier med UDs øvrige arbeid, og spesielt ambassadørens rolle.



Helle Moen

(Entendo AS)

Medlem av Nasjonalt eksportråd,
mars 22 – desember 25

Det er krevende å lykkes med internasjonal vekst, spesielt for små bedrifter med begrensede ressurser. Det er derfor svært viktig at det er mulig å få hjelp av kompetente og erfarne personer som kjenner markedene og forstår behovene. Men det er næringslivet selv som må prioritere hvor innsatsen settes inn, og derfor har samarbeidet i Nasjonalt eksportråd vært en nøkkel til å velge strategiske satsinger.

Det danske økosystemet for eksportfremme er svært samkjørt, noe som har sammenheng med den nasjonale eksportstrategien – *Handlingsplan for et aktivt og effektivt økonomisk diplomati* – som er

politisk forankret og fungerer som en felles rettesnor/håndbok for myndigheter, diplomater og næringsliv. Strategien sikrer at tiltak er forankret, gir målbar verdi for næringslivet og styrker Danmarks internasjonale økonomiske engasjement. Den ivaretar den «tredoble bunnlinjen»: **økonomisk vekst, samfunnsansvar og bærekraft.**

Partnerskap (offentlig-privat) er et fundament i økonomisk diplomati - både strategisk og praktisk:

- Danske bedrifter er viktige partnere for utenriktjenesten – deres innsikt i markeder og sektorer støtter UDs arbeid og styrker Danmarks bilaterale relasjoner.
- Myndigheter og næringsliv samarbeider om felles mål og bidrar med hver sine ressurser og kompetanser i offentlig-private partnerskap, f.eks. State of Green for fornybare energi-løsninger.
- UD har dialogfora med næringslivet – CEO-forum, Key Account-forum, Kontaktforum og sektorfora – som plattformer for koordinering, erfaringsutveksling og prioritering. Disse er forankringspunkter for regjeringens økonomiske diplomati og bidrar med input til strategiske prioriteringer.

Det er en tydelig vilje og evne til å utvikle tverrdepartementale strategier, og også tverrpolitisk forpliktende avtaler, basert på en felles forståelse av behovet for økt økonomisk verdiskaping og diversifisering («sense of urgency»). Handlingsplanen for økonomisk diplomati er utarbeidet av ni departementer som også har operativt ansvar på sine respektive fagområder. UD har det overordnede samordningsansvaret. Økonomisk diplomati er også integrert i landets utenriks-, sikkerhets- og utviklingspolitikk.

Selv om Danmark har en annen modell enn Norge, er det flere elementer ved deres arbeidsform som kan være til inspirasjon for Norges arbeid, se 10 råd i boksen til høyre:

Hvordan Norges næringsfremme-arbeid kan styrkes - med inspirasjon fra Danmark

1. Etabler økonomisk diplomati som en nasjonal strategi

Utarbeid en helhetlig og politisk forankret handlingsplan for økonomisk diplomati, der næringsinteresser integreres i utenriks-, forsvars- sikkerhets-, og utviklingspolitikken. Strategien bør vedtas av regjeringen og gi tydelig prioritering av sektorer og tiltak. Bruk politiske besøk aktivt som arena for næringsfremme.

2. Gi ett departement ansvar for strategisk styring

Overordnet samordningsansvar for eksportfremme bør være konkret og ligge hos ett departement, for å sikre bedre koordinering og tydelig ledelse på tvers av sektorer og markeder/land. I Danmark er det UD som har dette ansvaret.

3. Styrk interdepartementalt samarbeid

Involver relevante fagdepartementer aktivt i utforming og oppfølging av strategien. Et bredt eierskap gir bedre forankring og gjennomføringsevne.

4. Bygg partnerskap og møteplasser med næringslivet

Lag faste dialogfora mellom myndigheter (NFD, UD og fagdepartementer) og næringsliv, som CEO-forum og sektorvise møteplasser. Bruk disse til strategisk sparring, koordinering og prioritering.

5. Prioriter og hold fast ved utvalgte sektorer med tydelige mål

Velg noen nasjonale styrkeområder hvor resultater av innsatsen (effekt og fremdrift) måles med KPI-er. Det er naturlig å videreføre sektorene som er prioritert i eksportsatsingene. Tenk frem til 2030 for nåværende satsinger.

6. Del markedsinnsikt bredt

Gjør analyser og innsikt tilgjengelig for bedrifter gjennom åpne digitale plattformer, slik at flere kan dra nytte av kunnskapen.

7. Samle sektorklynger

Danmark har samlet innsatsen i næringsklyngene i færre og nasjonale klynger innen strategiske satsingsområder. Dette gir mer slagkraftige miljøer for innovasjon og samarbeid. Noe liknende kan vurderes i Norge i partnerskap med næringslivet.

8. Styrk arbeidet med å tiltrekke utenlandske investeringer (Invest in Norway)

Sett av dedikerte ressurser og tydelig mandat til investeringsfremme i prioriterte sektorer (primært kunnskaps- og teknologiintensive). Mål resultatene systematisk. Tett samarbeid med Team Norway ute.

9. Vurder etablering av norske innovasjonssentre i utlandet

Dette kan gi norske bedrifter og forskningsmiljøer tilgang til internasjonal kunnskap, nettverk og markeder - med fokus på grønn omstilling, helse og digitalisering. Samarbeid mellom Kunnskapsdepartementet og Utenriksdepartementet kan være en modell. (jfr Innovation Centre Denmark).

10. Styrk utviklingen av innovasjonsdistrikter

Innovasjonsdistrikter, f.eks. Oslo Science City representerer viktige møteplasser for forsknings- og innovasjons- og næringsmiljøer og bidrar til å utvikle ny eksportindustri.

2.4. Elementer for videreutvikling av eksportsatsingene

I den neste fasen av eksportarbeidet bør det bygges videre på erfaringene fra dagens arbeid og rådene fra Nasjonalt eksportråd. Samtidig bør organisering og ansvarsforhold i departementer og virkemiddelapparat gjennomgås i lys av erfaringene som er gjort og ikke minst den nye verdenssituasjonen som har skapt en tettere sammenheng mellom handel, eksport-, utenriks- og sikkerhetspolitikk.

Det vil fremover bli enda viktigere å samarbeide bedre og utvikle gode partnerskap mellom offentlige og private aktører. En helhetlig tilnærming ute vil gi mer kraft i en verden der konkurransen strammer seg til og våre konkurrenters eksportarbeid blir stadig mer myndighetsdrevet.

2.4.1. Økonomisk diplomati på norsk

Inspirert av de danske erfaringene, handler økonomisk diplomati om hvordan Norge som nasjon og «landslag» jobber på tvers og sammen for å påvirke globale rammevilkår, utvikle eksportfremmeaktiviteter og tiltrekke seg utenlandske investeringer. Det inkluderer arbeid i internasjonale organisasjoner, handels- og samarbeidsavtaler, arbeid med handelshindringer, EØS og EUs indre marked, utnytte EUs grønne omstillingspakker og forsvarsindustrielle satsinger,

industrielle partnerskap, næringsdelegasjoner og næringsutvikling i bistandspolitikken.

I et økonomisk diplomati for Norge samarbeider alle aktørene fra politisk ledelse til forvaltning, virkemiddelapparat, nærings- og bransjeorganisasjoner, fagbevegelse, klynger, innovasjonsdistrikter og bedrifter med felles mål om en sterk norsk økonomi og flere arbeidsplasser som en konsekvens av økt eksport. I praksis betyr dette at det å nå eksportmålet om 50 prosent i 2030 vil kreve en bredere og kontinuerlig arbeidsform, og et arbeid som går på tvers av mange aktører. Dette dreier seg i mindre grad om bevilgninger og i større grad om klarhet i strategier, gode arenaer og fokus og disiplin i gjennomføring.

Arbeid med eksport handler om langsiktig, strategisk arbeid og investering, både fra myndighetene og fra bedriftene selv. Dessverre preges politikernes og departementenes arbeid ofte av kortsiktige aktiviteter, utspill og «stunts». Det kunne med fordel vært jobbet mer målrettet og langsiktig mot viktige markeder i tettere samarbeid med næringslivet. Dette gjelder i hele verdikjeden, fra investering i FoU til oppbygging av relasjoner og nettverk til kunder og markeder globalt. I ytterste konsekvens gir «stuntingen» også utslag i hvor ministre og Kongehus reiser på besøk med næringsdelegasjoner. Konsekvensen er lavere output og effekt enn investeringen tilsier.



Tonje Foss

(Frøy ASA)

Medlem av Nasjonalt eksportråd, desember 23 – desember 25



«Arbeidet med Eksportrådet har vært lærerikt og interessant. Jeg håper det grundige arbeidet og ikke minst engasjementet og innsikten som næringslivet har bidratt med, blir brukt i det viktige arbeidet med Norges eksport i årene som kommer.»

Det er behov for bedre, og mer langsiktig planlegging, gjennomføring, og ikke minst oppfølging i ettertid både med hensyn til effekt og resultater. Dette gjelder også på det næringspolitiske området, der raske endringer i rammebetingelser skaper uforutsigbarhet og mindre investeringsvilje. Budsjettforlik i sene nattetimer, slik vi så med statsbudsjettet for 2026 og der viktige budsjettposter ble redusert eller fjernet, er ødeleggende for langsiktig planlegging og næringslivets tillit.

Skal vi lykkes med omstillingen av Norge og økt fastlandseksport må regjeringen ha tilstrekkelig politisk og strategisk kapasitet på departementsnivå. Målet er å styrke gjennomføringskraften gjennom tydeligere roller, bedre samordning og tilstrekkelige saksbehandlingsressurser. I tillegg må det gjøres nødvendige vurderinger av virkemiddelapparatet og hvordan det kan effektiviseres for å møte nye behov i en ny tid.

2.4.2. Utvidelse av treårsperioden. Nye satsinger

Som beskrevet i del I har det vist seg at det er behov for lengre prosjektperioder enn tre år for den enkelte sektorsatsing. Eksportarbeid er langsiktig arbeid og det tar tid å etablere seg i markedene. Samtidig tok det tid å komme i gang med det operative eksportarbeidet, slik at treårs-periodene i realiteten har vist seg å bli vesentlig kortere. Nasjonalt eksportråd anbefaler derfor å forlenge de nåværende eksportsatsingene med et perspektiv frem til 2030. Hvordan dette operasjonaliseres gjennom virkemiddelapparatet må man se nærmere på, men nærhet til bedriftene gjennom prosjektstyrer eller sektorråd er viktig.

Erfaringen tilsier at det er riktig å arbeide systematisk med sektorer som har stort eksportpotensial. I løpet av de siste årene har forsvars, sikkerhet- og romindustrien blitt viktigere. Rådet har gjennomført møter med representanter for industrien. Denne industrien har et stort eksportpotensial og det er behov for et mer systematisk arbeid for å utvikle eksporten fra hele verdikjeden. Gitt sektorens sensitivitet, er myndighetsarbeid desto viktigere. Det er samtidig en sektor som krever dyp sektorkompetanse og det er tilrådelig å bygge videre på organisasjoner som allerede innehar denne kompetansen dersom det skal utvikles mer konkrete eksporttjenester.

2.4.3. Etablere pilotland for samordnede landsatsinger

Det er naturlig at noen store markeder går igjen i flere av satsingene. Dette reiser behovet for samordnet arbeid mot noen land, på tvers av sektorer. Dette kan bidra til synergier og overordnet styrking av eksportarbeidet. Ett eksempel er Japan, som i seg selv er et stort marked med et stort innslag av norske etableringer. Samtidig har myndighetene og næringsorganisasjonene i lang tid arbeidet for å få til en handelsavtale med Japan. Ved en samordnet innsats kan Norges attraktivitet øke og flere aktører kan bidra i påvirkningen av japanske myndigheter og samfunnsaktører.



Brage W. Johansen

(Spectrum Blue AS)
Medlem av Nasjonalt eksportråd,
mars 22 - desember 25

"Norske virksomheter og det offentlige bør satse på norske innovasjoner. Det er den beste katalysatoren for norsk eksport."

Et annet eksempel er India, der Norge (og EFTA) nylig har inngått en frihandelsavtale som forbedrer markedsadgangen og øker norske bedrifters attraktivitet. For å utnytte mulighetene som handelsavtalen gir, og Indias økte globale rolle, bør det etableres et samordnet fremstøt.

I Europa spiller Tyskland en overordnet viktig rolle, både som marked og som politisk aktør og partner. Det er etablert industripartnerskap, men det gjenstår å fylles med innhold. En overordnet og mer systematisk samordning og mobilisering av næringsliv, næringsorganisasjoner og offentlige myndigheter vil kunne bidra til større effekt av de enkelte engasjementer.

I Latin-Amerika spiller likeledes Brasil en viktig politisk og økonomisk rolle med stort innslag av norsk næringsliv. Også der bidrar den nye frihandelsavtalen til nye muligheter som bør utnyttes på en mer samordnet måte.

2.4.4. Fremvoksende markeder

Selv om Europa og USA er Norges desidert største markeder, har fremvoksende markeder ofte en større vekst og utgjør et stort potensial på sikt. Samtidig representerer disse markedene større risiko og usikkerhet for bedriftene, noe som nødvendiggjør god rådgivning og risikoreduserende tiltak. Det er behov for et langsiktig arbeid fra myndigheter og næringsliv for å bygge kompetanse og relasjoner. Det bør etableres en strategisk og samordnet tenkning for hvordan det kan arbeides med noen utvalgte land. Det bør vurderes synergier med bistandspolitikken og hvordan denne i større grad kan innrettes mot næringsutvikling, verdikjedetenkning og aktiviteter i partnerskap med norske bedrifter. Også her har Danmark kommet lenger, se blant annet deres utviklingspolitiske strategi fra juli 2025.⁸

⁸ Danmarks utviklingspolitiske strategi 'Verden i Opbrud - Partnerskaber i Udvikling' - Danmarks udviklingspolitiske strategi (juli 2025) og DIs anbefalinger til den udviklingspolitiske strategien (april 2025).



Udvikling, handel og investeringer

– Sådan styrker vi dansk erhvervslivs engagement i udviklingssamarbejdet

D.



2.5. Anbefalinger – videreutvikling og reform

Nasjonalt eksportråd anbefaler ikke videreføring av nåværende mandat, men at eksportreformen med fokuserte strategiske eksportsatsinger videreføres, i en neste fase (eksportreform 2.0) fram mot 2030. De prioriterte satsingene er i gang med unntak av sjømatverdikjeden. Rådet har gitt anbefalinger på andre områder (bl.a. vedrørende rammevilkår og indirekte eksporttiltak) som i liten grad har blitt fulgt opp av NFD.

Erfaringer fra Hele Norge eksporterer

En observasjon er at reelle reformer må forberedes og forankres godt. De krever medvirkning og styring fra politisk ledelse. Departementene må være organisert og ressursatt for å gjennomføre reformer. Det operative eksportarbeidet omfatter mange departementer og etater. Det krever tydeligere ledelse og samordning, samt en overordnet strategisk handlingsplan som går over flere år. I implementeringen av reformer må det være et dynamisk, løpende og organisert samspill mellom aktørene.

Rådet anbefaler å videreføre de positive prosessene som er påbegynt. Det gjelder særlig arbeidet med sektorsatsinger, der Rådet anbefaler å utvide prosjektperioden på tre år og heller ha et perspektiv 2030, som omtalt tidligere i dokumentet. Sektorspesifikk rådgivning innen satsingssektorene må videreutvikles i utvalgte markeder.

Nyvinningen med å etablere et topplederforum innen helseindustrisatsingen har vist seg å fungere svært bra og bør videreføres, enten i regi av Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) eller f.eks. NHO/LO.

Basert på erfaringene med eksportsatsingene bør det arbeides mer strategisk og helhetlig mot viktige markeder. Det bør derfor etableres satsingsland for mer mobilisering av alle relevante aktører på tvers av satsingene. Aktuelle land kan være Tyskland, Japan, India og Brasil, samt et mindre land og et afrikansk land.

Utenlandske investeringer er viktig for å øke produksjonen i Norge. Andre land arbeider aktivt for å tiltrekke seg utenlandske bedrifter og investorer. Regjeringen bør styrke arbeidet med å fremme investeringer til Norge. Invest in-funksjonen bør gjennomgås for å vurdere organisering og prioriteringer, der inspirasjon kan hentes fra de nordiske landenes arbeid.

Det er behov for å tenke mer helhetlig rundt statens aktiviteter og virkemidler. Det bør etableres større grad av samordning mellom bistandspolitikken og norske bedrifters eksport og internasjonalisering for å utløse flere synergier som bidrar til næringsutvikling.

Anbefalinger

- Arbeidet med strategiske eksportsatsinger på utvalgte sektorer med stort eksportpotensial bør videreføres med perspektiv 2030. Tre år er for kort tid for enkeltsatsinger, særlig når beslutnings- og implementeringsprosess tar lang tid.
- Topplederforum innen helseindustrisatsingen anbefales videreført, enten i regi av HOD, eller LO/NHO.
- Ordningen med en form for prosjektstyrer eller referansegrupper i de sektorvise satsingene bør videreføres for å sikre medvirkning og forankring i næringslivet. Det bør tilstrebes god representasjon og å unngå overlapp mellom eksisterende forumer med liknende oppgaver.
- Arbeidet med næringsdelegasjoner i forbindelse med statsbesøk og politiske besøk bør styrkes
- Invest in Norway-funksjonen bør gjennomgås for å vurdere organisering, prioriteringer og mål – med inspirasjon fra de nordiske landenes arbeid.

Den geopolitiske situasjonen nødvendiggjør en Eksportreform 2.0

Internasjonal handelskrig og mer proteksjonisme gjør det enda viktigere enn tidligere at regjeringen arbeider aktivt for å opprettholde markedsadgang gjennom forhandling av nye frihandelsavtaler, oppdatering og modernisering av gamle.

Ikke minst er det viktig at regjeringen styrker EØS-avtalen for å sikre lik markedsadgang på vårt viktigste marked. Etterslepet av rettsakter som ikke er tatt inn i avtalen må reduseres og regjeringen må sørge for deltagelse i viktige EU-programmer tidligst mulig.

Regjeringen må også forhandle frem nye avtaler på områder som ikke dekkes av EØS-avtalen og som er viktig for næringslivet.

Geopolitisk usikkerhet, handelskrig, sanksjoner og andre handelshindringer øker bedriftenes behov for rådgivning. UD må øke sin kompetanse og rådgivningsaktivitet overfor bedriftene. UD og utestasjonene får også en viktigere rolle i å løse markedsutfordringer lokalt og må styrke sin næringslivskompetanse.

Gitt den geopolitiske situasjonen og de nye utfordringene for bedriftenes eksport- og internasjonaliseringsarbeid, anbefaler Nasjonalt eksportråd sterkt å etablere en involverende prosess for å utvikle Eksportreform 2.0. Her bør ansvarsforhold i både departementene og i virkemiddelapparatet gjennomgås med sikte på å etablere en mer hensiktsmessig organisering i tråd med morgendagens utfordringer og sett i lys av våre nordiske naboers erfaringer.

Hensikten med en slik reform er å skape større slagkraft, tydeligere ansvarsforhold og bedre samsvar mellom ansvar og virkemidler. En reform bør etablere større effektivitet i eksportarbeidet. Det vil være spesielt viktig å adressere overlappende ansvarsforhold mellom NFD og UD, både når det gjelder eksportfremme og handelspolitikk. I en verden med stadig raskere endringer som påvirker Norge, er det behov for effektive og raske prosesser. Bedre samordningsordninger kan kompensere for et mangfoldig aktørbilde, men større organisatoriske endringer kan være nødvendig for å tilpasse departementsstruktur og virkemiddelapparat til en ny virkelighet.

Departementenes politiske arbeid og virkemiddelapparatets operative arbeid må i større grad sees i sammenheng. Det må etableres tydeligere og permanente koordineringsordninger mellom myndigheter og næringsliv, både på strategisk og operativt nivå. Nasjonalt eksportråd har for eksempel anbefalt at Team Norway Forum får en tydeligere rolle og suppleres med NHO, Rederiforbundet og LO, men ytterligere reformer kreves.

Nasjonalt eksportråd anbefaler en rask prosess der det trekkes på tidligere virkemiddelgjennomganger, Nasjonalt eksportråds erfaringer og de nordiske landenes erfaringer.

Anbefalinger

- Den nye geopolitiske situasjonen og de økte utfordringene for bedriftenes eksportarbeid tilsier at det bør igangsettes en Eksportreform 2.0.
- Da dette arbeidet omfatter flere departementer og virkemiddelaktører under flere departementer, anbefaler Nasjonalt eksportråd at Statsministerens kontor nedsetter en arbeidsgruppe ledet av en representant fra næringslivet, og med flere representanter fra tunge eksportsektorer. Gruppen bør være hurtigarbeidende med siktemål å levere sine anbefalinger i løpet av seks måneder. Arbeidet bør være partssammensatt, med representanter fra LO, NHO, Rederiforbundet og bedrifter. Departementer og virkemiddelaktører bør involveres.



Nasjonalt eksportråd klar for møte med næringsministeren.
Fra venstre Kathrine Myhre, Arvid Moss, Eirik Fadnes, Idar Kreutzer, Kenneth Sandmo, Tonje Foss og Brage Johansen

Vedlegg

Mandat for Nasjonalt eksportråd og sekretariatet (oppdatert 1. april 2024)

Formål

Nasjonalt eksportråd skal gi råd og innspill til Regjeringen ved næringsministeren om eksport og eksportarbeidet med mål om å øke norsk eksport utenom olje og gass med 50 prosent innen 2030, samt foreslå større nasjonale eksportfremmesatsinger. Mandatet gjelder for perioden 1. april 2024 til 31. desember 2024.

Oppgaver

Nasjonalt eksportråd skal foreslå større nasjonale eksportfremmesatsinger og identifisere prioriterte markeder for disse satsingene.

Nasjonalt eksportråd skal gi råd om eksport og eksportarbeidet inkl. næringspolitikk som støtter opp om eksportsatsingene i tillegg til råd om virkemiddelapparatet og potensielle forbedringer i dette.

Satsingsforslaget bør videre dekke følgende punkter:

- konkret mål for økt verdiskaping fra eksport, samt verdiskapings- og sysselsettingspotensiale
- forslag til tiltak, herunder relevante virkemidler og rammevilkår
- finansielle rammer for satsingen
- medfinansiering fra næringslivet
- identifisering av prioriterte markeder
- overordnet kommunikasjonsstrategi

Oppgaven med å analysere, prioritere og beslutte større strategiske eksportfremmesatsinger ligger hos Nærings- og fiskeridepartementet. Når beslutning om en eksportfremmesatsing foreligger, vil Nærings- og fiskeridepartementet gi et særskilt oppdrag til Innovasjon Norge og ev. andre virkemiddelaktører om å gjennomføre den spesifikke satsingen, i nært samarbeid med næringslivet og Team Norway.

Oppdraget gis fra sekretariatet til Nasjonalt eksportråd ved Nærings- og fiskeridepartementet.

Innovasjon Norges gjennomføring av satsingene vil være prosjektbasert og hvor bedrifter med størst medfinansiering og partene i arbeidslivet deltar i styringsgruppen, i tillegg til rådet/sekretariatet. Innovasjon Norge vil forholde seg til oppdragsgiver (NFD) på ordinær måte også for oppdragene knyttet til de strategiske eksportfremmesatsingene. Nasjonalt eksportråd og sekretariatet følger opp satsingene etter at satsingen er besluttet gjennom sin rådgivende rolle.

«Hele Norge eksporterer» er profileringsplattformen for regjeringens eksportreform.

Oppnevning og sammensetning

Nærings- og fiskeridepartementet oppnevner rådet. Nasjonalt eksportråds medlemmer består av representanter fra næringslivet og arbeidslivets parter. Hvert medlem oppnevnes personlig for en periode på to år med mulighet for forlengelse.

Møter

Nasjonalt eksportråd møtes etter behov.

Nasjonalt Eksportråd skal ha kvartalsvise møter med næringsministeren hvor råd og innspill om eksportarbeidet samt forslag til større nasjonale eksportfremmesatsinger overleveres næringsministeren for vurdering.

Sekretariat

Til å bistå Nasjonalt eksportråd i utformingen av større nasjonale eksportfremmesatsinger opprettes det en sekretariatsfunksjon bestående av representanter fra NFD og andre relevante departement (OED og UD) samt NHO og LO. Dersom det vurderes å være behov for å invitere andre aktører inn i sekretariatets arbeid, må det være etter godkjenning av NFD.

Partene forplikter seg til å sette av ressurser til disposisjon for sekretariatet. Ressursene beholder sin arbeidsgiver som dekker alle personalkostnader.

Organisering av sekretariatet

Sekretariatet ledes av en leder utpekt av Nasjonalt eksportråd og godkjent av NFD. Nestleder(e) i sekretariatet utpekes av NFD.

Rådet og sekretariatet kan etablere arbeidsgrupper og referansegrupper, inkl. på toppledernivå, i arbeidet med utviklingen og oppfølging av de nasjonale eksportfremmesatsingene. Til dette arbeidet kan sekretariatet også invitere inn eksterne relevante aktører fra næringsliv og virkemiddelapparat.

Sekretariatets driftsutgifter, herunder ev. utgifter til reiser, møter og tilsvarende dekkes av NFD etter regning. Dette gjelder ikke for eksterne deltakere i ev. underarbeidsgrupper.

Dersom sekretariatet har behov for kjøp/innleie av ekstern bistand, konsulenter mm. skal dette meldes inn til NFD, som vil foreta en rask og selvstendig vurdering av behovet og ev. gjennomføre en anskaffelse og stille ressursen tilgjengelig for sekretariatet.

Arkiv

Saksdokumentene til Nasjonalt eksportråd skal journalføres og arkiveres i NFDs ordinære arkiv jf. arkivforskriftens § 2 femte ledd. Dette vil sikre at rådets saksdokumenter journalføres og arkiveres fortløpende. Dokumentene vil publiseres på NFDs offentlige journal og dermed tilgjengeliggjøres for ordinær innsynsbehandling via elnnsyn.



Den store eksportpraten i Arendalsuka 2024. Fra venstre: Heidi Blengsli Aabel (Vitalthings AS), Matts Johansen (Aker Biomarine ASA), Daniel Garden (Maritime Montering), Anne Kristine Rugland (Figgjo AS), Helle Moen (Entendo) og debattleder Kjetil Staalesen (LO)



Desember 2025