


Ett tydligare och mer tillgängligt export- och investeringsfrämjande

– En uppföljning av samarbetsstrukturen
Team Sweden



Ett tydligare och mer tillgängligt export-
och investeringsfrämjande – En
uppföljning av samarbetsstrukturen
Team Sweden

ISSN 1653-0942
ISBN 978-91-7915-199-7 (tryck)
ISBN 978-91-7915-200-0 (pdf)
Tryck: Riksdagstryckeriet, Stockholm 2026

Förord

Som ett led i näringsutskottets arbete med uppföljning och utvärdering beslutade utskottet i maj 2025 att följa upp Team Sweden i enlighet med det förslag som näringsutskottets grupp för uppföljning, utvärdering, forsknings- och framtidsfrågor hade lämnat i sin förstudie. Av gruppens förstudie framgick bl.a. att utskottets uppföljning särskilt skulle fokusera på nyttan för små och medelstora företag samt startupföretag.

Team Sweden lanserades av regeringen 2015 och är en samarbetsstruktur för statliga myndigheter, statliga bolag och andra organisationer med offentlig finansiering som arbetar med exportfrämjande och i viss mån även främjandet av utländska investeringar i Sverige och i svenska företag. Det övergripande syftet med denna uppföljning är att bidra till utskottets kunskap om Team Sweden och i vilken mån verksamheten har bidragit till att uppfylla riksdagens beslut om målet för utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande samt riksdagsbeslut om budgetmedel för export- och investeringsfrämjande.

Underlaget till denna rapport har tagits fram av utvärderaren Liv Hammargren vid riksdagens utvärderings- och forskningssekretariat (RUFFS) i samråd med tjänstemän vid näringsutskottets kansli. I arbetet har även utvärderaren Joakim Skotheim och sekretariatschef Thomas Larue deltagit. Näringsutskottets grupp för uppföljning, utvärdering, forsknings- och framtidsfrågor överlämnar härmed sin rapport till utskottet med resultatet av uppföljningen tillsammans med sina viktigaste iakttagelser och reflektioner.

Stockholm i maj 2026

Daniel Vencu Velasquez Castro (S)

Johnny Svedin (SD)

Anna af Sillén (M)

Birger Lahti (V)

Anders Ådahl (C)

Lili André (KD)

Katarina Luhr (MP)

Louise Eklund (L)

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning.....	6
1 Inledning.....	10
1.1 Utskottets arbete med uppföljning och utvärdering	11
1.2 Syfte och frågeställningar.....	11
1.3 Berörda riksdagsbeslut	11
1.4 Metod, avgränsningar och genomförande	13
1.5 Forskning och undersökningar	14
1.6 Rapportens disposition	15
2 Bakgrund	16
2.1 Brister i exportfrämjandet konstaterades 2008	16
2.2 Lanseringen av Team Sweden 2015 – styrning och samordning för att motverka rörigt exportstöd.....	17
2.3 Team Sweden i regeringens tre strategier.....	18
2.4 Statliga anslag till exportfrämjande verksamhet och investeringsfrämjande	20
3 Centrala aktörer och samarbetskonstellationer	23
3.1 Team Swedens samarbetskonstellationer	23
3.2 Centrala aktörer för Team Sweden	24
3.3 UD är ansvarigt inom Regeringskansliet	25
4 Verksamheten i sju Team Sweden-konstellationer	26
4.1 Team Sweden varumärket Sverige (Brand Sweden)	26
4.2 Team Sweden Kulturella och kreativa branscher (Cultural and Creative Industries)	29
4.3 Team Sweden Mining.....	31
4.4 Team Sweden Strategic Projects	34
4.5 Team Sweden Smart Cities.....	37
4.6 Team Sweden Energy.....	40
4.7 Team Sweden Invest Promotion.....	40
5 Team Sweden i ett regionalt perspektiv	44
5.1 Västra Götalandsregionen och Region Halland – Exportcenter Väst	45
5.2 Region Norrbotten – Team Sweden North Node.....	47
6 Centrala aktörer – erfarenheter av Team Sweden-samarbetet.....	51
6.1 Sveriges export- och investeringsråd – Business Sweden	51
6.2 Exportkreditnämnden (EKN)	57
6.3 Kommerskollegium	59
6.4 Energimyndigheten.....	62
6.5 Almi.....	65
6.6 Styrningen av myndigheter och organisationer	68
7 Näringslivsorganisationer och företag – erfarenheter av Team Sweden	71
7.1 Svenskt Näringsliv	71
7.2 Teknikföretagen.....	74
7.3 Innovationsföretagen	77
7.4 Swedish Incubators & Science Parks (SISP).....	80
7.5 Företagarna.....	82

8 Gruppens iakttagelser	85
Referenser	90
<i>Bilaga</i>	
Team Swedens samarbetskonstellationer.....	97

Sammanfattning

Uppföljningens inriktning

Som en del i näringsutskottets arbete med uppföljning och utvärdering har näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering, forsknings- och framtidsfrågor (Nuguuff) följt upp det export- och investeringsfrämjande samarbete som bedrivs inom ramen för samarbetsstrukturen Team Sweden.

I Team Sweden-samarbetet deltar statliga myndigheter, statliga bolag och andra organisationer med offentlig finansiering som arbetar med exportfrämjande och i viss mån även främjandet av utländska investeringar i Sverige och i svenska företag. Även branschorganisationer och privata aktörer kan delta. I uppföljningen undersöks hur samarbetet i Team Sweden har fungerat både ur främjandeaktörernas och näringslivets perspektiv och vilken upplevd nytta Team Sweden har haft för företagen, särskilt små och medelstora företag. Fokus för uppföljningen har legat på samarbetet kring exportfrämjande insatser.

I dag finns 17 Team Sweden-konstellationer. Flertalet av dessa fokuserar på att främja utrikeshandel och svensk export i olika sektorer, branscher och på prioriterade marknader. En av konstellationerna är särskilt inriktad på investeringsfrämjande. I uppföljningen undersöks arbetet i sju Team Sweden-konstellationer närmare. Exempel på hur exportfrämjandet och Team Sweden-samarbetet fungerar i några svenska regioner redovisas också.

Team Sweden – Åtgärd mot svåröverskådligt exportfrämjande

I uppföljningen beskrivs hur regeringen 2015 tog initiativet till samarbetsstrukturen Team Sweden för att komma till rätta med ett offentligt exportfrämjande som under lång tid hade uppfattats som splittrat, svåröverskådligt och svårt att navigera i, särskilt för små och medelstora företag. Team Sweden ingick som en del i regeringens exportstrategi som beslutades 2015 och innebär att myndigheter, statliga bolag och andra offentligt finansierade aktörer genom ett strukturerat samarbete skulle uppträda mer samlat och underlätta för företag som ville börja exportera eller utveckla sin exportsatsning. Ambitionen med Team Sweden var även att minska eventuella överlappningar mellan olika främjandeaktörer när det gällde det stöd som de erbjöd.

I uppföljningen konstateras att Team Sweden som koncept har funnits i ett decennium men inte tidigare har följts upp.

Ett verktyg för att nå riksdagens mål

Uppföljningen visar att Team Sweden har framhållits som ett viktigt verktyg även i de två efterföljande strategier som regeringen beslutat om för att genomföra sina prioriterade insatser för att främja utrikeshandel, export- och utländska investeringar i Sverige: export- och investeringsstrategin 2019 och utrikeshandelsstrategin 2023. Dessa insatser ska i sin tur bidra till att det mål som riksdagen har beslutat om för området nås.

I uppföljningen konstateras att Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) tar emot huvuddelen av de anslag för export- och investeringsfrämjande som riksdagen avsätter inom statsbudgetens utgiftsområde 24 Näringsliv. Business Sweden är därmed en central aktör i arbetet med att genomföra de statligt finansierade export- och investeringsfrämjande insatserna som Team Sweden är en del av. Samtidigt konstateras att Team Sweden-konstellationernas samarbete inte är resurssatt.

Team Sweden-samarbetet avstannade i flera fall

Uppföljningen visar att samarbetet i de Team Sweden-konstellationer som bildades under de första åren präglades av otydlig styrning och ett stort inslag av informationsutbyte. Syftet med samarbetet framstod för flera av de myndigheter och organisationer som deltog som oklart. Flera myndigheter saknade också tydliga uppdrag i sina regleringsbrev, vilket medförde att samarbetet inte alltid prioriterades. Som ett resultat av detta avstannade samarbetet i en del av de undersökta Team Sweden-konstellationerna efter några år.

Samtidigt framhåller flera av de myndigheter och organisationer med offentlig finansiering som har intervjuats inom ramen för uppföljningen att de första åren med Team Sweden ändå hade ett värde. Genom att representanter för de olika främjandeaktörerna lärde känna varandras uppdrag bättre minskade oklarheterna när det gällde de olika myndigheternas och organisationernas roller i främjandesystemet.

Bilden av ett samarbete som avstannade under en period är emellertid inte entydig. I några av de Team Sweden-konstellationer som har undersökts förefaller samarbetet ha fungerat väl sedan det inleddes.

Tydligare styrning har inneburit en nystart för Team Sweden

Uppföljningen visar att Team Sweden har fått en nystart under de senaste åren. I den utrikeshandelsstrategi som beslutades 2023 och som fortfarande gäller betonar regeringen behovet av att fördjupa samarbetet i Team Sweden. För att åstadkomma detta ställs nu bl.a. krav på att det ska finnas uppdragsbeskrivningar med ett uttalat syfte och en utsedd samordnare i varje Team Sweden-konstellation. En genomgång av styrdokumentet för de myndigheter som pekas ut som särskilt viktiga för samarbetet visar att regeringens styrning har

tydliggjorts. Team Sweden omnämndes 2025 i fler regleringsbrev än något år tidigare.

Analysen visar vidare att Business Swedens ansvar för att utveckla Team Sweden har förtydligats i regeringens riktlinjer till organisationen under de senaste åren. Som en del i detta arbete har Business Sweden utvecklat webbplatsen [teamsweden.se](https://www.teamsweden.se) som lanserades sommaren 2025. Syftet med webbplatsen är att skapa en mer samlad ingång till främjandesystemet för svenska företag som söker stöd i sin exportsatsning och för utländska investerare, men kan även användas av t.ex. myndigheter för att hitta rätt samarbetspartners bland andra främjandeaktörer.

Tydligt syfte och konkreta projekt är framgångsfaktorer

I rapporten redovisas flera exempel på hur myndigheter, statliga bolag, Business Sweden och andra organisationer har arbetat både långsiktigt för att skapa förutsättningar för svensk export och med specifika exportaffärer. Uppföljningen visar att samarbetet i Team Sweden har fungerat bäst när det har utgått från ett specifikt projekt eller case, en konkret affär, en viss marknad eller ett tydligt problem som offentligt finansierade främjandeaktörer behöver lösa gemensamt, ibland i dialog med näringsliv och enskilda företag. Att syftet med samarbetet är uttalat och målinriktat framstår som tydliga framgångsfaktorer för att det ska ge ett mervärde.

Av uppföljningen framgår att samarbetet i Team Sweden kan fungera för att samla t.ex. en sektor för att långsiktigt skapa förutsättningar för svensk export. Vid stora affärer och affärer på mer komplexa marknader t.ex. i låg- och medelinkomstländer är samarbetet ofta en förutsättning för att svenska företag gemensamt ska kunna presentera samlade lösningar och kunna vinna exportkontrakt. I vissa fall är även regeringens och det offentliga Sveriges medverkan och stöd avgörande för att affärer ska komma till stånd. Delegationsresor som samordnas inom ramen för Team Sweden beskrivs av flera av dem som intervjuats som värdefulla. Startup-företag och mindre bolag upplever dock ofta kostnaderna för att delta i delegationsresor som höga.

Team Sweden ganska okänt bland små och medelstora företag

Uppföljningen indikerar att många små och medelstora företag fortfarande upplever att det inte är tydligt vart de ska vända sig för att få hjälp för att utveckla sin exportsatsning, även om de ofta känner till enskilda främjandeaktörer. Enligt flera bransch- och näringslivsorganisationer uppfattas Team Sweden av många små och medelstora företag, i den mån de känner till konceptet, som ett samarbete på nationell nivå för i första hand stora företag och stora exportaffärer. Team Swedens gemensamma digitala plattform team-

sweden.se uppges också ännu vara relativt okänd och inte en naturlig väg in till främjandesystemet.

Team Sweden i ett regionalt perspektiv

De svenska regionernas export- och investeringsfrämjande utgör en regional dimension av Team Sweden där regionala aktörer samarbetar med varandra och med nationella myndigheter och organisationer, bl.a. Exportkreditnämnden och Business Sweden. Uppföljningen visar att det regionala exportfrämjandet ofta är särskilt viktigt för små och medelstora företag eftersom de verkar över hela landet. I en del regioner, t.ex. i Västra Götalandsregionen, Region Halland och Region Norrbotten, har utförandet av de exportfrämjande insatserna lagts ut på de regionala handelskamrarna, Västsvenska Handelskammaren och Norrbottens Handelskammare. Av uppföljningen framgår att handelskamrarna i dessa regioner erbjuder affärsnära och för enskilda företag behovsanpassade exportfrämjande insatser tillsammans med andra regionala och nationella främjandeaktörer.

Den statliga satsningen på samordningen av regional exportsamverkan (RES) upphörde 2022. Uppföljningen visar att Business Sweden visserligen fungerar som en kontaktpunkt för regionerna, men att regionernas utbyte sinsemellan har blivit mer personberoende sedan RES upphörde. Detta kan medföra en risk för att goda exempel och framgångsrika arbetssätt för att främja export som utvecklas i enskilda regioner inte sprids vidare.

Arbetet med att utveckla exportfrämjandet behöver fortsätta

Näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering, forsknings- och framtidsfrågor bedömer sammanfattningsvis att samarbetet som bedrivs inom ramen för Team Sweden har blivit tydligare och mer strukturerat än vid starten 2015. Fortfarande återstår dock ett betydande arbete innan främjandet kan sägas vara fullt ut överskådligt, lättillgängligt och träffsäkert, inte minst för små och medelstora företag. Arbetet med att behovsanpassa de insatser som erbjuds företagen behöver också fortsätta.

1 Inledning

Sverige är en liten och öppen ekonomi där exporten spelar en central roll för landets tillväxt, sysselsättning och samlade välfärd. Exporten innebär bl.a. att svenska företag kan växa utanför den begränsade svenska hemmamarknaden, och intäkterna från exporten bidrar samtidigt med skatteintäkter som kan finansiera välfärd och andra samhällsåtaganden. De senaste åren har exportens andel av BNP ökat kraftigt: År 2015 stod den totala exporten för 44 procent av BNP och 2025 hade andelen ökat till ca 54 procent. Det samlade värdet av den svenska exporten av varor och tjänster uppgick 2025 till 3 575 miljarder kronor. Varuexporten stod för ca 63 procent av de totala exportintäkterna och tjänsteexporten för ca 37 procent.¹

Som ett resultat av att det svenska näringslivet har blivit alltmer internationellt förvärvat svenska företag bolag utomlands samtidigt som utländska företag ökar sitt ägande i Sverige. Dessa kapitalflöden kallas för direktinvesteringar. Sedan 2015 har inflödet av utländska direktinvesteringar ökat och uppgick 2025 till 292 miljarder kronor.²

I syfte att underlätta svensk export och attrahera utländska investeringar i Sverige och i svenska företag försöker regeringen, myndigheter, statliga bolag och andra organisationer med offentlig finansiering, att stötta näringslivet genom olika främjandeinsatser, både på nationell och regional nivå. För att företagen ska kunna ta del av stödet behöver det vara tydligt, tillgängligt och anpassat efter företagens behov. Detta kräver ofta att flera främjandeaktörer samarbetar. Under 2000-talets första decennium uppmärksammades emellertid flera brister i samarbetet kring export- och investeringsfrämjandet. Mot denna bakgrund tog regeringen 2015 initiativ till samarbetsstrukturen Team Sweden där olika främjandeaktörer gemensamt ska arbeta för att förbättra stödet till de svenska företag som vill exportera och de utländska företag som vill investera i Sverige. Sedan dess har regeringen återkommande lyft fram Team Sweden som ett viktigt verktyg för att genomföra olika insatser på området.

I den här uppföljningen undersöks hur samarbetet i Team Sweden har fungerat både ur näringslivets och främjandeaktörernas perspektiv under det decennium samarbetet funnits.

¹ Svensk varuexport består i hög grad av industrivaror, såsom fordon, maskiner och skogsindustriprodukter. Även om exporten av varor är större än exporten av tjänster, har tjänsteexporten vuxit snabbare under de senaste åren. Sedan coronapandemin har värdet av tjänsteexporten ökat med 50 procent. De sektorer som vuxit mest under de senaste två decennierna är telekommunikations-, data- och informationstjänster samt andra affärstjänster som t.ex. tjänster relaterade till forskning och utveckling. Uppgifter från SCB:s statistikdatabas samt ekonomifakta.se.

² År 2025 uppgick svenska investeringar i utlandet till drygt 178 miljarder kronor. Uppgifter från ekonomifakta.se.

1.1 Utskottens arbete med uppföljning och utvärdering

Enligt 4 kap. 8 § regeringsformen ska varje utskott följa upp och utvärdera riksdagsbeslut inom utskottets ämnesområde. Av förarbetena framgår att utskottens uppföljning och utvärdering av riksdagsbesluten inom sitt ämnesområde ingår i riksdagens granskning av rikets styrelse och förvaltning.³

Riksdagen har även beslutat om riktlinjer för utskottens arbete med uppföljning och utvärdering. Av riktlinjerna framgår bl.a. att uppföljning och utvärdering bör fungera som ett instrument för att bedöma vilka eventuella justeringar som kan behövas i budget eller lagstiftning.⁴

Näringsutskottet beslutade den 22 maj 2025 att med utgångspunkt i den förstudie som näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering, forsknings- och framtidsfrågor (Nuguuff) tagit fram, genomföra en uppföljning av export- och investeringsfrämjandet inom ramen för samarbetsstrukturen Team Sweden.⁵

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppföljningen är att ge näringsutskottet ett kunskapsunderlag inför framtida beredningar av ärenden om export- och investeringsfrämjande. Uppföljningens fokus är att undersöka hur samarbetet inom Team Sweden har fungerat både ur främjandeaktörernas och näringslivets perspektiv och vilken upplevd nytta Team Sweden har haft för företagen, särskilt små och medelstora företag (small and medium-sized enterprises, SME⁶) samt startup-företag.⁷

1.3 Berörda riksdagsbeslut

Team Sweden är en del av regeringens politik för att nå det mål som riksdagen har beslutat för bl.a. utrikeshandel, export och investeringsfrämjande. Även om Team Sweden inte är resurssatt finansieras verksamheten med statliga medel som riksdagen anslagit bl.a. till olika myndigheter och organisationer. Det finns därmed en tydlig koppling mellan riksdagsbeslut och frågan om hur samarbetet i Team Sweden fungerar och hur det har utvecklats över tid.

³ Prop. 2009/10:80 s. 117.

⁴ Framst. 2005/06:RS3, bet. 2005/06:KU21.

⁵ Näringsutskottets protokoll 2024/25:34.

⁶ Enligt EU:s definition är små och medelstora företag (SME) företag som har färre än 250 anställda och en årsomsättning på högst 50 miljoner euro eller en balansomslutning på högst 43 miljoner euro.

⁷ Ett startup-företag är ett företag som befinner sig i ett tidigt utvecklingsskede med en skalbar, ofta digital affärsmodell som har internationell potential och ambitionen att växa snabbt. Ibland kan även begreppet scaleup-företag användas för företag som avser att snabbt öka sin produktion.

1.3.1 Riksdagen har antagit mål för utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande

Det riksdagsbundna målet

Riksdagen har antagit ett mål för området Utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande.⁸ Det riksdagsbundna målet för området är en fri, hållbar och regelbaserad internationell handel, en välfungerande inre marknad, växande export och internationella investeringar i Sverige.⁹

Fram till hösten 2020 saknades emellertid ett riksdagsbundet mål för området. I samband med budgetbeslutet för 2020 gjorde riksdagen därför ett tillkännagivande till regeringen om att regeringens resultatredovisning till riksdagen borde utvecklas och förtydligas och att regeringen senast i budgetpropositionen för 2021 skulle återkomma med ett förslag om ett mål för området.¹⁰ I budgetpropositionen för 2021 presenterade regeringen sitt förslag på mål som riksdagen också antog.¹¹ Målet ändrades delvis genom regeringens förslag och riksdagens beslut om budgetpropositionen för 2023.¹²

Team Sweden ska bidra till att riksdagens mål nås

Regeringen definierar Team Sweden som ett nätverk av myndigheter och organisationer som arbetar tillsammans för att främja svensk export och investeringar i Sverige och beskrivs som ett sätt för regeringen att samordna och underlätta för svenska företag som vill nå ut till en internationell marknad.¹³ Team Sweden är ett regeringsinitiativ och utgör en del av regeringens politik för att uppnå det riksdagsbundna målet för området Utrikeshandel, export och investeringsfrämjande. Kopplingen mellan det riksdagsbundna målet och Team Sweden beskrivs bl.a. i budgetpropositionen för 2026. Regeringen framhåller där att man för att bidra till att riksdagens beslutade mål för näringspolitik, utrikeshandel och export- och investeringsfrämjande¹⁴ ska uppnås bedriver ett interdepartementalt samarbete i samråd med berörda Team Sweden-myndigheter. Detta är en del av arbetet med att genomföra utrikeshandelsstrategin.¹⁵ (Se vidare avsnitt 2.3.3.) Den verksamhet som bedrivs inom ramen för Team Sweden är alltså ett medel för regeringen att nå det riksdagsbundna målet. Att

⁸ Prop. 2022/23:1, bet. 2022/23:NU1 och rskr. 2022/23:98.

⁹ Prop. 2022/23:1, bet. 2022/23:NU1 och rskr. 2022/23:98.

¹⁰ Bet. 2019/20:NU1 punkt 1, rskr. 2019/20:123.

¹¹ Bet. 2020/21:NU1 och rskr. 2020/21:144.

¹² Prop. 2022/23:1, bet. 2022/23:NU1 och rskr. 2022/23:98.

¹³ I budgetpropositionen för 2025 uppger regeringen att Team Sweden ska vidareutvecklas i samråd med näringslivet och handelskamrar, och att samarbetet i högre utsträckning ska fånga upp affärsmöjligheter och positionera svenska lösningar inom strategiskt viktiga områden som t.ex. grön och digital omställning (prop. 2024/25:1 utg.omr. 24 s. 81–83). Även Business Sweden beskriver Team Sweden som ett gemensamt arbetssätt och en samarbetsplattform för att stärka Sveriges insatser för att främja handel och investeringar. Genom att samla myndigheter, statliga företag, regionala aktörer och den privata sektorn uppger Team Sweden möjliggöra en mer samordnad, effektiv och affärsinriktad strategi för internationell marknadsföring, enligt Business Sweden. Uppgifter från business-sweden.com.

¹⁴ Prop. 2023/24:1 utg.omr. 24 Näringsliv.

¹⁵ Prop. 2025/26:1 utg.omr. 24 Näringsliv.

följa upp hur Team Swedens arbete fungerat är därmed relevant ur ett riksdagsperspektiv för att kunna värdera i vilken mån målet uppnåtts.

1.3.2 Riksdagen beslutar om anslag

Riksdagen anslår medel till export- och investeringsfrämjande insatser via anslagen 2:3 Exportfrämjande verksamhet och 2:4 Investeringsfrämjande inom statsbudgetens utgiftsområde 24 Näringsliv som näringsutskottet bereder. En stor andel av dessa anslag går till Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden). Riksdagen beslutar också om anslag för andra ändamål och myndigheter inom utgiftsområden som på olika sätt ska bidra till Team Swedens verksamhet. Sammantaget finansieras flera av de insatser som genomförs inom ramen för Team Sweden med statliga medel som riksdagen anslår även om Team Sweden-konstellationerna i sig inte är resurssatta.¹⁶

1.4 Metod, avgränsningar och genomförande

Uppföljningen omfattar såväl exportfrämjande som investeringsfrämjande insatser som genomförts inom ramen för Team Sweden-samarbetet. Eftersom den största delen av samarbetet rör exportfrämjande är detta dock det huvudsakliga fokuset i uppföljningen.

Uppföljningen bygger på dokumentstudier samt ett trettiotal semistrukturerade intervjuer där fokus för intervjufrågorna har legat på Team Swedens utveckling över tid, vilken verksamhet som har bedrivits samt vilken nytta samarbetet bedömts ha haft för företagen. Frågorna har anpassats till de intervjuade personernas roll och den organisation de företräder. För en fullständig förteckning över intervjuer, se referenslistan i slutet av rapporten.

För att göra det möjligt att inom tillgängliga resurser studera hur Team Sweden-samarbetet fungerar och har utvecklats över tid har följande sju av Team Swedens totalt 17¹⁷ konstellationer valts ut för en närmare analys¹⁸:

- Team Sweden varumärket Sverige/Team Sweden Brand Sweden
- Team Sweden Kulturella och kreativa branscher (KKB)/Team Sweden Cultural and Creative Industries
- Team Sweden Mining
- Team Sweden Strategic Projects
- Team Sweden Smart Cities
- Team Sweden Energy
- Team Sweden Invest Promotion.

¹⁶ E-post från UD 9/4 2026.

¹⁷ teamsweden.se.

¹⁸ Konstellationernas namn anges i de flesta fall på engelska i uppföljningen eftersom det är så de presenteras på Team Swedens gemensamma webbplats teamsweden.se. Vissa konstellationer använder dock endast svenska beteckningar i sitt eget arbete, varför dessa även anges i dessa fall.

För att få en bild av regionernas arbete med att stödja exportambitionerna hos företag i den egna regionen och kopplingen till Team Sweden har representanter för två handelskamrar, Västsvenska Handelskammaren och Norrbottens Handelskammare intervjuats i egenskap av utförare av det regionala exportfrämjande uppdraget. Frågan om det regionala investeringsfrämjandet behandlas däremot inte i uppföljningen.

Vidare har några av de myndigheter, statliga bolag och organisationer som ofta omnämns som särskilt centrala för Team Sweden-samarbetet undersökts med avseende på deras arbete med Team Sweden. Följande organisationer har undersökts:

- Business Sweden
- Exportkreditnämnden
- Svenska institutet
- Kommerskollegium
- Energimyndigheten
- Almi.

Uppgifter har vidare inhämtats från Utrikesdepartementet (UD) och Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser (Tillväxtanalys) samt några forskare.

För att fånga upp företagens och näringslivets perspektiv på Team Swedens insatser och betydelse för framför allt exportfrämjandet har intervjuer genomförts med bransch- och näringslivsorganisationer. Medlemmarna i dessa organisationer är bl.a. varu- och tjänsteexporterande företag varav många är små och medelstora, men även företag som inte exporterar.

Skriftliga frågor om erfarenheterna av exportfrämjande insatser och kännedomen om Team Sweden har även ställts till ett begränsat urval exporterande teknikföretag.¹⁹

Vidare har en systematisk genomgång och analys genomförts av styrdokument för 18 myndigheter, statliga bolag och andra organisationer med offentlig finansiering som är centrala för Team Sweden.²⁰ Regeringens övriga styrning, t.ex. genom myndighetsdialoger har inte undersökts.

1.5 Forskning och undersökningar

De intervjuer som har genomförts med forskare och representanter för Tillväxtanalys samt de systematiska sökningar av befintlig forskning och undersökningar som gjorts inom ramen för den här uppföljningen visar att det endast finns enstaka studier som har direkt koppling till Team Sweden²¹ och att samarbetet inte tidigare har följts upp. Däremot finns flera svenska undersökningar

¹⁹ Frågorna har ställts till Teknikföretagens medlemspanel.

²⁰ Genomgången omfattar myndighetsinstruktioner, regleringsbrev och riktlinjer samt ägaranvisningar (ägardirektiv).

²¹ Se t.ex. Tillväxtanalys (2020). *Effektutvärdering av Sveriges exportfrämjande*, PM 2020:15.

om exportfrämjandets betydelse²², utvärderingsmetoder av främjandeinsatser²³, internationella jämförelser av främjandet²⁴ och problemen med att systemet för export- och investeringsfrämjande är splittrat och svårt att överblicka²⁵.

1.6 Rapportens disposition

Rapporten är disponerad så att uppföljningens syfte och frågeställningar, berörda riksdagsbeslut, metod och avgränsningar beskrivs i kapitel 1. I kapitel 2 redovisas bakgrunden till Team Sweden, hur samarbetsstrukturen behandlats i regeringens strategier för export- och investeringsfrämjande samt utvecklingen av statliga anslag till export- och investeringsfrämjande. I kapitel 3 presenteras Team Swedens samarbetskonstellationer och centrala aktörer och i kapitel 4 redovisas verksamheten i sju utvalda Team Sweden-konstellationer. I kapitel 5 behandlas Team Sweden ur ett regionalt perspektiv. I kapitel 6 redovisas några centrala aktörers erfarenheter av Team Sweden-samarbetet. I kapitel 7 redovisas näringslivsorganisationers och företags erfarenheter av Team Sweden. Gruppens iakttagelser presenteras sedan i kapitel 8.

I bilagan finns en sammanställning av de 17 Team Sweden-konstellationer som Business Sweden har identifierat.

²² Tillväxtanalys (2020). *De små och medelstora företagens export och det statliga exportfrämjandets roll*, PM 2020:03.

²³ Tillväxtanalys (2015). *Effekter av statens främjandeinsatser för internationalisering – en litteraturoversikt över utvärderingsmetoder*, PM 2015:04.

²⁴ Tillväxtanalys (2020). *Sveriges exportfrämjande jämfört med andra länder i Europa*, PM 2020:01.

²⁵ Se t.ex. Exportutredningen (2008), SOU 2008:90 *Svensk export och internationalisering – Utveckling, utmaningar, företagsklimat och främjande*; Utredningen för ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar (2019), SOU 2019:21 *Effektivt investeringsfrämjande för hela Sverige*; Statskontoret (2016). *Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande*, rapport 2016:4; Riksrevisionen (2013). *På väg ut i världen – statens främjandeinsatser för export*, RiR 2013:10.

2 Bakgrund

Sammanfattning av kapitlet: En statlig utredning konstaterade 2008 att det var svårt att överblicka de många insatser och aktörer som fanns inom det exportfrämjande systemet och att en starkare samordning och tydligare arbetsfördelning mellan de exportfrämjande aktörerna borde vara en absolut prioritet, inte minst för att göra stödet mer tillgängligt för små och medelstora företag.

I samband med regeringens beslut om en exportstrategi 2015 lanserades samarbetsstrukturen Team Sweden i syfte att samordna de exportfrämjande insatserna och göra det tydligare och mer tillgängligt för enskilda företag som ville ut på exportmarknaden. I strukturen skulle bl.a. representanter för centrala statliga myndigheter, statliga bolag och organisationer med uppdrag att stödja näringslivets export och internationalisering ingå. Även i de strategier som regeringen därefter beslutade om 2019 och 2023 framhölls Team Sweden som ett viktigt verktyg för att genomföra regeringens politik på området.

De statliga anslagen till exportfrämjande verksamhet samt till investeringsfrämjande har ökat kraftigt under perioden 2010–2024. Business Sweden är den huvudsakliga mottagaren av anslagsmedlen.

Behovet av att förbättra samordningen av det offentliga exportfrämjandet och att göra det tydligare och mer tillgängligt för företagen har diskuterats länge. Detsamma gäller frågan om behovet av att främja utländska direktinvesteringar i Sverige och i svenska företag. I det här kapitlet beskrivs tillkomsten av Team Sweden och hur samarbetskonceptet har framställts i de tre strategier inom området Utrikeshandel, export och investeringsfrämjande som regeringen har beslutat sedan 2015. I kapitlet redovisas även översiktligt utvecklingen av anslagen 2:3 Exportfrämjande verksamhet och 2:4 Investeringsfrämjande.

2.1 Brister i exportfrämjandet konstaterades 2008

År 2007 tillsatte regeringen en statlig utredning som bl.a. skulle utvärdera de offentliga insatserna för att främja export och näringslivets internationalisering samt analysera behoven av statliga insatser.²⁶ Utredningen, som antog namnet Exportutredningen, konstaterade i sitt slutbetänkande 2008 att ett gott företagsklimat var den viktigaste grunden för export och internationalisering och att främjandeinsatser inte kunde kompensera för brister i detta. Samtidigt fanns det enligt utredningen tydliga skäl som talade för att ett offentligt främjande ändå kunde fylla en viktig funktion. Främjandet borde enligt utredningen

²⁶ Dir. 2007:101 och dir. 2007:124.

vara behovsstyrt och främst riktas till växande små och medelstora företag med potential att exportera till utländska marknader.

Samtidigt bedömde utredningen att en av de största utmaningarna för exportfrämjandet var att samordna insatserna. Svårigheterna att överblicka de många insatser och aktörer som utredningen identifierade bedömdes vara en indikation på de problem som mötte enskilda småföretag som hade ambitionen att exportera och som ville använda de insatser som det offentliga Sverige erbjuder. En starkare samordning och tydligare arbetsfördelning mellan aktörerna borde enligt utredningen därför vara en absolut prioritet. Statliga insatser borde även integreras med regionala initiativ. Utredningen ansåg att de initiativ som vid tiden redan tagits för att skapa vad man benämnde en ”virtuell one-stop shop” av exportfrämjande aktörer var ett föredömligt steg i rätt riktning, men att ytterligare insatser behövdes.²⁷

2.2 Lanseringen av Team Sweden 2015 – styrning och samordning för att motverka rörigt exportstöd

Förslagen om en ökad samordning av exportfrämjandet med fokus på de små och medelstora företagens behov som presenterades i Exportutredningen 2008 ledde under lång tid inte till några konkreta åtgärder.²⁸ I maj 2015 lanserade emellertid den dåvarande näringsministern Mikael Damberg (S) Team Sweden i en debattartikel i Dagens Nyheter. I artikeln beskrevs hur den svenska exporten inte hade utvecklats så väl som regeringen hade hoppats på och att det i regeringens arbete med att ta fram en exportstrategi i dialog med näringslivet hade framkommit att den s.k. främjarfamiljen spretade. Konkret innebar detta att näringslivet upplevde att stödet som erbjöds företag som ville ut på exportmarknaden var rörigt och överlappande och att de många myndigheter och statliga bolag som på olika sätt arbetade exportfrämjande framstod som en djungel. Som ett resultat av detta uppgavs det vara svårt för företag att hitta rätt stöd.

Regeringen hade därför beslutat att skapa vad som i artikeln beskrevs som en funktionell och samlad struktur – Team Sweden – för att samordna exportstödet till enskilda företag. I strukturen skulle representanter för alla relevanta centrala statliga myndigheter, organisationer och statliga bolag med uppdrag att stödja näringslivets export och internationalisering samt relevanta departement ingå. Team Sweden beskrevs därmed som ett paraply för samarbetet med syftet att de exportfrämjande insatserna skulle bli tydligare och mer tillgängliga för enskilda företag som ville ut på exportmarknaden.²⁹

Som en del i arbetet med att utforma Team Sweden-samarbetet gav regeringen på sensommaren 2015 Statskontoret i uppdrag att göra en kartläggning

²⁷ Exportutredningen (2008). SOU 2008:90 *Svensk export och internationalisering – Utveckling, utmaningar, företagsklimat och främjande*, s. 11–12 och s. 288.

²⁸ Intervju med Business Sweden 22/1 2025.

²⁹ Damberg, Mikael (2015). ”Team Sweden ska samordna det svenska exportstödet”, *Dagens Nyheter*, den 20 maj.

över vilka överlappningar som fanns mellan olika statligt stödda export- och internationaliseringsfrämjande myndigheters och organisationers uppdrag. Kartläggningen bekräftade bilden av att det statliga exportfrämjande systemet bestod av många aktörer med olika roller och att det därför var svårt att överblicka. Statskontorets rapport visade att främjandeaktörernas tjänster dock oftast kompletterade varandra, även om viss överlappning förekom. I rapporten bekräftades bilden av att företagen upplevde främjandesystemet som komplext och främjandeaktörernas roller som otydliga. Företagens kännedom om de olika aktörernas erbjudanden var också begränsad, och Statskontoret bedömde dessutom att det fanns en bristande samverkan aktörerna emellan. Statskontoret framhöll därför behovet av att skapa ”En dörr in” (dvs. svenska för one-stop shop) för företag på den regionala nivån eftersom många små och medelstora företag som ännu inte börjat exportera fanns på olika platser i landet. Genom att bilda regionala exportcentrum som samlade flera främjandeaktörer och ge företag ett mer samlat stöd skulle främjandesystemet bli lättare att navigera i för dessa företag, enligt Statskontorets bedömning.³⁰

2.3 Team Sweden i regeringens tre strategier

Regeringen har vid tre tillfällen det senaste decenniet, 2015³¹, 2019³² och 2023³³ beslutat om strategier med sina prioriterade insatser för att främja näringslivets internationalisering, svensk export och investeringar i Sverige och i svenska företag. I samtliga strategier framhålls Team Sweden som ett viktigt verktyg i detta arbete.

2.3.1 Exportstrategin 2015 – lättare för företaget att hitta rätt

I regeringens exportstrategi från 2015 som beslutades senare samma år som Team Sweden först lanserats (se ovan) konstaterade regeringen att stödet för finansiering, rådgivning och marknadsföring för svenska företag som siktade på en internationell etablering var omfattande men att många företag upplevde att det var svårt att hitta rätt stöd. Det fanns många offentliga exportfrämjande aktörer med i vissa fall oklara mandat, samtidigt som flera av dem erbjöd liknande stöd, men med delvis olika villkor. Genom Team Sweden-samarbetet skulle företagen enligt regeringen kunna få vägledning till de mest lämpliga stödformerna för just deras specifika behov.³⁴

Regeringen betonade att en grundförutsättning för att förbättra samordningen samt tydliggöra informationen och ansvarsfördelningen gentemot företagen var att regeringen själv skulle ta ett tydligt samordnande grepp om de

³⁰ Statskontoret (2016). *Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande*, rapport 2016:4. Underlaget till kartläggningen togs fram av Sweco.

³¹ Skr. 2015/16:48 *Regeringens exportstrategi*.

³² *Sveriges export- och investeringsstrategi*, 2019.

³³ *Strategi för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft*, UD2023/01758.

³⁴ Skr. 2015/16:48 *Regeringens exportstrategi*.

exportfrämjande insatserna. Utöver centrala statliga myndigheter, organisationer och statliga bolag med uppdrag att stödja företagens export och internationalisering skulle därför även representanter för relevanta departement ingå i Team Sweden och arbetet skulle ledas av en statssekreterare med ansvar för handel och främjande.³⁵

Utöver det arbete som genomfördes i Sverige framhöll regeringen att svenska utlandsmyndigheter (ambassader och konsulat) skulle bilda lokala Team Sweden-grupper i samarbete med bl.a. Business Sweden och svenska handelskamrar som var verksamma i de aktuella länderna. Regeringen framhöll även att de exportfrämjande insatserna som genomfördes med utgångspunkt i exportstrategin skulle utvärderas löpande för att säkerställa effektiviteten och mervärdet för företagen och att Team Sweden skulle ha en central samordnande roll i utvärderingsarbetet.³⁶

2.3.2 Export- och investeringsstrategin 2019 – fokus på SME, dialog med näringslivet och profilering av Sverige

I export- och investeringsstrategin som beslutades 2019 bedömde regeringen att satsningen på Team Sweden hade gett goda resultat och att plattformen hade förbättrat samordningen av exportfrämjande aktörer. Team Sweden hade skapat goda förutsättningar för samordnade delegationsresor till länder med prioriterade marknader och bidragit till att stärka bilden av Sverige utomlands. Team Sweden framhölls som en bärande del i arbetet med att knyta samman insatserna för exportfrämjande, investeringsfrämjande och arbetet med att profilera Sverige som en attraktiv partner i globala sammanhang.

Regeringen uppgav samtidigt att det fanns utrymme för flera förbättringar. Bland annat lyftes behoven av ytterligare exportfrämjande insatser för små och medelstora företag fram. Vidare föreslogs att en fördjupad dialog skulle prioriteras där regeringen, näringslivet, fackföreningar och regionala aktörer skulle samverka för att fler företag, oavsett storlek och geografisk hemvist, skulle våga och vilja exportera.³⁷

2.3.3 Utrikeshandelsstrategin 2023 – Team Sweden-samarbetet behöver fördjupas

I strategin för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft från 2023 framhöll regeringen att Team Sweden var ett viktigt nav för att bidra till och underlätta de svenska företagens export och för att främja utländska investeringar. Nya geopolitiska och handelspolitiska utmaningar ställde större krav på både flexibilitet och långsiktig planering och Team Sweden-samarbetet behövde enligt regeringen därför fördjupas för att det skulle vara till större nytta för företagen. Regeringen bedömde att både stora och små

³⁵ Skr. 2015/16:48 *Regeringens exportstrategi*.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ *Sveriges export- och investeringsstrategi*, 2019.

företag skulle erbjudas en samlad ingång när de söker rådgivning, finansiering och stöd i sitt möte med nya marknader eller snabbt behöver anpassa sig till nya villkor. Fokus skulle dock ligga på att möta små och medelstora företags behov. Liksom i 2019 års strategi framhålls delegationsresor som en viktig del av Team Swedens arbete. I strategin lyfte regeringen fram betydelsen av en stark Sverigebild och att utlandsmyndigheterna skulle arbeta affärsnära och efterfrågestyrt tillsammans med relevanta Team Sweden-aktörer. Regeringen betonade vidare att Team Sweden skulle genomföra strategiskt viktiga insatser och ha beredskap att hantera risker för svenska företag som tilltagande osäkerheter i världsekonomin medförde.³⁸

2.4 Statliga anslag till exportfrämjande verksamhet och investeringsfrämjande

2.4.1 Utvecklingen av anslagen 2:3 och 2:4 perioden 2010–2024

Som beskrivs i avsnitt 1.3.2 anslår riksdagen medel till export- och investeringsfrämjande insatser från anslagen 2:3 Exportfrämjande verksamhet och 2:4 Investeringsfrämjande inom utgiftsområde 24 Näringsliv. I budgetpropositionen anges anslagets ändamål.

I budgetpropositionen för 2026 angav regeringen att anslaget 2:3 Exportfrämjande verksamhet fick användas för utgifter för statsbidrag för det statliga uppdraget avseende exportfrämjande till Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden), för näringslivsfrämjande åtgärder och för främjande av svenska företagsaffärer kopplade till projektexport och andra typer av offentligt upphandlade affärer. Anslaget fick också användas för näringslivsfrämjande på strategiska marknader och områden, exportutveckling, förstärkt närvaro i ekonomiskt dynamiska regioner, importfrämjande samt särskilda handelsfrämjande och handelspolitiska åtgärder. Vidare fick anslaget användas för utgifter för infrianden av exportkreditgarantier till Ukraina upp till de belopp som motsvarade de avgifter som garantitagarna hade betalat.

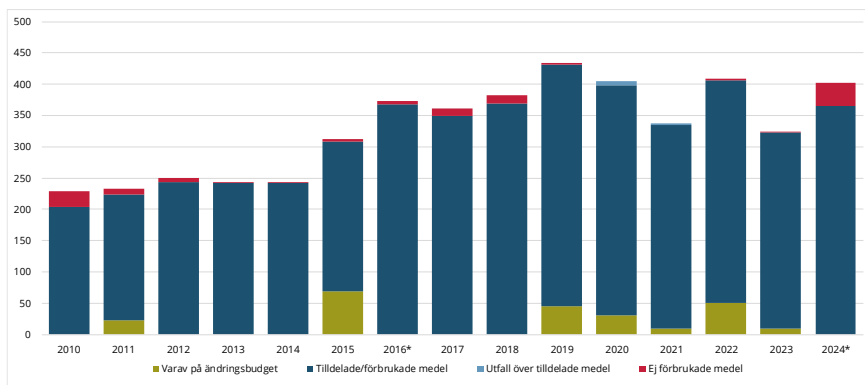
För anslaget 2:4 Investeringsfrämjande angav regeringen samma år att anslaget fick användas för utgifter för statsbidrag för det statliga uppdraget avseende investeringsfrämjande till Business Sweden och för utredningsinsatser inom området.³⁹

I diagram 1 och 2 nedan beskrivs resultatet av tilldelade medel och utfall för anslagen 2:3 och 2:4 för perioden 2010–2024. Uppgifterna avser nominella värden.

³⁸ *Strategi för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft*, UD2023/01758.

³⁹ Prop. 2025/26:1 utg.omr. 24 Näringsliv, s. 89.

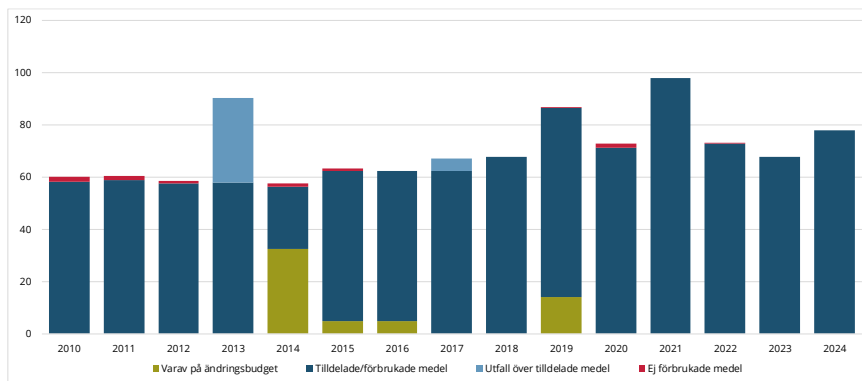
Diagram 1 Anslag 2:3, tilldelade budgetmedel och utfall i miljoner kronor, 2010–2024



* År med stjärna har negativ ändringsbudget. Den är försumbar i samtliga fall.

Källa: Årsredovisning för staten 2025.

Diagram 2 Anslag 2:4, tilldelade budgetmedel och utfall i miljoner kronor, 2010–2024



Källa: Årsredovisning för staten 2025.

Som framgår av diagram 1 har de totalt tilldelade medlen för anslaget 2:3 Exportfrämjande verksamhet varierat under perioden mellan 229 miljoner kronor 2010 och knappt 434 miljoner kronor 2019. 2024 uppgick de totalt tilldelade medlen för anslaget till 401 miljoner kronor. Detta innebär att anslaget ökade med 75 procent mellan 2010 och 2024.

Av diagram 2 framgår att de totalt tilldelade medlen för anslaget 2:4 Investeringsfrämjande varierat under perioden mellan knappt 61 miljoner kronor 2010 och knappt 98 miljoner kronor 2021. 2024 uppgick de totalt tilldelade medlen för anslaget till knappt 78 miljoner kronor. Detta innebär att anslaget ökade med knappt 61 procent mellan 2010 och 2024.

Sammanfattningsvis har både anslaget 2:3 Exportfrämjande verksamhet och anslaget 2:4 Investeringsfrämjande ökat kraftigt sedan 2010 fram till 2024 med de högsta nivåerna 2019 respektive 2021. Ökningen av anslagen inleds 2015 och sammanfaller därmed i tiden med den första av de tre strategier som regeringen beslutade om för export- och investeringsfrämjande och därmed

även med lanseringen av Team Sweden. Inom ramen för uppföljningen har dock ingen närmare analys av detta eventuella samband gjorts.

2.4.2 Business Sweden mottar största andelen av anslaget 2:3 och hela anslaget 2:4

För budgetåret 2026 anslog riksdagen 568 367 000 kronor till exportfrämjande verksamhet (anslaget 2:3) och 107 772 000 kronor till investeringsfrämjande (anslaget 2:4).⁴⁰ En betydande andel – knappt två tredjedelar – av anslaget 2:3 betalas under 2026 ut till Business Sweden via Kammarkollegiet som disponerar anslagsmedlen. Hela anslaget 2:4 betalas under 2026 ut till Business Sweden.⁴¹

I anslagsvillkoren som anges i regleringsbrevet för de två anslagen hänvisar regeringen till de riktlinjer som regeringen beslutat om för Business Swedens statliga uppdrag avseende exportfrämjande verksamhet respektive investeringsfrämjande.⁴² Som beskrivs i avsnitt 6.1.4. har regeringen i riktlinjerna till Business Sweden sedan några år tillbaka lagt ett särskilt ansvar på organisationen för att utveckla Team Sweden. Detta innebär att en del av anslagsmedlen kan användas för arbetet med att utveckla samarbetsstrukturen och dess arbetsformer.

⁴⁰ Prop. 2025/26:1 utg.omr. 24 Näringsliv, s. 88–89, bet. 2025/26:NU1.

⁴¹ Prop. 2025/26:1 utg.omr. 24 Näringsliv, s. 88–90. Regleringsbrev för budgetåret 2026 avseende anslagen 1:1 (utg.omr. 07) 2:3 och 2:4 (utg.omr. 24) Biståndsverksamhet och Exportfrämjande verksamhet respektive Investeringsfrämjande, UD2025/18692 (delvis), UD2025/18801 (delvis) och UD2025/18890. Regleringsbrevet är ställt till Kammarkollegiet som betalar ut anslagsmedlen till Business Sweden.

⁴² Regleringsbrev för budgetåret 2026 avseende anslagen 1:1 (utg.omr. 07), 2:3 och 2:4 (utg.omr. 24) Biståndsverksamhet och Exportfrämjande verksamhet respektive Investeringsfrämjande, regeringsbeslut UD2025/18692 (delvis), UD2025/18801 (delvis) och UD2025/18890.

3 Centrala aktörer och samarbetskonstellationer

Sammanfattning av kapitlet: Team Sweden-samarbetet bedrivs i dag bl.a. i 17 branschspecifika, tematiska och marknadsspecifika konstellationer. Regeringen har lyft fram vissa myndigheter, statliga bolag och organisationer med offentlig finansiering som särskilt centrala för export- och investeringsfrämjandet och för Team Sweden. Utrikesdepartementet har det övergripande ansvaret för utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande och de strategier som regeringen har beslutat om på området och är huvudman för Team Sweden.

3.1 Team Swedens samarbetskonstellationer

Under 2024–2025 genomförde Utrikesdepartementet (UD) och Business Sweden en inventering av de olika konstellationer som Team Sweden-samarbetet bedrivs inom. Sammanlagt identifierades 17 konstellationer.

Business Sweden har kategoriserat konstellationerna i grupperna Industries, Trade & Invest och Global Network med utgångspunkt i om samarbetet är branschspecifikt, utgår från teman eller prioriterade marknader. Det finns även en grupp med regioner. Även om regionerna sinsemellan inte är en Team Sweden-konstellation utgör de en regional dimension för Team Sweden-samarbetet och Business Sweden är kontaktpunkt för det regionala främjandet.

För att en gruppering ska kunna kallas en Team Sweden-konstellation måste minst en statlig myndighet eller ett statligt bolag delta i samarbetet.⁴³ Konstellationernas sammansättning varierar sinsemellan. Utöver myndigheter och statliga bolag kan andra organisationer med offentlig finansiering, t.ex. Business Sweden och forskningsinstitut delta. I vissa fall deltar också näringslivsorganisationer i samarbetet och ibland även enskilda företag.

I varje Team Sweden-konstellation finns en utpekad aktör som ansvarar för samordningen av samarbetet. I många fall är Business Sweden samordnare – men även Klimat- och näringslivsdepartementet, det strategiska innovationsprogrammet Viable Cities med KTH som programvärd, Svenska institutet och UD är samordnare i olika konstellationer. För Global Network som fokuserar på specifika länder och marknader är UD samordnare för de konstellationer som styrs från Stockholm medan utlandsmyndigheterna tillsammans med Business Sweden och andra Team Sweden-aktörer ansvarar för Team Sweden-samarbetet utanför Sverige.⁴⁴ I de svenska regionerna samarbetar nationella och regionala aktörer.

⁴³ E-post från UD 9/4 2026.

⁴⁴ E-post från UD 9/4 2026.

I bilagan redovisas de 17 Team Sweden-konstellationerna, den aktör som samordnar arbetet i respektive konstellation samt de aktörer som ingår i de olika konstellationerna.

3.2 Centrala aktörer för Team Sweden

3.2.1 Myndigheter, statliga bolag och organisationer

Vissa myndigheter, statliga bolag och andra organisationer med offentlig finansiering framhålls av regeringen och Business Sweden som särskilt centrala för export- och investeringsfrämjandet⁴⁵ och ska utifrån sina respektive uppdrag bidra till Sveriges export- och investeringsfrämjande inom ramen för Team Sweden-samarbetet. De centrala aktörerna listas i tabell 1 nedan.

Tabell 1 Centrala aktörer för Team Sweden samt deras organisationsformer

Aktörer	Organisationsform
Almi	Statligt bolag
Business Sweden	Statlig och privat samägd organisation
Energimyndigheten	Myndighet
Enterprise Europe Network	Affärsnätverk
Exportkreditnämnden (EKN)	Myndighet
IVL Svenska Miljöinstitutet	Statligt och privat forskningsinstitut
Kommerskollegium	Myndighet
Naturvårdsverket	Myndighet
Research Institutes of Sweden AB (Rise)	Statligt forskningsinstitut
Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll (Swedac)	Myndighet
Styrelsen för internationellt utvecklings-samarbete (Sida)	Myndighet
Svensk Exportkredit (SEK)	Statligt bolag
Svenska institutet (SI)	Myndighet
Swedfund	Statligt bolag
Tillväxtanalys	Myndighet
Tillväxtverket	Myndighet
Tullverket	Myndighet
Vinnova	Myndighet
Visit Sweden	Statligt bolag

Källa: Regeringen, UD och Business Sweden.

Majoriteten av de centrala aktörerna består av myndigheter och statliga bolag. IVL och Rise är båda forskningsinstitut.⁴⁶ Business Sweden är en halvstatlig organisation som ägs gemensamt av det privata näringslivet och svenska

⁴⁵ Prop. 2025/26:1 utg.omr. 24 och UD, PM 2025-02-05.

⁴⁶ IVL bedrivs i aktiebolagsform och ägs av Stiftelsen Institutet för vatten och luftvårdsforskning (SIVL) medan Rise är ett aktiebolag som till 100 procent ägs av staten.

staten. Enterprise Europe Network (EEN) är ett europeiskt affärsnätverk som finansieras med EU-medel.

3.3 UD är ansvarigt inom Regeringskansliet

I Regeringskansliet är det UD som har det övergripande ansvaret för frågor om utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande och som är huvudman för Team Sweden-samarbetet.⁴⁷ Även om UD har det övergripande ansvaret för export- och investeringsfrämjande och de strategier på området som regeringen har beslutat om ska övriga departement i Regeringskansliet och den statliga verksamhet som sorterar under dessa bidra till genomförandet. Arbetet med att genomföra utrikeshandelsstrategin samordnas i en interdepartemental arbetsgrupp som leds av UD.⁴⁸ Utöver det övergripande ansvaret för Team Sweden samordnar UD verksamheten i de Team Sweden-konstellationer vars arbete fokuseras på specifika länder eller marknader (se bilagan).

Flera av organisationerna som pekas ut som särskilt centrala för Team Sweden har kärnuppdrag med direkt koppling till export och investeringsfrämjande och sorterar under UD. Detta gäller Business Sweden, Exportkreditnämnden, AB Svensk Exportkredit, Svenska institutet, Sida, Swedfund och Kommerskollegium. Vissa av de centrala organisationerna bl.a. Almi, Tillväxtverket, Tullverket och Tillväxtanalys sorterar under andra departement och har uppdrag inom områden som bidrar till förutsättningar för främjandet.

En viktig del av Team Sweden-samarbetet är de delegationsresor till andra länder som regeringen ansvarar för, där representanter för näringslivet och i förekommande fall hovet deltar. UD har en central roll i planeringen av delegationsresor och ansvarar för samordningen av alla sådana resor där hovet deltar. Vid större näringslivsdelegationer ansvarar Business Sweden ofta för näringslivsprogrammet. UD samordnar även Sveriges medverkan vid internationella utställningar (Expo)⁴⁹ som de senaste i Dubai 2021 och Osaka 2025⁵⁰.

⁴⁷ Med undantag för perioden innan 2016-05-25 då närings- och innovationsministern var ansvarigt statsråd har ett statsråd med placering i UD haft det samlade ansvaret för utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande under den undersökta perioden 2015–2025. Näringspolitiska frågor med koppling till investeringsfrämjandet, såsom företagsklimat, industripolitik, grön omställning, immaterialrätt samt större etableringar har även hanterats av andra departement.

⁴⁸ E-post från UD 9/4 2026.

⁴⁹ Expon är världsutställningar som samlar nationer, företag och individer från hela världen för att visa upp innovationer, kulturella framsteg och visioner för framtiden. Verksamheten drivs av Bureau International des Expositions (BIE), Internationella byrån för utställningar som är en mellanstatlig organisation med säte i Paris. Organisationen övervakar och fastställer regelverket för världsutställningar sedan 1931.

⁵⁰ Osaka 2025 genomfördes som en samnordisk satsning med Business Sweden som huvudansvarig för det svenska genomförandet. E-post från UD 9/4 2026.

4 Verksamheten i sju Team Sweden-konstellationer

Sammanfattning av kapitlet: Flera av dem som skulle delta i de konstellationer som bildades efter lanseringen av Team Sweden 2015 uppfattade syftet med samarbetet som otydligt. Detta ledde i vissa fall till att samarbetet avstannade. Samtidigt finns det exempel på konstellationer som har fungerat väl redan från början, särskilt när arbetet har utgått från konkreta projekt, exportaffärer, marknader eller tydligt identifierade problem som flera aktörer behövt lösa gemensamt. Team Sweden har fått en nystart under senare år, bl.a. genom krav på tydligare uppdragsbeskrivningar för konstellationernas arbete.

I det här kapitlet beskrivs hur samarbetet i sju Team Sweden-konstellationer har fungerat och utvecklats över tid.

4.1 Team Sweden varumärket Sverige (Brand Sweden)

Samarbetet i konstellationen Team Sweden varumärket Sverige ska bidra till kännedom om och skapa positivt intresse och förtroende för Sverige i utlandet. Syftet är att få genomslag för svenska intressen, stärka svensk konkurrenskraft och öka motståndskraften mot otillbörlig informationspåverkan. Svenska institutet (SI) samordnar arbetet i konstellationen.⁵¹

För att skapa och upprätthålla ett starkt nationellt varumärke för Sverige som kan skapa förtroende, locka investeringar och stärka Sveriges inflytande på internationella marknader är det enligt SI viktigt att varumärket är förankrat i näringslivet och bland offentliga aktörer. Genom att samordna budskapen mellan näringslivets olika branscher och offentliga institutioner bedömer SI att Sveriges globala inflytande och konkurrenskraft kan stärkas och öka benägenheten bland utländska företag och stater att vilja göra affärer med svenska företag. Ett starkt och sammanhållet varumärke kan även bidra till att fler vill besöka Sverige som turister eller komma till Sverige för att studera, något som enligt SI i förlängningen gynnar både exporten och andra internationella utbyten. Ett gemensamt varumärke kan även bidra till att göra Sverige mer motståndskraftigt mot vilseledande information som kan hota landets säkerhet.⁵²

4.1.1 Regeringsuppdrag och reglering i SI:s instruktion 2024

SI inledde arbetet med att bygga upp Team Sweden varumärket Sverige som en direkt följd av ett regeringsuppdrag till myndigheten våren 2024.⁵³ I upp-

⁵¹ 2 § Förordning (2015:152) med instruktion för Svenska institutet och teamsweden.se.

⁵² Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

⁵³ Regeringsbeslut UD2024/05329.

draget ingick två huvudsakliga uppgifter: Att etablera en Team Sweden-konstellation för varumärket Sverige där näringsliv och akademi skulle vara centrala deltagare samt att ta fram en ny gemensam kommunikationsstrategi för Sverige. Bakgrunden till regeringsuppdraget var bl.a. att Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet (NSU) som inrättats 1995 och som tidigare haft i uppdrag att arbeta för ett integrerat Sverigefrämjande i utlandet hade avvecklats och att regeringen som en del av utrikeshandelsstrategin i stället önskade utveckla arbetet inom ramen för Team Sweden-formatet med stöd av SI.⁵⁴

2024 fick SI även uppgiften att ”leda ett forum för samråd mellan aktörer inom främjandet, en så kallad Team Sweden-grupp, med syfte att öka kännedomen om och intresset för Sverige i utlandet” inskrivet i sin myndighetsinstruktion.⁵⁵

4.1.2 SI:s arbete med att bygga upp konstellationen

SI uppger att myndigheten har arbetat i flera steg med att uppfylla regeringsuppdraget att utforma strukturen för Team Sweden varumärket Sverige och dess arbetssätt. Inledningsvis genomförde SI omfattande utfrågningar och workshoppar med ett åttio-tal organisationer och företag för att fånga upp behov och förväntningar. Parallellt genomförde myndigheten en mindre intervjuserie med företrädare för andra Team Sweden-konstellationer som redan inrättats⁵⁶. Syftet med intervjuerna var att identifiera framgångsfaktorer och fallpropar i Team Sweden-samarbetet.

Med utgångspunkt i de inhämtade uppgifterna och synpunkterna drog SI slutsatsen att Team Sweden varumärket Sverige behövde ha ett tydligt uttalat syfte (uppdragsbeskrivning) och en väl genomarbetad och tydlig agenda för de möten och aktiviteter som skulle genomföras. En annan viktig slutsats var att det behövdes kontinuitet när det gällde de representanter från de olika organisationer som skulle delta samt fysiska möten där relationerna mellan gruppens deltagare kunde utvecklas och fördjupas så att Team Sweden-samarbetet kunde bli långsiktigt.

4.1.3 Bred inkludering är viktig men även operativ spets

Som ett resultat av analysarbetet har Team Sweden varumärket Sverige under ledning av SI organiserats i två grupper, en stor och en mindre. Syftet med detta är att möjliggöra en bred inkludering i Team Sweden-samarbetet samtidigt som en operativ kapacitet bibehålls. Den större gruppen, benämnd Team Sweden varumärket Sverige, är avsedd att vara öppen och inkluderande och träffas två gånger per år. Den mindre gruppen benämns Nationella rådet för varumärket Sverige och ska fungera som en operativ grupp med förmåga att

⁵⁴ Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

⁵⁵ 2 § Förordning (2015:152) med instruktion för Svenska institutet och teamsweden.se.

⁵⁶ Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

⁵⁶ SI intervjuade bl.a. representanter för Team Sweden Indien, Team Sweden Life Science, Team Sweden Smart Cities och Team Sweden Invest Promotion.

fatta beslut. Medlemskapet i rådet roterar och planeras till två till fyra år för de organisationer som deltar. Såväl myndigheter, näringslivet, akademien och organisationer finns representerade i rådet (se vidare bilagan).⁵⁷

4.1.4 Uppdragsbeskrivning preciserar samarbetets syfte

När det gäller att definiera ett tydligt syfte med samarbetet i Team Sweden varumärket Sverige har SI tagit fram en uppdragsbeskrivning för Nationella rådet för varumärket Sverige som förankrats hos rådets medlemmar. Enligt uppdragsbeskrivningen är målet för konstellationen att stärka förtroendet och intresset för Sverige utomlands genom en gemensam berättelse och en mer samordnad användning av den kommunikationsstrategi (se nedan) för varumärket Sverige som togs fram under 2025.⁵⁸

4.1.5 Framtagandet av gemensam kommunikationsstrategi

I enlighet med regeringsuppdraget från 2024 har SI lett arbetet med att ta fram en gemensam kommunikationsstrategi för Sverige inom ramen för Team Sweden varumärket Sverige. Nationella rådet för varumärket Sverige har varit referensgrupp för arbetet. Strategin lanserades i april 2025⁵⁹ och i november samma år anordnade SI även en konferens med deltagare från myndigheter, näringslivet, civilsamhället och regioner för att diskutera och sprida kunskap om strategin.⁶⁰

4.1.6 Näringslivets medverkan ger legitimitet

SI uppger att flera svenska storbolag deltar aktivt i arbetet i Team Sweden varumärket Sverige. Detta bedöms som viktigt för arbetets legitimitet och genomslag. Små och medelstora företag och startup-företag har dock varit svårare att involvera eftersom SI menar att dessa företag sällan har tillräckligt med resurser för att kunna avsätta tid för denna typ av arbete. För att involvera företagen och även beakta deras behov har SI haft en dialog med Svenskt Näringsliv och flera branschorganisationer, bl.a. dataspelsbranschen och Trä- och Möbelföretagen. SI konstaterar dock att arbetet med att involvera branschorganisationer i Team Sweden varumärket Sverige som representerar små och medelstora företag och startup-företag kan utvecklas.⁶¹

4.1.7 Resultat av samarbetet

Aktiviteterna i Team Sweden varumärket Sverige har sedan inrättandet 2024 kretsat kring att formera konstellationen och att arbeta fram, förankra och

⁵⁷ Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

⁵⁸ Se *si.se*.

⁵⁹ Se t.ex. UD (2025). *Bistånds- och utrikeshandelsministern lanserar ny Sverigebildsstrategi*. PM 2025-04-29.

⁶⁰ Team Sweden, konferens i Stockholm 26/11 2025.

⁶¹ Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

lansera den gemensamma kommunikationsstrategin för Sverige. Enligt SI är det för tidigt att bedöma om strategin och det övriga arbetet ännu haft några konkreta effekter. SI uppger dock att samarbetet hittills har varit ändamålsenligt på det sätt att man upplever ett högt engagemang och deltagande på senior nivå från både näringsliv och offentliga aktörer och att strategin har tagits emot positivt.⁶²

4.2 Team Sweden Kulturella och kreativa branscher (Cultural and Creative Industries)

Det övergripande målet för Team Sweden Kulturella och kreativa branscher (KKB) är att öka exportmöjligheterna och stärka den globala positionen för små och medelstora företag inom sektorn.⁶³ Svenska institutet samordnar arbetet.

Sektorn kulturella och kreativa branscher är diversifierad och omfattar flera olika branscher inom områden som arkitektur, design och möbler, mode, musik, konsthantverk, scenkonst, litteratur, dataspel samt film och tv-drama. De kulturella och kreativa branscherna inbringar stora exportintäkter till Sverige. Det är dock svårt att fastställa det exakta exportvärdet eftersom det finns flera utmaningar när det gäller att mäta tjänsteexport och digital export, som utgör en stor del av de kulturella och kreativa branschernas export.⁶⁴

4.2.1 Otydligt syfte ledde till paus i samarbetet 2020

Den första Team Sweden-konstellationen för kulturella och kreativa branscher bildades i samband med lanseringen av Team Sweden-konceptet 2015 då UD och dåvarande Näringsdepartementet bjöd in både andra departement, myndigheter och näringslivsaktörer till stormöten om Team Sweden. Diskussioner om hur samarbetet för att stödja de kulturella och kreativa branschernas internationalisering och export skulle utformas hade pågått tidigare, men Team Sweden-initiativet innebar enligt SI en mer aktiv uppmaning från Regeringskansliet om att olika aktörer skulle samarbeta. Däremot bedömer SI att det inte fanns någon tydligt styrd process för hur samarbetet skulle organiseras.

SI uppger att inbjudan att delta i arbetet gick ut brett och att deltagarna kom att utgöras av representanter för myndigheter, olika branschorganisationer och enskilda företag. Med tiden växte Team Sweden KKB, och SI beskriver hur konstellationen efter några år blev mycket stor med en blandning av departement, myndigheter, företag, branschorganisationer och regionala och kommu-

⁶² Ibid.

⁶³ teamsweden.se.

⁶⁴ Metoderna för att ta fram exportstatistik skiljer sig delvis även mellan branscherna. Trä- och Möbelföretagen uppskattar att varuexporten av möbler uppgick till 22,5 miljarder kronor 2022. Modesektorn exporterade till ett värde av 42 miljarder 2023. Konstbranschen uppger att den inrapporterade exporten för konsthandlare och gallerier uppgick till 367 miljoner kronor 2023. Musikbranschen beräknade att musikexporten uppgick till 5,4 miljarder kronor 2024. Kreativ Sektor (2025). *Uppdaterad statistik för de kulturella och kreativa branscherna*.

nala aktörer bland de medverkande organisationerna. Konstellationens möten kom i hög utsträckning att handla om informationsutbyte och om frågor som var aktuella för de enskilda organisationerna. SI bedömer inte att Team Sweden under denna period utgjorde ett forum för att driva konkreta frågor för att främja export och internationalisering. En arbetsgrupp bildades emellertid inom konstellationen som bl.a. tog fram ett förslag om ett mer sammanhållet system för internationellt främjande för sektorn. Förslaget lämnades in till UD 2017. SI känner dock inte till om några åtgärder vidtogs med anledning av detta.

SI uppger att aktiviteten i Team Sweden-konstellationen därefter blev mer sporadisk. Under en period fick föreningen Kreativ Sektor, som samlar flera svenska branschorganisationer inom de kulturella och kreativa branscherna i uppdrag att samordna Team Sweden. Det saknades emellertid stabil finansiering och uppdraget blev därför inte möjligt att upprätthålla. I samband med covid-19-pandemin upphörde verksamheten i Team Sweden-konstellationen helt.⁶⁵

4.2.2 Nystart för konstellationen hösten 2025

Team Sweden-samarbetet för KKB låg vilande fram till hösten 2025 då SI efter en dialog med UD och på förfrågan av flera branscher återstartade Team Sweden Kulturella och kreativa branscher, nu med utrikeshandelsstrategin som ram och med ett tydligt fokus på exportfrågorna.

Vid det första mötet med konstellationen presenterade SI ramarna för samarbetet, och arbetet med en gemensam uppdragsbeskrivning inleddes. SI avser att kalla till möten med konstellationen fyra gånger per år och upprätthålla en löpande dialog däremellan.

Att SI samordnar arbetet i konstellationen är enligt myndigheten en naturlig roll eftersom man har stor erfarenhet av och upparbetade nätverk i de kulturella och kreativa branscherna. Till skillnad från andra myndigheter som arbetar inom kulturområdet har SI dessutom sedan 2024 ett tydligt uppdrag i sin instruktion att bidra till att svenska företag ska öka sin export och sin närvaro på internationella marknader och att detta inkluderar insatser för att främja de kulturella och kreativa branscherna.⁶⁶ Sedan 2024 finns det också särskilt avsatta resurser för SI:s arbete med att aktivt stötta KKB inom ramen för regeringens utrikeshandelsstrategi.⁶⁷

4.2.3 Fokus på konkreta insatser i nya Team Sweden-samarbetet

SI framhåller att fokus för det nya Team Sweden-samarbetet tydligare än tidigare ska ligga på företagens och branschernas behov av konkret och handfast stöd för att underlätta export och internationalisering, samt på bransch-

⁶⁵ Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

⁶⁶ 2 § Förordning (2015:152) med instruktion för Svenska institutet.

⁶⁷ Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

gemensamma utmaningar. SI uppger att man försökt att dra lärdom av det tidigare, mer inkluderande samarbetsupplägget där alla som varit intresserade bjudits in och möten och aktiviteter ofta mynnat ut i allmän kunskapsspridning snarare än i praktiska insatser för att förbättra förutsättningarna för faktiska exportaffärer. Kretsen av deltagare i konstellationen har därför avgränsats till aktörer med direkt koppling till export och internationalisering. Trots denna avgränsning räknar SI med att Team Sweden Kulturella och kreativa branscher kommer att omfatta ett drygt tjugotal medlemmar.⁶⁸

SI framhåller att branschernas medverkan i Team Sweden-samarbetet är helt centralt för att de statliga främjandeaktörerna ska kunna utforma sina insatser efter företagets behov. Samtidigt är det viktigt att genom dagordning och arbetssätt säkerställa att Team Sweden KKB inte blir en arena för allmän lobbying utan ett verktyg för att utbyta kunskap och kraftsamla kring exportfrämjandet.

En fråga som SI bedömer kommer att prioriteras är hur konkreta arbetssätt vid enskilda utlandsmyndigheter (ambassader och konsulat) kan utvecklas när det gäller att främja svenska företag i kulturella och kreativa branscher. Team Sweden ska bl.a. kunna fungera som en kanal för att förmedla branschernas behov till UD och utlandsmyndigheterna för att öka deras kunskap om de olika branschernas affärsmodeller. På detta sätt hoppas SI att utlandsmyndigheterna ska kunna utforma mer träffsäkra främjandeinsatser för KKB-företag gentemot specifika marknader. På sikt bedömer SI att detta kan förbättra företagets möjligheter på de aktuella marknaderna och därmed bidra till fler exportaffärer. SI framhåller att branschernas förutsättningar ser väldigt olika ut varför insatserna behöver utformas med hänsyn till varje branschs särdrag för att de ska ha avsedd effekt och leda till affärer. Flertalet KKB-företag är dessutom små, eller till och med mycket små, vilket är viktigt att beakta när insatserna utformas.⁶⁹

4.3 Team Sweden Mining

Den svenska gruvsektorn är ekonomiskt betydelsefull för Sverige och är samtidigt tydligt avgränsad när det gäller antalet företag. Gruvnäringen i vid bemärkelse (gruvutrustning och metallproduktion) utgör knappt 10 procent av värdet av svensk varuexport. Branschen utgörs av mellan 15 och 20 större gruvbolag och större utrustningsleverantörer samt knappt 150 mindre företag med mer specialiserad verksamhet.⁷⁰ Syftet med Team Sweden Mining är att

⁶⁸ Till det första mötet med konstellationen bjöds tre departement in (UD, Klimat- och näringslivsdepartementet och Kulturdepartementet), statliga myndigheter och organisationer som bl.a. Business Sweden och Kulturrådet, samt representanter för ett antal branschorganisationer som representerar företag inom sektorerna som exporterar och som bedöms ha stor potential att utöka sin export eller som bedöms ha stor potential att börja exportera. Samtidigt som SI understryker att antalet medlemmar i konstellationen behöver begränsas betonar SI att man vid behov kommer att bjuda in andra aktörer än gruppens medlemmar för att hålla presentationer inom specifika områden. Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

⁶⁹ Intervju med Svenska institutet 25/8 2025.

⁷⁰ Intervju med sammankallande för Team Sweden Mining vid Business Sweden 15/9 2025.

främja internationell handel, driva på den tekniska utvecklingen och uppmuntra hållbara affärsmetoder i gruvnäringen.⁷¹ Business Sweden samordnar arbetet i konstellationen.

4.3.1 Gruvnäringen alltmer strategisk – konstellation skapades 2021

Team Sweden Mining bildades 2021 på initiativ av Business Sweden med syftet att skapa ett mer sammanhållet informationsflöde mellan relevanta aktörer i gruvsektorn och för att identifiera möjligheter till samarbete inom gruv- och mineralområdet, som vid tidpunkten bedömdes växa i strategisk betydelse för svensk utrikeshandel (se bilagan).⁷²

4.3.2 Medlemmarna i Team Sweden Mining

Medlemmarna i Team Sweden Mining består huvudsakligen av myndigheter och statligt finansierade aktörer, men även Näringslivets internationella råd (NIR) vars medlemmar utgörs av företag med verksamhet i låg- och medelinkomstländer och branschorganisationen Svemin ingår. Svemin samlar flertalet gruvor, mineral- och metallproducenter i Sverige och beskrivs av Business Sweden som en nyckelaktör för den svenska gruvnäringen. Svemin arbetar aktivt med flera frågor som bedöms som strategiskt viktiga för branschen, t.ex. frågor kopplade till prospektering. Business Sweden menar att branschperspektivet är avgörande för att de statligt finansierade främjandeaktörerna ska kunna identifiera behov och utforma ändamålsenliga insatser som företagen har nytta av. Gruvnäringens tydliga avgränsning och det begränsade antalet företag i branschen gör det enligt Business Sweden också möjligt för Team Sweden Mining att arbeta tätt samman med branschen.⁷³

4.3.3 Kunskapsdelning och konkreta insatser

Samarbetet ska ge gemensam lägesbild och bättre arbetsfördelning

Business Sweden beskriver Team Sweden Mining som ett operativt forum för samverkan som bygger på ett praktiskt arbetssätt som anpassas efter de behov som uppstår. Konstellationen har därför ingen formell uppdragsbeskrivning men sammanträder regelbundet varje månad. Mötena syftar till att dela lägesbilder t.ex. om vad respektive organisation gör inom gruvnäringområdet och vilka aktiviteter som är aktuella i branschen kommande kvartal och år. Ibland har mötena specifika teman. Under 2025 presenterade t.ex. Sveriges geologiska undersökning (SGU) EU:s nya råmaterialsatsning (Critical Raw Materials Act, förordningen om kritiska råmaterial) och EKN informerade om sitt erbjudande med exportkrediter. Konstellationen genomför även gemensamma

⁷¹ teamsweden.se.

⁷² Intervju med sammankallande för Team Sweden Mining vid Business Sweden 15/9 2025.

⁷³ Intervju med sammankallande för Team Sweden Mining vid Business Sweden 15/9 2025.

studiebesök i Sverige. Bland annat har man tillsammans besökt gruvbolaget LKAB och gruvutrustningstillverkaren Epiroc.

Business Sweden bedömer att dessa kunskaphöjande insatser är viktiga för att medlemmarna i Team Sweden Mining ska få en gemensam bild av branschens förutsättningar och i förlängningen underlätta samordningen mellan de deltagande organisationerna t.ex. när det gäller arbetsfördelning och ansvar.

Praktiskt samarbete ska skapa förutsättningar för affärer

Som ett resultat av Team Sweden Minings regelbundna möten fångas enligt Business Sweden behoven av mer praktiskt samarbete upp. När ett sådant behov identifierats skapar man ibland tidsbegränsade arbetsgrupper inom konstellationen för att åstadkomma ett bättre arbetsflöde deltagarna emellan, t.ex. inför större och återkommande internationella gruvmässor. Bland annat planerar man det svenska deltagandet i en stor gruvmässa i Sydafrika där flera av Team Sweden Minings medlemmar återkommande deltar tillsammans, liksom det svenska deltagandet i internationella mässor i Zambia, Australien och Kanada. Business Sweden bedömer att arbetsfördelningen och samarbetet blir tydligare och effektivare genom samordningen vilket förbättrar förutsättningarna för att det svenska deltagandet vid de aktuella mässorna ska bli framgångsrikt och för att det utländska intresset för den svenska gruvnäringen ska öka och i förlängningen leda till affärer.

Ett annat exempel på praktisk och affärsinriktad verksamhet som genomförs inom ramen för Team Sweden Mining är planeringen och genomförandet av delegationsresor till länder med prioriterade marknader. Team Sweden Mining har även anordnat exportfrämjande aktiviteter för delegationer från andra länder som besökt Sverige. Under 2025 planerades och genomfördes t.ex. ett program för brasilianska gruvbolag (innovationschefer). Den brasilianska delegationen fick därigenom tillfälle att besöka Sandvik, Epiroc och LKAB. Vinnova, EKN och Swedish Mining Innovation⁷⁴ medverkade även i programmet tillsammans med sex svenska små och medelstora bolag som presenterade sina lösningar för den brasilianska delegationen.

Team Sweden Mining-samarbetet har även bidragit till att ett samförståndsavtal (memorandum of understanding, MOU) upprättats med Chile som har en stor gruvnäring. Inom ramen för detta samförståndsavtal samverkar bl.a. flera av Team Sweden Minings medlemmar för att fylla överenskommelsen med konkret innehåll och aktiviteter som kan bidra till att svenska företag får affärskontakter som på sikt kan leda till exportaffärer.⁷⁵

⁷⁴ Swedish Mining Innovation var ett svenskt strategiskt innovationsprogram för gruv-, mineral- och metallsektorn. Det finansierades inom en gemensam satsning av Vinnova, Formas och Energimyndigheten. Programmet pågick 2013–2025.

⁷⁵ Intervju med sammankallande för Team Sweden Mining vid Business Sweden 15/9 2025.

4.3.4 Möjligheten för små och medelstora företag att delta

Små och medelstora företag som är verksamma i gruvbranschen kan vara såväl underleverantörer till de stora exporterande gruvbolagen som direktexporterande till projekt utomlands. Team Sweden Mining arbetar aktivt för att underlätta de små och medelstora företagens deltagande i konstellationens verksamhet t.ex. när det gäller gemensamma delegationsresor. Bland annat har konstellationsmedlemmen Swedish Mining Innovation i vissa fall tidigare erbjudit små och medelstora företag resebidrag för att de ska kunna delta, vilket t.ex. var aktuellt inför en delegationsresa som Team Sweden Mining anordnade till Zambia under 2026.⁷⁶

4.3.5 Team Sweden Mining bedöms fungera väl

Business Sweden gör den övergripande bedömningen att samarbetet i Team Sweden Mining fungerar väl och har en ändamålsenlig utformning. Samarbetet har gett aktörerna inom konstellationen god kännedom om varandras uppdrag, roller och pågående arbete. Det gör det lätt att snabbt samordna insatser i prioriterade projekt och på olika marknader, enligt Business Sweden.⁷⁷

4.4 Team Sweden Strategic Projects

Arbetet i Team Sweden Strategic Projects syftar till att hjälpa svenska företag att lyckas med stora affärer på komplexa internationella marknader. Business Sweden samordnar arbetet i Team Sweden-konstellationen.⁷⁸

4.4.1 Konstellation inrättas 2015 för samordning av stora projekt

Team Sweden Strategic Projects bildades som ett resultat av en upplevd lucka i Sveriges exportfrämjande som uppmärksammades i samband med regeringens arbete med den exportstrategi som beslutades 2015. Under lång tid hade ett förhållandevis strukturerat arbetssätt tillämpats för att stötta stora försvarsaffärer, men motsvarande metodik för stora civila projektaffärer saknades. Business Sweden började mot denna bakgrund att under 2015–2016 bygga upp en struktur för ett sådant samarbete i dialog både med UD och andra centrala aktörer i det offentliga främjandesystemet, bl.a. EKN och SEK. Satsningen benämndes inledningsvis High Potential Opportunities (HPO) och har utvecklats stegvis till dagens Team Sweden Strategic Projects.⁷⁹

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ teamsweden.se.

⁷⁹ Intervju med representanter för Business Sweden 27/11 2025.

4.4.2 Specifika affärsprojekt utgångspunkten för samarbetet

Business Sweden beskriver arbetssättet i Team Sweden Strategic Projects som helt projektbaserat och efterfrågestyrt. Det finns ingen formellt beslutad uppdragsbeskrivning för konstellationens verksamhet, men Business Sweden bedömer inte heller att detta är nödvändigt eftersom samarbetet är inriktat på konkreta och specifika projekt och exportaffärer där företagens behov styr arbetet. Business Sweden uppger att målet för konstellationens samarbete är att identifiera och fokusera på de största och mest prioriterade exportaffärerna där Team Sweden och det offentliga Sverige kan tillföra värde.

Urvalet av affärer görs med hjälp av tydliga kriterier: Det ska t.ex. finnas relevanta svenska företag som är intresserade av att delta i affären, en tydligt definierad motpart/slutkund som vill arbeta med Sverige, en rimlig tidsram till affärsavslut⁸⁰, samt ett behov av samordning inom ramen för Team Sweden för att öka sannolikheten att projektet blir av eller att svenska företag vinner exportaffären.

Dialogen med svenska företag är central för att identifiera affärer som kan drivas inom ramen för Team Sweden Strategic Projects. Även de svenska ambassadernas kontakter med statliga kunder i andra länder, information från myndigheter och bolag inom Team Sweden-samarbetet samt multilaterala utvecklingsbanker som Världsbanken och regionala utvecklingsbanker är enligt Business Sweden viktiga källor till information om potentiella affärsprojekt.⁸¹

4.4.3 Samlat stöd särskilt viktigt på komplexa marknader

En stor andel av de projekt som hanteras inom ramen för Team Sweden Strategic Projects finns i låg- och medelinkomstländer där svenska företag behöver långsiktigt strategiskt offentligt stöd för att hantera vad Business Sweden beskriver som komplexa miljöer med högre risker. I de aktuella länderna finns det dessutom ofta statliga motparter i affärerna, vilket ökar behovet av att från svensk sida samordna myndigheter och statliga bolag för att stötta de svenska företagen. I de stora exportaffärer som Team Sweden Strategic Projects arbetar med kan det även krävas ett aktivt deltagande från UD eller andra departement. Business Sweden framhåller delegationsresor och besök av svenska ministrar som viktiga för att där det behövs höja beslutsnivån för affären och signalera till motparten att det svenska affärserbjudandet stöds av regeringen.

Business Sweden uppger att ungefär 150 projekt drevs inom ramen för Team Sweden Strategic Projects under 2025, varav ungefär 100 var kopplade till låg- och medelinkomstländer och 50 till andra marknader. Projektportföljens storlek varierar beroende på nivån av statlig finansiering.

I regeringens utrikeshandelsstrategi från 2023 finns en uttalad ambition att koppla samman utvecklingsbiståndet med handel, export- och investeringsfrämjande insatser och skapa synergier, dvs. göra utvecklingsbiståndet och

⁸⁰ Historiskt har denna tidsgräns varit fem år, men Business Sweden uppger att ambitionen är att korta ned den.

⁸¹ Intervju med Business Sweden 27/11 2025.

utrikeshandeln ömsesidigt förstärkande. Denna ambition utgör därmed numera en utgångspunkt för en del av de projekt som Team Sweden Strategic Projects arbetar med.⁸²

4.4.4 Programkontor väljer och driver stora projekt

Organisatoriskt leds det praktiska arbetet kring projekten som drivs inom ramen för Team Sweden Strategic Projects av Business Sweden. Förutom Business Sweden deltar de finansiella, statliga främjandeaktörerna EKN, SEK och Swedfund i samarbetet i vad som beskrivs som ett programkontor. Swedfund, som är ett statligt bolag för utvecklingsfinansiering, bidrar även med bolagets s.k. projektaccelerator som innebär att offentliga aktörer i låg- och medelinkomstländer kan få stöd och finansiering för att genom förstudier undersöka förutsättningarna för att genomföra hållbara projekt som är möjliga att finansiera.⁸³ Under 2025 förstärktes samarbetet i Team Sweden Strategic Projects genom att Sida anslöt sig till konstellationen.

När ett projekt har valts ut av programkontoret ansluter ytterligare myndigheter och statliga bolag som är relevanta för det specifika projektets behov. Vid stora infrastrukturprojekt innebär detta t.ex. att Trafikverket och Energimyndigheten ofta deltar och bidrar med sin specifika kompetens.⁸⁴

4.4.5 Resultat av Team Sweden-samarbetet

Arbetet i Team Sweden Strategic Projects omfattar insatser för att etablera och leda projektgrupper kring enskilda affärer, mobilisera relevanta Team Sweden-aktörer, i vissa fall genomföra och finansiera förstudier och ge policystöd i de länder som projekten gäller samt integrera projekten i svenska delegationsresor till de aktuella länderna. Flera exempel finns på projekt där Team Sweden-samarbetet resulterat i stora exportaffärer. Ett exempel är ett kollektivtrafikprojekt i Abidjan, Elfenbenskusten, där svenskt stöd med förstudier i kombination med exportkrediter ledde till att företaget Scania 2019 vann en exportorder på 450 bussar. Andra exempel är omfattande infrastrukturprojekt där svenska företag vunnit exportaffärer till järnvägsbyggen i Tanzania och Baltikum (Rail Baltica) samt delar av byggprojekt av flygplatser och hamnar i Singapore. Team Sweden Strategic Projects arbetar även med exportaffärer kopplade till stora gruvprojekt där Team Sweden Mining fungerar som en subgrupp.

Business Sweden framhåller att arbetet inom ramen för Team Sweden Strategic Projects ger mätbara resultat och att svenska företag vunnit kontrakt motsvarande ca 130 miljarder kronor sedan samarbetet inleddes 2016.⁸⁵

⁸² Intervju med Business Sweden 27/11 2025.

⁸³ Stödet genom Swedfunds projektaccelerator kan t.ex. bestå av förstudier och andra beslutsunderlag för att undersöka möjliga sätt att finansiera stora projekt som t.ex. infrastrukturprojekt som utan stöd riskerar att avstanna eller inte bli av.

⁸⁴ Intervju med representanter för Business Sweden 27/11 2025.

⁸⁵ Business Sweden (2026). *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden 2025*. Intervju med Business Sweden 27/11 2025 samt e-post 7/4 2026.

4.4.6 Möjligheterna för små och medelstora företag att delta

Runt 240 små och medelstora bolag deltar årligen i de projekt som Team Sweden Strategic Projects arbetar med. När det gäller små och medelstora företags möjlighet att vara del av de stora projekten utomlands betonar Business Sweden att stora projektaffärer ofta kräver en mix av stora och mindre aktörer. Små och medelstora företag deltar både som direkta leverantörer och som underleverantörer i större värdekedjor. När större svenska bolag har huvudansvaret för kundrelationen och etablerar närvaro i det aktuella landet skapas trygghet också för mindre svenska företag på det som ofta är komplexa marknader. Genom de stora företagen kan små och medelstora företag på detta sätt komma in som en del i de stora internationella projekten. Business Sweden framhåller att det även är viktigt att samla svenska företag som tillsammans kan arbeta gentemot mycket stora internationella huvudentreprenörer (s.k. EPC⁸⁶) som ofta anlitas för stora och komplexa projekt.⁸⁷

4.4.7 Efterfrågestyrt samarbete – en framgångsfaktor

Business Sweden bedömer sammantaget att samarbetet i Team Sweden Strategic Projects fungerar ändamålsenligt. Ett framgångskoncept som man identifierar är att samarbetet är efterfrågestyrt och de gemensamma målen är tydliga. Att arbeta tillsammans för att svenska företag ska få exportaffärer i specifika stora projekt är den gemensamma ledstjärnan. Samtidigt kan de medverkande myndigheternas förutsättningar och incitament att bidra till Team Sweden-samarbetet variera. Business Sweden bedömer att myndigheter för vilka regeringen inte tydligt uttalat att de har ett exportfrämjande uppdrag kan ha svårare att prioritera arbetet i Team Sweden.

4.4.8 Team Sweden på export till EU?

Enligt Business Sweden har samverkansmodellen som Team Sweden utgör uppmärksammas internationellt. EU-initiativet Global Gateway har bl.a. haft Sverige som förebild, och Business Sweden är med och nominerar strategiska projekt där europeiska företag med stöd av EU/Team Europe skulle kunna samarbeta på ett likande sätt.⁸⁸

4.5 Team Sweden Smart Cities

I Team Sweden Smart Cities samarbetar bl.a. myndigheter och svenska företag för att påskynda utvecklingen av hållbara, motståndskraftiga och tekniskt avancerade städer.⁸⁹ Det strategiska innovationsprogrammet Viable Cities,

⁸⁶ Engineering, Procurement, and Construction (EPC) kan översättas till teknik, upphandling och konstruktion, och är en vanlig form av totalentreprenad, särskilt inom stora och komplexa infrastruktur-, industri- och energiprojekt.

⁸⁷ Intervju med Business Sweden 27/11 2025 samt e-post 7/4 2026.

⁸⁸ Intervju med representanter för Business Sweden 27/11 2025.

⁸⁹ teamsweden.se.

med Kungliga Tekniska högskolan (KTH) som programvärd samordnar konstellationens arbete.

4.5.1 Viable Cities roll som samordnare för konstellationen

Viable Cities med Kungliga Tekniska högskolan (KTH) som programvärd fick 2022 den samordnande rollen för Team Sweden Smart Cities.⁹⁰ Dessförinnan hade samarbete under flera år bedrivits med olika sammankallande organisationer. Arbetet i konstellationen har sedan 2022 främst förankrats genom en dialog med Regeringskansliet. Att det saknas en mer formell grund för Viable Cities och KTH:s roll som samordnare för Team Sweden Smart Cities medför enligt samordnaren en sårbarhet för samarbetets kontinuitet, som t.ex. kan uppstå vid personalförändringar eftersom det till stor del bygger på enskilda individers engagemang.⁹¹

4.5.2 Syfte och samarbetsformer under utveckling

De senaste åren har initiativ tagits för att utveckla samarbetet i Team Sweden Smart Cities. Från att till stor del ha handlat om informationsdelning är ambitionen att samarbetet framgent ska fokusera på att identifiera och utveckla konkreta handels- och investeringsmöjligheter kopplade till hållbar stadsutveckling med målsättningen att Team Sweden Smart Cities ska bli en mer operativ och strategiskt styrd plattform. Som en del i utvecklingsarbetet har en arbetsgrupp i konstellationen under 2025 i samråd med UD tagit fram en strategi för Team Sweden Smart Cities. Strategin, som utgår från regeringens utrikeshandelsstrategi från 2023, beräknas vara klar under våren 2026 och ska tydliggöra samarbetets syfte, prioriteringar och arbetssätt.⁹²

Arbetet med strategin för Team Sweden Smart Cities har utöver dialogen med Regeringskansliet och inhämtande av synpunkter från konstellationens medlemmar även omfattat kontakter med representanter för andra Team Sweden-konstellationer som bedöms som relevanta för frågan om statsutveckling. Dessa konstellationer är Team Sweden Varumärket Sverige, Team Sweden Strategic Projects och Team Sweden Trade & Development samt konstellationer som arbetar med prioriterade marknader (i första hand Indien). När det gäller Team Sweden Strategic Projects och Team Sweden Trade & Development bedömer samordnaren att Team Sweden Smart Cities skulle kunna bidra till insatser kopplade till stadsutveckling och även förstärka befintliga projekt som de andra Team Sweden-konstellationerna genomför.⁹³

⁹⁰ E-post från UD 9/4 2026.

⁹¹ Intervju med representant för Viable Cities vid KTH, sammankallande i Team Sweden Smart Cities 16/3 2026.

⁹² E-post från representant för Viable Cities vid KTH 1/4 2026.

⁹³ Intervju med representant för Viable Cities vid KTH, sammankallande i Team Sweden Smart Cities 16/3 2026.

4.5.3 Visionen för konstellationen

Städer står i dag för ca 70 procent av de globala utsläppen av bl.a. växthusgaser och föroreningar. Samtidigt görs stora investeringar i ny teknik och smarta lösningar för att utveckla moderna städer bl.a. när det gäller energieffektivitet, miljövänligt byggande, avfallshantering, hållbar stadsplanering m.m. Svenska företag är i ett internationellt perspektiv framstående och besitter spetskompetens inom flera områden, t.ex. när det gäller miljöteknik och digitalisering.

Mot denna bakgrund uppger samordnaren för Team Sweden Smart Cities att konstellationen kommer att prioritera samarbete kring stora stadsbyggnadsprojekt världen över för att öka chanserna för svenska företag att vinna exportaffärer. Team Sweden Smart Cities förväntas bidra till detta genom att samla svenska aktörer kring gemensamma erbjudanden, stärka internationell positionering och koppla svenska lösningar till prioriterade marknader inom området hållbar stadsutveckling. Förhoppningen är att den nya strategin för Team Sweden Smart Cities ska skapa en gemensam inriktning och arbetslogik med detta mål och att den gentemot olika internationella partner och kunder ska tydliggöra vad Sverige vill samarbeta om.⁹⁴ Samordnaren för konstellationen framhåller i detta sammanhang att Team Sweden Smart Cities sannolikt främst kommer att fokusera på att bidra till projektutveckling, partnerskap och Sveriges positionering på prioriterade marknader. Att genomföra sådana insatser i ett tidigt skede är ofta en förutsättning för att komplexa systemaffärer och investeringar ska kunna realiseras längre fram, enligt samordnaren.⁹⁵

4.5.4 Bred sammansättning av deltagare i samarbetet

Team Sweden Smart Cities är en av de största Team Sweden-konstellationerna med avseende på antalet deltagande organisationer (se bilagan). Fram till 2026 har konstellationen haft deltagare från såväl myndigheter, akademi, regioner, intresse- och branschorganisationer som enskilda företag.⁹⁶ Som en del av utvecklingsarbetet ses listan på deltagande organisationer över. Konstellationens samordnare framhåller dock att den breda sammansättningen av aktörer, inklusive företag, är en förutsättning för att komplexa systemaffärer som gäller smarta och hållbara städer ska kunna genomföras eftersom sådana affärer kräver samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och forskning. Arbetet i Team Sweden Smart Cities kommer därför även framgent att ha en relativt

⁹⁴ Operationaliseringen av strategin för Team Sweden Smart Cities kommer att ha en tredelad ansats: learn, share och engage. "Learn" handlar om att bygga gemensam kunskap om utvalda marknader och deras behov, dvs. att förstå investeringsmöjligheter och stadsutvecklingsprocesser på specifika geografiska platser. "Share" avser att dela svenska erfarenheter av systemtänkande i urban kontext och konkretisera svenska lösningar inom exempelvis energi, mobilitet, cirkularitet och urban infrastruktur. "Engage" avser dels aktiv närvaro i internationella forum och evenemang som t.ex. FN:s klimatförhandlingar (COP), dels ett mer affärsnära arbete. Intervju med representant för Viable Cities vid KTH, sammankallande i Team Sweden Smart Cities 16/3 2026, samt e-post 1/4 2026.

⁹⁵ E-post från representant för Viable Cities vid KTH 1/4 2026.

⁹⁶ Intervju med representant för Viable Cities vid KTH, sammankallande i Team Sweden Smart Cities 16/3 2026.

flexibel struktur, något som samordnaren uppger är ett medvetet val för att möjliggöra anpassningar till olika marknader och projekt.⁹⁷

4.6 Team Sweden Energy

4.6.1 Team Sweden Energy listas men är inte aktiv

Team Sweden Energy finns upptagen som en samarbetskonstellation på Team Swedens gemensamma webbplats teamsweden.se. Konstellationen uppges arbeta för att underlätta kunskapsutbyte och för att stärka internationella investeringar i hållbar energinfrastruktur. Klimat- och näringslivsdepartementet står som samordnare för konstellationen.⁹⁸

I de kontakter som tagits med Klimat- och näringslivsdepartementet inom ramen för den här uppföljningen har det dock framkommit att man inte är aktiv i den aktuella Team Sweden-konstellationen.⁹⁹ Energimyndigheten bekräftar att inget samarbete bedrivs i Team Sweden Energy och att konstellationen inte är aktiv. Energimyndigheten arbetar dock aktivt inom ramen för flera andra Team Sweden-konstellationer och framhåller att energi är en tvärgående nyckelfråga för export och investeringsfrämjandet.¹⁰⁰

4.7 Team Sweden Invest Promotion

Business Sweden ansvarar för det nationella investeringsfrämjandet som syftar till att attrahera och underlätta för internationella företag att investera och expandera i Sverige. Business Sweden har ett samordningsansvar för konstellationen Team Sweden Invest Promotion.¹⁰¹

4.7.1 Svårt få genomslag för samarbete 2015

Strax efter regeringens beslut om exportstrategin 2015 började Business Sweden att bygga upp samarbetsstrukturen Team Sweden Invest Promotion. Utgångspunkten för arbetet var regeringens uttalande i strategin om att det skulle finnas en Team Sweden-konstellation som skulle arbeta med att stärka samverkan mellan relevanta aktörer, arbeta aktivt för att möjliggöra strategiskt viktiga utländska etableringar och samtidigt synliggöra investeringshinder i Sveriges investeringsklimat. I den tidiga fasen bjöd Business Sweden in ett brett antal statliga myndigheter, bolag och representanter från regionernas investeringsfrämjande verksamheter till möten. Enligt Business Sweden var syftet att skapa gemensamma lägesbilder och förståelse för varandras uppdrag och roller. Bland de inbjudna fanns, utöver aktörer med tydliga främjandeuppdrag, även myndigheter med relevans för tillstånd, infrastruktur och

⁹⁷ E-post från representant för Viable Cities vid KTH 1/4 2026.

⁹⁸ teamsweden.se.

⁹⁹ E-post från Klimat- och näringslivsdepartementet, energienheten 2/9 2025.

¹⁰⁰ Intervju med representanter för Energimyndigheten 2/10 2025.

¹⁰¹ teamsweden.se.

kompetensförsörjning. Successivt övergick samarbetet i ett mer fokuserat arbetssätt som innebar att man tillsammans fördjupade samarbetet i ett antal specifika frågor som rörde hinder, däribland brister i talang- och kompetensförsörjningen samt elförsörjningen. Arbetet resulterade i skrivelser till UD där de identifierade hindren presenterades.

Business Sweden uppger att arbetet i Team Sweden Invest Promotion hade svårt att få genomslag. Skälet till detta var enligt Business Sweden att myndigheterna agerade utifrån sina respektive instruktioner och uppdrag, där investeringsfrämjande sällan var ett utpekat prioriteringsområde. Med begränsade resurser blev det därmed svårt för myndigheterna att avsätta tid och kapacitet för samverkan som inte var förankrad i den egna styrningen. Enligt Business Sweden skapade detta ett strukturellt hinder för att etablera en gemensam samsyn kring behovet av investeringsfrämjande insatser.¹⁰²

4.7.2 Nystart för Team Sweden Invest Promotion

Efter några år med en låg aktivitetsgrad fick Team Sweden Invest Promotion en nystart 2021. Business Sweden beskriver att detta var ett resultat av politiska signaler till organisationen om vikten av att prioritera investeringsfrämjandet. I dialog med UD tog Business Sweden fram en ny lista över myndigheter och organisationer som borde ingå i det aktiva arbetet med investeringsfrämjandet, och vid ett möte med generaldirektörerna för dessa myndigheter identifierades kontaktpersoner vid myndigheterna som i princip skulle kunna delta i arbetet i Team Sweden Invest Promotion.¹⁰³

Det övergripande syftet för Team Sweden Invest Promotion formulerades också. Syftet är att öka samarbetet mellan relevanta aktörer och kraftsamla för att attrahera och underlätta för fler strategiskt viktiga investeringar för att stärka både den svenska tillväxten och konkurrenskraften samt att gemensamt hantera de utmaningar som påverkar Sveriges attraktivitet som investeringsland.

Även om syftet är tydligt uppger Business Sweden att Team Sweden Invest Promotion saknar en formellt beslutad uppdragsbeskrivning. Detta uppges dock inte utgöra någon brist eftersom samarbetet anpassas efter de praktiska behov som uppstår, vilket är viktigt för att de insatser som genomförs ska bli ändamålsenliga.¹⁰⁴ I detta sammanhang framhåller Business Sweden att någon aktiv och sammanhållen grupp med gemensam agenda för närvarande dock inte är etablerad.¹⁰⁵

¹⁰² Intervju med Business Sweden 7/10 2025 och e-post 7/4 2026.

¹⁰³ Intervju med Business Sweden 7/10 2025 och e-post 7/4 2026.

¹⁰⁴ Intervju med Business Sweden 7/10 2025.

¹⁰⁵ E-post från Business Sweden 7/4 2026.

4.7.3 Verksamheten – Informationsutbyte och konkreta projekt

Sedan nystarten har Business Sweden genomfört insatser inom ramen för konstellationen, både avseende allmänt informationsutbyte och operativa insatser kring enskilda investeringsprojekt. I vilken mån övriga aktörer i konstellationen deltagit aktivt har varierat. Inom ramen för arbetet med s.k. high potential investments – de stora och särskilt strategiskt viktiga investeringsprojekten – arbetar Business Sweden alltid med att involvera de aktörer som man bedömer är nödvändiga för att undanröja eventuella hinder för att den aktuella investeraren ska besluta om investeringen. Vilka aktörer som involveras avgörs från fall till fall utifrån investeringens karaktär och behov. Business Sweden framhåller samtidigt att investeringsfrämjandet inte enbart riktar in sig på de största projekten, även om stödinsatsen anpassas efter investeringens betydelse.

Business Sweden stöder fyra typer av investeringar:

- nyetableringar
- expansionsinvesteringar
- strategiska partnerskap, t.ex. forskningssamarbeten
- kapitalanskaffning, bl.a. genom att koppla internationella investerare och fonder till svenska scaleup-företag.

Det är framför allt de två förstnämnda – nyetableringar och expansionsinvesteringar, som ofta avser storskalig produktion eller kombinerade produktions- och FoU-anläggningar (forskning och utveckling) – som utgör kärnan i det samordnade Team Sweden-arbetet. Där är behovet av att involvera flera aktörer typiskt sett också störst. Utöver att samarbeta kring enskilda investeringscase handlar det praktiska samarbetet i Team Sweden Invest Promotion också om att deltagarna tillsammans försöker hitta lösningar på olika generella hinder för investeringar som t.ex. regelhinder eller brist på el eller kompetens.¹⁰⁶

4.7.4 Framgångsfaktorer, resultat och investeringshinder

Med utgångspunkt i sina erfarenheter av samarbetet i Team Sweden Invest Promotion bedömer Business Sweden att samarbetet fungerat som bäst när det har fokuserat på specifika projekt eller sakfrågor. Ett sådant fokus i kombination med att snabbt kunna mobilisera rätt aktör eller aktörer har enligt Business Sweden inneburit ett viktigt mervärde av Team Sweden-samarbetet.

När det gäller förutsättningarna att nå framgång i samarbetet med att främja investeringar påpekar Business Sweden att detta delvis påverkas av hinder och begränsningar som ligger utanför Team Sweden Invest Promotions direkta kontroll. Ett sådant hinder är t.ex. svårigheter för utländska bolag att öppna bankkonton i Sverige på grund av det omfattande regelverk som finns mot penningtvätt. Tillämpningen av investeringsgranskningslagen som hanteras av Inspektionen för strategiska produkter (ISP) innebär även en begränsning.

¹⁰⁶ Intervju med Business Sweden 7/10 2025.

När det gäller hinder och begränsningar för investeringar har Business Sweden en strukturerad dialog med berörda parter med utgångspunkt i sitt uppdrag att rapportera om investeringshinder till regeringen.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Ibid.

5 Team Sweden i ett regionalt perspektiv

Sammanfattning av kapitlet: Det regionala exportfrämjandet är viktigt eftersom små och medelstora företag över hela landet behöver stöd nära den plats där de verkar. Exportcenter Väst och Team Sweden North Node är exempel på regionala modeller där handelskamrarna utför exportfrämjande uppdrag med fokus på affärsnära och företagsanpassade insatser. De regionala främjandeaktörerna samarbetar både med varandra inom regionen och med nationella aktörer, bl.a. Business Sweden, EKN, SEK och Almi, för att erbjuda företag ett samlat och behovsanpassat stöd. Kontakterna mellan regionerna är dock i stor utsträckning personberoende och begränsade till vissa delar av landet, eftersom det saknas ett formellt forum för erfarenhetsutbyte. Det finns därför en risk att fungerande arbetssätt och goda exempel inte sprids tillräckligt mellan olika regioner.

Regionerna har ett ansvar för det regionala utvecklingsarbetet som omfattar insatser för att skapa en hållbar regional tillväxt och utveckling.¹⁰⁸ Statliga myndigheter ska inom sina verksamhetsområden även verka för att målet för den regionala utvecklingspolitiken uppnås.¹⁰⁹ Export och investeringsfrämjande ingår som en del i regionernas arbete med regional tillväxt och utveckling. Detta är ofta en förutsättning för att små och medelstora företag på olika platser i landet ska kunna ta del av det stöd som finns.

Som en del i regeringens exportstrategi 2015 presenterade regeringen parallellt med Team Sweden även en satsning på regionala exportcentrum och regional exportsamverkan (RES). Syftet med RES var att göra det enkelt för företag, oavsett var i landet de bedrev sin verksamhet att hitta rätt offentligt stöd för internationalisering och export genom att bygga upp en regional samverkan i hela landet.¹¹⁰ Arbetet samordnades av Tillväxtverket som utöver att organisera erfarenhetsutbyte mellan regionala främjandeaktörer också skulle komplettera webbplatsen verksamt.se¹¹¹ med exportfrämjande innehåll.¹¹² Finansieringen av RES upphörde 2022 då Tillväxtverkets samordning också avslutades.¹¹³

¹⁰⁸ Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.

¹⁰⁹ Förordning (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.

¹¹⁰ Riksrevisionen (2019). *Regionala exportcentrum – en del av Sveriges exportstrategi*, RiR 2019:3.

¹¹¹ På verksamt.se samlar myndigheter som t.ex. Bolagsverket, Försäkringskassan, Skatteverket, Tillväxtverket och Arbetsförmedlingen information och tjänster för dem som ska starta eller driver företag.

¹¹² Se t.ex. Tillväxtverkets webbplats om RES.

¹¹³ För en beskrivning av RES, se t.ex. Tillväxtverket (2023), *Slutrapport – Regional exportsamverkan samt utveckla verksamt.se med export- och internationaliseringsinnehåll*. Efter 2022 har RES till en del fortsatt på regional nivå och finansierats medel från anslaget 1:1 Regionala utvecklingsåtgärder inom statsbudgetens utgiftsområde 19 Regional utveckling. Medlen fördelas av Tillväxtverket och har som ändamål att främja hållbar regional tillväxt, konkurrenskraft och kommersiell service. Regionerna beslutar själva om användningen av medlen för lokala projekt.

I det regionala export- och investeringsfrämjandet samarbetar regionala främjandeaktörer både med varandra och med myndigheter och organisationer på nationell nivå. Business Sweden är nationell kontaktpunkt för regionernas export- och investeringsfrämjande verksamhet. Enligt sitt statliga uppdrag ska Business Sweden utöver att säkerställa att svenska små och medelstora företag får stöd av organisationens regionala rådgivare, i samverkan med Almi Företagspartner, även delta i den regionala exportsamverkan, där också Enterprise Europe Network, EKN samt AB Svensk Exportkredit ingår.¹¹⁴

De elva regionala handelskamrar som finns deltar i det regionala samarbetet för att främja export, investeringar och utrikeshandel i vid bemärkelse.¹¹⁵ Västsvenska Handelskammaren har även en representant i Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU) som tillsammans med svenska staten äger Business Sweden.

Flera regioner bedriver exportfrämjande verksamheten inom den egna förvaltningen men en del har valt att lägga ut genomförandet av uppdraget på externa aktörer. I några regioner utförs den exportfrämjande uppgiften av regionala handelskamrar som fått uppdraget genom överenskommelser med regionen. Denna modell finns t.ex. i Västra Götalandsregionen och Region Halland samt i Region Norrbotten. I Västra Götalandsregionen och Region Halland utförs uppdraget av Exportcenter Väst, som är en projektfinansierad satsning med Västsvenska Handelskammaren som projektägare. I Region Norrbotten utför Norrbottens Handelskammare det regionala exportfrämjande uppdraget under namnet Team Sweden North Node. Verksamheten som bedrivs inom ramen för Exportcenter Väst och Team Sweden North Node beskrivs nedan.

5.1 Västra Götalandsregionen och Region Halland – Exportcenter Väst

5.1.1 Exportcenter Väst utför det regionala uppdraget

Exportcenter Väst är ett regionalt exportfrämjande samarbete som drivs av Västsvenska Handelskammaren på uppdrag av Västra Götalandsregionen och Region Halland. Målet för Exportcenter Väst är att skapa en tydlig väg in till exportfrämjandet för företag, särskilt små och medelstora företag. Syftet är också att det exportfrämjande systemet ska bli effektivare genom att man samlar aktörer, samordnar insatser och undviker dubbelarbete och överlappningar myndigheter emellan. Finansieringen av verksamheten är i huvudsak offentlig och kommer från Västra Götalandsregionen, Region Halland och Europeiska regionala utvecklingsfonden (Eruf). Stödet som Exportcenter Väst erbjuder

¹¹⁴ *Riktlinjer för budgetåret 2025 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet samt biståndsverksamhet.* Regeringsbeslut UD2024/17863.

¹¹⁵ En handelskammare är en organisation som utses av en särskild förening av näringsidkare inom ett visst geografiskt verksamhetsområde (en handelskammarförening), och som har till syfte att inom en del av landet främja näringslivet och företräda dess intressen i förhållande till det allmänna. Prop. 1989/90:134. En handelskammare kan dessutom auktoriseras genom beslut av regeringen, enligt lagen (1990:515) om auktorisation av handelskamrar.

har tidigt varit avgiftsfritt för företagen, men fr.o.m. 2026 kommer vissa stöd att erbjudas mot en subventionerad deltagaravgift.

Exportcenter Väst beskriver sig som ett ”Team Sweden-samarbete i Väst-sverige” och det finns en tydlig koppling mellan det regionala exportfrämjandet och Team Sweden nationellt, både nu och historiskt. Redan 2013 började Västsvenska Handelskammaren, tillsammans med Business Sweden, EKN och SEK att samordna insatser och aktiviteter. I den första fasen av arbetet med RES var Västra Götalandsregionen projektägare för det regionala exportfrämjande uppdragen och verksamheten drevs under namnet Exportcenter Västra Götaland. Under pandemin tillkom en särskild EU-satsning, återhämtningsstöd för sammanhållning och till Europas regioner (React-EU, Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe) inom Eruf. I samband med att medel från fonden beviljades Västra Götalandsregionen fick Västsvenska Handelskammaren ta över projektägarskapet för det exportfrämjande arbetet från regionen. Mot denna bakgrund har handelskammaren sedan 2021 drivit den regionala exportsamverkan i dess nuvarande form samtidigt som ansvaret utökats till att även omfatta Region Halland.¹¹⁶

5.1.2 Exportprogram anpassade efter företagens behov

Det konkreta exportfrämjande arbete som Exportcenter Västs bedriver består bl.a. i ett antal tjänster till företag som står i begrepp att börja exportera eller utöka sin export. Tjänsterna uppges vara utformade för att möta de behov företagen har i olika faser av sina exportsatsningar.

En första insats som riktar sig till företag som tidigare inte har exporterat är Exportboost där ett företag under ett 45 minuter långt digitalt möte får träffa en panel med samlad exportexpertis från olika myndigheter, statliga bolag och andra främjandeaktörer. Mötet ska resultera i en konkret att-göra-lista över de moment som krävs för att företaget ska kunna gå vidare med sin plan att börja exportera. Genom mötet får företagen också en bred introduktion till samtliga exportfrämjande aktörer och även personliga kontakter som företaget kan använda i sitt fortsatta arbete med att utveckla sin exportsatsning.

Ett mer omfattande insats som riktar sig till företag som kommit längre i sina exportplaner är ett exportprogram som består av flera workshoppar och nätverksträffar. Programmet innehåller moment om affärskultur i andra länder, avtal, tullar, leveransvillkor och affärsmodeller som bl.a. beaktar hållbarhetsaspekter av export.

Ytterligare en tjänst är Exportredo, där Exportcenter Väst tillsammans med Almi och Business Sweden stöder företag att testa nya marknader i kortare steg. Exportcenter Väst erbjuder även en fördjupad utbildning inom datadriven internationalisering för att stärka små och medelstora företags användning av AI och andra digitala verktyg i sin internationaliseringsstrategi. Man arbetar

¹¹⁶ Organisatoriskt är Västsvenska Handelskammaren genom Västsvenska Handelskammaren Service AB projektägare för Exportcenter Väst. En styrgrupp med regionerna och handelskammaren följer upp arbetet, som rapporterar resultatet till bl.a. Tillväxtverket/Eruf.

dessutom uppsökande gentemot företag som man bedömer har exportpotential för att rekrytera deltagare till insatser och säkerställa att rätt företag får rätt stöd under rätt fas av sin exportsatsning.

Utöver tjänsterna som riktar sig till enskilda företag genomför Exportcenter Väst även seminarier och anordnar större mötesplatser såsom Internationella handelsdagen.¹¹⁷

5.1.3 Samarbete mellan regionala och statliga främjandeaktörer

Exportcenter Väst arbetar tillsammans med en krets av andra främjandeaktörer som bidrar med sin expertis till de insatser som Exportcenter Väst erbjuder företagen. Varje månad anordnar exportcentret möten med bl.a. Almi, Business Sweden, Enterprise Europe Network (EEN), EKN, SEK och Rise. Exportcenter Väst beskriver att nätverket gör det möjligt att snabbt lotsa företagen vidare till rätt aktör utifrån deras specifika behov. På detta sätt kan företagen kopplas samman till rätt marknads- och finansieringsstöd som främjandesystemet erbjuder. Exportcenter Väst beskriver även hur den regionala exportsamverkan kan förstärka nationella insatser. Ett exempel är hur flera regioner 2025 gemensamt mobiliserade ett trettiotal bolag från olika delar av landet till en Business Sweden-ledd delegationsresa till Sydostasien som uppges ha varit framgångsrik.¹¹⁸

5.1.4 Regionernas kontakter sinsemellan är personberoende

Även om Exportcenter Väst bedömer att den egna verksamheten och samarbetet med andra främjandeaktörer både regionalt och nationellt fungerar väl anser man att det skulle behövas en tydligare nationell koordinering av arbetet med det regionala exportfrämjandet inom ramen för Team Sweden. Det förekommer visserligen kontakter och utbyte mellan vissa regioner, men bristen på en tydlig nationell samordning innebär att effektiva arbetsätt och metoder för exportfrämjande som fungerar i en region inte tas tillvara och sprids till andra regioner. Exportcenter Väst menar att detta i förlängningen riskerar att drabba små och medelstora företag på platser i landet där det regionala exportfrämjandet har mer begränsade resurser.¹¹⁹

5.2 Region Norrbotten – Team Sweden North Node

5.2.1 Handelskammaren utför det regionala uppdraget

Den regionala exportfrämjande verksamheten i Region Norrbotten har vuxit fram och utvecklats ur satsningen på regional exportsamverkan. I Region Norrbotten startade arbetet 2018 och fokuserade initialt på att bygga upp en struktur för samordning och koordinering mellan näringslivsfrämjande

¹¹⁷ Intervju med representanter för Exportcenter Väst 10/10 2025.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Ibid.

aktörer. Norrbottens Handelskammare fick i samband med detta i uppdrag av regionen att ansvara för det praktiska arbetet med exportfrämjande insatser. Handelskammaren bedömer att ett skäl till detta var dess nära koppling till det regionala näringslivet och att handelskammaren därför ansågs ha goda förutsättningar att utforma de exportfrämjande insatserna på ett affärsnära och för företagen relevant sätt.

Handelskammaren konstaterar i detta sammanhang att ansvaret för det operativa arbetet med exportfrämjande varierar mellan landets regioner. Medan flera regioner tillämpar en likande modell som Region Norrbotten har andra i högre utsträckning valt att driva verksamheten inom regionens egen förvaltning. Villkoren för det regionala exportfrämjandet skiljer sig även avsevärt mellan regionerna, inte minst när det gäller hur många personer som arbetar med frågorna.¹²⁰

5.2.2 Förstärkt regionalt exportfrämjande – nytt varumärke, längre budgetperioder och tydliga prioriteringar

Norrbottens Handelskammare uppger att det regionala exportfrämjande arbetet har utvecklats över tid och även har breddats till att omfatta internationell handel i enlighet med regeringens utrikeshandelsstrategi från 2023. Benämningen på verksamheten som handelskammaren samordnar har även ändrats liksom den tidsperiod som budgeten gäller. För att stärka varumärket för det regionala exportfrämjandet och samtidigt förtydliga kopplingen till det nationella Team Sweden-samarbetet både gentemot det regionala näringslivet och kanske främst i utlandet där Norrbotten bedöms vara mindre känt, benämns numera verksamheten Team Sweden North Node.

I samarbetet som bedrivs i Team Sweden North Node ingår utöver Norrbottens Handelskammare även statliga myndigheter och bolag som t.ex. EKN, Almi, och Rise, halvvoffentliga och bolagsliknande aktörer som t.ex. LTU Business som är kopplat till Luleå tekniska universitet, Business Sweden och medlemsägda organisationer som t.ex. Industriellt utvecklingscentrum Norr (IUC Norr)¹²¹.

När det gäller budgeten för Team Sweden North Node samlas sedan några år tillbaka finansieringen från flera källor i en gemensam struktur med nationella, regionala och EU-medel från bl.a. Eruf, vilket har möjliggjort att budgetplaneringen kan göras i treårsperioder. Att frånga ettåriga budgetperioder har enligt handelskammaren förbättrat förutsättningarna för att planera arbetet mer långsiktigt och att kunna utvärdera de resultat som nås.

Styrningen av handelskammarens arbete med Team Sweden North Node består i huvudsak av beskrivningen i den projektansökan som görs inför varje ny budgetperiod samt en återkommande dialog med Region Norrbotten och Tillväxtverket. Både utrikeshandelsstrategin och regionens utvecklingsstrategi (RUS) uppges vara vägledande för de prioriteringar som görs också inom

¹²⁰ Intervju med Norrbottens Handelskammare 20/10 2025.

¹²¹ IUC Norr är ett regionalt utvecklingsbolag för industrin i norra Sverige.

internationellt handelsfrämjande i Norrbotten. Handelskammaren arbetar dessutom nära det regionägda bolaget Invest Norrbotten där investerings- och exportfrämjande perspektiv kan koordineras.¹²²

5.2.3 Behovsstyrt och affärsnära exportfrämjande

De konkreta exportfrämjande insatser som anordnas inom ramen för Team Sweden North Node beskrivs som tydligt behovsstyrda. Insatserna anpassas efter var det enskilda företaget befinner sig på sin väg mot att börja eller utveckla sin exportsatsning eller på annat sätt etablera sig internationellt. Utöver rådgivning och vidare slussning av företagen till rätt myndighet eller annan exportfrämjande svensk aktör, som ofta också är en del av Team Sweden North Node, kan man upprätta kontakt med svenska utlandsmyndigheter (ambassader) och handelskamrar på plats i de länder som är aktuella för företagets export. Stödet kan också bestå i att finansiera och sätta företaget i kontakt med konsulter med spetskompetens inom det området som företaget behöver utveckla. Sådana konsulter kan t.ex. hjälpa företag att etablera sig på specifika marknader i olika länder genom att ge råd om lokala bestämmelser och förhållanden.¹²³

Team Sweden North Node har sedan 2023 nått ut till drygt 1 200 företag med sina aktiviteter, träffat 250 företag och genomfört fördjupande insatser med ett tjugotal företag genom att erbjuda dem skräddarsytt affärsstöd för internationalisering på marknader utanför Sverige.¹²⁴ Utfallet av utvärderingsenkäter som genomförts med företag som tagit del av det exportfrämjande stödet beskrivs av Norrbottens Handelskammare som mycket positiva och en stor andel av företagen har gett insatserna betyget fyra eller fem på en femgradig skala. I enkätsvaren uppger företagen också att de i hög grad kommer att rekommendera andra att söka exportfrämjande stöd.¹²⁵ Ingen undersökning om synen på exportfrämjandet har genomförts bland företag som inte mottagit stöd.

5.2.4 Svårt mäta kausala effekter av exportfrämjande insatser

När det gäller de exportfrämjande insatsernas resultat mätt som genomförda affärer framhåller Norrbottens Handelskammare att detta kan vara svårt att mäta. Det tar ofta tid innan en konkret exportaffär kommer till stånd och det är inte alltid möjligt att koppla insatsen till specifika affärer, särskilt vid export till mer avlägsna marknader. Samtidigt ger handelskammaren några exempel på där svenska företag har etablerat sig i andra länder och där detta kan kopplas mer direkt till stödinsatserna. Bland annat etablerade ett företag sin verksamhet både i Spanien och i Norge efter stöd som det fått inom ramen för Team

¹²² Intervju med Norrbottens Handelskammare 20/10 2025.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ E-post från Norrbottens Handelskammare 1/4 2026.

¹²⁵ Intervju med Norrbottens Handelskammare 20/10 2025.

Sweden North Node. Ett annat exempel är ett företag som etablerade sig i Kanada mindre än ett år efter en stödinsats.¹²⁶

5.2.5 Regionernas samarbete sinsemellan är personberoende

När det gäller samarbete mellan de olika regionerna i landet uppger Norrbottens Handelskammare att vissa regioner samarbetar. Norrbottens Handelskammare och Team Sweden North Node har t.ex. nära kontakter med andra regioner i norra Sverige och även med Exportcenter Väst i Västra Götalandsregionen och Region Halland. Kontakterna bygger dock i hög grad på personliga kontakter. Sedan den statliga samordningen av regionerna inom ramen för RES avvecklades 2022 finns inte längre någon sammanhållen nationell struktur för den regionala samverkan.

Norrbottens Handelskammare menar att en mer sammanhållen nationell samordning skulle kunna öka sannolikheten för att regioner med mindre erfarenhet av exportfrämjande verksamhet får kännedom om effektiva arbetssätt som andra regioner redan har utvecklat eller framgångsfaktorer som de har identifierat. För att en sådan nationell samordning ska komma till stånd bedömer handelskammaren att det krävs att någon aktör åter får ett mer formellt mandat att koordinera arbetet och sammankalla regionerna.¹²⁷

5.2.6 Vidgad definition av främjandets omfattning

Norrbottens Handelskammare ser positivt på att det tidigare fokuset på export- och investeringsfrämjandet genom utrikeshandelsstrategin från 2023 har utvidgats till att även omfatta internationellt handelsfrämjande. Detta uppges vara viktig ur ett operativt perspektiv eftersom den bredare definitionen omfattar både export och import, dvs. internationell handel i båda riktningarna.¹²⁸

¹²⁶ Intervju med Norrbottens Handelskammare 20/10 2025.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ E-post från Norrbottens Handelskammare 2/4 2026.

6 Centrala aktörer – erfarenheter av Team Sweden-samarbetet

Sammanfattning av kapitlet: Flera centrala myndigheter och organisationer upplever att Team Sweden-samarbetet har förbättrats över tid. Business Sweden har fått ett tydligare ansvar för att vidareutveckla Team Sweden och samarbetet i konstellationerna har stramats upp genom att krav nu ställs på att det ska finnas uppdragsbeskrivningar där syftet med samarbetet framgår. Webbplatsen [teamsweden.se](https://www.teamsweden.se) lanserades 2025 som en gemensam digital plattform för Team Sweden och ingång till främjandesystemet, men den har ännu inte blivit en naturlig väg in för små och medelstora företag. En genomgång av styrdokument visar bl.a. att regeringens styrning av myndigheternas och offentligt finansierade organisationers medverkan i Team Sweden har blivit tydligare.

För att fånga upp erfarenheterna av hur Team Sweden-samarbetet utvecklats över tid, vad det har resulterat i och för att få en nulägesbild har uppgifter inhämtats från några av de myndigheter, statliga bolag och organisationer med offentlig finansiering som har identifierats som centrala för Team Sweden (se vidare kapitel 3). Vidare redovisas resultatet av den systematiska genomgång av styrdokument som har genomförts för de sammanlagt 18 aktörer som har identifierats som centrala för Team Sweden.

6.1 Sveriges export- och investeringsråd – Business Sweden

6.1.1 Business Sweden samägs av staten och näringslivet

Sveriges export- och investeringsråd (Business Sweden) bildades 2013 genom en sammanslagning av Exportrådet och Invest in Sweden Agency (ISA). Organisationen ska hjälpa svenska företag att öka sin globala försäljning och internationella företag att investera och expandera i Sverige och har genom sitt statliga uppdrag därmed en central roll för arbetet med att främja svensk export och utländska direktinvesteringar i Sverige och i svenska företag.

Business Sweden har rådgivare och branschexperter på 45 olika platser i världen som tillhandahåller marknadsanalyser, strategisk vägledning och praktiskt stöd. I Sverige har Business Sweden experter på tio orter.¹²⁹

Business Sweden ägs gemensamt av svenska staten och det privata näringslivet. UD representerar staten som delägare, medan näringslivet representeras av Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU).¹³⁰ Ägarnas inflytande i

¹²⁹ [business-sweden.com](https://www.business-sweden.com).

¹³⁰ I SAU:s styrelse finns representanter från bl.a. bransch- och arbetsgivarorganisationer och enskilda företag. Se [utrikeshandelsforeningen.se](https://www.utrikeshandelsforeningen.se).

Business Sweden utövas av representantskapet (motsvarande bolagsstämma) som är Business Swedens högsta beslutande organ. Styrelsen utgör det högsta beslutande organet mellan de ordinarie mötena i representantskapet och består av ledamöter som utses av staten respektive SAU.¹³¹ Verksamheten finansieras både med statliga anslag, medel från näringslivet och intäkterna från konsulttjänster.

En del av Business Swedens verksamhet utgörs av ett statligt uppdrag som UD meddelar i årliga riktlinjer till organisationen. Det statliga uppdraget finansieras med medel från anslagen 2:3 Exportfrämjande verksamhet och 2:4 Investeringsfrämjande inom statsbudgetens utgiftsområde 24 Näringsliv samt med medel från anslaget 1:1 inom utgiftsområde 7 Internationellt bistånd.

Budgetåret 2025 uppgick anslagen som avsåg exportfrämjande verksamhet till 326 700 000 kronor och investeringsfrämjande till 103 700 000 konor.

Business Swedens statliga uppdrag avseende exportfrämjande, investeringsfrämjande och biståndsverksamhet delas in i fem verksamhetsområden med specifika tjänster:

- grundläggande exportservice¹³²
- små och medelstora företagsprogrammet (SME-programmet)¹³³
- riktat exportfrämjande¹³⁴
- investeringsfrämjande och
- utvecklingssamarbete och främjande.¹³⁵

6.1.2 Business Sweden ska vidareutveckla Team Sweden

Regeringens riktlinjer till Business Sweden för 2025 anger att organisationen inom ramen för det statliga uppdraget ska stärka svenska företags export och expansion i utlandet, attrahera och underlätta utländska direktinvesteringar i Sverige samt stärka Sveriges ställning som prioriterad partner inom grön och digital omställning globalt. Uppdraget ska bidra till den svenska konkurrenskraften och ökad sysselsättning och hållbar tillväxt i hela landet genom ökad export och ökade investeringar. Regeringen framhåller att Business Sweden inom ramen för det statliga uppdraget aktivt ska bidra till målsättningarna för

¹³¹ Styrelsen i Business Sweden ska enligt stadgarna bestå av lägst åtta ledamöter. Hälften av ledamöterna utses av svenska staten och hälften av SAU efter samråd med varandra.

¹³² Den grundläggande exportservicen omfattar bl.a. att hantera förfrågningar, ge expertteknisk rådgivning, anordna utbildningar och seminarier, utveckla och förvalta webb och nät-tjänster, rapportera handelshinder, analyser och omvärldsbevakning, representera Business Sweden i lokal samverkan och samarbeten, programledning m.m. Business Sweden (2025). *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden – Verksamhetsåret 2024.*

¹³³ SME-programmet innefattar stöd till små och medelstora företag i Sverige och på utlands-kontoren, kompetensutveckling för företag och information om internationella marknader, affärsfrämjande insatser på utlandsmarknader samt samverkan med relevanta aktörer inom ramen för den regionala exportsamverkan i Sverige. Business Sweden (2025). *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden – Verksamhetsåret 2024.*

¹³⁴ Det riktade exportfrämjandet omfattar exportförberedande insatser på internationella marknader, riktade främjandeaktiviteter som bl.a. utgående och inkommande delegations-verksamhet på utvalda marknader, internationellt upphandlade affärer samt identifiering och bearbetning av strategiska affärer. Business Sweden (2025). *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden – Verksamhetsåret 2024.*

¹³⁵ E-post från Business Sweden 7/4 2026.

och genomförandet av utrikeshandelsstrategin¹³⁶ och att organisationen är en viktig del av Team Sweden, inklusive för vidareutvecklingen av dess samarbetsformer.¹³⁷ Business Sweden ska även inom ramen för det riktade exportfrämjandet samordna relevanta myndigheter och andra aktörer i Team Sweden.¹³⁸ I Business Swedens statliga uppdrag inom utgiftsområde 7 Internationellt bistånd framhålls även Team Sweden-samarbetet som en viktig del.¹³⁹

När det gäller investeringsfrämjande insatser ska Business Sweden leda arbetet inom Team Sweden Invest Promotion som syftar till samordning mellan relevanta aktörer för att främja investeringar och bidra till att lösa investeringshinder (se avsnitt 4.7).¹⁴⁰

Enligt regeringens riktlinjer till Business Sweden ska organisationen i sitt arbete med export- och investeringsfrämjande i nära samverkan med Team Sweden utgå från vedertagna internationella normer och principer från bl.a. OECD och FN i fråga om hållbart och ansvarsfullt företagande samt mänskliga rättigheter.¹⁴¹

En genomgång av regeringens riktlinjer visar att Business Swedens ansvar för att utveckla Team Sweden har förtydligats de senaste tre åren. Förtydligandet sammanfaller med regeringens beslut om utrikeshandelsstrategin som gäller nu (se vidare avsnitt 6.6.4).

6.1.3 Team Swedens tidiga utveckling – otydlig styrning men ökad förståelse främjandeaktörerna emellan

Business Sweden beskriver hur Team Sweden-konceptet kom till som ett svar på en sedan länge känd samordningsproblematik i det offentliga exportstödet gentemot företagen, något som bl.a. beskrevs i den statliga Exportutredningen 2008 (se avsnitt 2.1).¹⁴² När Team Sweden lanserades 2015 presenterades insatsen som en kraftsamling för att öka exporten och göra det exportfrämjande stödet enklare och tydligare för företagen. Export och handelsfrämjande skulle enligt exportstrategin betraktas som tvärspektoriella frågor och inte enbart hanteras av UD och det dåvarande Näringsdepartementet utan också av övriga departement inom respektive sakområden.

¹³⁶ *Strategi för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft*, UD2023/01758.

¹³⁷ Business Sweden ska enligt regeringens riktlinjer till organisationen särskilt samarbeta med AB Svensk Exportkredit, EKN, Kommerskollegium, Sida, SI, Swedfund International AB samt utlandsmyndigheterna. Inom ramen för uppdraget att främja investeringar ska Business Sweden samarbeta med Inspektionen för strategiska produkter. *Riktlinjer för budgetåret 2025 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet samt biståndsverksamhet*. Regeringsbeslut UD2024/17863.

¹³⁸ *Ibid.* s. 6.

¹³⁹ Enligt regeringens riktlinjer för 2025 ska Business Sweden inom området utvecklings-samarbete och främjande, som finansieras med medel från utgiftsområde 7 Internationellt bistånd, anslaget 1:1, bl.a. fortsätta att utveckla etableringen av regionala hållbarhetscentrum i nära dialog med övriga Team Sweden. Business Sweden ska samordna arbetet inom ramen för Team Sweden, särskilt med EKN, Sida, Kommerskollegium och SI i länder där intressen mellan utvecklingssamarbete, främjande och handel sammanfaller. *Ibid.* s. 9–10.

¹⁴⁰ *Ibid.* s. 8.

¹⁴¹ *Ibid.* s. 4.

¹⁴² Exportutredningen (2008). SOU 2008:90 *Svensk export och internationalisering – Utveckling, utmaningar, företagsklimat och främjande*.

Ett antal initiativ till samarbete togs under rubriken Team Sweden i samband med genomförandet av 2015 års exportstrategi. Business Sweden beskriver att arbetet ofta inte hade annat än ett övergripande syfte att främja svensk export genom att bl.a. underlätta för svenska företag att hitta rätt främjandeaktör och att de myndigheter och andra organisationer som deltog saknade tydliga mandat för sin medverkan. Inledningsvis tenderade samarbetet i konstellationerna att bli händelsestyrt och inriktat på informationsutbyte mellan deltagarna, snarare än på systematiskt och strukturerat arbete med tydliga prioriteringar. Principerna för vilka myndigheter och organisationer som bjöds in att delta i Team Sweden-samarbetet varierade också liksom antalet deltagare i de olika konstellationerna. Vissa av Team Sweden-konstellationerna som växte fram blev stora och såväl myndigheter som andra offentligt finansierade främjandeaktörer, statliga bolag, näringslivsorganisationer och även enskilda bolag deltog i varierande grad, enligt Business Sweden.

Även om Team Sweden-samarbetet under de första åren i många fall saknade en tydlig inriktning medförde mötena i de olika konstellationerna att deltagarna från olika myndigheter och andra organisationer kom samman och i högre grad än tidigare fick förståelse för varandras roller och uppdrag. Business Sweden bedömer att detta bidrog till att den otydlighet som ibland kunde upplevas när det gällde olika främjandeaktörers roller minskade. Den politiska signalen om att alla statligt finansierade främjandeaktörer skulle dra åt samma håll när det gällde att främja svensk export som Team Sweden innebar bidrog enligt Business Sweden även till att förbättra förutsättningarna för samarbete i dessa frågor längre fram.¹⁴³

6.1.4 Nystart för Team Sweden och en tydligare styrning

Som en del i att genomföra utrikeshandelsstrategin har regeringen prioriterat arbetet med att förtydliga strukturen för Team Swedens samarbetsformer.¹⁴⁴ Business Sweden bedömer att Team Sweden-konceptet de senaste åren därigenom har fått en nystart. Bland annat har regeringens styrning av Business Sweden förtydligats genom att organisationen i sina riktlinjer för det statliga uppdraget har fått ett uttalat ansvar för att vidareutveckla Team Swedens arbetsformer och att inom ramen för det riktade exportfrämjandet samordna relevanta myndigheter och andra aktörer i Team Sweden.¹⁴⁵ Med anledning av detta uppger Business Sweden att de har inlett ett internt utvecklingsarbete.

För att samarbetet inom ramen för Team Sweden ska fungera mer ändamålsenligt framhåller Business Sweden att det är viktigt att regeringens styrning även av övriga myndigheter som ska bidra till samarbetet förtydligas.

¹⁴³ Intervju med Business Sweden 25/1 2025.

¹⁴⁴ Intervju med UD 5/6 2025.

¹⁴⁵ *Riktlinjer för budgetåret 2024 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet samt biståndsverksamhet.* Regeringsbeslut UD2024/02547, 2024-02-22; *Riktlinjer för budgetåret 2025 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet samt biståndsverksamhet.* Regeringsbeslut UD2024/17863.

Detta uppges vara nödvändigt för att de berörda myndigheterna ska prioritera arbetet i Team Sweden. Business Sweden noterar att regeringen fört in sådana skrivningar i flera regleringsbrev de senaste åren och även i enstaka myndighetsinstruktioner.¹⁴⁶

6.1.5 Team Sweden håller på att stramas upp

När det gäller det fortsatta utvecklingsarbetet uppger Business Sweden att ambitionen är att professionalisera och förtydliga syftet med arbetet i varje Team Sweden-konstellation. För att förtydliga strukturen för Team Swedens samarbetsformer har UD i samråd med Business Sweden tagit fram kriterier för vad som krävs för att betraktas som en konstellation. Kriterierna för en Team Sweden-konstellation är att det ska finnas en uppdragsbeskrivning (s.k. terms of reference) och ett uttalat syfte med samarbetet (“raison d’être”), återkommande möten och en utsedd kontaktperson som samordnar konstellationens arbete.¹⁴⁷

Målet bör enligt Business Sweden vara att samarbetet i Team Sweden-konstellationerna ska bli mer resultatinkänt än vad som tidigare varit fallet för flera av konstellationerna, dvs. arbeta med uppgifter som behöver lösas tillsammans snarare än att enbart dela information. Som en del att uppnå denna ambition anordnade Business Sweden under hösten 2025 workshoppar för representanter för de organisationer som utsetts som samordnare för konstellationerna samt för övriga Team Sweden-medlemmar. Syftet med detta var att stärka samarbetet i Team Sweden genom att klargöra ansvar och förväntningar på samarbetet.¹⁴⁸

6.1.6 teamsweden.se – en gemensam digital plattform

Ytterligare en del av Business Swedens utvecklingsarbete när det gäller Team Sweden omfattar skapandet av en gemensam digital plattform för samarbetet.

Webbplatsen teamsweden.se lanserades sommaren 2025

På uppdrag av UD inledde Business Sweden hösten 2024 en inventering av befintliga Team Sweden-konstellationer för att få en aktuell och samlad bild av vilka sådana samarbeten som fanns. Med inventeringen som utgångspunkt skulle Business Sweden också utveckla en gemensam webbplats för Team Sweden för att skapa vad som beskrevs som ett digitalt nav för att samordna den export- och investeringsfrämjande verksamheten. Sommaren 2025 lanserades webbplatsen med domännamnet teamsweden.se.¹⁴⁹ Webbplatsen ska bl.a. vara en ingång för företag som vill exportera eller utöka sin export men

¹⁴⁶ Intervju med Business Sweden 25/1 2025.

¹⁴⁷ E-post från UD 9/4 2026.

¹⁴⁸ Intervju med Business Sweden 3/7 2025.

¹⁴⁹ Webbplatsen teamsweden.se lanserades vid ett event på Stockholms Handelskammare 16/6 2025 av utrikeshandelsminister Benjamin Dousa.

även en ingång för potentiella utländska investerare att hitta rätt i främjande-systemet. Den uppges även kunna fungera som ett sätt för de olika främjande-aktörerna att navigera i främjandesystemet för att lättare kunna hitta rätt samarbetspartners. I detta sammanhang understryker Business Sweden att teamsweden.se ska ha en tydlig profil inriktad på export- och investeringsfrämjande eftersom tidigare initiativ att samla sådan information inte bedöms ha nått rätt målgrupper.¹⁵⁰

När det gäller nyttan av teamsweden.se för små och medelstora företag betonar Business Sweden att en central poäng med webbplatsen är att minska oklarheten om vilka främjandeaktörer som företag ska kontakta när de vill börja exportera eller utveckla sin exportsatsning. Genom att beskriva konstellationernas uppdrag på webbplatsen, vilka aktörer som ingår i dem, vem som samordnar arbetet i respektive konstellation och kontaktoppgifter vill Business Sweden att teamsweden.se ska bli praktiskt användbar för företag, inklusive små och medelstora företag.¹⁵¹

Planering av delegationsresor och information om beslut och event

Business Sweden uppger att teamsweden.se kommer att utvecklas löpande och att ambitionen bl.a. är att skapa ett kalendarium för event och delegationsresor. Business Sweden framhåller delegationsresornas betydelse för svensk export och hur Team Sweden-samarbetet kan bidra till detta. Delegationsresorna behöver planeras i nära dialog med UD för att de exportaffärer, länder och marknader som är relevanta ska kunna identifieras. Planeringen behöver också göras i mycket god tid, ofta omkring två år i förväg. Behovet av god framförhållning handlar bl.a. om att regeringsrepresentanter och ibland även representanter för kungahuset ska ha möjlighet att delta och att möten med motparter i de länder som ska besökas behöver bokas och planeras. Business Sweden uppger att man har som mål att fler företag ska kunna delta i delegationsresor genom att Business Sweden i god tid aviserar att sådana kommer att genomföras så att företagen har möjlighet att anmäla sitt intresse och planera sin medverkan.

Målet är att även exportfrämjande event i de svenska regionerna ska kunna synliggöras på webbplatsen. Business Sweden planerar även att publicera resultatet av genomförda insatser t.ex. när det gäller vad som har beslutats vid statsbesök och delegationsresor i form av intentionsförklaringar i samförståndsavtal (s.k. memorandum of understanding, MOU) som kan vara av intresse för svenska företag och de prioriteringar de väljer att göra i sin verksamhet.¹⁵²

¹⁵⁰ Intervju med Business Sweden 3/7 2025.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ibid.

6.1.7 Statskontoret ska utvärdera utrikeshandelsstrategin

Business Sweden konstaterar att det saknas en samlad utvärdering av hur Team Sweden har fungerat över tid sedan lanseringen 2015 och vilka resultat som nåtts genom samarbetet. Mer avgränsade utvärderingar har dock gjorts av enskilda Team Sweden-insatser. Bland annat har Business Sweden genomfört enkätundersökningar bland dem som deltagit i delegationsresor där deltagarnas upplevelse av genomförda aktiviteter och uppkomna kontakter har undersökts samt om delegationsresan (efter cirka ett halvår) har lett till faktiska affärer.

År 2025 gav regeringen Statskontoret i uppdrag att utvärdera genomförandet av utrikeshandelsstrategin där Team Sweden ingår som en del.¹⁵³ Uppdraget ska avrapporteras senast den 1 december 2026.

6.2 Exportkreditnämnden (EKN)

6.2.1 EKN:s uppdrag och roll

EKN:s uppgift är att främja svensk export och import genom att utfärda garantier. Garantierna utgörs av statliga kredit- och investeringsförsäkringar, s.k. statsgarantier. Myndigheten ska även samverka med andra svenska exportfrämjande aktörer, vara en del av Sveriges samlade exportfrämjande och bedriva verksamheten så att den kan ta tillvara samarbetsmöjligheter med de myndigheter och organisationer som har till uppgift att nationellt stödja företagsutveckling och internationalisering.¹⁵⁴

EKN beskriver sin verksamhet som ett "försäkringsbolag" för exportaffärer. Genom EKN kan exporterande bolag under vissa förutsättningar försäkra sig mot risken att inte få betalt av sina kunder. Exportgarantin faller därmed ut om köparen inte betalar. Myndigheten bär huvuddelen av risken, även om företagen som tecknar en garanti eller banken som arrangerar en exportkredit betalar en premie och ofta har en viss självrisk. EKN uppger att det är relativt ovanligt att exportgarantin faller ut och att utbetalningar behöver göras eftersom myndighetens riskprövning är omfattande. Den statliga garantin innebär att de exportlån som tas och som garanteras av EKN och därigenom av svenska staten har mycket hög kreditvärdighet (AAA). Detta gör i sin tur att villkoren för en exportfinansiering med garanti från EKN blir förmånlig.¹⁵⁵

6.2.2 Exportkredit för både stora och mindre affärer

Företag kan själv ta kontakt med EKN för att undersöka möjligheten att få en exportkredit, men myndigheten arbetar även proaktivt mot stora internationella banker som ofta är långgivare i exportaffärer. EKN framhåller att export-

¹⁵³ *Utvärdera strategin för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft*, UD2025/14279.

¹⁵⁴ Förordning (2007:1217) med instruktion för Exportkreditnämnden.

¹⁵⁵ Intervju med EKN 28/10 2025 samt e-post 2/4 2026.

krediter och garantier inte enbart riktar sig till företag som själva exporterar utan att även underleverantörer till exportföretag kan ta del av dessa.¹⁵⁶ EKN arbetar både med stora företag och med små och medelstora företag. Historiskt uppges EKN ofta ha förknippats med mycket stora affärer, men sedan knappt tio år tillbaka har myndigheten breddat sitt produktutbud för att bättre nå små och medelstora företag. Myndigheten försöker informera om detta eftersom man upplever att många ännu inte känner till det.¹⁵⁷

6.2.3 Samarbete i stora strategiska projekt skapar mervärde

EKN beskriver sin roll i Team Sweden-samarbetet som en del av ett långvarigt och nära samspel med andra främjandeaktörer, framför allt Svensk Exportkredit (SEK)¹⁵⁸ och Business Sweden. Team Sweden aktualiseras typiskt sett när det finns konkreta exportaffärer att samarbeta kring och där finansiering och riskdelning behöver lösas. EKN deltar även ofta vid delegationsresor där flera Team Sweden-aktörer medverkar.

Under de senaste åren har EKN:s arbete inom ramen för Team Sweden också kommit att omfatta aktörer som Swedfund¹⁵⁹ och biståndsmyndigheten Sida. Detta är ett resultat av den s.k. synergiagendan som regeringen presenterade i utrikeshandelsstrategin 2023 och som innebär en omläggning av biståndspolitiken där utvecklingsbiståndet i högre grad ska användas för att främja svenska exportintressen, handel och investeringar. Målet är att skapa ömsesidig nytta genom att kombinera fattigdomsbekämpning med ekonomisk tillväxt och kommersiella möjligheter för svenska företag i utvecklingsländer.

EKN bedömer att Team Sweden-samverkan har varit som mest värdeskapande när man har arbetat operativt tillsammans med andra Team Sweden-aktörer i stora strategiska projekt där man gemensamt har bidragit till att skapa förutsättningar för svenska företag att delta i stora internationella upphandlingar och projekt, ofta som underleverantörer i globala värdekedjor. Inom ramen för Team Sweden Strategic Projects arbetar man parallellt med ca 150 potentiella projekt i en identifieringsfas och ca 30 projekt i etablerings- och färdigställandefas (se vidare avsnitt 4.4 om Team Sweden Strategic Projects).¹⁶⁰

Utöver det konkreta samarbetet kring exportaffärer är en viktig del av EKN:s bidrag till Team Sweden att höja kompetensen hos andra aktörer när det gäller finansierings- och riskfrågor. Myndigheten bedömer att detta är

¹⁵⁶ ekn.se.

¹⁵⁷ Intervju med representanter för EKN 28/10 2025.

¹⁵⁸ SEK är ett statligt bolag som har till uppgift att främja svensk export och stärka svensk exportnäringens konkurrenskraft. SEK gör detta genom att erbjuda finansieringslösningar till svenska exportföretag, deras underleverantörer och utländska köpare av svenska varor och tjänster.

¹⁵⁹ Swedfund är ett statligt bolag och Sveriges statliga utvecklingsfinansiär med uppdrag att minska fattigdom genom hållbara investeringar i utvecklingsländer. Investeringar av eget kapital, lån och expertis i privat sektor riktas främst mot områdena energi/klimat, finansiell inkludering och livsmedelssystem.

¹⁶⁰ E-post från EKN 2/4 2026.

viktigt eftersom finansieringsupplägg med EKN:s garantier ofta är avgörande för att exportaffärer ska bli av.¹⁶¹

6.2.4 Samarbetet har förbättrats men kopplingen till den regionala nivån behöver stärkas

EKN upplever att samarbetet kring exportfrämjandet har förbättrats avsevärt under det senaste decenniet och att Team Sweden har bidragit till detta genom att förtydliga att främjandeaktörerna och även andra organisationer ska arbeta tillsammans för svensk export. EKN bedömer dock att begreppet Team Sweden i vissa sammanhang kan upplevas som diffust och att det därför är viktigt att det finns tydliga prioriteringar så att samarbetet blir konkret och målinriktat.

Även om Team Sweden har bidragit till ett bättre samarbete lyfter EKN fram att det kan finnas skillnader mellan den nationella och den regionala nivån i olika delar av Sverige. I regionerna uppger EKN att samverkan ofta är starkast inom regionala exportsamverkansstrukturer och inriktat på operativt arbete. Från ett regionalt perspektiv uppfattas Team Sweden dock ibland som ett mer strategiskt nationellt paraply för samordningen av de centrala offentligtfinansierade främjandeaktörerna som inte når ut i landet. Det riskerar därför enligt EKN att uppstå ett glapp mellan den nationella och regionala nivån. För att få en bättre regional räckvidd för Team Sweden framhåller EKN betydelsen av lokal närvaro och lotsning av företag som vill börja exportera eller utveckla sin export. EKN:s arbetssätt som innebär att medarbetare från myndigheten ansvarar för olika delar av landet i geografiska team lyfts i detta sammanhang fram som ett sätt att överbrygga det upplevda glappet mellan den nationella och regionala nivån.¹⁶²

6.3 Kommerskollegium

6.3.1 Kommerskollegiums uppdrag och roll

Kommerskollegium är förvaltningsmyndighet för frågor som rör utrikeshandel, EU:s inre marknad och EU:s handelspolitik. Myndigheten har ett brett uppdrag och arbetar bl.a. med frågor relaterade till EU:s inre marknad för att främja fri rörlighet för varor, tjänster, kapital och personer, informera företag om krav på varor och tjänster i Sverige och via funktionen Solvit hjälpa företag och privatpersoner med problem relaterade till den fria rörligheten i EU. Kommerskollegium har även ansvar för arbetet med att minska omotiverade handelshinder både inom och utanför EU¹⁶³. Som en del i detta arbete inrättades vid myndigheten under 2025 en s.k. tulljour dit företag kan vända sig för att få

¹⁶¹ Intervju med representanter för EKN 28/10 2025.

¹⁶² Intervju med representanter för EKN 2/7 och 28/10 2025.

¹⁶³ Detta handlar t.ex. om att öka transparensen inom EU:s standardiseringspolitik och att förbättra samarbetet mellan myndigheter och standardiseringsorganisationer för att tillvarata svenska intressen.

svar på frågor relaterade till handel med USA. Vidare ansvarar myndigheten för att granska utländska direktinvesteringar i Sverige med fokus på deras påverkan på ekonomin och investeringsklimatet i Sverige, ta fram handelspolitiska underlag som Sverige använder för att påverka EU:s handelspolitik globalt, inom Världshandelsorganisationen (WTO) och när EU förhandlar om nya frihandelsavtal. Kommerskollegium analyserar också utrikeshandelns utveckling och förändringar i handelsmönstren och har även i uppdrag att främja import till Sverige från små och medelstora företag i låg och medelinkomstländer samt att arbeta för att utvecklingsländer ska bli handelspartner i stället för biståndsmottagare bl.a. genom att stödja utvecklingsländer med kompetens- och kapacitetsutveckling.¹⁶⁴ Sedan 2025 är Kommerskollegium även beredskapsmyndighet med sektorsansvar för sektorn utrikeshandel.¹⁶⁵

6.3.2 Kommerskollegium ska främja frihandel

Med utgångspunkt i sitt kärnuppdrag kopplat till utrikeshandel, handelspolitik och handeln i EU framhålls Kommerskollegium ofta som en central myndighet i Team Sweden-samarbetet. Trots detta uppger Kommerskollegium att myndighetens kompetens skulle kunna utnyttjas mer. Även om myndigheten inte har någon specifik roll inom exportfrämjandet kan Kommerskollegiums kärnuppdrag, som kompetens om internationella handelsregler, handelshinder, handelsstatistik m.m., användas för att förbättra svenska företags möjligheter att exportera. Myndighetens uppdrag att främja frihandel innebär också att dess arbete med utrikeshandel (dvs. import och export) har en vidare definition och inte enbart omfattar export. I Team Sweden-diskussioner om synergier mellan utrikeshandel, främjande och bistånd har handel tidigare likställts med export, vilket Kommerskollegium menar har försvårat för myndigheten att hitta sin och handelspolitikens roll i synergiarbetet.¹⁶⁶

Som ett resultat av detta har Kommerskollegium inte deltagit operativt i Team Swedens arbete med mer affärsnära insatser tillsammans med aktörer som t.ex. EKN, SEK, Business Sweden och Swedfund. Däremot deltar Kommerskollegium i vissa Team Sweden-samarbeten och andra nätverk kopplade till enskilda länder, exempelvis Ukraina och Moldavien, där myndigheten också själv arbetar operativt genom sin biståndsverksamhet. I dessa sammanhang handlar Team Sweden-samverkan i hög grad om informationsutbyte och nätverksarbete med övriga deltagare. Kommerskollegium ingår även i samarbetet i Team Sweden-konstellationerna Sustainability, Strategic Projects och China.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Se förordningen (2012:990) med instruktion för Kommerskollegium.

¹⁶⁵ E-post från Kommerskollegium 1/4 2026.

¹⁶⁶ Ibid.

¹⁶⁷ Intervju med Kommerskollegium 22/10 2025.

6.3.3 Kommerskollegiums specialkompetens kan nyttjas bättre

Givet sitt kärnuppdrag att främja frihandel och motverka onödiga handelshinder som är grundläggande för Sveriges utrikeshandel bedömer Kommerskollegium att myndigheten skulle kunna bidra till Team Sweden-samarbetet på ett mer aktivt sätt än i dag. Exempel på situationer där myndigheten särskilt skulle kunna bidra handlar om större delegationsresor och främjandeinsatser gentemot länder där handelspolitiska förhandlingar pågår. I dessa sammanhang skulle Kommerskollegium bl.a. kunna ta fram konkreta och specifika underlag om handelspolitik och aktuella regelverk. Sådan kunskap är viktig eftersom reglerna för utrikeshandeln behöver fungera för att underlätta, eller åtminstone inte försvåra affärer för svenska företag.

Kommerskollegium framhåller även att myndigheten skulle kunna bidra till Team Sweden genom att i högre grad än i dag samarbeta kring och använda myndighetens biståndsfinansierade importfrämjande funktion, Open Trade Gate Sweden. Open Trade Gate Sweden är dels en informationsportal för att underlätta export från utvecklingsländer till Sverige och EU, dels en aktör som ingår partnerskap med handelsfrämjande organisationer för att stärka exportkapaciteten och erbjuda s.k. matchmaking-aktiviteter för företag. Ett Team Sweden-samarbete kring denna fråga bedöms kunna utgöra ett praktiskt verktyg för att visa att Sverige inte enbart vill exportera till de länder i vilka Sverige bedriver bistånds- och utvecklingssamarbete utan också importera från dem. En gemensam satsning på att visa på Sveriges önskan om ett ömsesidigt handelsutbyte skulle enligt Kommerskollegium kunna stärka Sveriges position i internationella sammanhang.¹⁶⁸

6.3.4 Bilateralt samarbete med ISP

När det gäller Kommerskollegiums uppdrag kopplat till investeringsgranskning och sanktioner¹⁶⁹ finns ett etablerat samarbete med Inspektionen för strategiska produkter (ISP) som har huvudansvar för frågorna. Kommerskollegium bidrar här med analyser av handelspolitiska och ekonomiska aspekter på investeringsfrågor. Samarbetet med ISP har dock i huvudsak bedrivits bilateralt och inte med andra Team Sweden-aktörer.¹⁷⁰

6.3.5 Syftet med Team Sweden fortfarande tydligt

Kommerskollegium framhåller att det finns vissa frågor som skulle behöva klaras ut för att Team Sweden-samarbetet skulle fungera mer effektivt. Det behövs t.ex. en tydligare definition av vad Team Sweden faktiskt ska vara och vad som ska uppnås med samarbetet. Detta gäller inte enbart organiseringen av samarbetet i Team Swedens olika konstellationer utan även det

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Kommerskollegium handlägger bl.a. ansökningar om undantag från sanktioner mot Ryssland.

¹⁷⁰ Intervju med Kommerskollegium 22/10 2025.

övergripande syftet. Om syftet med samarbetet enbart ska vara exportfrämjande bör detta enligt Kommerskollegium uttalas tydligare och inte beskrivas med bredare begrepp som t.ex. utrikeshandel, som också rymmer import. Enligt Kommerskollegium är detta viktigt för att myndigheter och andra aktörer som ska bidra till Team Sweden ska kunna göra ändamålsenliga prioriteringar.¹⁷¹

6.4 Energimyndigheten

6.4.1 Förtydligt uppdrag om exportfrämjande 2025

Statens energimyndighet (Energimyndigheten) har bl.a. i uppdrag att bevaka, analysera och främja omställningen till ett fossilfritt energisystem och ge stöd till forskning och innovation som bidrar till att uppfylla regeringens energi- och klimatpolitiska mål. Insatserna ska riktas till områden som bidrar till en trygg energiförsörjning, stärkt svensk konkurrenskraft och en samhällsekonomiskt effektiv klimatomställning. Myndigheten ska inom sitt verksamhetsområde även stödja och medverka i regeringens arbete inom det internationella samarbetet för att bidra till en global energiomställning som följer Sveriges prioriteringar och till minskade utsläpp av växthusgaser.¹⁷² Energimyndigheten har också ett energiforskningsanslag som bl.a. används i myndighetens internationella arbete.¹⁷³

Energimyndigheten uppger att den internationella verksamheten varit en del av myndighetens uppdrag ända sedan den bildades i slutet av 1990-talet men att kopplingen till exportfrämjandet blev tydligare först genom regeringens forskningsproposition som beslutades av riksdagen 2017 av vilken det bl.a. framgick att fokus för insatserna inom energiforskningen skulle vara områden som hade förutsättningar för tillväxt och export. I propositionen lyftes även den då nya exportstrategin från 2015 fram liksom Team Sweden som beskrevs som ett sätt för staten att samlat stödja näringslivets export och internationalisering.¹⁷⁴ I den senaste forskningspropositionen från 2025 har kopplingen mellan forskningen på energiområdet och svensk export och konkurrenskraft förtydligats ytterligare.¹⁷⁵

Regeringens styrning av Energimyndigheten har under senare år anpassats i enlighet med ambitionerna i forskningspropositionen och utrikeshandelsstrategin. Energimyndigheten fick bl.a. en ny instruktion 2025 av vilken det bl.a.

¹⁷¹ Intervju med Kommerskollegium 22/10 2025.

¹⁷² Förordning (2025:784) med instruktion för Statens energimyndighet.

¹⁷³ Utgiftsområde 21 Energi, anslaget 1:3, anslagspost 11 Forskning, utveckling och innovation. Se t.ex. *Regleringsbrev för budgetåret 2025 avseende Statens energimyndighet*, KN2025/01073.

¹⁷⁴ Prop. 2016/17:66 s. 40–41 och s. 55, bet. 2016/17:NU9 och rskr. 2016/17:164.

¹⁷⁵ Även i forskningspropositionen från 2025 framhålls att forskningen inom energiområdet ska inriktas mot forskning och innovation som kan främja svensk konkurrenskraft och bidra till export. I propositionen nämns även Team Sweden som en del av arbetet med att vidareutveckla strategiska innovationssamarbeten med prioriterade partnerländer. Prop. 2024/25:60 *Forskning och innovation för framtid, nyfikenhet och nytta*, bet. 2024/25:UbU15 och rskr. 2024/25:219.

framgår att myndigheten ska verka för en energianvändning som förenar försörjningstrygghet, konkurrenskraft och ekologisk hållbarhet.¹⁷⁶ Energimyndigheten har även fått uppdrag i sitt regleringsbrev för 2025 som ger myndigheten mandat att arbeta inom ramen för utrikeshandelsstrategin och Team Sweden.¹⁷⁷ Energimyndigheten framhåller att myndighetens medverkan i Team Sweden-samarbetet i huvudsak finansieras genom energiforskningsanslaget som kan användas på ett flexibelt sätt.¹⁷⁸

6.4.2 Energimyndigheten deltar aktivt i Team Sweden

Energimyndigheten anser att energi är en tvärgående nyckelfråga i export- och investeringsfrämjandet eftersom teknikspridning och systemlösningar kan kopplas till både global omställning och svensk konkurrenskraft. Myndigheten har därför kommit in i flera Team Sweden-konstellationer sedan den första exportstrategin 2015. I dag ingår Energimyndigheten i flera sådana samsamarbetskonstellationer: Team Sweden Indien, Team Sweden Ukraina, Team Sweden Smart Cities och Team Sweden Tech. Givet energifrågans betydelse för export- och investeringsfrämjandet uppger Energimyndigheten att myndigheten eventuellt även skulle kunna ingå i Team Sweden Invest Promotion och Team Sweden Trade and Development.

I detta sammanhang framhåller Energimyndigheten att Team Swedens gemensamma webbplats teamsweden.se inte är uppdaterad (april 2026) och innehåller inaktuella uppgifter. Bland annat deltar Energimyndigheten inte längre i Team Sweden Brasilien eller Team Sweden Kina, även om myndigheten finns uppsatt som deltagare. Konstellationen Team Sweden Energy, där Energimyndigheten finns listad som deltagare, uppges heller inte vara aktiv (se vidare avsnitt 4.6 och bilagan).¹⁷⁹

Energimyndighetens främsta bidrag till Team Sweden-samarbetet uppges bestå i specialistkompetens inom forskning, innovation och affärsutveckling inom området energi. Eftersom energi är en nyckelfråga för flera av Team Swedens konstellationer och även för export och investeringsfrämjandet i stort, uppger Energimyndigheten att myndighetens kompetens är mycket efterfrågad. Av resursskäl behöver prioriteringar göras och Energimyndigheten arbetar även genom andra främjandeaktörer, bl.a. Business Sweden. Genom att samarbeta och köpa konsulttjänster av Business Sweden får Energimyndigheten tillgång till organisationens lokalkontor på olika platser i världen som bidrar med generaliststöd och närvaro på den aktuella marknaden. Energi-

¹⁷⁶ Förordning (2025:784) med instruktion för Statens energimyndighet.

¹⁷⁷ *Regleringsbrev för budgetåret 2025 avseende Statens energimyndighet*, KN2025/01073. I regeringsuppdraget ingår även att Energimyndigheten på lämpligt sätt ska bidra till Sveriges deltagande i Expo 2025 i Osaka. Denna utställning är en del av exportfrämjandet och finansieras med medel från anslaget 2:3 Exportfrämjande inom utg.omr. 24 Näringsliv.

¹⁷⁸ Intervju med Energimyndigheten 2/10 2025.

¹⁷⁹ Intervju med Energimyndigheten 2/10 2025 och e-post 31/3 2026.

myndigheten kan sedan fokusera på att bidra med spetskompetens t.ex. i olika program för företag (se ovan).¹⁸⁰

Som ett resultat av att Sverige i ett internationellt perspektiv ligger långt framme i arbetet med utvecklingen av energiteknik och lösningar för grön energiomställning uppger Energimyndigheten att den har flera internationella samarbeten med sina motsvarigheter i andra länder.¹⁸¹

6.4.3 Exportprogram för små och medelstora företag

Myndigheten beskriver även att man driver program för små och medelstora företag som vill ta sig in på internationella marknader. Ett av flera exempel på ett sådant program är Energimyndighetens marknadsintroduktion och accelerator i Indien som pågått i ungefär 15 år och som genomförs tillsammans med Business Sweden och den indiska näringslivsorganisationen Confederation of Indian Industry (CII). Inom ramen för detta program får svenska små och medelstora företag under cirka ett och ett halvt års tid hjälp med marknadsanalyser, matchmaking och mötesplattformar med potentiella kunder och samarbetspartner. Knappt 150 svenska företag har deltagit i programmet som omfattar energi-, miljö- och klimatteknik.¹⁸²

6.4.4 Utveckling mot tydligare syfte och struktur i Team Sweden

Energimyndigheten menar att det inte alltid har varit tydlig vad som formellt räknats som Team Sweden-konstellationer och vem som egentligen “ägt” dem, dvs. initierat samarbetet och ansvarat för att driva det framåt. Myndigheten bedömer dock att Team Sweden som koncept har prioriterats de senaste åren som en del i genomförandet av utrikeshandelsstrategin. Prioriteringen har även märkts i de Team Sweden-konstellationer där Energimyndigheten deltar genom att regeringens styrningssignaler om att syftet med samarbetet och strukturen för Team Sweden ska förtydligas.¹⁸³

6.4.5 Vissa oklarheter kvarstår i Team Sweden-samarbetet

Samtidigt som samarbetet inom Team Sweden på flera sätt har fått en tydligare struktur och ett mer preciserat syfte kvarstår vissa strukturella problem, enligt Energimyndigheten. Ett sådant problem är det myndigheten beskriver som Business Swedens dubbla roller där den ena omfattar det statliga export- och investeringsfrämjande uppdraget och den andra utgörs av en privat del där organisationen säljer konsulttjänster. Energimyndigheten bedömer att det i vissa

¹⁸⁰ Energimyndigheten framhåller i detta sammanhang att myndigheten utöver konsulttjänster från Business Sweden även köper sådana tjänster från andra utförare. Bland de organisationer som myndigheten köper konsulttjänster av återfinns Tysk-svenska Handelskammaren, Swedish American Chamber of Commerce i New York, Rise och Cleantech Scandinavia.

¹⁸¹ Intervju med Energimyndigheten 2/10 2025.

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ibid.

situationer kan uppstå oklarheter om i vilken av dessa roller Business Sweden uppträder.¹⁸⁴

Energimyndigheten noterar även att det förefaller vara oklart vilka aktörer som faktiskt ska ingå i Team Sweden-samarbetet. Trots arbetet med att styra upp Team Sweden har vissa konstellationer alltjämt vad som beskrivs som en förhållandevis brokig sammansättning där både myndigheter och andra offentligfinansierade främjandeaktörer ingår tillsammans med både branschorganisationer och i vissa fall även enskilda företag. Även om Energimyndigheten bedömer att företagets synpunkter och inspel är centrala för att de insatser som genomförs ska bli ändamålsenliga och träffsäkra, är det i vissa situationer dock tveksamt om det är lämpligt att enskilda företag ska delta i Team Swedens löpande arbete. Myndigheten bedömer att Team Swedens praktiska samarbete ibland behöva begränsas till de statliga främjandeaktörerna (Business Sweden inräknad).¹⁸⁵

6.5 Almi

Almi ska erbjuda finansiering och rådgivning riktat till företag med lönsamhets- och tillväxtpotential så att små och medelstora företag utvecklas och blir fler. Verksamheten ska utgöra ett komplement till den privata marknaden, vara tillgänglig i hela landet, bidra till hållbar tillväxt samt ett jämställt företagande.

6.5.1 Statligt bolag med fokus på små och medelstora företag

Almi AB ägs av svenska staten och är moderbolag i en koncern med regionalt delägda dotterbolag, samt underkoncernen Almi Invest.¹⁸⁶ De regionala dotterbolagen ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala ägare. Almi Invest ägs till 100 procent av moderbolaget. Koncernens verksamhet finansieras genom anslag från staten och de regionala delägarna. Ytterligare finansiering sker via särskilda medel från staten, regionerna och EU, samt genom resultat som genereras i verksamheten. Inom riskkapitalverksamheten finansieras driften huvudsakligen genom anslagsmedel ur förvaltade fonder.¹⁸⁷

Almis övergripande uppdrag är att erbjuda finansiering och rådgivning till företag med lönsamhets- och tillväxtpotential så att små och medelstora företag utvecklas och blir fler. Verksamheten ska utgöra ett komplement till den privata marknaden, vara tillgänglig i hela landet, bidra till hållbar tillväxt samt ett jämställt företagande. Verksamheten ska bedrivas med särskilt fokus på

¹⁸⁴ De konsulttjänster som Energimyndigheten köper av Business Sweden är bl.a. kopplade till Business Swedens utlandskontor som Energimyndigheten är beroende av för sitt internationella arbete eftersom myndigheten saknar egna kontor i de aktuella länderna.

¹⁸⁵ Intervju med Energimyndigheten 2/10 2025.

¹⁸⁶ Under 2025 har en fusionsprocess inom affärsområdet Företagspartner genomförts. I slutet av 2025 hade koncernen nio regionala dotterbolag och kommer efter slutförd fusion att ha åtta regionala dotterbolag. E-post från Almi 15/4 2025.

¹⁸⁷ Almi AB (2025). *Almi AB:s Års- och hållbarhetsredovisning 2025*.

företag i tidiga skeden eller expansionsfaser samt företagare som är kvinnor eller har utländsk bakgrund.¹⁸⁸

Export är ett sätt för företag att skapa tillväxt och stärka sin konkurrenskraft. Som en del av Almis uppdrag att främja hållbar tillväxt erbjuder bolaget finansiering som gör det möjligt att satsa internationellt. Exportlån är ett lån från Almi som hjälper företag att etablera sig och växa på internationella marknader. Det är ett komplement i den totala finansieringslösningen och används ofta tillsammans med bankfinansiering. Exportlån kan även kombineras med garantier från EKN när företag behöver finansiera affärer eller investeringar kopplade till export. Lånet passar särskilt för etablerade företag med en tydlig plan för internationell expansion och behov av kapital för investeringar, produktion, lager, kundfinansiering eller andra kostnader kopplade till export.¹⁸⁹

6.5.2 Team Sweden uppfattas som avlägset för många små och medelstora företag

När Team Sweden-konceptet lanserades 2015 uppger Almi att man sedan länge hade etablerade nätverk för samarbete regionalt med centrala främjandeaktörer. Ur Almis perspektiv handlade Team Sweden-initiativet i hög grad om att formalisera samarbete som redan fanns etablerat regionalt. Den regionala exportsamverkan som lanserades parallellt med Team Sweden beskrivs av Almi som ett slags "mini-Team Sweden" på regional nivå, där Tillväxtverket bl.a. hade fått resurser för att hålla ihop samverkan och anordna seminarier om frågor relaterade till export.

Almis bild är att Team Sweden-samarbetet på nationell nivå i stor utsträckning har rört större bolag med stor exportpotential och handlat om insatser som legat ganska långt ifrån Almis verksamhet och fokus på små och medelstora företag. Almi upplever även att Team Sweden som koncept har varit otydligt och svårt att koppla till företagets behov. Som ett resultat av detta har Almi inte tagit en aktiv roll i det nationella Team Sweden-samarbetet.¹⁹⁰

6.5.3 Almi – stor lokal närvaro

I stället för att söka samarbete inom ramen för Team Sweden arbetar Almi på regional och lokal nivå, nära de enskilda företagen tillsammans med de främjandeaktörer som är verksamma i där. Almi uppger att den lokala och regionala samverkan mellan främjandeaktörerna fungerar bra. Detta beror bl.a. på att aktörerna känner varandra och i stor utsträckning utgår från det lokala näringslivets behov i det gemensamma arbetet.

Almi beskriver sin roll i det exportfrämjande systemet som en "kopplingsstation", både mellan små och medelstora företag och olika exportfrämjande

¹⁸⁸ Intervju med Almi Företagspartner 25/11 2025 och Almi AB (2025). *Almi AB:s Års- och hållbarhetsredovisning 2025*.

¹⁸⁹ E-post från Almi 15/4 2026.

¹⁹⁰ Intervju med Almi Företagspartner 25/11 2025.

aktörer, och mellan statlig och regional nivå. Almi framhåller att man ofta nämns som en central aktör för exportfrämjandet främst för att man har en stark regional närvaro genom sina ca 40 lokalkontor runt om i landet. Den starka lokala närvaron gör att många små och medelstora företag känner till Almi och söker sig dit, också när det gäller frågor om export. Almi träffar omkring 10 000 företag per år och arbetar med “den breda massan” av små och medelstora företag inom många olika områden t.ex. handel, tillverkning, besöksnäring och konsulttjänster. När regionerna, som har ansvar för exportfrämjande insatser på regional nivå upplever att nationella exportfrämjande aktörer saknar tillräcklig lokal närvaro tenderar även de att vända sig till Almi i exportrelaterade frågor.¹⁹¹

6.5.4 Almi har inget uttalat exportfrämjande uppdrag

Almi uppger att den goda lokala och regionala förankringen riskerar att göra Almi till en försäljningskanal åt nationella Team Sweden-aktörer trots att Almi företagspartner varken har ett tydligt uppdrag eller finansiering för denna roll. Almi pekar i detta sammanhang på att det saknas ett uttalat exportfrämjande uppdrag i statens ägaranvisningar till Almi AB. I ägaranvisningen för Almi AB står det att bolaget, i den utsträckning som det främjar dess uppdrag, ska samverka med privata aktörer vars syfte är att stödja företagsutveckling och internationalisering av svenskt näringsliv.¹⁹² Enligt Almi finns det emellertid ingen principiell motsättning för bolaget att bidra till exportfrämjandet eftersom internationalisering kan gynna företagets tillväxt, även om det finns praktiska begränsningar för Almis möjligheter att systematiskt arbeta med att sätta företag i kontakt med exportfrämjande aktörer. Ett skäl till detta är att kundens (företagets) aktiva samtycke krävs eftersom Almis kundinformation omfattas av starka sekretessbestämmelser. Almi bedömer dock att en tydligare ansvarsfördelning mellan Almi och exportfrämjande aktörer samt en starkare regional närvaro av statliga exportfrämjande aktörer skulle kunna både förbättra och effektivisera det gemensamma arbetet med att främja förutsättningarna för såväl tillväxt som export.

Almis huvudsakliga uppgift nr det gäller att främja export är enligt bolaget sammanfattningsvis att kunna finansiera de små företagets exportsatsningar – ett stöd som andra aktörer inom Team Sweden, såsom Business Sweden, inte uppges ha möjlighet att erbjuda. Almi framhåller också att man genom sin verksamhet även bidrar till att ge företag förutsättningar att bygga upp sin kompetens så att internationalisering och export så småningom blir möjlig. Almi bedömer också att man bidrar till Team Sweden-samarbetet genom att möta den breda gruppen av små och medelstora företag och slussa dem vidare

¹⁹¹ Intervju med Almi Företagspartner 25/11 2025.

¹⁹² Ägaranvisning för ALMI AB, organisationsnummer 556481-6204, bilaga till protokoll 2026-03-24 i ärende Fi2025/01071 (delvis).

till rätt exportfrämjandeaktör, t.ex. Business Sweden eller EKN, när man identifierat att det finns en potential för export.¹⁹³

6.6 Styrningen av myndigheter och organisationer

Regeringens styrning är central för vilka prioriteringar som myndigheter och andra offentligt finansierade organisationer gör i sin verksamhet. I det här avsnittet redovisas den genomgång och analys av styrdokument för myndigheter, statliga bolag och organisationer med offentlig finansiering som identifierats som centrala för Team Sweden och som listas i kapitel 3.

Dokumentgenomgången omfattar regeringens regleringsbrev (och i förekommande fall riktlinjer), myndighetsinstruktioner och ägaravisningar (ägar-direktiv).¹⁹⁴ Regleringsbrev, riktlinjer och ägaravisningar har undersökts för perioden 2016–2025.¹⁹⁵ Genomgången av myndighetsinstruktioner avser den reglering som gällde 2025.

Av de 18 aktörer som ingår i genomgången är 11 statliga myndigheter¹⁹⁶ och 5 statliga bolag. Styrdokumentet för IVL Svenska Miljöinstitutet¹⁹⁷ och Business Sweden som genom olika arrangemang ägs av näringslivet och staten gemensamt har också analyserats.

6.6.1 Team Sweden i regleringsbrev 2016–2025

Genomgången av regleringsbrev visar att Team Sweden som begrepp förekommer i regleringsbrev för fyra av de elva undersökta myndigheterna perioden 2016–2025, varav samtliga hör till UD:s ansvarsområde. SI utmärker sig särskilt eftersom Team Sweden förekommer i myndighetens regleringsbrev åtta av tio år. I regleringsbrev för Sida, EKN och Kommerskollegium tillkommer uppdrag om Team Sweden fr.o.m. 2024. För övriga sju myndigheter nämns Team Sweden aldrig i regleringsbrev.¹⁹⁸

Regeringens strategier för export- och investeringsfrämjande¹⁹⁹ omnämns oftare i regleringsbrev än Team Sweden. Strategierna förekommer mest frekvent 2016 då exportstrategin omnämns i nio av de elva myndigheternas regleringsbrev för att sedan minska i frekvens. År 2023–2024 omnämns

¹⁹³ Intervju med Almi Företagspartner 25/11 2025.

¹⁹⁴ Regeringen styr statliga myndigheter genom bl.a. instruktioner och årliga regleringsbrev. Statliga bolag styrs genom ägaravisningar. IVL ägs av stiftelsen SIVL och styrningen regleras genom stiftelsens stadgar. Business Swedens statliga uppdrag styrs genom regeringens årliga riktlinjer till organisationen.

¹⁹⁵ För Business Sweden ingår även riktlinjerna från 2015.

¹⁹⁶ De statliga myndigheter som ingår i genomgången av regleringsbrev för perioden 2016–2025 är EKN, Tillväxtverket, Tullverket, Energimyndigheten, SI, Kommerskollegium, Naturvårdsverket, Sida, Swedac, Tillväxtanalys och Vinnova.

¹⁹⁷ IVL Svenska Miljöinstitutet grundades gemensamt av staten och näringslivet 1966. Det var Sveriges första miljöforskningsinstitut och bedrivs i aktiebolagsform sedan 1982. De nuvarande stadgarna för IVL är från 1995 och bedöms inte innehålla information som är relevant för Team Sweden, exportstrategier eller övrigt exportfrämjande.

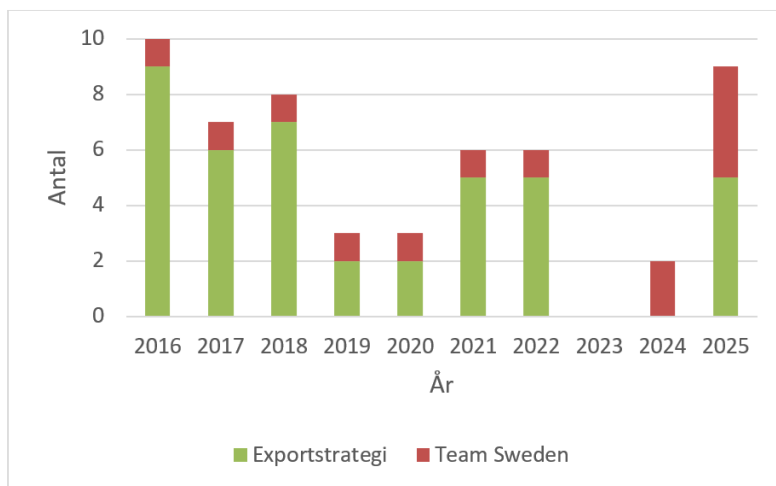
¹⁹⁸ Intervjuer med representant (tjänsteman) för UD 5/6 2025 respektive med Business Sweden 3/6 2025.

¹⁹⁹ Se kapitel 2.

strategierna inte alls, men återkommer 2025 då utrikeshandelsstrategin omnämns i fem av regleringsbreven.²⁰⁰

I diagram 3 sammanfattas förekomsten av Team Sweden och strategierna i de undersökta myndigheternas regleringsbrev under perioden 2016–2025.

Diagram 3 Antal myndigheter i vars regleringsbrev Team Sweden respektive export- och investeringsstrategier förekommer 2016–2025



Genomgången visar vidare att det är vanligare att specifika samarbetspartner²⁰¹ som en viss myndighet ska samarbeta med om exportfrämjande uppgifter omnämns i regleringsbreven än att strategierna eller Team Sweden omnämns. Detta gäller främst myndigheter med en exportfrämjande kärnverksamhet. I EKN:s regleringsbrev för 2016 står det t.ex. att myndigheten ska samarbeta med andra myndigheter och organisationer bl.a. Almi, Business Sweden, SEK, Swedfund och Tillväxtverket.²⁰² I Kommerskollegiums regleringsbrev för 2022 står det att myndigheten ska utveckla ”Sustainable Transition through Economic Partnership” (hållbar omställning genom ekonomiskt partnerskap) tillsammans med Sida, SI, Business Sweden och EKN, men utan att omnämna vare sig Team Sweden eller utrikeshandelsstrategin.²⁰³

6.6.2 Team Sweden i myndigheternas instruktioner

En myndighetsinstruktion är en förordning som beslutas av regeringen och anger en myndighets uppgifter, ansvarsområde, organisation och grundläggande verksamhet. Analysen av de elva undersökta myndigheternas instruk-

²⁰⁰ En förklaring till att det helt saknades uppdrag om utrikeshandelsstrategin i regleringsbrevet för 2023 och 2024 skulle kunna vara att regeringen, som då nyligen tillträtt, arbetade med att ta fram en ny strategi med nya prioriteringar.

²⁰¹ Samarbetspartner syftar på någon av de elva utvalda myndigheterna, fem utvalda statliga bolagen samt IVL och Business Sweden.

²⁰² Regleringsbrev för budgetår 2016 avseende Exportkreditnämnden, s. 1.

²⁰³ Regleringsbrev för budgetår 2022 avseende Kommerskollegium, s. 5.

tioner visar att SI är den enda av myndigheterna som 2025 hade en instruktion där Team Sweden omnämns.²⁰⁴ Av några av de övriga tio instruktionerna framgår det dock att myndigheterna ska samverka med andra aktörer i exportfrämjande syfte. Detta gäller t.ex. EKN:s instruktion.²⁰⁵

När det gäller regeringens utrikeshandelsstrategi omnämns denna inte i någon av myndigheternas instruktioner. För sex av myndigheterna finns dock delar som allmänt berör frågor om exportfrämjande. Detta gäller t.ex. EKN, SI, Swedac, Kommerskollegium, Sida och Tillväxtverket.

6.6.3 Ägaranvisningar till statliga bolag

Regeringens styrning av statliga bolag är mer indirekt än styrningen av myndigheter. Genom bolagsordningen bestämmer ägarna bolagets verksamhetsföremål (grunduppdrag) och vissa ramar för verksamheten. I bolag med statligt majoritetsägande utgår verksamhetsföremålet (bolagets grunduppdrag) från riksdagens beslut om bolagets verksamhet. I bolag med statligt ägande nominerar staten styrelseledamöter utifrån en kompetensbaserad rekryteringsprocess för beslut på bolagsstämman. Genom beslut på bolagsstämman kan bolagsägarna även ge anvisningar till bolaget.²⁰⁶

Genomgången av ägaranvisningar för de fem undersökta statliga bolagen visar att Team Sweden inte förekommer i någon av dessa ägaranvisningar. Uppgifter som har koppling till mer generell exportfrämjande förekommer vidare endast i ägaranvisningen till SEK, och exportstrategin finns endast omnämnd i Visit Swedens ägaranvisningar. Båda dessa statliga bolag har exportfrämjande eller Sverige-främjande som grunduppdrag.

6.6.4 Team Sweden i regeringens riktlinjer till Business Sweden

Utvecklingen av regeringens styrning av Business Sweden med avseende på ansvaret för Team Sweden redovisas i avsnitt 6.1. Den systematiska genomgången av Business Swedens riktlinjebrev för det statliga uppdraget 2015–2025 visar att Team Sweden inte omnämns i regeringens riktlinjer till organisationen åren 2015–2019. Team Sweden omnämns för första gången i riktlinjerna för 2020. Åren som följer blir Business Swedens roll för Team Sweden allt tydligare. Av riktlinjerna för 2025 framgår bl.a. att Business Sweden ska vidareutveckla Team Sweden. Därutöver framhålls SEK och EKN som särskilt viktiga samarbetspartner.

²⁰⁴ Team Sweden omnämns i två sammanhang: SI ska ”leda ett forum för samråd mellan aktörer inom främjandet, en så kallad Team Sweden-grupp, med syfte att öka kännedomen om och intresset för Sverige i utlandet” och ”samverka med andra svenska myndigheter, företag, organisationer och utbildningsinstitutioner samt med andra statliga aktörer inom Team Sweden, ett forum för samråd inom Team Sweden och samverka med andra aktörer i Team Sweden”. Se 2 och 5 §§ förordningen (2015:152) med instruktion för Svenska institutet.

²⁰⁵ Förordning (2007:1217) med instruktion för Exportkreditnämnden.

²⁰⁶ *Statens ägarpolicy 2025*, s. 3, rapport från Finansdepartementet, regeringen.se.

7 Näringslivsorganisationer och företag – erfarenheter av Team Sweden

Sammanfattning av kapitlet: Export- och investeringsfrämjandet uppfattas som viktigt av flera näringslivsorganisationer, särskilt i ett läge där den internationella konkurrensen hårdnar och andra länder satsar aktivt på att stödja sina företag. Samtidigt framhåller flera näringslivsorganisationer att små och medelstora företag samt startupföretag fortfarande har svårt att hitta rätt i det offentliga främjandesystemet. Team Sweden uppfattas inte alltid som en tydlig ingång för dessa företag, utan förknippas ofta mer med nationell samordning, större företag, delegationsresor och stora exportaffärer. Organisationerna efterfrågar mer konkret, behovsanpassat och företagsnära stöd och större uppmärksamhet på tjänsteexport, startup-företag och samarbetet med det regionala exportfrämjandet. Näringslivsorganisationerna understryker att företagets nytta bör vara utgångspunkten för det fortsatta arbetet med att utveckla Team Sweden.

En viktig utgångspunkt för samarbetet i Team Sweden är att det export- och investeringsfrämjande stöd som det offentliga Sverige erbjuder ska bli tydligt och tillgängligt för företagen. I det här kapitlet presenteras resultatet av de intervjuer som har genomförts med några av näringslivets centrala medlemsorganisationer om deras erfarenheter av främjandet och Team Sweden.

7.1 Svenskt Näringsliv

Den ideella föreningen Svenskt Näringsliv är en paraplyorganisation för det svenska näringslivet vars medlemmar utgörs av ett femtiotal arbetsgivarförbund och branschföreningar. Svenskt Näringsliv företräder medlemmarnas intressen i opinionsbildning och stöder dem i deras dialog och förhandlingar med fackförbunden bl.a. när det gäller kollektivavtal och mål för avtalsrörelsen.²⁰⁷

Svenskt Näringsliv har en representant i styrelsen för Sveriges Allmänna Utrikeshandelsförening (SAU) som tillsammans med svenska staten äger Business Sweden. För att fånga upp erfarenheter från sina medlemmar har Svenskt Näringsliv flera kommittéer, bl.a. en särskild kommitté för små och medelstora företag och en handelsgrupp.

7.1.1 Betydelsen av främjandet har ökat enligt Svenskt Näringsliv

Svenskt Näringsliv framhåller att konkurrenskraft och företagsklimat är grundförutsättningar för att näringslivet ska kunna utvecklas och för att företagen ska vilja och kunna exportera. Exportfrämjande insatser kan inte kompensera

²⁰⁷ svensknaringsliv.se.

för brister i t.ex. energiförsörjning, stor regelbörda eller handelshinder. Samtidigt menar Svenskt Näringsliv att främjandeinsatsernas relativa betydelse har ökat eftersom företag i högre grad än tidigare upplever en internationellt snedvriden konkurrens där andra länder satsar stort på olika insatser för att underlätta för sina företag och deras exportsatsningar. Särskilt små och medelstora företag som har begränsade egna resurser bedöms behöva offentligt stöd för att kunna förstå olika exportmarknader och för att minska de kostnader som en exportsatsning innebär. Främjande insatser som t.ex. delegationsresor tillsammans med regeringsföreträdare och hovet kan även vara värdefulla för många företag eftersom dessa kan öppna dörrar till nya marknader. Detta är inte minst viktigt vid stora affärsprojekt utomlands där köparna ibland också är statliga aktörer.

När det gäller frågan om det statliga investeringsfrämjandet lyfter Svenskt Näringsliv fram detta som alltmer betydelsefullt för näringslivet. Viktiga insatser för att främja utländska investeringar i Sverige och svenska företag bedöms bl.a. göras inom ramen för arbetet i Team Sweden Invest Promotion. Samtidigt pekar Svenskt Näringsliv på en potentiell målkonflikt mellan ett aktivt arbete med att attrahera investeringar och den statliga investeringsgranskningen. För att investeringsfrämjandet ska fungera ändamålsenligt betonar Svenskt Näringsliv behovet av sammanhängande och mer förutsägbara kriterier, så att inte de investeringsfrämjande insatserna bedrivs gentemot aktörer som senare stoppas.²⁰⁸

7.1.2 Fortfarande svårt för företagen att hitta rätt bland främjandeaktörerna

Svenskt Näringsliv menar att ett övergripande intryck är att stödsystemet med export- och investeringsfrämjande länge varit svårnavigerat för företagen, framför allt för små och medelstora företag och startup-företag. Trots försöken att samordna arbetet i Team Sweden upplever många av dessa företag att det fortfarande är svårt att hitta rätt i systemet av främjandeaktörer. Svenskt Näringsliv uppger t.ex. att Business Sweden visserligen ofta blir en kontaktpunkt för startup-företag, men eftersom Business Swedens verksamhet utöver det statliga uppdraget även bedriver privat verksamhet där man bl.a. erbjuder konsulttjänster mot betalning blir det otydligt vad som faktiskt ingår i det offentliga främjandet. Även om Business Sweden uppskattas för sin marknadskunskap och för sin tillgänglighet genom sina lokala kontor i Sverige och andra länder menar Svenskt Näringsliv att mindre bolag kan uppleva detta stöd som kostsamt.

Vidare framhåller Svenskt Näringsliv att olika myndigheters program med bäring på företagens innovation, utveckling och internationalisering kommer och går, vilket bidrar till fragmenteringen av främjandesystemet.

²⁰⁸ Intervju med Svenskt Näringsliv 3/9 2025.

I fråga om regional räckvidd för export- och investeringsfrämjandet framhåller Svenskt Näringsliv att regionala samarbetskonstellationer mellan myndigheter, regionala aktörer och företag kan fungera väl när det finns en organisation eller myndighet som aktivt driver arbetet framåt. Intrycket är dock att den nationella överblicken och samordningen av det regionala främjandet har försvagats efter att den statliga samordningen kring RES upphörde (se vidare kapitel 5). Regionerna får numera i praktiken utgöra egna ingångar till export och investeringsfrämjandet utan någon nationell samordning.²⁰⁹

7.1.3 Varierande grad av operativt arbete i Team Sweden

Svenskt Näringsliv menar att ambitionen att skapa en mer sammanhållen och tydlig ingång för företagen till i första hand exportfrämjandet var god när regeringen lanserade konceptet Team Sweden 2015 för att komma till rätta med den otydliga ansvarsfördelningen mellan främjandeaktörerna och den bristande samordningen dem emellan som många företag upplevde. Över tid bedömer Svenskt Näringsliv dock att Team Swedens olika delar utvecklats ojämnt. Målen för flera av samarbetskonstellationerna uppfattas ha varit otydliga liksom styrningen av arbetet.

Graden av operativt och mer konkret innehåll har också skiftat kraftigt mellan olika konstellationer. Intrycket är enligt Svenskt Näringsliv att verksamheten i Team Sweden inte sällan har varit samtalsorienterad och i första hand bestått i möten mellan myndigheter snarare än att fokusera på att genomföra insatser för att underlätta för företagen. Svenskt Näringsliv bedömer även att man i Team Sweden-arbetet inte i tillräcklig utsträckning involverat branschföreträdare som skulle kunna bidra till att utforma insatser inriktade på att möta företagets faktiska behov och som skulle kunna ge spårbara effekter. Samtidigt framhåller Svenskt Näringsliv att det också har förekommit samarbeten inom ramen för Team Sweden som ur organisationens perspektiv har fungerat väl. I dessa fall har samarbetet varit operativt inriktat på konkreta affärer och fokuserat på att lösa olika problem som företag kan möta när de vill börja exportera eller utveckla sin exportsatsning.²¹⁰

7.1.4 Det pågående utvecklingsarbetet av Team Sweden

Svenskt Näringsliv ser positivt på utvecklingen mot att skapa ett tydligare arbetssätt för Team Sweden med uppdragsbeskrivningar för samarbetskonstellationernas arbete liksom upprättandet av den gemensamma webbplatsen teamsweden.se som en samlad väg in för företag till export och investeringsfrämjandet (se vidare avsnitt 6.1.6). Innehållet på webbplatsen bedöms dock behöva utvecklas och den har ännu inte blivit en tydlig väg in till främjandet för företagen.

²⁰⁹ Intervju med Svenskt Näringsliv 3/9 2025.

²¹⁰ Ibid.

Svenskt Näringsliv menar att det sammantaget ännu är för tidigt att bedöma vilka effekter utvecklingsinsatserna kommer att få när det gäller Team Sweden.²¹¹

7.2 Teknikföretagen

Teknikföretagen är en arbetsgivar- och branschorganisation för teknik- och industriföretag med drygt 4 500 medlemmar. Organisationen arbetar med arbetsgivarfrågor som t.ex. kollektivavtal och arbetsrätt och verkar för att skapa konkurrenskraftiga förutsättningar för att teknikindustrin ska kunna fortsätta investera och utvecklas i Sverige. Medlemsbasen rymmer både stora industrikoncerner som t.ex. Volvo, Scania och ABB samt små och medelstora teknik- och industriföretag, inklusive konsult- och tjänsteföretag. En stor andel av Teknikföretagens medlemsföretag exporterar sina varor och tjänster till köpare i andra länder.²¹² Teknikföretagen har även en representant i styrelsen för SAU.

7.2.1 Export- och investeringsfrämjandet är ett komplement

Teknikföretagen framhåller att frihandel, gemensamma standarder och en väl fungerande inre marknad i EU är grundläggande för internationell handel och svensk export och att export- och investeringsfrämjande insatser är ett komplement till detta. Behovet av offentligt främjande kan dock vara större på mer riskfyllda eller mindre etablerade marknader och har även ökat i betydelse eftersom andra länder satsar stort på att främja sina företag och deras export, vilket enligt Teknikföretagen kan snedvräta konkurrensen.²¹³

7.2.2 Fortfarande svårt för företagen att hitta rätt stöd

När det gäller Team Sweden menar Teknikföretagen att konceptet fortfarande uppfattas som svårdefinierat. Ett skäl till detta är sättet som samarbetet i Team Sweden organiseras, dvs. som ett löst samordningskoncept med många olika konstellationer. Teknikföretagen framhåller att företag sällan tänker i termer av "Team Sweden", utan märker i första hand om det stöd man behöver är lättillgängligt och koordinerat mellan dem som tillhandahåller det.

Utifrån ett företagsperspektiv är den största utmaningen även fortsättningsvis att veta vart man ska vända sig och vilken hjälp som finns att få. Detta gäller särskilt de små och medelstora företagen. Enligt Teknikföretagens erfarenhet vänder sig företag i praktiken i första hand till regionala främjandeaktörer och strukturer snarare än nationella, som Team Sweden ofta uppfattas som. Utformningen och omfattningen av det regionala export och investeringsfrämjandet varierar dock mycket mellan regionerna, vilket innebär

²¹¹ Intervju med Svenskt Näringsliv 3/9 2025.

²¹² Intervju med Teknikföretagen 8/1 2026 samt hämtat från teknikforetagen.se.

²¹³ Intervju med Teknikföretagen 8/1 2026.

skillnader i vilket stöd som företagen erbjuds beroende på var i landet de verkar. Teknikföretagen ser därför att den tidigare nationella samordningsfunktionen för RES kan ha varit särskilt viktig i regioner med sämre förutsättningar och ett mindre välutvecklat system för export och investeringsfrämjande (se vidare kapitel 5).

Teknikföretagen uppfattar att webbplatsen teamsweden.se som lanserades sommaren 2025 innebär ett positivt steg mot att göra export- och investeringsfrämjandet tydligare och mer tillgängligt för företagen. Ännu (våren 2026) förefaller dock kännedomen om webbplatsen inte vara allmänt spridd. Teknikföretagen uppfattar inte heller att innehållet på teamsweden.se i första hand riktar sig till målgruppen små och medelstora företag och att den i nuläget inte är utformad som ett praktiskt förstasteg för exportintresserade företag.²¹⁴

7.2.3 Exportfrämjandet behöver fånga upp behov

När det gäller frågan om hur företagens behov ska fångas upp så att insatser för att förbättra företagens möjlighet till export ska anpassas efter dessa förspårar Teknikföretagen att Team Sweden-konstellationer i högre utsträckning bör hämta in företagsperspektivet via branschorganisationer snarare än via enskilda företag. Detta bedöms som viktigt för att skapa en representativ behovsbild för grupper av företag snarare än för enskilda företag.

Ett av de mest synliga inslagen i de aktiviteter som anordnas inom ramen för Team Sweden-samarbetet uppges vara delegationsresor och event. Teknikföretagen menar emellertid att dessa format i praktiken berör och är relevanta för relativt få små och medelstora företag. Intresset för att delta kan ofta vara större hos större företag som har mer resurser eller bland små och medelstora företag med mer specifika marknadsplaner.²¹⁵

7.2.4 Nyttan för företag behöver vara utgångspunkten

Sammantaget är Teknikföretagens bedömning att Team Sweden kan fylla en funktion om samarbetet stärker samordningen mellan främjandeaktörerna och bidrar med en ökad tydlighet gentemot framför allt små och medelstora företag om vilket stöd som finns. Nyttan för företagen avgörs emellertid av om man inom ramen för Team Sweden lyckas göra stödet mer begripligt, praktiskt användbart och lättillgängligt, också regionalt, enligt Teknikföretagen.²¹⁶

7.2.5 Skriftliga frågor till några teknikföretag

För att få några exempel på vilka erfarenheter företag har av exportfrämjandet och företagens kännedom om Team Sweden har skriftliga frågor ställts till ett mindre urval företag i Teknikföretagens medlemspanel inom ramen för upp-

²¹⁴ Intervju med Teknikföretagen 8/1 2026.

²¹⁵ Ibid.

²¹⁶ Ibid.

följningen. Fyra frågor, varav tre flervalsfrågor och en frisvarsfråga har skickats till Sveriges 10 största industriföretag samt till 15 små och medelstora företag. Frågorna handlar om företagets kännedom om exportfrämjande aktörer, om de har fått hjälp eller svar på sina frågor när de haft kontakt med exportfrämjande aktörer, företagets kännedom om Team Sweden samt vilka allmänna synpunkter de har på möjligheten för företag att hitta rätt stöd för att kunna börja exportera eller utveckla sin exportsatsning. Av de totalt 25 företag som tillfrågades svarade sammanlagt 8 företag, 3 av de stora företagen och 5 av de små och medelstora företagen.

Man kan konstatera att frågorna ställts till ett mycket litet urval av teknikföretag. Svaren går därför inte att generalisera. Det finns även en risk för självselektion bland de svarande företagen eftersom de som valt att svara kan ha särskilda erfarenheter, kunskap eller engagemang i frågan. Trots dessa begränsningar kan svaren som lämnats ändå tjäna som exempel på hur företag upplever det exportfrämjande stödet och vilken kännedom de har om Team Sweden. Resultatet av undersökningen sammanfattas nedan.

Kännedomen om exportfrämjande aktörer att vända sig till

Alla utom ett av de företag som svarat på de skriftliga frågorna uppger att de känner till vilken eller vilka exportfrämjande aktörer som de kan vända sig till för att få hjälp med frågor om export.²¹⁷ Detta gäller både de små och medelstora företagen och de stora företagen. De flesta av företagen som svarat känner därmed till exportfrämjande aktörer som de också bedömer att de kan vända sig till.

Företagen får ofta svar och hjälp

På frågan om företagen som haft kontakt med exportfrämjande aktörer upplevt att de fått hjälp eller svar på sina frågor, svarar alla tre stora företag ja. När det gäller de små och medelstora företagen är svaren något mer blandade. Tre av de fem företag som svarat uppger att de fått hjälp eller svar på sina frågor. Ett företag i gruppen små och medelstora företag har i stället lämnat en kommentar av vilken det framgår att erfarenheterna varierat när det gäller om företaget fått svar på sina frågor eller den hjälp man behövt. Av svaren framgår att det är vanligt att företagen som svarat får hjälp när de vänder sig till exportfrämjande aktörer. Det går dock inte att utläsa av svaren i vilken omfattning företagen också är nöjda med stödet.

Kännedomen om Team Sweden varierar

På frågan om företagen känner till konceptet Team Sweden inom området export- och investeringsfrämjande svarar två av de stora företagen ja och ett nej. Bland de små och medelstora företagen svarar två företag ja, två nej och ett företag lämnar ett blankt svar. Det innebär att ungefär hälften av företagen

²¹⁷ Ett SME har inte lämnat något svar på denna fråga.

uppgger att de känner till Team Sweden medan den andra hälften inte gör det. Jämfört med svaren på frågorna om kännedomen om exportfrämjande aktörer innebär detta att företagen har lägre kännedom om Team Sweden-samarbetet än om enskilda exportfrämjande aktörer.

Förslag och reflektioner om exportfrämjandet

Den sista frågan var en frisvarsfråga där företagen kunde lämna synpunkter på möjligheten för företaget att hitta rätt stöd för sitt arbete med att börja exportera eller utveckla sin exportsatsning. Två stora företag och tre små och medelstora företag har lämnat sådana kommentarer. Företagens kommentarer omfattar bl.a. följande synpunkter:

- att det är svårt att hitta specifik information även om företaget redan är väl etablerat som exportör att möjligheterna är goda att öka det egna företagets export inom EU och EES om det får rätt stöd
- att det saknas resurser och tillräckliga incitament för myndigheterna att prioritera frågor om export
- att Team Sweden behöver marknadsföras mer då de flesta företag inte verkar känna till konceptet
- att goda exempel finns t.ex. i Finland på hur exportfrämjande aktörer kan samarbeta för att främja export för små och medelstora företag genom regionala exportkluster
- att många exportfrämjande initiativ har tveksam nytta och att företag i stället i högre utsträckning borde delta vid delegationsresor och ministerbesök inom ramen för exportfrämjandet
- att det statliga exportfrämjande stödet och rådgivningen som finns i form av konsulttjänster borde separeras tydligare²¹⁸
- att företag behöver bättre tillgång till juridisk rådgivning kopplat till export
- att det saknas stöd som är anpassat till de medelstora företagens behov.

Några små och medelstora företag tar även upp frågor som berör omvärldsläget och hur det påverkat företagets behov av exportfrämjande stöd. Bland annat framhålls att exportfrämjandet blivit mer relevant på grund av det geopolitiska säkerhetsläget och att bestämmelserna om tullar upplevs som mer komplicerade än tidigare.

7.3 Innovationsföretagen

Innovationsföretagen är en bransch- och arbetsgivarorganisation för Sveriges arkitekt-, teknik-, industri-²¹⁹ och tech-konsultföretag samt företag inom provning och certifiering.²²⁰ Organisationen har drygt 800 medlemmar som i huvudsak utgörs av tjänsteföretag som har uppdrag inom offentlig sektor eller

²¹⁸ En tolkning är att svaret sannolikt avser Business Sweden.

²¹⁹ Industrikonstultföretag anlitas ofta som underleverantörer/konsulter till större industriföretag.

²²⁰ innovationsforetagen.se.

anlitas som konsulter av andra företag. Medlemsbasen består både av små och medelstora företag och stora bolag.²²¹ Innovationsföretagen har en representant i styrelsen för SAU.

7.3.1 Tjänsteexport behöver uppmärksammas mer

Innovationsföretagen uppger att en stor andel av deras medlemsföretag säljer konsulttjänster på marknader utomlands. Men även om mer än 30 procent av medlemsföretagen exporterar är det få av dessa företag som får en stor del av sina intäkter från export.²²²

Innovationsföretagens erfarenhet av Team Sweden är att samarbetet har haft ett stort fokus på samtal och dialog och organisationen har bl.a. bjudits in till möten och rundabordsamtal som UD anordnat. Detta upplevts som värdefullt eftersom man i dessa sammanhang till regeringen och statliga främjandeaktörer fått möjlighet att ta upp de specifika behov som tjänsteföretag har för att kunna verka framgångsrikt internationellt. Innovationsföretagen uppger att man uppskattar detta eftersom organisationen tidigare upplevt att tjänsteföretagens behov inte prioriterats i de exportfrämjande insatserna. Samtidigt bedömer man att fokus för det offentliga exportfrämjande arbetet fortfarande i huvudsak ligger på varuexport snarare än på tjänsteexport och att det alltför saknas förståelse för tjänstekonsulters roll och för det värde dessa tjänsteföretag bidrar med till svensk export.²²³

7.3.2 Bättre samordning men fortfarande svårt att hitta rätt

Innovationsföretagen bedömer att Team Sweden har inneburit att samordningen och samarbetet mellan de myndigheter, statliga bolag och organisationer som arbetar med att främja den svenska exporten har förbättrats under senare år. Bland annat bedömer organisationen att främjandeaktörerna har fått en bättre överblick över hela främjandesystemet och andra främjandeaktörers roller och uppdrag, vilket bidragit till en bättre koordinering av insatserna. Innovationsföretagen bedömer också att främjandeaktörerna numera har en tydligare gemensam målbild som man tillsammans arbetar mot. Detta gäller bl.a. den del av exportfrämjandet som genom politiska prioriteringar under de senaste åren har knutits närmare utvecklingsbiståndet med målsättningen att skapa synergieffekter mellan utrikeshandeln och utvecklingsbiståndet. Att biståndsmyndigheten Sida numera tydligare ingår i Team Sweden uppfattas också som positivt.

²²¹ För att fånga upp erfarenheter från sina medlemmar inför den semistrukturerade intervju som genomfördes med Innovationsföretagen som en del i den här uppföljningen har organisationen inhämtat vissa uppgifter från ett urval medlemsföretag om deras erfarenheter av exportfrämjande insatser. Uppgifter inhämtades från fyra medlemsföretag, både stora samt små och medelstora företag varksamma som teknikkonsulter, industrikonsulter och arkitektföretag. Intervju med Innovationsföretagen 25/2 2026.

²²² E-post från Innovationsföretagen 2/4 2026.

²²³ Intervju med Innovationsföretagen 25/2 2026.

Trots det övergripande intrycket att samordningen mellan främjandeaktörerna har förbättrats som ett resultat av Team Sweden-samarbetet uppger Innovationsföretagen att det bland organisationens medlemmar, framför allt bland små och medelstora företag, fortfarande råder osäkerhet om vart de ska vända sig. Detta gäller särskilt i det tidiga skedet när företaget överväger att börja exportera och innan det som beskrivs som Business Swedens mer avancerade stöd blir aktuellt. Det finns bland Innovationsföretagens medlemmar en osäkerhet när det gäller hur det lokala, regionala och nationella exportfrämjandet hänger ihop, vem som gör vad och vart man ska vända sig med sina frågor och för att få praktisk hjälp.²²⁴

7.3.3 Mer konkret stöd önskas

Innovationsföretagen uppger att många av föreningens medlemmar efterfrågar mer handfast exportfrämjande stöd som är anpassat efter tjänsteföretagens behov. Detta gäller särskilt mindre tjänstekonsultföretag. Ett återkommande behov för dessa företag är att få stöd tidigt i processen när de vill börja exportera. Det efterfrågade stödet kan t.ex. handla om att få hjälp med att identifiera vad företaget behöver göra för att bli redo för export, dvs. hur företaget ska förbereda sig för sin roll som exportföretag. Innovationsföretagen understryker att stödet från det offentliga främjarsystemet är viktigt, särskilt för små tjänsteföretag, eftersom många av dem saknar kapacitet och kunskap för att ta de första stegen mot export och upplever det som krångligt och resurskrävande. Men flera tjänsteföretag efterfrågar även stöd i senare delar av exportfasen. Detta kan t.ex. handla om stöd när det gäller branschspecifik juridisk rådgivning och hjälp med att få tillgång till och lämna anbud i internationella upphandlingar.

I relation till enskilda främjandeaktörer framträder en blandad bild av vilka erfarenheter Innovationsföretagens medlemmar har. Business Swedens roll uppfattas t.ex. av vissa företag som otydlig, särskilt när det gäller var gränsen går mellan organisationens statliga uppdrag och dess avgiftsbelagda tjänster. EKN:s erbjudande om exportgarantier upplevs inte alltid som relevant eftersom en del företag uppfattar att dessa i första hand riktar sig till mycket stora exportaffärer alternativt startup-satsningar, snarare än det segment av tjänsteexporterande små och medelstora företag där de aktuella företagen själv befinner sig. Några av Innovationsföretagens medlemmar som är arkitektföretag uppger att de har positiva erfarenheter av SI eftersom myndigheten uppges ha bidragit till att öka synligheten för svensk arkitektur genom att hjälpa till med att utveckla nätverk och kundkontakter.²²⁵

²²⁴ Intervju med Innovationsföretagen 25/2 2026.

²²⁵ Ibid.

7.4 Swedish Incubators & Science Parks (SISP)

Swedish Incubators & Science Parks (SISP) är en bransch- och medlemsförening med 63 medlemmar som samlar Sveriges inkubatorer²²⁶ och science parks²²⁷ i hela landet. SISP:s medlemmar arbetar med att kommersialisera forskningsresultat och stödja entreprenörer som ofta befinner sig i ett tidigt skede i arbetet med att utveckla sina bolag eftersom de är s.k. startupföretag.²²⁸ Arbetet inom inkubatorer och science parks omfattar bl.a. att hjälpa till med kapitalanskaffning, team- och affärsutveckling, stöd i frågor om immaterialrätt samt att ge tillgång till testbäddar, dvs. anläggningar för att testa utvecklade produkter.

SISP arbetar i sin tur för att stärka kapaciteten för sina medlemmar genom utvecklingsprogram, erfarenhetsutbyte och gemensamma initiativ samt att koppla samman innovationsmiljöer med universitet, företag och offentliga aktörer. Organisationen driver även opinionsbildande arbete för att förbättra villkoren för innovation, entreprenörskap och kommersialisering i Sverige. SISP:s verksamhet är huvudsakligen offentligt finansierad med vissa inslag av privata intäkter.²²⁹ SISP har en representant i styrelsen för SAU.

7.4.1 Internationella kontakter centrala för startup-företag

SISP framhåller att Sverige är en för liten marknad för den grupp av scaleup- och startup-företag som man arbetar med, och att tidig internationalisering och export är nödvändig för dessa bolag. Det är också viktigt för startup-företag inom tech att tidigt komma ut internationellt för att testa om affärsidén håller i den hårda internationella konkurrensen. Eftersom den internationella dimensionen är central för den grupp företag som SISP verkar för uppger man att föreningen länge haft internationella samarbeten och projekt med olika partner både utomlands och i Sverige.²³⁰

7.4.2 Team Sweden-samarbete om internationella event och resor

Sedan flera år är SISP aktiv i konstellationen Team Sweden Tech, där Business Sweden samordnar arbetet. (Se vidare bilagan.) I Team Sweden Tech samarbetar de deltagande myndigheterna och organisationerna främst om Sveriges och svenska bolags medverkan vid internationella tech-event och marknadsföringen av startup-företag inom ramen för större delegationsresor.

²²⁶ En inkubator, eller företagskuvös är en organisation som stöttar nystartade företag i tidiga skeden, med syfte att utveckla deras affärsidéer till livskraftiga, tillväxtorienterade och ofta kunskapsintensiva företag.

²²⁷ Science parks är lärosätetsnära innovationsmiljöer som hjälper entreprenörer och företag att utveckla idéer till skalbara och konkurrenskraftiga bolag.

²²⁸ Ett startup-företag är ett företag som befinner sig i ett tidigt utvecklingskede med en skalbar, ofta digital affärsmodell som har internationell potential och som har ambitionen att växa snabbt. Ibland kan även begreppet scaleup-företag användas för företag som avser att snabbt öka sin produktion.

²²⁹ Intervju med SISP 16/12 2025.

²³⁰ Ibid.

SISP bedömer att själva genomförandet av sådana gemensamma Team Sweden-aktiviteter ofta fungerar bra. Ett exempel är när myndigheter och organisationer i Team Sweden Tech tillsammans har medverkat vid stora internationella tech-event som t.ex. Hello Tomorrow²³¹ där samarbetet mellan SISP, Vinnova, Business Sweden och Energimyndigheten varit framgångsrikt. Att svenska officiella främjandeaktörer uppträder samlat innebär enligt SISP att svenska företag kan visa potentiella utländska kunder att man har en tydlig uppbackning. SISP bedömer att Team Sweden som varumärke är starkt i internationella techsammanhang. Att de svenska främjandeaktörerna uppträder som ett samlat Team Sweden bedöms också stärka förtroendet för de svenska företag som deltar i bl.a. event och delegationsresor och ökar enligt SISP förutsättningarna för kundmöten och potentiella affärer.²³²

7.4.3 Förutsättningar för gemensam planering efterfrågas

Även om samarbetet i Team Sweden Tech är framgångsrikt menar SISP att det finns två tydliga brister i detta arbete. För det första saknas en gemensam och strukturerad planering mellan de främjandeaktörer som deltar i Team Sweden-konstellationen. En sådan planering skulle behöva göras gemensamt inför varje år eftersom vissa tech-event återkommer årligen. SISP menar att detta skulle kräva en mer professionell samordningsfunktion för Team Sweden Tech. I dag samordnar Business Sweden samarbetet, men enligt SISP behövs en fast sekreterarfunktion med kapacitet att både ansvara för planeringen av de gemensamma insatserna och för att genomföra datadrivna analyser. Denna typ av analyser skulle vara värdefulla för att identifiera svenska styrkeområden och för att få ett beslutsunderlag för strategiska prioriteringar av vilka event Sverige och Team Sweden Tech ska satsa på. En sådan sekretariatsfunktion skulle även behöva en säker finansiering för att fungera.

För det andra menar SISP att det saknas öronmärkta medel till de aktiviteter som ska genomföras gemensamt. Detta innebär att myndigheterna och organisationerna som ska samarbeta i praktiken måste ägna mycket tid åt att försöka hitta finansiering inför varje aktivitet. Jakten på finansiering behöver i dag göras inför i princip varje enskild Team Sweden-aktivitet och uppges ta mycket arbetstid och resurser i anspråk för alla inblandade. SISP menar att detta är ett ineffektivt sätt att arbeta eftersom tid och kraft går åt till att hitta finansiering, i stället för att skapa innehåll t.ex. vid internationella konferenser, mässor och event som är till gagn för scaleup- och startup-företag. För att komma till rätta med detta problem borde det enligt SISP finnas en pott med pengar som är öronmärkta och avsedda att användas för de aktiviteter som Team Sweden

²³¹ Hello Tomorrow är en global organisation som arbetar för att genom samarbete och nätverk inom teknik och vetenskap snabbare hitta lösningar till stora globala samhällsutmaningar och få avancerad teknik från forskningslabbet ut på marknaden. Organisationen grundades i Paris 2011 och har sedan dess byggt ett globalt nätverk där forskare, startup-företag, investerare, universitet och företag kopplas samman. Hello Tomorrow anordnar återkommande stora internationella konferenser och mässor, s.k. Global Summits, där aktörer inom teknikområden som bl.a. hälsa, energi, AI, miljö möts.

²³² Intervju med SISP 16/12 2025.

Tech ska anordna gemensamt för att bl.a. marknadsföra svenska startup-företag och deras produkter och tjänster.

SISP framhåller i detta sammanhang att det är kostnadsfritt för företagen att delta i stora internationella tech-event som Slush²³³ och dem Hello Tomorrow anordnar, utöver omkostnaderna för boende och den egna resan. När det gäller svenska scaleup- och startup-företag som erbjuds möjligheten att delta i svenska delegationsresor utomlands är dock bristen på finansiering ett problem. SISP uppger att det för ett startupföretag kan kosta mellan 25 000 och 50 000 kronor, exklusive kostnader för resa, boende och arbetstid, att åka med på en delegationsresa. Sannantaget kan detta innebära en total investering på över 100 000 kronor. SISP bedömer att detta är en alltför hög kostnad för små och nya bolag, i synnerhet då utfallet av en delegationsresa ofta är osäkert eftersom man inte vet om den kommer att generera några affärer.²³⁴

7.4.4 Det regionala exportfrämjandet viktigt för startup-företag

SISP betonar att Team Sweden Tech fokuserar på samarbetet kring event, mässor och delegationsresor. När det gäller andra praktiska frågor kring export är SISP:s erfarenhet att företagen i första hand vänder sig till regionala och lokala export- och investeringsfrämjande aktörer för att få hjälp. Tillgången till stöd varierar dock mycket över landet. SISP bedömer att den nya webbplatsen teamsweden.se på sikt kan öka tydligheten och tillgängligheten när det gäller att sprida information om vilket stöd som går att få, under förutsättning att webbplatsen utvecklas ytterligare.²³⁵

7.5 Företagarna

Företagarna är en intresseorganisation för företagare med ca 60 000 medlemmar, varav en stor majoritet är verksamma i små och medelstora företag. Medlemskapet är knutet till den enskilda företagaren som kan komplettera sitt medlemskap med serviceavtal på företagsnivå. Organisationen arbetar för att förbättra villkoren för företagare i Sverige med utgångspunkt i bl.a. fri konkurrens, privat äganderätt och näringsfrihet. Företagarnas medlemmar återfinns i ett stort antal branscher och organisationen har en stark lokal förankring med 245 lokalföreningar på olika platser i landet och ungefär 2 000 förtroendevalda.²³⁶ Företagarna har även en representant i styrelsen för SAU.

²³³ Slush är en stor internationell konferens som varje år arrangeras i Helsingfors med fokus på att koppla samman startup-företag och investerare. Evenemanget innehåller bl.a. pitchtävlingar, matchmaking och nätverkande.

²³⁴ Intervju med SISP 16/12 2025.

²³⁵ Ibid.

²³⁶ Intervju med Företagarna 3/12 2025 och hämtat från foretagarna.se.

7.5.1 Företagens villkor och frihandel avgörande för exporten

Företagarna framhåller att de grundläggande drivkrafterna bakom internationaliseringen av näringslivet, som företagets villkor och frihandel, är avgörande för företagets benägenhet att exportera och utveckla sin verksamhet internationellt. Dessa drivkrafter bedöms ha förbättrats sedan 1990-talet genom ökad digitalisering, utvecklad frihandel och en mer integrerad inre marknad i EU. Företagarna menar att de offentliga export- och investeringsfrämjande insatserna är ett komplement till dessa grundläggande förutsättningar och att de i viss mån kan sänka trösklar för export.²³⁷

7.5.2 Beslut om export behöver vara affärsmässigt hållbart

Även om Företagarna ställer sig positiv till initiativ att samordna exportfrämjande insatser konstaterar organisationen att export inte är aktuellt för en stor andel av dess medlemmar, som ofta är små och i huvudsak verkar lokalt. Endast en relativt liten andel, omkring 15 procent av organisationens medlemmar ägnar sig åt export och exporterar då oftast till nordiska länder och i viss mån på EU:s inre marknad. Av undersökningen Småföretagsbarometern, som även omfattar småföretag som inte är medlemmar i Företagarna, framgår att 17 procent av företag med 1–49 anställda exporterar.²³⁸

Att en stor andel av de små företagen inte exporterar beror enligt Företagarna på att de varken har affärsmodeller eller kapacitet för internationell expansion. Även om det offentliga exportfrämjandet kan hjälpa till att sänka tröskeln för en del företag att börja exportera står företag som producerar varor eller tjänster som skulle kunna gå på export även inför praktiska och kunskapsmässiga utmaningar. Detta kan t.ex. handla om val av marknad (land att exportera till), etablering av kontakter med pålitliga partner i andra länder, att hitta lösningar för logistik, sätta sig in i regelverk och ordna finansiering. Företagarna understryker att ett företags beslut om att börja eller utöka sin export måste vara affärsmässigt. Det innebär att företag behöver göra en analys för att avgöra om den tid, kraft och pengar som investeras kommer att löna sig och om satsningen är långsiktigt hållbar.²³⁹ Även om Företagarna inte har någon egen medlemsrådgivning i exportfrågor uppger organisationen att man är mån om att hjälpa de medlemmar som är beredda att satsa på export. Företagarna har därför etablerat ett samarbete med Business Sweden genom en temadel på sin webbplats under rubriken “Har du koll på dina exportmöjligheter?”.²⁴⁰

7.5.3 Team Sweden förknippas med främjande för stora företag

När det gäller tydligheten och tillgängligheten i det samlade offentliga exportfrämjande stöd som finns beskriver Företagarna att Team Sweden som be-

²³⁷ Intervju med Företagarna 3/12 2025.

²³⁸ Företagarna, Sparbankernas Riksförbund, Swedbank. *Småföretagsbarometern 2025*.

²³⁹ Intervju med Företagarna 3/12 2025.

²⁴⁰ foretagarna.se

grepp sällan används i organisationens dialog med sina medlemmar. Snarare än att ha blivit en tydlig väg in till exportfrämjandet menar Företagarna att konceptet kommit att förknippas med främjande för större företag och delegationsresor. Små och medelstora företag kan visserligen delta i delegationsresor men efterfrågan från småföretag att delta uppges vara begränsad eftersom kostnaderna som är förknippade med dessa upplevs vara för höga och de som ansvarar för planeringen av sådana resor ofta missar att bjuda in små och medelstora företag.

Trots kritiken menar Företagarna att små och medelstora företag under de senaste två tre åren i högre utsträckning än tidigare har beaktats och inkluderas i vissa Team Sweden-relaterade sammanhang. Företagarna uppger t.ex. att organisationens synpunkter och erfarenheter när det gäller exportfrämjande oftare efterfrågas och att organisationen numera oftare bjuds in till dialoger om utrikeshandel av regeringen.²⁴¹

7.5.4 Behoven behöver analyseras

Företagarna bedömer att roll- och ansvarsfördelningen mellan främjandeaktörerna fortfarande är otydlig för små företag. Den mest välkända offentliga främjandeaktören lokalt och regionalt bland små och medelstora företag uppges vara Almi som många av Företagarnas medlemmar uppfattar som mest relevant för sin finansiering och utveckling (se vidare avsnitt 6.5).

För att utveckla det offentliga exportfrämjandet gentemot små och medelstora företag föreslår Företagarna att man mer proaktivt skulle behöva kartlägga efterfrågan på stöd bland småföretag för att bl.a. ta reda på hur många som faktiskt vill exportera, i vilka sektorer dessa företag finns och vilka hinder som företagen upplever som störst. Analysen skulle sedan kunna användas för att utforma mer träffsäkra insatser gentemot de identifierade målgrupperna.²⁴²

²⁴¹ Intervju med Företagarna 3/12 2025.

²⁴² Ibid.

8 Gruppens iakttagelser

Team Sweden – verktyg för att nå riksdagsbundet mål

Näringsutskottets grupp för uppföljning och utvärdering, forsknings- och framtidsfrågor konstaterar att Team Sweden har funnits som ett koncept i ett decennium men att samarbetet inte tidigare har följts upp.

Uppföljningen visar att Team Sweden har framhållits som ett viktigt verktyg för att genomföra regeringens politik på området utrikeshandel, export- och investeringsfrämjande i de tre strategier som regeringen har beslutat sedan 2015. Gruppen konstaterar att det sedan 2020 finns ett riksdagsbundet mål för området och att Team Sweden utgör en del av regeringens politik för att detta mål ska nås. En del av målet är en växande export och internationella investeringar i Sverige. Även om det är svårt att bedöma Team Swedens betydelse för utvecklingen konstaterar gruppen att svensk export av varor och tjänster har ökat som andel av BNP sedan 2015. Även utländska direktinvesteringar har ökat under perioden.

Gruppen konstaterar vidare att Business Sweden mottar huvuddelen av de anslag för export- och investeringsfrämjande som riksdagen avsätter inom statsbudgetens utgiftsområde 24 Näringsliv. Business Sweden samordnar flera Team Sweden-konstellationer och har sedan några år tillbaka ansvar för att utveckla Team Sweden. Gruppen noterar i detta sammanhang att verksamheten i Team Swedens olika samarbetskonstellationer dock inte är resurssatt.

Styrningen av Team Sweden har varit otydlig

I uppföljningen beskrivs hur flera Team Sweden-konstellationer i olika branscher och sektorer bildades kort efter regeringens beslut om exportstrategin 2015. Efter några år avstannade dock samarbetet i flera konstellationer. Uppföljningen visar att det saknades uppdragsbeskrivningar för dessa konstellationer, vilket innebar att det i flera fall var oklart vad det specifika syftet med samarbetet var, utöver det övergripande syftet att främja svensk export. Gruppen bedömer att det oklara syftet och den svaga styrningen kan förklara varför samarbetet avstannade och att myndigheterna i många fall inte prioriterade samarbetet i Team Sweden.

Samtidigt konstaterar gruppen att bilden inte är entydig. Uppföljningen visar att syftet med verksamheten för vissa av de undersökta Team Sweden-konstellationerna har varit tydligt redan från start och att samarbetet förefaller ha fungerat väl. Gruppen noterar att dessa konstellationer i huvudsak har bestått av myndigheter, statliga bolag och organisationer med offentlig finansiering och ett exportfrämjande kärnuppdrag och därför har kunnat prioritera samarbetet.

Nystart för Team Sweden

Uppföljningen visar att Team Sweden under de senaste åren har fått en nystart. Som en del av genomförandet av den utrikeshandelsstrategi som beslutades 2023 har regeringen prioriterat arbetet med att förtydliga Team Sweden-samarbetet. Av uppföljningen framgår bl.a. att UD nu ställer krav på att konstellationernas syfte ska definieras tydligare genom uppdragsbeskrivningar och att en utpekad organisation, ofta en myndighet eller Business Sweden, ska samordna verksamheten. Analysen av styrdokument för perioden 2015–2025 visar att regeringens styrning också har blivit tydligare. Team Sweden omnämndes 2025 i fler regleringsbrev än något år tidigare för de myndigheter och organisationer som regeringen har pekat ut som särskilt centrala för samsarbetsstrukturen. Även Business Sweden har i sina riktlinjer för det statliga uppdraget fått ett tydligt uttalat ansvar för att vidareutveckla samarbetet i Team Sweden. Svenska institutet har sedan 2024 dessutom ansvaret för Team Sweden inskrivet i sin myndighetsinstruktion.

Gruppen bedömer att detta är en positiv utveckling. En tydligare styrning av Team Sweden kan förbättra förutsättningarna för att samarbetet blir mer effektivt och målinriktat. Gruppen vill i detta sammanhang framhålla att främjandeaktörerna som en del av samarbetet i Team Sweden bör verka för en god och löpande dialog med näringslivet. Detta är avgörande för att de exportfrämjande tjänster som erbjuds och insatser som genomförs ska kunna anpassas till företagens behov.

Framgångsfaktorer och långsiktighet

Av uppföljningen framgår att det finns några tydliga framgångsfaktorer för ett välfungerande samarbete i Team Sweden-konstellationerna, utöver ett definierat syfte och förutsättningar för bl.a. myndigheter att prioritera samarbetet. De konstellationer som har undersökts och där samarbetet framstår som välfungerande fokuserar i hög utsträckning på specifika projekt eller exportaffärer alternativt på konkreta problem som deltagarna behöver lösa tillsammans.

Uppföljningen visar också att Team Sweden-konstellationer för vissa branscher kan fungera som ett sätt att organisera ett långsiktigt och systematiskt samarbete för att skapa förutsättningar för framtida exportaffärer. Detta gäller inte minst för stora projekt på komplexa marknader i låg- och medelinkomstländer där det är avgörande att svenska företag har stöd av flera myndigheter och ibland även av regeringen för att vinna exportaffärer. I detta sammanhang noterar gruppen att samarbetet i Team Sweden ofta är en förutsättning för att små och medelstora företag ska kunna komma in som en del i stora exportaffärer.

En gemensam digital plattform för Team Sweden

Som en del i Business Swedens ansvar för att vidareutveckla Team Sweden har organisationen på uppdrag av regeringen tagit fram en gemensam webbplats för Team Sweden, teamsweden.se, som lanserades sommaren 2025. Webbplatsen ska bl.a. vara en ingång för företag som vill exportera eller utöka sin export men även en ingång för potentiella utländska investerare att hitta rätt i främjandesystemet. Den uppges även kunna fungera som ett sätt för olika främjandeaktörer att navigera i systemet för att lättare kunna hitta rätt samarbetspartner.

Gruppen ställer sig positiv till initiativet att skapa en gemensam ingång till export- och investeringsfrämjandet som kan underlätta för företag, inte minst för små och medelstora företag att hitta och få tillgång till det stöd som olika aktörer i främjandesystemet erbjuder. Samtidigt indikerar uppföljningen att teamsweden.se är förhållandevis okänd och ännu inte blivit en naturlig ingång för de företag som vill börja exportera eller utveckla sin exportsatsning. Gruppen noterar att tidigare försök att åstadkomma en samlad digital ingång till främjandesystemet inte har varit framgångsrika. Mot denna bakgrund understryker gruppen vikten av Business Swedens arbete med att utveckla webbplatsen och att sprida kunskap om den. Att få till stånd en sammanhållen ingång till det export- och investeringsfrämjande systemet är av stor betydelse för att göra det stöd som finns tydligare och mer tillgängligt, inte minst för små och medelstora företag.

Gruppen konstaterar vidare att delegationsresor utgör en viktig del i Team Swedens verksamhet. Business Sweden planerar att publicera en kalender över kommande delegationsresor på teamsweden.se som ska göra det möjligt för företag att i god tid få kännedom om resorna och anmäla sitt intresse för att delta. Gruppen bedömer att en ökad transparens kring delegationsresorna är positiv och kan öka möjligheten för fler företag att kunna delta. Samtidigt noterar gruppen att många små och medelstora företag upplever kostnaderna för att delta i delegationsresor som höga. Gruppen noterar även att Kommerskollegiums kompetens skulle kunna utnyttjas i högre utsträckning, t.ex. när det gäller att ta fram underlag inför delegationsresor.

Regionala exportfrämjandet viktigt för små och medelstora företag

Gruppen konstaterar att arbetet med exportfrämjande i de svenska regionerna är en viktig dimension av Team Sweden för att små och medelstora företag ska få tillgång till exportfrämjande insatser oavsett var i landet de verkar. De exempel som ges i uppföljningen visar att såväl regionala främjandeaktörer som nationella myndigheter och organisationer, t.ex. EKN och Business Sweden som har regionala organisationer, deltar i samarbetet. Almi är i kraft av sin lokala närvaro en nyckelaktör för att slussa vidare små och medelstora

företag till rätt främjandeaktör, även om gruppen noterar att Almi AB saknar ett formellt uppdrag för denna uppgift i sina ägaranvisningar.

I uppföljningen beskrivs vidare hur vissa regioner har lagt ut uppdraget att utföra exportfrämjande insatser på den regionala handelskammaren. Gruppen konstaterar att detta kan vara ett sätt att arbeta för att det exportfrämjande stödet ska bli affärsnära och anpassat efter företagens behov eftersom handelskamrarna är medlemsorganisationer för företag och därmed väl insatta i det regionala näringslivets villkor.

Uppföljningen indikerar vidare att kontakterna mellan de olika regionerna sinsemellan ofta är personberoende. Gruppen bedömer därför att det kan finnas skäl att överväga hur framgångsrika arbetssätt för exportfrämjande insatser gentemot små och medelstora företag kan tas tillvara och spridas mellan regionerna. Även om det regionala främjandet ingår som en del på Team Swedens gemensamma webbplats teamsweden.se, och även om Business Sweden fungerar som en kontaktpunkt för regionerna, konstaterar gruppen att det inte finns något systematiskt utbyte regionerna emellan och att kontakterna därför har blivit mer personberoende.

Små och medelstora företag efterfrågar mer konkret stöd

Goda villkor för företagande och frihandel utgör grunden för svensk export. Av uppföljningen framgår emellertid att betydelsen av riktade exportfrämjande insatser har ökat och att ett sådant stöd kan sänka trösklarna för företag som överväger att börja exportera eller utveckla sin exportsatsning.

I uppföljningen ges flera exempel på hur främjandeaktörerna inom ramen för Team Sweden, både på nationell och regional nivå arbetar aktivt för att möta behoven bland små och medelstora företag och för att göra det stöd som finns mer tillgängligt. Gruppen konstaterar dock att flera näringslivsorganisationer uppger att många små och medelstora företag fortfarande upplever att det exportfrämjande systemet är svårt att överblicka och efterfrågar stöd som i högre utsträckning är anpassat till företagens behov.

Samarbetet har förbättrats men arbete återstår

Gruppen bedömer sammanfattningsvis att samarbetet som bedrivs inom ramen för Team Sweden har blivit tydligare och mer strukturerat än vid starten 2015. Gruppen noterar att regeringens styrning av myndigheter och organisationer med statlig finansiering (framför allt Business Sweden) har förtydligats i regleringsbrev och riktlinjer de senaste åren när det gäller arbetet med Team Sweden liksom kraven på formerna för hur Team Sweden-samarbetet ska bedrivas. Fortfarande återstår dock ett betydande arbete innan främjandet kan sägas vara fullt ut överskådligt, lättillgängligt och träffsäkert, inte minst för små och medelstora företag. Gruppen vill i detta sammanhang framhålla

vikten av att de framgångsfaktorer som har identifierats tas tillvara i arbetet med att utveckla samarbetet i Team Sweden. Det handlar bl.a. om att mer konsekvent fokusera på konkreta projekt, exportaffärer och gemensam problemlösning. Vidare framhåller gruppen betydelsen av att prioritera arbetet med att utveckla länken mellan det nationella exportfrämjandet och det regionala främjandet runt om i landet, som fungerar som en regional dimension av Team Sweden och som är viktig för att små och medelstora företag ska få det stöd de behöver i sina exportsatsningar. Arbetet med att behovsanpassa de insatser som erbjuds företagen behöver också fortsätta, både hos enskilda främjandaktörer och inom ramen för Team Sweden.

Referenser

Riksdagstryck

Betänkande 2005/06:KU21 *Riksdagen i en ny tid.*

Betänkande 2019/20:NU1 *Utgiftsområde 24 Näringsliv punkt 1.*

Betänkande 2020/21:NU1 *Utgiftsområde 24 Näringsliv.*

Betänkande 2022/23:NU1 *Utgiftsområde 24 Näringsliv.*

Betänkande 2024/25:UbU15 *Forskning och innovation för framtid, nyfikenhet och nytta.*

Betänkande 2016/17:NU9 *Forskning och innovation på energiområdet för ekologisk hållbarhet, konkurrenskraft och försörjningstrygghet.*

Framställning 2005/06:RS3 *Riksdagen i en ny tid.*

Näringsutskottets protokoll 2024/25:34.

Proposition 1989/90:134 *om auktorisation av handelskamrar.*

Proposition 2009/10:80 *En reformerad grundlag.*

Proposition 2016/17:66 *Forskning och innovation på energiområdet för ekologisk hållbarhet, konkurrenskraft och försörjningstrygghet.*

Proposition 2022/23:1 *Budgetpropositionen för 2023.*

Proposition 2023/24:1 *Budgetpropositionen för 2024, utgiftsområde 24 Näringsliv.*

Proposition 2024/25:1 *Budgetpropositionen för 2025, utgiftsområde 24 Näringsliv.*

Proposition 2024/25:60 *Forskning och innovation för framtid, nyfikenhet och nytta.*

Proposition 2025/26:1 *Budgetpropositionen för 2026, utgiftsområde 24 Näringsliv.*

Skrivelse 2015/16:48 *Regeringens exportstrategi.*

Riksdagsskrivelse 2019/20:123.

Riksdagsskrivelse 2020/21:144.

Riksdagsskrivelse 2022/23:98.

Riksdagsskrivelse 2024/25:219.

Riksdagsskrivelse 2016/17:164.

Riksdagsskrivelse 2010/11:101.

Riksdagsskrivelse 2011/12:101.

Riksdagsskrivelse 2012/13:101.

Riksdagsskrivelse 2013/14:101.

Riksdagsskrivelse 2014/15:101.
Riksdagsskrivelse 2015/16:101.
Riksdagsskrivelse 2016/17:101.
Riksdagsskrivelse 2017/18:101.
Riksdagsskrivelse 2018/19:101.
Riksdagsskrivelse 2019/20:101.
Riksdagsskrivelse 2020/21:101.
Riksdagsskrivelse 2022/23:101.
Riksdagsskrivelse 2023/24:101.
Riksdagsskrivelse 2024/25:101.

Författningar

Lag (1990:515) om auktorisation av handelskamrar.
Förordning (2007:1217) med instruktion för Exportkreditnämnden.
Förordning (2009:145) med instruktion för Tillväxtverket.
Förordning (2009:895) med instruktion för Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll.
Lag (2010:630) om regionalt utvecklingsansvar.
Förordning (2010:1080) med instruktion för Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida).
Förordning (2012:990) med instruktion för Kommerskollegium.
Förordning (2015:152) med instruktion för Svenska institutet.
Förordning (2017:583) om regionalt utvecklingsarbete.
Förordning (2021:1252) med instruktion för Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll.
Förordning (2025:269) med instruktion för Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida).
Förordning (2025:784) med instruktion för Statens energimyndighet.

Regeringsbeslut och styrdokument

Bilaga till protokoll 2024-03-25 i ärende Fi2023/01644.
Kommittédirektiv 2007:101 Den svenska exportens utveckling.
Kommittédirektiv 2007:124 Tilläggsdirektiv till utredningen om den svenska exportens utveckling.
Regeringen (2019). *Sveriges export- och investeringsstrategi*.
Regeringen (2023). *Strategi för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft*. UD2023/01758.

Regeringen (2024). *Riktlinjer för budgetåret 2024 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet samt biståndsverksamhet*. UD2024/02547.

Regeringen (2024). *Riktlinjer för budgetåret 2025 för Sveriges export- och investeringsråd avseende export- och investeringsfrämjande verksamhet samt biståndsverksamhet*. UD2024/17863.

Regeringen (2025). *Regleringsbrev för budgetåret 2025 avseende Statens energimyndighet*. KN2025/01073.

Regeringen (2025). *Utvärdera strategin för Sveriges utrikeshandel, investeringar och globala konkurrenskraft*. UD2025/14279.

Regeringsbeslut UD2024/05329.

Ågaranvisning för ALMI AB, organisationsnummer 556481-6204, bilaga till protokoll 2026-03-24 i ärende Fi2025/01071 (delvis).

Rapporter m.m.

Almi AB (2025). *Almi AB:s Års- och hållbarhetsredovisning 2025*.

Business Sweden (2026). *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden 2025*.

Business Sweden (2025). *Redovisning av statens uppdrag till Business Sweden – Verksamhetsåret 2024*.

Exportutredningen (2008). *Svensk export och internationalisering – Utveckling, utmaningar, företagsklimat och främjande*. SOU 2008:90.

Finansdepartementet (2025). *Statens ägarpolicy 2025*.

Företagarna, Sparbankernas Riksförbund, Swedbank. *Småföretagsbarometern 2025*.

Riksrevisionen (2013). *På väg ut i världen – statens främjandeinsatser för export*, RiR 2013:10.

Riksrevisionen (2019). *Regionala exportcentrum – en del av Sveriges exportstrategi*, RiR 2019:3.

Statskontoret (2016) *Kartläggning av överlappningar i statligt exportfrämjande*, rapport 2016:4.

Tillväxtanalys (2015). *Effekter av statens främjandeinsatser för internationalisering – en litteraturöversikt över utvärderingsmetoder*, PM 2015:04.

Tillväxtanalys (2020). *De små och medelstora företagens export och det statliga exportfrämjandets roll*, PM 2020:03.

Tillväxtanalys (2020). *Effektutvärdering av Sveriges exportfrämjande*, PM 2020:15.

Tillväxtanalys (2020). *Sveriges exportfrämjande jämfört med andra länder i Europa*, PM 2020:01.

Tillväxtverket (2023). *Slutrapport – Regional exportsamverkan samt utveckla verksamhet.se med export- och internationaliseringsinnehåll*.

Utredningen för ett effektivt offentligt främjande av utländska investeringar. *Effektivt investeringsfrämjande för hela Sverige*. SOU 2019:21.

Övrigt skriftligt material

Damberg, Mikael (2015). ”Team Sweden ska samordna det svenska exportstödet”, *Dagens Nyheter*, den 20 maj.

Utrikesdepartementet (2025). ”Bistånds- och utrikeshandelsministern lanserar ny Sverigebildsstrategi.” PM 2025-04-29.

Utrikesdepartementet, PM 2025-02-05.

Intervjuer

Intervju med Johan Norin, Head of Government Affairs, Business Sweden, den 22 januari 2025.

Intervju med Johan Norin, Head of Government Affairs och Helen Rönnholm, Head of Export Promotion på Business Sweden den 3 juli 2025.

Intervju med Mikael Johansson, Director Sustainable Mining Program på Business Sweden och samordnare för Team Sweden Mining, den 15 september 2025.

Intervju med Olov Hemström, Head of Strategic Projects and International Financing på Business Sweden och samordnare för Team Sweden Strategic Projects, den 27 november 2025.

Intervju med Jaani Heinonen, Head of Invest Business Sweden på Business Sweden och samordnare för Team Sweden Invest Promotion och Anna Hammarberg, Senior Project Manager, Business Sweden, den 7 oktober 2025.

Intervju med Innovationsföretagen, den 25 februari 2026.

Intervju med Jonas Örtquist, kansliråd, sekretariatet för EU och internationella frågor på Klimat- och näringslivsdepartementet, den 23 januari 2025.

Intervju med Per Thöresson, ambassadör, enheten för främjande och hållbart företagande på Utrikesdepartementet, den 5 juni 2025.

Intervju med Gustaf Hygrell, bitr. avdelningschef samt gruppchef bolagsstyrning, avdelningen för bolag med statligt ägande, Finansdepartementet, den 11 juni 2025.

Intervju med Olle Dierks, samordnare, KTH och områdesledare för storskaliga investeringar, ordförande och samordnare för Team Sweden Smart Cities, den 9 april 2025 och 16 mars 2026.

Intervju med Lena Bertilsson, affärsområdeschef Stora företag och Lovisa Onn, HR-chef på Exportkreditnämnden, den 28 oktober 2025.

Intervju med Fredrik Larsson Senior Investment Adviser på Exportkreditnämnden och Nefco, den 2 juli 2025.

Intervju med Jonas Berggren, internationell analyschef på Svenskt Näringsliv, den 3 september 2025.

Intervju med Joakim Gullstrand, Professor of International Economics, School of Economics and Management, Lunds universitet, den 18 september 2025.

Intervju med Pär Hansson och Patrik Tingvall, båda analytiker på Tillväxtanalys, den 21 augusti 2025.

Intervju med Josefin Videnord, analytiker på Tillväxtanalys, den 17 juni 2025.

Intervju med tel:004684537800Jenny Bergström Bonmot, projektledare, Kulturella och kreativa branscher på Svenska institutet, avdelningen Sverige-kommunikation och främjande, den 25 augusti 2025.

Intervju med Andrea Rabus, avdelningen Sverige-kommunikation och främjande på Svenska institutet, den 21 augusti 2025.

Intervju med Niclas Carlsson, enhetschef och Paul Westin, handläggare och senior affärsutvecklare, klimatavdelningen på Energimyndigheten, den 2 oktober 2025.

Intervju med Jonas Törnblom, Senior Advisor Karl-Adam Bonniers stiftelse och Bo Jerlström, ambassadör, den 1 oktober 2025.

Intervju med Sabrina Suikki, samordnare internationella affärer Norrbottens Handelskammare, den 20 oktober 2025.

Intervju med Jesper Öhrn, chef för internationell handel och affärsutveckling på Västsvenska Handelskammaren och Åsa Tegelberg, projektledare på Exportcenter Väst, den 10 oktober 2025.

Intervju med Sara Sandelius, biträdande chef för enheten för handel och bistånd på Kommerskollegium, den 22 oktober 2025.

Intervju med Juliana Perez Falke, affärsområdeschef på Almi Företagspartner, den 25 november 2025.

Intervju med Patrick Krassén, policychef och skattepolitisk expert på Företagarna, den 3 december 2025.

Intervju med Maria Lindström, näringspolitisk chef på Innovationsföretagen, den 25 februari 2026.

Intervju med Maria Rosendahl, näringspolitisk chef på Teknikföretagen, den 8 januari 2026.

Intervju med Stina Lantz, vd på Swedish Incubators & Science Parks, den 16 december 2025.

Korrespondens

E-post från Almi, den 15 april 2025.

E-post från Business Sweden, den 22 januari 2025.

E-post från Business Sweden, den 7 april 2026.
E-post från Energimyndigheten, den 31 mars 2026.
E-post från Exportkreditnämnden, den 2 april 2026.
E-post från Innovationsföretagen, den 2 april 2026.
E-post från IVL Svenska Miljöinstitutet, den 26 augusti 2025.
E-post från IVL Miljöinstitutet, den 27 augusti 2025.
E-post från Klimat- och näringslivsdepartementet, energienheten, den 2 september 2025.
E-post från Kommerskollegium, den 1 april 2026.
E-post från Norrbottens Handelskammare, den 1 april 2026.
E-post från Norrbottens Handelskammare, den 2 april 2026.
E-post från Viable Cities vid KTH, den 1 april 2026.
E-post från Svenska institutet, den 25 augusti 2025.
E-post från Teknikföretagen, den 7 februari 2026. Svar på frågor till Teknikföretagens medlemspanel.
E-post från Utrikesdepartementet, den 9 april 2026.

Webbplatser

business-sweden.com.
ekn.se.
ekonomifakta.se.
foretagarna.se.
innovationsforetagen.se.
ivl.se.
kommerskollegium.se.
naturvardsverket.se.
regeringen.se.
scb.se.
sida.se.
si.se.
svensktnaringsliv.se.
swedac.se.
teamsweden.se.
teknikforetagen.se.
tillvaxtverket.se.
tullverket.se.

utrikeshandelsforeningen.se.

verksamt.se.

BILAGA

Team Swedens samarbetskonstellationer

Konstellation	Samordnare/ koordinator	Medlemmar/deltagare
Industries		
<i>Agriculture & Food</i>	<i>Business Sweden</i>	Almi, Business Sweden, Exportkreditnämnden (EKN), Formas (statligt forskningsråd), Jordbruksverket, Landsbygds- och infrastrukturdepartementet, Livsmedelsverket, Rise (oberoende statligt forskningsinstitut), AB Svensk Exportkredit (SEK), Svenska institutet (SI), Tillväxtverket, Utrikesdepartementet, Vinnova, Visit Sweden
<i>Cultural & Creative Industries</i>	<i>Svenska institutet</i>	The Association of Swedish Fashion Brands (ASFB), Business Sweden, Dataspelebranschen, Export Music Sweden, Filminstitutet, Film- och Tv-producenterna, Innovationsföretagen (arkitektur), Konstnärliga och Litterära Yrkesutövares Samarbetsnämnd (Klys), Konsthantverkscentrum, Konstnärnämnden, Kreativ Sektor, Kulturrådet, Kulturdepartementet, Klimat- och näringslivsdepartementet, Regionernas nationella KKB-nätverk, Scensverige, Stockholm Fashion District, Svensk Form, Svenska Förläggareföreningen, Svenska institutet, Sveriges Arkitekter, Trä- och Möbelföretagen, Utrikesdepartementet
<i>Energy</i>	<i>Regeringskansliet</i>	Business Sweden, Energimarknadsinspektionen, Energimyndigheten, Forum för smarta elnät, Klimat- och näringslivsdepartementet, Kungliga Tekniska högskolan (KTH), Svenska kraftnät, Sveriges ambassad New Delhi, Sveriges ambassad Peking, Sveriges ambassad Washington, Tillväxtverket, Vinnova
<i>Life Science</i>	<i>Business Sweden</i>	Business Sweden, E-hälsomyndigheten, Folkhälsomyndigheten, Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte), Karolinska institutet (KI), Klimat- och näringslivsdepartementet, Myndigheten för delaktighet, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Socialstyrelsen, Swecare, Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket (TLV), Utrikesdepartementet, Utbildningsdepartementet
<i>Mining</i>	<i>Business Sweden</i>	Business Sweden, EKN, Impact Innovation, Luleå tekniska universitet, Naturvårdsverket, Näringslivets internationella råd (NIR), AB Svensk Exportkredit (SEK), Sveriges geologiska undersökning (SGU), Sida, Svemin (Föreningen för gruvor, mineral- och metallproducenter i Sverige), Swedfund (statligt bolag för utvecklingsfinansiering), Swedish Mining Innovation, Utrikesdepartementet, Vinnova

Konstellation	Samordnare/ koordinator	Medlemmar/deltagare
<i>Smart Cities</i>	<i>Viable Cities/KTH</i>	Afry (teknik-, design- och rådgivningsföretag), Boverket, Business Region Göteborg, Business Sweden, Chalmers Industri-teknik, Climate View, Confederation of Swedish Enterprise, Dalarna Science Park, Drive Sweden, Electricity Innovation, Exportkreditnämnden (EKN), Formas (statligt forskningsråd), Fossilfritt Sverige, Green Transition Initiative, Infra Sweden 2030, Internet of Things Sweden, IQ Samhällsbyggnad, IVL/Smart City Sweden, Kungliga Tekniska högskolan (KTH), Lantmäteriet, Lindholmen Science Park, Nordiska miljöfinansieringsbolaget (Nefco), Rise (oberoende statligt forskningsinstitut), SKR:s internationella verksamhet SALAR International, Sweden-India Business Council (SIBC), Sida, Svenska institutet för standarder (SIS), Swedish Incubators & Science Parks (SISP), Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning och forskning (Stint), Handelshögskolan i Stockholm, Sustainable Business Hub, Svenska institutet, Svenskt Näringsliv, Swedfund (statligt bolag för utvecklingsfinansiering), Havs- och vattenmyndigheten, Energimyndigheten, Naturvårdsverket, AB Svensk Exportkredit (SEK), Regeringskansliet, Internetstiftelsen, Teknikföretagen, Teknikföretagens Branschgrupper, Tillväxtverket, Viable Cities, Vinnova, Världsnaturfonden WWF
<i>Tech</i>	<i>Business Sweden</i>	Almi Invest, Business Sweden, Energimyndigheten, Rise (oberoende statligt forskningsinstitut), Swedish Incubators & Science Parks (SISP), Svenska institutet (SI), Tillväxtverket, Vinnova
Trade & Invest		
<i>Varumärket Sverige/Brand Sweden</i>	<i>Svenska institutet</i>	Business Sweden, Ikea Sverige, Invest in Norrbotten, Kulturrådet, Lunds universitet, Spotify, Stockholm Business Region, Svenska institutet, Sverigebilden, Sveriges Olympiska Komité (SOK), Visit Sweden, Volvo Group, Västsvenska Handelskammaren, Wallenberg Investment
<i>Invest Promotion</i>	<i>Business Sweden</i>	Arbetsförmedlingen, Business Sweden, Energimyndigheten, Exportkreditnämnden (EKN), Migrationsverket, Naturvårdsverket, regioner och regionala investeringsfrämjande organisationer, Rise (oberoende statligt forskningsinstitut), AB Svensk Exportkredit (SEK), Sveriges geologiska undersökning (SGU), Swedish Incubators & Science Parks (SISP), Svenska institutet (SI), Svenska kraftnät, Svenskt Näringsliv, Tillväxtverket, Trafikverket, Utrikesdepartementet, Vinnova
<i>Strategic Projects</i>	<i>Business Sweden</i>	Business Sweden, Exportkreditnämnden (EKN), Utrikesdepartementet och vid behov andra delar av Regeringskansliet, AB Svensk Exportkredit (SEK), Sida, Swedfund (statligt bolag för utvecklingsfinansiering). (Beroende på efterfrågan kan även andra myndigheter engageras i enskilda projekt.)

Konstellation	Samordnare/ koordinator	Medlemmar/deltagare
<i>Sustainability</i>	<i>Utrikes- departementet</i>	Business Sweden, Exportkreditnämnden (EKN), AB Svensk Exportkredit (SEK), Sida, Svenska institutet (SI), Swedfund (statligt bolag för utvecklingsfinansiering), Svenskt Näringsliv, Näringslivets internationella råd (NIR), Kommerskollegium
<i>Talent Attraction</i>	<i>Svenska institutet</i>	Astra Zeneca, Business Sweden, Hitachi Energy Sweden, Linköping Science Park, Move to Gothenburg (Västsvenska Handelskammaren), Region Skåne, Region Stockholm, Skellefteå kommun, Svenskt Stål AB (SSAB), Svenskt Näringsliv, Tech Sverige, Teknikföretagen, Tillväxtverket
<i>Trade & Development</i>	<i>Business Sweden</i>	Business Sweden, Exportkreditnämnden (EKN), Kommerskollegium, AB Svensk Exportkredit (SEK), Sida, Swedfund (statligt bolag för utvecklingsfinansiering), Utrikesdepartementet

Swedish Regions

<i>Regioner</i>	<i>Business Sweden kontakt punkt, men ingen koordinator</i>	Stockholm, Västra Götaland, Halland, Skåne, Norrbotten, Västernorrland, Gävleborg, Dalarna, Västmanland, Örebro, Kronoberg, Uppsala, Jämtland, Härjedalen
-----------------	---	---

Global Network

<i>Global</i>	<i>Utlandsmyndigheterna och Business Sweden lokalt (utanför Sverige)</i>	Team Sweden-samarbeten med aktiva grupper och nätverk utanför Sverige. Här ingår bl.a. Business Sweden, utlandsmyndigheterna och svenska handelskammare.
<i>Brazil</i>	<i>Utrikes- departementet</i>	Ambassaden Brasília, Business Sweden, Chalmers Tekniska högskola, Energimyndigheten, Exportkreditnämnden (EKN), Försvarets materielverk (FMV), Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), Försvarsdepartementet, Försvarsmakten, Havs- och vattenmyndigheten, IVL Svenska Miljöinstitutet, Karolinska institutet (KI), Klimat- och näringslivsdepartementet, Kungliga Tekniska högskolan (KTH), Linköpings universitet, Luftfartsverket, Naturvårdsverket, Rise (oberoende statligt forskningsinstitut), Stockholm Environment Institute (SEI), Sida, Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI), Svenska institutet (SI), Svenska Handelskammaren (SwedCham), Svensk-brasilianska handelskammaren, Swedfund (statligt bolag för utvecklingsfinansiering), Utrikesdepartementet, Vinnova

Konstellation	Samordnare/ koordinator	Medlemmar/deltagare
<i>China</i>	<i>Utrikes- departementet</i>	Business Sweden, Dataspelesbranschen, Elstandard, Energi-myndigheten, Finansdepartementet, Generalkonsulatet i Hong Kong, Generalkonsulatet i Shanghai, IVL Svenska Miljöinstitutet, Klimat- och näringslivsdepartementet, Kommerskollegium, Nationellt Kunskapscenter Kina, Naturvårdsverket, Socialdepartementet, Statsrådsberedningen, Svenska institutet (SI), Svenskt Näringsliv, Sveriges ambassad Peking, Swecare, Sweden China Trade Council, Swedish Chamber of Commerce China, Teknikföretagen, Utrikesdepartementet, Utbildningsdepartementet, Vinnova, Visit Sweden
<i>India</i>	<i>Utrikes- departementet</i>	Ambassaden New Delhi, Business Sweden, Sveriges general-konsulat i Mumbai, India Sweden Industry Transition Partnership, Innovationskontoret, Ambassaden New Delhi, Lands-byggs- och infrastrukturdepartementet, Socialdepartementet, Svenska Handelskammaren i New Delhi, Swecare, Sweden India Business Council, Utrikespolitiska institutet, Utrikesdepar-temnet, Utbildningsdepartementet
<i>Ukraine</i>	<i>Utrikes- departementet</i>	Ambassaden Kiev, Business Sweden, Energimyndigheten, Ex-portkreditnämnden (EKN), Försvarets materielverk (FMV), Kommerskollegium, Myndigheten för civilt försvar (MCF), AB Svensk Exportkredit (SEK), Sida, Socialdepartementet, Svenska institutet (SI), Swecare, Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll (Swedac), Swedfund (statligt bolag för ut-vecklingsfinansiering), Utrikesdepartementet

Källa: Business Sweden/teamsweden.se.

2023/24:RFR1	FINANSUTSKOTTET Öppen utfrågning om den aktuella penningpolitiken den 17 oktober 2023
2023/24:RFR2	SOCIALUTSKOTTET Offentlig utfrågning om nationell högspecialiserad vård
2023/24:RFR3	CIVILUTSKOTTET Offentligt sammanträde om vårdnad, boende och umgänge vid våld i familjen.
2023/24:RFR4	NÄRINGSUTSKOTTET Näringsutskottets offentliga sammanträde om energilagring
2023/24:RFR5	TRAFIKUTSKOTTET Offentligt sammanträde om artificiell intelligens (AI)
2023/24:RFR6	SOCIALUTSKOTTET Offentligt sammanträde om reformen av EU:s läkemedelslagstiftning
2023/24:RFR7	TRAFIKUTSKOTTET Planera laddinfrastruktur för vägtrafik – en kunskapsöversikt
2023/24:RFR8	FINANSUTSKOTTET Den demokratiska granskningen av centralbanker – En forskningsöversikt
2023/24:RFR9	CIVILUTSKOTTET Offentligt sammanträde – Hur säkerställer vi ett bostadsbyggande som möter behov och efterfrågan i hela landet?
2023/24:RFR10	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde om finansiell stabilitet i en osäker omvärld – hur påverkas Sverige?
2023/24: RFR11	MILJÖ- OCH JORDBRUKSUTSKOTTET Utvärdering av förädlingsindustrin och detaljhandeln för livsmedel
2023/24: RFR12	TRAFIKUTSKOTTET Offentligt sammanträde om trafikens elektrifiering
2023/24: RFR13	FINANSUTSKOTTET Riksbankens årsredovisning 2023 och den aktuella penningpolitiken
2023/24: RFR14	SOCIALUTSKOTTET Offentligt sammanträde om civilt försvar och krisberedskap inom hälso- och sjukvården
2023/24:RFR15	FINANSUTSKOTTET Svensk penningpolitik 2023
2023/24:RFR16	NÄRINGSUTSKOTTET Näringsutskottets offentliga sammanträde om en forsknings- och innovationspolitik för ett konkurrenskraftigt näringsliv
2023/24:RFR17	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde om Finanspolitiska rådets rapport, Svensk finanspolitik 2024

- 2023/24:RFR18 FINANSUTSKOTTET
Offentligt sammanträde med utfrågning av Riksbankens direktion
om penningpolitiken 2023
- 2023/24:RFR19 CIVILUTSKOTTET
Offentligt sammanträde om överskudsättning

2024/25:RFR1	SOCIALFÖRSÅKRINGSUTSKOTTET Arbetslivsinriktad rehabilitering för sjukskrivna med stressrelaterad ohälsa – en utvärdering
2024/25:RFR2	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde med utfrågning av Riksbankens direktion om penningpolitiken 2024
2024/25:RFR3	FÖRSVARSKOTTET Uppföljning av det civila försvaret – erfarenheter från tre beredskapssektorer
2024/25:RFR4	FINANSUTSKOTTET Finansutskottets offentliga sammanträde om finansiering av ny kärnkraft
2024/25:RFR5	NÄRINGSUTSKOTTET Näringsutskottets offentliga sammanträde om företag som brottsverktyg
2024/25:RFR6	CIVILUTSKOTTET Civilutskottets offentliga sammanträde om civilt försvar
2024/25:RFR7	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde med utfrågning av Finansiella stabilitetsrådet
2024/25:RFR8	ARBETSMARKNADSUTSKOTTET Arbetsmarknadsutskottets offentliga sammanträde om läget på arbetsmarknaden och arbetslösheten
2024/25:RFR9	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde om Riksbankens årsredovisning 2024 och den aktuella penningpolitiken
2024/25:RFR10	TRAFIKUTSKOTTET Offentligt sammanträde om det civila försvaret och transporter
2024/25:RFR11	SOCIALUTSKOTTET En utvärdering av delar av beslutsprocessen för nationell högspecialiserad vård
2024/25:RFR12	SOCIALFÖRSÅKRINGSUTSKOTTET Offentligt sammanträde om arbetslivsinriktad rehabilitering för sjukskrivna med stressrelaterad ohälsa
2024/25:RFR13	FINANSUTSKOTTET Svensk penningpolitik 2024
2024/25:RFR14	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde om Finanspolitiska rådets rapport Svensk finanspolitik 2025
2024/25:RFR15	FÖRSVARSKOTTET Försvarsutskottets offentliga sammanträde om civilt försvar
2024/25:RFR16	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde med utfrågning av Riksbankens direktion om penningpolitiken 2024

- 2024/25:RFR17 NÄRINGSUTSKOTTET
Näringsutskottets offentliga sammanträde om näringslivets roll för
att stärka det svenska totalförsvaret
- 2024/25:RFR18 SOCIALUTSKOTTET
Offentligt sammanträde om utvärdering av delar av
beslutsprocessen för nationell högspecialiserad vård

2025/26:RFR1	CIVILUTSKOTTET Offentligt sammanträde om e-handeln och konsumenterna
2025/26:RFR2	CIVILUTSKOTTET Uppföljning av tre bostadspolitiska beslut – en tydligare bostads försörjningslag, en enklare planprocess och slopat krav på bygglov för solcellspaneler
2025/26:RFR3	SOCIALUTSKOTTET Offentligt sammanträde om den nya socialtjänstlagen – så förebygger vi brottslighet
2025/26:RFR4	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde med utfrågning av Riksbankens direktion om penningpolitiken 2025
2025/26:RFR5	UTBILDNINGS- OCH KULTURUTSKOTTEN Utbildnings- och kulturutskottens offentliga sammanträde om läsning
2025/26:RFR6	KULTURUTSKOTTET Kunskapsöversikt om dataspel och brädspel
2025/26:RFR7	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde med utfrågning av Finansiella stabilitetsrådet
2025/26:RFR8	FINANSUTSKOTTET Engelsk version: Riksbank Evaluation, 2015–2024 Svensk version: Utvärdering av Riksbankens penningpolitik 2015–2024
2025/26:RFR9	CIVILUTSKOTTET Offentligt sammanträde om civilutskottets uppföljning av tre bostadspolitiska beslut
2025/26:RFR10	KULTURUTSKOTTET Offentligt sammanträde med anledning av kulturutskottets kunskapsöversikt om dataspel och brädspel
2025/26:RFR11	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde med utfrågning om utvärderingen av svensk penningpolitik 2015–2024
2025/26:RFR12	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde om Finanspolitiska rådets rapport Svensk finanspolitik 2026
2025/26:RFR13	UTBILDNINGSUTSKOTTET Skolgång och studieresultat för elever med NPF
2025/26:RFR14	FINANSUTSKOTTET Offentligt sammanträde om Riksbankens verksamhet 2025 och den aktuella penningpolitiken
2025/26:RFR15	ARBETSMARKNADSUTSKOTTET Arbetsmarknadsutskottets offentliga sammanträde om EU och den svenska arbetsmarknadsmodellen

- 2025/26:RFR16 UTBILDNINGSKOTTET
Offentligt sammanträde om skolgången för elever med NPF
- 2025/26:RFR17 FINANSKOTTET
Svensk penningpolitik 2024
- 2025/26:RFR18 TRAFIKKOTTET
Uppföljning av Sveriges regionala icke statliga flygplatser – ut-
veckling och utmaningar inom ekonomi, tillgänglighet, beredskap
och miljö

SVERIGES 
RIKSDAG 

Beställ via www.riksdagen.se under Dokument & lagar

