

# INNOVASJON NORGE

## Styrets årsberetning 2025



Innovasjon Norges lovfestede formål er å være statens og fylkeskommunenes virkemiddel for å realisere verdiskapende næringsutvikling i hele landet. Målene om flere gode gründere, flere vekstbedrifter og innovative næringsmiljøer i hele landet ligger fast. Styret konstaterer at selskapet har god måloppnåelse, på tross av krevende tider både for norsk næringsliv og Innovasjon Norge som organisasjon.

I 2025 mottok cirka 10.000 norske bedrifter en tjeneste fra Innovasjon Norge. Effektene av leveranser fra Innovasjon Norge til norsk næringsliv er en mervest i salgsinntekter, verdiskaping og produktivitet, sammenlignet med bedrifter som ikke har mottatt leveranser. Tjenestene virker.

I en rapport lansert av Innovasjon Norge i 2025 fremkommer det at Norge har over 5.000 høyvekstbedrifter. Det er høyvekstselskapene som er de mest produktive, og Innovasjon Norge har startet et systematisk arbeid i 2025 med måling av antall leveranser til potensielle høyvekstselskaper og har som mål at antall høyvekstselskaper i Norge og i porteføljen skal økes. Det er viktig for omstillingen av norsk økonomi, og i henhold til Innovasjon Norges strategi om å gjøre næringslivet mer produktivt.

Bedrifter i en tidlig fase får lån de ellers ikke ville ha fått, også gjennom samarbeid mellom bankene og Innovasjon Norge. Mange bedrifter har mulighet til å betjene lån, men mangler sikkerhet. I år har bedrifter fått mer enn en milliard kroner i lån og kreditter gjennom vekstgarantiordningen. Vekstgarantiordningen er et resultat av et samarbeid med Det europeiske investeringsfondet (EIF).

Innovasjon Norge innvilget totalt 9,4 mrd. kroner i lån, tilskudd og garantier til norsk næringsliv i 2025, der lån innen risikoporteføljen viser en sterk vekst bl.a. som følge av utbetalinger knyttet til Grønn Industrifinansiering.

Etter flere år med en nedadgående trend knyttet til Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse, er ambisjonen å snu denne trenden. Samtidig innebærer statsbudsjettet for 2026 at rammebetingelsene knyttet til eksportarbeidet strammes betydelig inn, og at styrking ute ikke lar seg gjennomføre i 2026. Eksportbedrifter er gjennomgående betydelig mer produktive enn andre bedrifter og for å øke produktiviteten i Norge, bør det være et ønske å få frem flere gode eksportbedrifter.

Tjenestene overfor norsk landbruk har fortsatt å øke, og Bionova har styrket sin posisjon. Når det gjelder Innovasjon Norges distriktspolitiske verktøykasse for øvrig, er den redusert gjennom en lengre periode (fra 2005). Reiselivets betydning som eksport- og distriktsnæring gjør oppdraget sentralt i Innovasjon Norges arbeid. 2025 var et sterkt år for norsk reiseliv med høy internasjonal trafikk, men mange aktører opplever fortsatt utfordringer knyttet til lønnsomhet, sesongsvingninger, kompetansetilgang og økende press på enkelte reisemål.

Innovasjon Norge har i 2025 utarbeidet en ny handlingsplan for en mer bærekraftig og lønnsom reiselivsnæring. Gjennom strategisk markedsføring, styrket innsiktsgrunnlag og støtte til reisemåls- og produktutvikling arbeides det for bedre spredning av gjester over året og i hele landet.

I en mer krevende global handelssituasjon trenger norske bedrifter mer støtte for å lykkes internasjonalt. Samtidig er det blitt vanskeligere for bedriftene å finne risikovillig kapital fra private investorer. Innovasjon Norges tjenester til finansiering og rådgivning skal bistå bedriftene nettopp i den utfordrende vekstreisen. Det geopolitiske bakteppet innebærer at Innovasjon Norges arbeid med næringsutvikling i nordområdene, med forsvar, og i Ukraina får større oppmerksomhet. Styret mener selskapets verktøykasse for å bidra på disse sentrale områdene bør styrkes.

Rammene for Innovasjon Norges virksomhet besluttet politisk og formidles i form av oppdragsbrev fra oppdragsgiverne. Virksomheten må løpende tilpasses oppdragene. Gjennom 2025 har det vært debatt om Innovasjon Norge. Styret ønsker en diskusjon om næringspolitiske mål og virkemidler velkommen, men vil samtidig understreke viktigheten av langsiktighet og at debatten er faktabasert. Styret er videre opptatt av forutsigbarhet for Innovasjon Norges kunder, bedrifter i hele landet. I en situasjon der norsk økonomi har stort behov for omstilling og der våre naboland satser mer på forskning, innovasjon og næringsutvikling, er det et tankekors at Norge nå reduserer innsatsen.

## **VIRKSOMHETEN**

Innovasjon Norges skal utløse bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling, basert på de ulike regionenes næringsmessige muligheter. Innovasjon Norge tilbyr tjenester innen finansiering, rådgivning, kompetanse, nettverk og profilering til et bredt spekter av norske virksomheter.

Innovasjon Norge ble stiftet 19. desember 2003. Selskapet har hovedkontor i Oslo. Innovasjon Norge har kontorer i alle deler av landet og per 31. desember 2025 tilstedeværelse i 23 land. Selskapet er organisert som et særlovselskap og eies 51 prosent av Staten ved Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) og 49 prosent av fylkeskommunene.

## **HOVEDTREKK I 2025**

### *Krevende år for internasjonal handel*

2025 har vært et krevende år i internasjonal handel, da endrede rammebetingelser har gjort det vanskeligere for bedrifter å lykkes med sine eksportambisjoner. Starten av året var preget av utspill fra den amerikanske regjeringen, med trusler om tollmurer og andre handelsbarrierer. Som en konsekvens har EU i større grad beskyttet egen industri. Et eksempel er innføringen av beskyttelsestiltak mot import av ferrolegeringer. Dette har ført til større usikkerhet for norsk næringsliv.

Samtidig har nye handelsavtaler med India, Malaysia, Thailand og Mercosur-landene gitt nye muligheter i fremvoksende markeder. I en stadig mer uforutsigbar verden hvor regelbasert handel er under press, bidrar handelsavtalene til reduserte tollsatser og forutsigbare rammebetingelser. Det er viktig at norske myndigheter legger gode planer for oppfølgingen av avtalene. Innovasjon Norge gir bedriftene råd om mulighetene disse avtalene gir, og legger aktivt til rette for markedsfremstøt, blant annet gjennom bistand fra de internasjonale kontorene, delegasjonsreiser og messedeltakelse.

### *Solide leveranser fra internasjonale kontorer*

Krevende rammebetingelser internasjonalt gjør behovet for råd og nettverk fra markedene økende og Innovasjon Norges internasjonale kontorer har levert gode resultater i 2025. Andelen egenbetaling fra kundene var 27 prosent, noe som viser at næringslivet benytter seg av Innovasjon Norges betalte rådgivningstjenester. Kontrakter for 6 milliarder kroner ble signert av norske selskaper som har fått bistand fra de internasjonale kontorene. Effektmålingene viser at bedrifter som har benyttet rådgivningstjenestene internasjonalt har 13,4 prosentpoeng mervekst i salgsinntekter enn kontrollgruppen, og 8 prosentpoeng mervekst i verdiskaping. Styret anser dette som gode leveranser, og synliggjøring av Innovasjon Norges relevans og bidrag til økt verdiskaping.

I 2025 har Innovasjon Norge etablert tilstedeværelse i Kyiv i Ukraina, og har hatt stor pågang av norske bedrifter som ønsker å levere til det ukrainske markedet. Rundt en tredel av bedriftene som tar kontakt med Innovasjon Norge i Ukraina er forsvarsbedrifter, men det er også en stor andel bedrifter innen energi og energisystemer, bygg og anlegg, samt helse og helseteknologi. I tillegg har Innovasjon Norge et nyetablert kontor i Sydney i Australia med en spesialrådgiver for forsvarsindustrien.

### *Delegasjoner*

Innovasjon Norge har ansvar for en rekke næringslivsdelegasjoner for å fremme norske bedrifter internasjonalt. Næringslivsdelegasjonen i forbindelse med det offisielle besøket til Minneapolis og New York i oktober 2025 samlet et bredt spekter av norske og amerikanske aktører. Delegasjonen var sentral i markeringen av 200-årsjubileet for norsk utvandring til USA. Innovasjon Norge hadde også ansvaret for Expo i Osaka i Japan hvor nesten 1,7 millioner mennesker besøkte den fellesnordiske paviljongen.

I 2025 har Innovasjon Norge etablert programmet «Trade missions», organiserte delegasjonsreiser der Innovasjon Norge tar med en gruppe norske bedrifter til et internasjonalt marked hvor formålet er å gi deltakerne bedre markedsinnsikt, nettverksmuligheter, og direkte møter med potensielle kunder, partnere og andre relevante aktører. Det har vært gjennomført 20 trade missions til ulike markeder, med gode resultater og fornøyde kunder. Trade missions brukes primært innenfor de tematiske områdene i eksportsatsingene.

### *Rekordbruk av vekstgarantiordningen*

Vekstgarantiordningen er et samarbeid med utvalgte banker i Norge hvor innovative og raskt voksende bedrifter som har betjeningsevne, men mangler sikkerheter, kan søke om lån i banken sin. Gjennom denne ordningen garanterer Innovasjon Norge for 75 prosent av lånet. Innovasjon Norge har samarbeid med 13 banker, og i 2025 var det for første gang en milliard kroner i garanterte lån og kreditter. Ordningen er svært effektiv, og bidrar til at det finnes mer tilgjengelig kapital for selskaper i en vekstfase.

### *Innovasjon Norge i det offentlige ordskiftet*

Det har i perioder vært et krevende år for Innovasjon Norge i det offentlige ordskiftet. Virksomhetens rolle og prioriteringer har vært gjenstand for betydelig oppmerksomhet og debatt både før og etter stortingsvalget. Styret registrerer at debatten ofte ikke er basert på et godt kunnskapsgrunnlag. Styret mener at åpenhet, etterprøvbarhet og kontinuerlig forbedring er avgjørende for å

oppretholde tillit i møte med offentlig debatt. Styret vil også understreke betydningen av et saklig og kunnskapsbasert ordskifte om virkemiddelapparatets rolle i utviklingen av norsk næringsliv.

### *Strategi*

Styret vedtok ny strategi ved utgangen av 2024, for perioden 2025-2030. I denne strategiperioden skal Innovasjon Norge bidra til å gjøre næringslivet mer produktivt og sørge for at flere bedrifter vokser internasjonalt. Dette skal nås gjennom tre kundeløfter, der Innovasjon Norge skal være en foretrukken rådgiver, en bank som utfordrer, og en partner som utløser kapital og åpner dører til nye markeder. Styret er fornøyd med operasjonaliseringen av strategien, og hvordan den er implementert i organisasjonen, blant annet gjennom et justert system for målstyring. Til tross for et urolig makrobilde og endringer i selskapets rammebetingelser mot slutten av året står strategien fast.

### **MÅL OG LEVERANSER**

Innovasjon Norges mål er å bidra til flere gode gründere, flere vekstkraftige bedrifter og innovative næringsmiljøer i hele landet. For alle delmålene konstaterer styret at effektene og måloppnåelsen er høy.

Til sammen bevilget Stortinget og fylkeskommunene 5,8 mrd. kroner til Innovasjon Norge i 2025, og Innovasjon Norge innvilget tilskudd, lån og garantier på til sammen 9,4 mrd. kroner, mot 9,8 mrd. kroner i 2024. Lånetilsagn utgjorde 4,2 mrd. kroner i 2025, som er 600 mill. kroner lavere enn året før, mens bruken av garantier økte fra 600 mill. kroner til 800 mill. kroner. Totale tilskudd endte på 4,4 mrd. kroner i 2025, det samme nivået som i 2024.

Innovasjonstilskudd viste en nedgang med vel 500 mill. kroner fra 2024 til 2025. Dette skyldes at tilskuddsnivået var uvanlig høyt i 2024 fordi Innovasjon Norge tildelte 1 mrd. kroner til batteriprojekter gjennom Norges deltakelse i IPCEI EuBatIn – et felleseuropeisk initiativ for å bygge en konkurransedyktig og bærekraftig europeisk verdikjede. Utbetalingene til kundene for den såkalte «batterimilliarden» skjer over en periode på fem år. Selv om tilskudd gjennom Miljøteknologiordningen og Grønn plattform økte i 2025, falt totale innovasjonstilskudd sammenlignet med 2024.

Distriktsutviklingstilskudd og særlig landbrukstilskudd økte betydelig, slik at totale tilskudd fra Innovasjon Norge var om lag det samme i 2025 som i 2024.

De finansielle tildelingene utløser kapital fra andre kilder, og det totale investeringsbeløpet i prosjektene Innovasjon Norge finansierte var 23,6 mrd. kroner, av dette utgjorde totale leveranser (finansiering og øvrige tjenester) fra Innovasjon Norge 10,0 mrd. kroner. Én krone i finansiering fra Innovasjon Norge utløste dermed i gjennomsnitt 1,4 kroner fra andre kilder, hovedsakelig private aktører.

I kundeundersøkelsene rapporterer en stor andel av bedriftene som får støtte av Innovasjon Norge systematisk at støtten er utslagsgivende for at prosjektet blir realisert. Av bedriftene som har fått

tjenester eller midler fra Innovasjon Norge, sier 96 prosent av bedriftene at støtten i høy eller middels grad har vært utslagsgivende. Dette er på nivå med tidligere år.

For å måle effekten av tiltakene Innovasjon Norge gjennomfører, måles effekter på bedriftenes økonomiske utvikling. Effektanalysen er en økonometrisk studie som undersøker i hvilken grad bedriftene som har mottatt en tjeneste fra Innovasjon Norge har hatt ulik utvikling de tre første årene etter støtten, sammenliknet med tilsvarende bedrifter som ikke har mottatt støtte. Denne analysen utføres hvert år. Den viktigste datakilden er bedriftenes regnskapsdata. Den siste analysen ble gjennomført med data fra perioden 2015-2024. Ifølge denne analysen hadde bedriftene som fikk støtte av Innovasjon Norge betydelig sterkere vekst enn de sammenlignbare bedriftene. For salgsinntekter var merveksten 17,4 prosentpoeng, for verdiskaping 12,8 prosentpoeng og for produktivitet 5,6 prosentpoeng.

Styret understreker at disse resultatene er et gjennomsnitt over et antall år, og ikke kan brukes til å analysere utviklingen fra et år til et annet. Resultatene viser like fullt at Innovasjon Norge har virkemidler, rutiner og systemer som bidrar til økt verdiskaping i Norge, i tråd med oppdraget.

En viktig milepæl ble nådd i 2025 med totalt 10 000 kundebehovshenvendelser til virkemiddelapparatet gjennom Én vei inn. Én vei inn er en digital inngang der bedrifter kan få rask avklaring og veiledning. Løsningen skal gi virkemiddelapparatet et felles ansikt utad, og skal gjøre at næringslivet opplever det som mer helhetlig og tilgjengelig.

#### *Innovasjonspolitisk rådgiver*

Innovasjon Norge har en aktiv og kunnskapsbasert rolle som innovasjonspolitisk rådgiver overfor eiere og oppdragsgivere. Eiere og oppdragsgivere får løpende status for norsk næringsliv gjennom lyttepostrapporter, i tillegg til faglig baserte innspill til større prosesser, som statsbudsjettene eller politiske strategier og stortingsmeldinger. Innovasjon Norge bruker kvalitative og kvantitative metoder for å sikre solide, kunnskapsbaserte råd. Dette inkluderer metodiske tilnærminger for valg av strategiske satsingsområder, og i større grad bruk av den kunnskapen som finnes i hele organisasjonen.

Styret konstaterer med tilfredshet at selskapet gjennom 2025 har bidratt til en rekke slike arbeid. Dette inkluderer innspill knyttet til statsbudsjettet, innovasjon i forsvarsektoren, samt regjeringens kvante- og digitaliseringsstrategier. I 2025 startet også arbeidet med innspill knyttet til EUs nye rammeprogram og konkurranseevnefond. Styret anbefaler at Norge griper mulighetene som ligger i disse programmene og går inn med full deltagelse i programmene. Det er samtidig viktig at dette ikke skjer på bekostning av de nasjonale virkemiddelrammene, fordi deltakelsen i EUs programmer både bygger på og forutsetter nasjonale FoU-investeringer.

#### **ØKONOMISK UTVIKLING**

Selskapets årsresultat for 2025 ble 162 mill. kroner mot 235 mill. kroner for 2024. Resultat før tap ble 121 mill. kroner i 2025, mot 165 mill. kroner i 2024. Tapsnedskrivningene på låneporteføljen viser en økning for den mest risikoutsatte delen av porteføljen, hvorav det meste av økningen er knyttet til vekstgarantier.

Statsbudsjettet for 2026 innebærer kutt i Innovasjon Norges finansierings- og kompetansetilbud til næringslivet. Som følge av budsjettkuttet vil selskapet gjennomføre en omstillingsprosess, med en samlet nedbemanning på 100 – 110 årsverk. Innovasjon Norge fikk i desember 2025 en tilleggsbevilgning på 125 mill. kroner til å dekke omstillingskostnader. Et tilsvarende beløp er satt av i regnskapet for 2025 til omstillingskostnader i 2026. Netto resultateffekt i regnskapet er null. Styret uttrykker bekymring for manglende sammenheng mellom de reduserte økonomiske rammene, og de forventningene som stilles fra oppdragsgiverne.

Netto renteinntekter utgjorde 516 mill. kroner i 2025, mot 541 mill. kroner året før.

Sum andre driftsinntekter endte på 1 735 mill. kroner i 2025, mot 1 556 mill. kroner i 2024. Driftsinntektene er positivt påvirket av en tilleggsbevilgning fra NFD på 125 mill. kroner for å dekke omstillingskostnader som følge av kommende nedbemanning og restrukturering i 2026. I tillegg har Innovasjon Norge inntektsført 45 mill. kroner, bevilget fra NFD, knyttet til ekstraordinær kostnad som følge av planendring for Avtalefestet pensjon (AFP). Korrigert for disse effektene er sum andre driftsinntekter på nivå med 2024. Det er en økning i eksterne inntekter på 13 mill. kroner som følge av inntekter knyttet til EXPO 2025 i Japan.

Totale driftskostnader endte på 2 131 mill. kroner, mot 1 889 mill. kroner i 2024, en økning på 242 mill. kroner. Økningen er hovedsakelig innen lønns- og personalkostnader som endte på 1 220 mill. kroner i 2025, mot 1 000 mill. kroner i 2024. Økningen skyldes omstillingskostnader på 91 mill. kroner og kostnadsføring av engangseffekten relatert til planendring av AFP, på 74 mill. kroner. I tillegg kommer noe økte lønnskostnader som resultat av den generelle lønnsveksten i 2025, samt et noe høyere antall årsverk enn i 2024. Direkte prosjektkostnader er redusert med 22 mill. kroner fra 2024, mens andre driftskostnader er 45 mill. kroner høyere enn forrige år, hvorav 34 mill. kroner er knyttet til omstillingskostnader.

Tap på utlån består av konstaterte tap samt endring i tapsnedskrivninger knyttet til forventede tap i forhold til i fjor. Det er lavrisikolånene som har en regnskapsmessig effekt i Innovasjon Norges resultat, og konstaterte tap på denne ordningen utgjorde 18 mill. kroner i 2025, mot 1 mill. kroner i 2024. Som følge av en tilbakeføring av tidligere tapsnedskrivning ender netto tap med en positiv effekt på 41 mill. kroner i 2025. Tap på utlån knyttet til risikolåneordninger (risikolån og garantier) dekkes av tapsfond, og har dermed ikke resultatmessig effekt. Tap på utlån for risikolån og garantiordningene var 568 mill. kroner i 2025, mot 451 mill. kroner i 2024. Denne utlånsvirksomheten har høyere risikoprofil enn lavrisikolåneordningen. Tapene utgjorde 8,6 prosent av porteføljen i 2025. Det vises til nærmere omtale av tap på utlån i note 16.

Gjennom Vekstgarantiordningen samarbeider Innovasjon Norge med 13 norske banker, hvor Innovasjon Norge yter porteføljegarantier for lån til innovative eller raskt voksende små og mellomstore selskaper. Gjennom ordningen ytes garantier for 75 prosent av det enkelte engasjementet, begrenset til 20 prosent av utlånsvolumet avtalt med den enkelte bank. Ved utgangen av 2025 hadde Innovasjon Norge garantier for samlede utlån på 3,2 mrd. kroner, med et samlet garantiansvar på 733 mill. kroner.

Innovasjon Norges balanse var ved utgangen av 2025 29,2 mrd. kroner, som er samme nivå som ved utgangen av 2024. Netto utlån utgjorde 17,1 mrd. kroner per 31. desember 2025, det samme nivået som per 31. desember 2024. Det er i 2025 utbetalt 3,7 mrd. kroner i nye utlån (2,4 mrd. kroner i 2024) og 3,7 mrd. kroner i tilskudd (5,9 mrd. kroner i 2024).

Likviditetssituasjonen vurderes som god per 31.12.2025, med bankinnskudd på 11,6 mrd. kroner (11,6 mrd. kroner per 31.12.2024). Innovasjon Norge opptar innlån fra staten for å finansiere selskapets utlånsvirksomhet. En stor del av innlånene for lånevirkksomheten refinansieres ca. hver tredje måned, og brutto ble det rullert 63 mrd. kroner i 2025. Netto kontantstrøm fra driften var -286 mill. kroner i 2025 (2,5 mrd. kroner i 2024). Hovedårsaken til endringen er en engangsinnbetaling til tapsfond knyttet til oppdraget Grønn Industrifinansiering i 2024. Avviket mellom årets driftsresultat og kontantstrøm fra operasjonelle aktiviteter er i hovedsak inn- og utbetalinger av lån og tilskudd. Netto likviditetsendring for året endte på -42 mill. kroner mot 2,3 mrd. kroner i 2024. Det vises til nærmere omtale av likviditetsrisiko i note 21.

Selskapet har ikke hatt utgifter eller investeringer knyttet til forskning og utvikling i løpet av 2025.

Innovasjon Norge har i 2025 gjennomført en planendring knyttet til innføring av ny livsvarig AFP-ordning for ansatte født i 1963 eller senere. I tråd med regnskapslovens krav regnskapsføres den ekstraordinære kostnaden på 74 mill. kroner i 2025. Det vises til nærmere omtale av beregnet pensjonskostnad i note 31 og 37.

For delregnskapet Tjenesteleveranser og tilskuddsforvaltning (TLT), vurderer styret at selskapet har en forsvarlig egenkapital per 31. desember 2025, som gir tilstrekkelig dekning av den løpende økonomiske driftsrisikoen. Nivået ligger likevel under den risikotoleransen styret har vedtatt, på 8-12 prosent av årlige offentlige- og eksterne inntekter. Selskapet er i dialog med eierne om utviklingen av egenkapitalen fremover.

Årsregnskapet er utarbeidet under forutsetning av fortsatt drift. Regnskapet gir et riktig og fullstendig bilde av selskapets eiendeler, gjeld og resultat. Det har ikke inntruffet forhold etter regnskapsårets utgang som er av betydning ved bedømmelsen av selskapet, og som ikke fremkommer av årsregnskapet med tilhørende noter.

Regnskapet for 2025 viser et overskudd på 162 mill. kroner, hvorav utbytte til henholdsvis Nærings- og fiskeridepartementet utgjør 182,5 mill. kroner og 6,3 mill. kroner til Fylkeskommunene. Utbytte følger egne regler per delregnskap for selskapet, og utbyttet kommer i sin helhet fra låneordningene. Ordningene for tjenesteleveranser og tilskuddsforvaltning viser et underskudd for 2025 og er ikke med i grunnlaget for utbytteberegning. Det er årsaken til at årets utbytte overstiger årets resultat. En fullstendig oversikt over styrets forslag til disponering av overskuddet går fram av note 35.

## **KOSTNADSEFFEKTIVITET**

Innovasjon Norge definerer kostnadseffektivitet som forholdet mellom leveranser i kroner og selskapets samlede kostnader. Selskapet følger kostnadsutviklingen løpende, og vurderer effektiviteten blant annet på selskapsnivå, for låneordningene og for de største og mest etablerte tilskuddsordningene.

I 2025 ble 94 prosent av alle leveranser inkludert i vurderingene av kostnadseffektivitet. Totale leveranser (finansiering og øvrige tjenester) gikk fra 10,6 mrd. kroner i 2024 til 10,0 mrd. kroner i 2025, mens driftskostnadene steg med 12,8 prosent. Sistnevnte skyldes flere forhold, blant annet økte pensjonskostnader og omstillingskostnader som følge av reduserte rammer i statsbudsjettet 2026. Dette ga en samlet kostnadseffektivitet på 21,4 prosent i 2025, og en fireårig rullerende andel på 19,7 prosent, en svekkelse sammenlignet med tidligere år. For låneordningene viser 2025-tallene lavere kostnadseffektivitet enn i 2024, hovedsakelig som følge av lavere utlånsvolum og høyere timeforbruk. Kostnadene knyttet til finansieringsvirksomheten ligger på rundt 7 prosent.

Kostnadseffektiviteten varierer mellom Innovasjon Norges kontorer. Målt som driftskostnader i prosent av brutto lånevolum ligger gjennomsnittet i 2025 på 1,93 prosent, mens kontornivået spenner fra 1,39 prosent til 2,35 prosent. Forskjellene reflekterer i stor grad volum, da større utlånsporteføljer bidrar til lavere relative kostnader. Regionene betjener også ulike kundekategorier, og det er ikke en proporsjonal sammenheng mellom lånestørrelse og ressursbehov. Mindre saker kan kreve tilnærmet like omfattende vurderinger som større saker, noe som påvirker den relative kostnadsbelastningen.

Det er metodisk utfordrende å foreta direkte sammenligninger med andre virksomheter, ettersom Innovasjon Norge ikke har fullt ut sammenlignbare aktører. Det må hensyntas at for bankene vil kostnadsprosenten ha i seg et privatmarkedssegment som er langt mer kostnadseffektivt enn bedriftsmarkedet. Likevel kan bankene gi en indikativ referanse. To av landets største private banker har kostnadsprosenten (driftskostnader i prosent av lånevolum) på henholdsvis 1,36 prosent og 1,02 prosent i 2025, sammenlignet med Innovasjon Norges, som ligger på 1,93 prosent. Innovasjon Norge arbeider med en stor andel nye og ukjente kunder, ofte gründere og førstegangssøkere, og nesten utelukkende prosjektfinansiering. Dette krever mer grundige vurderinger og medfører lengre saksbehandlingstid sammenlignet med banker, som i større grad håndterer etablerte kunder med kjent historikk og risikoprofil. I tillegg er selskapets distribusjon gjennom mange lokalkontorer med relativt små porteføljer av enkeltvirkemidler en kostbar modell.

Innovasjon Norges digitale transformasjon fortsatte i 2025. Det gamle saksbehandlingssystemet SOPP ble stengt, og alle finansieringssaker behandles nå i det nye systemet INFlow. Styret er positive til at selskapet får bedre digitale systemer, som er mer tilpasset de forventningene bedriftene har til brukervennlighet og effektivitet. Styret er opptatt av at gevinstene fra de digitale investeringene tas ut for å minimere konsekvensene av kuttene i statsbudsjettet.

## **RISIKOSTYRING**

Styret arbeider systematisk gjennom året for å sikre at Innovasjon Norge har en effektiv styring og kontroll. Innovasjon Norges system for risikostyring og internkontroll er basert på metodedokumentet for risikostyring i staten samt COSO Enterprise Risk Management-rammeverket. Risikostyring og internkontroll er en integrert del av Innovasjon Norges virksomhetsstyring, og skal understøtte virksomhetens strategiske måloppnåelse, samt gi tilstrekkelig sikkerhet for at virksomheten opererer innenfor den risikotoleransen styret har vedtatt.

Styret mottar løpende rapportering om utviklingen i vesentlige risikoforhold fra administrasjonen og gjennom styrets risikoutvalg. Risikoutvalget fungerer som et saksforberedende organ og støtter styret i sin utøvelse av internkontroll og risikostyring. Internrevisjonen er utkontraktert til en ekstern leverandør, som har som hovedoppgave å vurdere og gi anbefalinger knyttet til virksomhetens risikostyring, internkontroll og styringsprosesser. Internrevisor rapporterer direkte til styret. I 2025 gjennomførte internrevisjonen revisjon av finansieringsområdet og revisjon av habilitet og avspasering i tråd med internrevisjonsplanen og styrets vedtak. Internrevisjonens årsrapport viser at det ikke har blitt avdekket alvorlig svikt.

Innovasjon Norges risikounivers er delt inn i strategisk risiko, finansiell risiko og operasjonell risiko, og elleve risikoområder under disse tre kategoriene. I løpet av 2025 har Innovasjon Norge gjennomført en helhetlig vurdering av virksomhetens risikobilde, med særlig vekt på forhold som kan påvirke måloppnåelse, leveransedyktighet og omdømme.

Styret har behandlet de overordnede risikovurderingene, hvor to risikoområder innen strategisk risiko (leveranserisiko og omdømmerisiko) og ett risikoområde innenfor operasjonell risiko (økonomisk styring og effektivitet) ble vurdert til høy risiko (rød). Vurderingene er gjort med utgangspunkt i både sannsynlighet og konsekvens, samt relevante endringer i interne og eksterne rammebetingelser. På denne bakgrunn fremhever styret følgende mest sentrale risikoer og iverksatte tiltak i 2025.

En vesentlig risiko i 2025 har vært avvikling av og kutt i oppdrag som kan svekke Innovasjon Norges evne til å levere helhetlige tjenester og dokumentere samfunnseffekt. Fragmenterte eller færre oppdrag reduserer gjennomføringskraft og legitimitet, og kan påvirke fremtidig finansiering. Bredden i oppdrag er omfattende, og risikoen for manglende samsvar mellom politiske forventninger og kapasitet har økt ved raske endringer i rammebetingelsene. Innovasjon Norges tiltak er tett dialog med eierne, tydeligere kobling mellom oppdrag og interne mål, og utarbeidelse av handlingsplaner, inkludert mål om å styrke flere finansieringskilder og partnerskap. Styret ser dette som en vesentlig risiko også for 2026, og understreker behovet for tydelig forventningsavklaring og kommunikasjon om konsekvenser av politiske prioriteringer.

Omdømmerisikoen kan øke som følge av negativ utvikling av størrelsen på låneporteføljen, lang saksbehandlingstid eller eksternt generert misinformasjon om Innovasjon Norges effekt og gjennomslagskraft. Samtidig virker omdømme tilbake på andre risikoområder ved å påvirke tillit, evne og relevans. Derfor vurderer styret omdømme som en vesentlig risiko og har etablert tiltak for å styrke faktabasert kommunikasjon, forbedre interessentdialogen og systematisk overvåke omdømmerelevante forhold.

Innen økonomisk robusthet ble lav egenkapitalandel identifisert som et risikoområde. Lov om Innovasjon Norge § 7a fastslår at selskapet til enhver tid skal ha en egenkapital som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten. I Styrets risikotoleranse defineres dette som en egenkapitalandel på 8-12 prosent av årlige offentlige og eksterne inntekter. Blant annet som følge av økte pensjonskostnader knyttet til planendringer for livsvarig AFP og manglende mekanismer for å bygge egenkapital, har egenkapitalandelen utviklet seg fra 8,1 prosent ved utgangen av 2024 til 5,6 prosent ved utgangen av 2025. Nivået er under det nivået styret har fastsatt for egenkapital som

anses nødvendig for å sikre tilstrekkelig handlefrihet og samtidig opprettholde evnen til å håndtere uforutsette driftskostnader. Risikoreduserende tiltak har vært en del av dialogen med eierne med hensyn til finansiering av ekstraordinær kostnad knyttet til pensjon. Endelig kostnad for planendringen ble lavere enn opprinnelig estimert, som sammen med NFD sin tilleggsbevilgning til å dekke den ekstraordinære kostnaden, har bidratt til at risikoen ble redusert i løpet av året. Det understrekes at selskapet som helhet har en solid egenkapital, herunder bundet egenkapital knyttet til Innovasjon Norges finansieringsvirksomhet.

Finansiell risiko er tydelig definert i Innovasjon Norges risikounivers, og omfatter kredittrisiko, renterisiko, valutarisiko og likviditetsrisiko. Kredittrisiko knyttet til utlånsvirksomheten er identifisert som et av de mest sentrale risikoområdene i Innovasjon Norge. Utviklingen i utlånsporteføljen rapporteres til styret hvert tertial, og det har ikke vært registrert vesentlige negative forhold som påvirker risikoprofilen i 2025. Gjennomgang av de vesentligste låneengasjementene, inklusive tapshendelser, legges frem for styret årlig. Styret har vurdert at nivået på tap på utlån ligger innenfor fastsatt risikotoleranse. Renterisiko, valutarisiko og likviditetsrisiko overvåkes gjennom etablerte modeller og fastsatt risikotoleranse.

## **ORGANISASJON OG ARBEIDSMILJØ**

Innovasjon Norge hadde 748 ansatte ved årets utgang, dette inkluderer fast ansatte, vikarer og engasjementer. Tilsvarende tall for 2024 var 761. Turnover av ansatte var på totalt 6 prosent i 2025. Det inkluderer vikarer og ansatte på engasjement. Turnover på faste ansatte (ekskludert fratreden ved pensjon) var på 4,6 prosent, mot 5,0 prosent i 2024.

### *Arbeidsmiljø*

Innovasjon Norge arbeider systematisk for å videreutvikle et helsefremmende og inkluderende arbeidsmiljø. Et godt samarbeid om arbeidsmiljøspørsmål er avgjørende for å lykkes, og partssamarbeidet er derfor en integrert del av virksomhetenes arbeidsform. Ledelsen, tillitsvalgte og verneombudene bidrar sammen til å skape et godt arbeidsmiljø og effektiv drift. Det arbeides målrettet for å sikre gode og funksjonelle fysiske arbeidsforhold, samtidig som trivsel, samarbeid, arbeidsbelastning og andre faktorer som påvirker den psykososiale delen av arbeidet, også følges opp. Virksomheten er tilknyttet ekstern bedriftshelsetjeneste som fagkyndig samarbeidspartner i dette arbeidet.

Partssamarbeidet er forankret i etablerte strukturer som samarbeids- og arbeidsmiljøutvalg, AKAN, og arenaer for inkludering av vernetjenesten og miljøfyrtårnrepresentanter, både sentralt og ved regionkontorene i Norge. Ved kontorene i utlandet ivaretas arbeidsmiljøet gjennom samarbeid mellom regionale Safety Representatives og ledelsen lokalt og sentralt.

Mangfold oppleves som en styrke, både for Innovasjon Norge som virksomhet og for kundene. Det gir flere perspektiver, øker innovasjonsevnen og gjør oss bedre rustet til å løse samfunnsoppdraget. Arbeidet med mangfold, likestilling og inkludering er forankret i virksomhetens retningslinjer. Ambisjoner for livsfasepolitikk skal bidra til at arbeidsplassen har medarbeidere med bred kompetanse og stort mangfold i alders- og livsfaser.

Innovasjon Norge er opptatt av å utvikle et arbeidsmiljø som fremmer trivsel, engasjement og gode resultater. Medarbeiderundersøkelsen er et viktig verktøy for å få innsikt i hvordan den enkelte har det på jobb - hva som fungerer godt, og hvor selskapet har rom for forbedring. Undersøkelsen er tett koblet til Innovasjon Norges strategiarbeid og skal bidra til at kultur og arbeidsmiljø støtter opp under mål og prioriteringer. Høsten 2025 svarte 89 prosent på undersøkelsen. Undersøkelsen viste at Innovasjon Norge har motiverte medarbeidere som trives godt. Faktorer som mulighet for innflytelse, god arbeidsbalanse og støtte fra leder ble vurdert som styrker. Både sentral og lokal vernetjeneste har bidratt i oppfølgingen av undersøkelsen gjennom statusorienteringer og dialog sentralt og regionalt.

#### *Sykefravær og skader*

Sykefraværet for 2025 var på 4,0 prosent, mot 3,5 prosent i 2024. Beregningen gjelder ansatte i Norge. Til sammenligning var sykefraværet i offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning 4,7 prosent i tredje kvartal 2025, ifølge SSB. Det ble rapportert inn én skade i 2025.

#### *Likestilling*

Kjønnsfordelingen i Innovasjon Norge viser en kvinneandel på 54 prosent ved utgangen av året. Toppledergruppen bestod ved utgangen av 2025 av fem kvinner og tre menn. I samsvar med aktivitets- og redegjørelsesplikten for arbeidsgivere er det utarbeidet en separat likestillingsredegjørelse for 2025, som offentliggjøres på selskapets hjemmeside.

#### *Lederlønn*

I overensstemmelse med statens retningslinjer for lederlønn, har styret i Innovasjon Norge utarbeidet retningslinjer om fastsettelse av lønn og annen godtgjørelse til administrerende direktør og andre ledende personer. I tillegg utarbeides en godtgjørelsesrapport for ledende personer som fremlegges i selskapets ordinære foretaksmøte, og deretter offentliggjøres på selskapets hjemmeside.

### **ANSVARLIG NÆRINGS LIV OG BÆREKRAFT**

Innovasjon Norge har i 2025 jobbet aktivt for å fremme ansvarlig næringsliv og bærekraft, både internt i selskapet og blant selskapets kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Innovasjon Norges ambisjoner og arbeid med ansvarlig næringsliv og bærekraft er tydelig forankret i virksomheten. Selskapet gjennomførte i 2024 en omfattende dobbel vesentlighetsanalyse i tråd med EU-direktivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), og har i 2025 prioritert aktiviteter i tråd med denne.

Innovasjon Norge legger OECDs retningslinjer for ansvarlig næringsliv og FNs veiledende prinsipper for næringsliv og menneskerettigheter til grunn for arbeidet med ansvarlig næringsliv. I tråd med disse har Innovasjon Norge utarbeidet et risikokart for bærekraft samt foretatt aktsomhetsvurderinger for enkelte markeder, aktiviteter, tjenester og innkjøp. Aktsomhetsvurderinger, i form av Integrity Due Diligence, er også innarbeidet i saksbehandlingen for finansieringssaker etter gitte terskelverdier.

Innovasjon Norge er underlagt åpenhetsloven og gjennomførte i 2025 aktsomhetsvurderinger for å identifisere, vurdere og håndtere faktiske og potensielt negative konsekvenser for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i leverandørkjeden. Aktsomhetsredegjørelsen 2025 offentliggjøres på selskapets hjemmesider.

Ansvarlig næringsliv er en integrert del av Innovasjon Norges tjenester. Det er et krav at alle som mottar tjenester fra Innovasjon Norge ivaretar prinsipper for ansvarlig næringsliv, og det forutsettes at kunder og partnere selv gjennomfører aktsomhetsvurderinger og iverksetter tiltak for å håndtere risiko. Bestemmelser om dette er nedfelt i Innovasjon Norges standardvilkår for våre ulike tjenester. Innovasjon Norge følger også de retningslinjene for adferds- og produktbaserte utelukkelse som Finansdepartementet har fastsatt for Statens pensjonsfond utland. Det innebærer at selskapet ikke støtter prosjekter eller selskaper med uakseptabelt høy risiko for negativ påvirkning på mennesker, samfunn eller miljø. Innovasjon Norges forventninger og krav til egne ansatte og tillitsvalgte er beskrevet blant annet i selskapets etiske retningslinjer og antikorrupsjonspolicy, samt i andre retningslinjer. Selskapet har en varslingskanal tilgjengelig for interne og eksterne varslere.

Med henvisning til den doble vesentlighetsanalysen har virksomheten størst positiv og negativ påvirkning på:

- *Klimaendringer* – Innovasjon Norge har en sentral rolle i finansiering av grønn omstilling, blant annet gjennom økt ramme for grønn industrifinansiering.
- *Sirkulærøkonomi og verdikjeder* – Innovasjon Norge jobber systematisk med å fremme bærekraftige forretningsmodeller som ivaretar ressursbruk og naturhensyn, både gjennom rådgivning og spissede finansieringsordninger.
- *Ansvarlig næringsliv* – Økende risiko knyttet til økonomisk kriminalitet og menneskerettighetsbrudd i internasjonale markeder.

Innovasjon Norges klimaregnskap dekker de mest vesentlige direkte og indirekte utslipp. Innovasjon Norges virksomhet har i liten grad direkte påvirkning på ytre miljø. Selskapets risikoeksponering og påvirkning på klima og natur oppstår i egen drift særlig gjennom reisevirksomhet og våre innkjøp. Innovasjon Norges kontorer i Norge er Miljøfyrtårn-sertifisert, og bærekraftige driftsprinsipper er innarbeidet i selskapets virksomhet.

Selskapets risikoeksponering og påvirkning på klima og natur oppstår også gjennom prosjektene vi finansierer, herunder prosjekter med forbruk av naturressurser, materialer og areal. Et mål satt av styret tilbake i 2023, er å dokumentere Innovasjon Norges bidrag til det grønne skiftet og sette utslippsmål som er vitenskapelig fundert og i tråd med Parisavtalen. I arbeidet med dette er det foretatt vurderinger av aktuell metodikk og hensiktsmessig omfang. Innovasjon Norge har i 2025 ikke prioritert å jobbe videre med å implementere klimamål for finansieringsporteføljen. Det er fortsatt begrenset relevant metodikk for å hente data og sette vitenskapsbaserte klimamål for en finansieringsportefølje bestående i stor grad av prosjektfinansiering, inkludert tilskuddsfinansiering av prosjekter i tidlig fase. Selskapet vil vurdere klimamål for relevante deler av låneporteføljen, dersom dette vurderes å gi hensiktsmessig effekt på bidrag til klimaomstilling.

## **STYRET**

Ved utgangen av 2025 besto styret i Innovasjon Norge av Ola H. Strand (styreleder), Kristin Misund (nestleder), Liv Dingsør, Kristine Falkgård, Arvid Gusland, Arne Ingebrigtsen, Merete Nygaard Kristiansen, Kristine Nore, Heine Østby, Tim Genge (ansattrepresentant) og Mari Dorte Jønland Michaelsen (ansattrepresentant).

I 2025 ble det avholdt ni styremøter. Styret etablerte i 2024 et revisjons- og risikoutvalg bestående av Kristine Falkgård (leder), Arvid Gusland og Mari Dorte Jønland Michaelsen. Utvalget er operasjonalisert i 2025 og er et saksforberedende organ for styret og støtter styret i sin utøvelse av sitt ansvar for regnskapsrapportering, internkontroll og risikostyring.

Innovasjon Norge har tegnet forsikring for styrets medlemmer og daglig leder for deres mulige ansvar overfor selskapet og tredjepersoner. Forsikringsdekningen er 50 mill. kroner per skade, som også er samlet forsikringssum per år.

## **FREMTIDSUTSIKTER**

Statsbudsjettet for 2026 inkluderer en rekke kutt i flere av Innovasjon Norges rammer. Dette får konsekvenser for flere deler av virksomheten, og begrenser Innovasjon Norges evne til å finansiere prosjekter og yte tjenester. Kuttene omfatter både tilskudd og lån, spesielt virkemidler for grønn omstilling, innovasjon og oppstart. Samtidig overføres Siva - Selskapet for industrivekst sine næringshage- og inkubasjonsprogrammer til Innovasjon Norge i april 2026. Dette gir muligheter for bedre koordinering av tjenester.

I tillegg inkluderer statsbudsjettet kutt i eksportarbeidet og reiseliv, på hhv. 70 og 30 millioner. Som følge av den reduserte oppdragsmengden er det vedtatt en samlet nedbemanning i selskapet på inntil 110 årsverk. Innovasjon Norge vil i tillegg gjennomføre en helhetlig gjennomgang av tjenester og tilstedeværelse for å tilpasse selskapet til et redusert tilbud. Innovasjon Norge skal være til stede i hele landet, tett på bedriftene og tett på selskapets fylkeskommunale eiere. Det skal videreføres, men Innovasjon Norge må nå sikre nærhet til regionalt næringsliv på nye måter. 2026 vil derfor bli et år med krevende prioriteringer.

Innovasjon er avgjørende for økt produktivitet og for økonomisk vekst. Uten offentlig intervensjon blir det investert for lite i innovasjon i forhold til samfunnets behov. Innovasjon Norge er statens viktigste verktøy for å fremme investeringer i innovasjon og for utvikling av nye oppstarts- og vekstbedrifter. Styret mener derfor det er bekymringsverdig at innovasjon blir nedprioritert i Norge, mens våre naboland og EU satser stort på FoU og konkurransekraft.

Norge er et lite marked, og skal bedrifter vokse må de også lykkes internasjonalt. Med mye geopolitisk uro i handelspolitikken har det ikke blitt lettere for bedrifter å eksportere til nye markeder. Derfor er det svært viktig at Innovasjon Norge kan bistå bedriftene i markedet, og ta ned barrierer for å gjøre det lettere for norske bedrifter å lykkes. Etterspørselen etter Innovasjon Norges tjenester i internasjonale markeder er god. Styret er bekymret for en utvikling der kapasiteten til å bistå norske bedrifter internasjonalt over tid er kraftig redusert. Dette er en utvikling som må snus.

I 2026 vil styret ha særlig fokus på omstillingsprosessen i selskapet og integrering av Sivas næringshager og inkubatorer i organisasjonen. Videre en god eierdialog spesielt knyttet til eksportoppdraget, samt risiko- og digitaliseringsarbeidet.

Styret vil rette en stor takk til alle ansatte for innsatsen i året som har gått, og takke kunder, oppdragsgivere og partnere for tillit og godt samarbeid gjennom 2025.

Oslo, 12. mars 2026  
Styret i Innovasjon Norge

Ola H. Strand  
styreleder

Kristin Misund  
nestleder

Arvid Gusland

Arne Ingebrigtsen

Merete Nygaard Kristiansen

Kristine Falkgård

Heine Østby

Kristine Nore

Liv Dingsør

Mari Dorte Jønland Michaelsen  
ansattrepresentant

Tim Genge  
ansattrepresentant

Håkon Haugli  
administrerende direktør