



Foto: Trygve Karlsen / Samfoto



Nytt alvor

KPMGs topplederrapport 2026

Denne rapporten belyser hva som opptar norske toppledere nå.

Vi skylder følgende ledere en stor takk for å ha satt av tid til å bli intervjuet av oss i forbindelse med arbeidet:

- Jimmy Bengtsson, Veidekke
- Kjerstin Braathen, DNB
- Philipp Engedal, Coop
- Benedicte Schilbred Fasmer, Telenor
- Hedda Felin, Hurtigruten
- Harald Frigstad, Bertel O. Steen
- Ann-Beth Freuchen, Tine
- Petter-Børre Furberg, Posten Bring
- Odd Arild Grefstad, Storebrand
- Geir Holmgren, Gjensidige
- Sonja Horn, Entra
- Kristin Hurum, Cermaq Norway
- Kristian Johansen, TGS
- Eivind Kallevik, Norsk Hydro
- Geir Karlsen, Norwegian
- Marianne J. Olsnes, Shell
- Anders Opedal, Equinor
- Anne Marit Panengstuen, Nortura
- Nils K. Selte, Orkla
- Kristine Dahl Steidel, Microsoft
- Steffen Syvertsen, Å Energi
- Cathrine Thomassen, GE Healthcare
- Birgitte Ringstad Vartdal, Statkraft

Det er toppledernes betydning for norsk nærings- og samfunnsliv som har vært avgjørende for vårt valg av intervjuobjekter, uavhengig av om KPMG bistår dem eller har gjort det på et tidligere tidspunkt. Der vi har valgt å sitere lederne, har de fått sine uttalelser til gjennomsyn og med mulighet til å gjøre endringer i dem. Intervjuene ble gjennomført i perioden fra 14. oktober til 2. desember 2025.

Rapporten er laget av KPMG i samarbeid med NHO. Den er ført i pennen med bistand fra Storm Communications, men KPMG er fullt og helt ansvarlig for innholdet.



Rune Skjelvan,
administrerende
direktør i KPMG Norge

Oslo, januar 2026

Bekymrede ledere



Norge har alltid skilt seg ut i Europa. Oljerikdommen har forsterket annerledesheten. Verden er vårt marked, men vi har tatt oss råd til å stå litt på utsiden likevel.

Equinors Veslefrikk-plattform i Nordsjøen.

Foto: Roger Hardy / Samfoto

For lille Norge blir utenforskap stadig vanskeligere. EUs nye tollregime kan undergrave EØS-avtalen, og USA er ikke lenger en pålitelig alliert. Samtidig driver klimakrisen isen sakte, men sikkert nordover, og våre interesser i Arktis blir uunngåelig en del av en gryende kamp om tilgang til nye skipsruter, mineraler og olje.

Er prisen for det norske utenforskapet i ferd med å bli for høy?

En medlemsundersøkelse blant NHOs medlemmer, gjennomført i slutten av november av NHO i samarbeid med KPMG, vitner om et bekymret næringsliv:

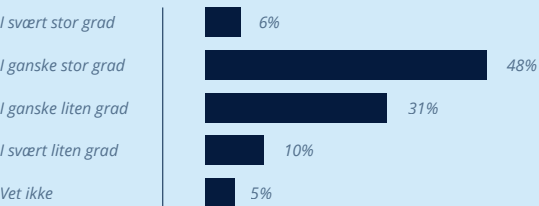
- Lederne er urolige for konkurransekraften, og hver tredje leder mener bedriften deres ikke er konkurransedyktig sammenlignet med utenlandske konkurrenter i samme bransje
- Sikkerhet er en betydelig bekymring. Halvparten opplever ikke at deres virksomhet er en del av totalberedskapen, og kun 6 prosent mener bedriften i stor grad er rustet til å møte cybertrusler

Vår årlige topplederrapport er i år bygget opp rundt følgende temaer:

- Norges plass i Europa
- Vår konkurransekraft og innovasjonsevne
- AI og teknologi
- Næringslivets rolle i totalforsvaret
- Bærekraft

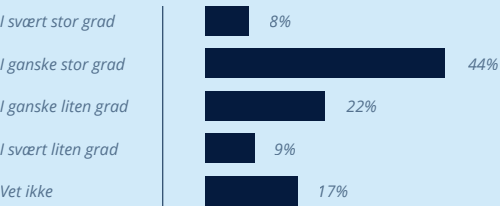
I fjor viet vi særlig mye plass til utviklingen innen kunstig intelligens. I år går vi mest i dybden på Norges plass i Europa, vår konkurransekraft og innovasjonsevne. Det er her vi merker et særlig engasjement blant topplederne.

I hvor stor grad er din bedrift rustet til å møte cybertrusler?



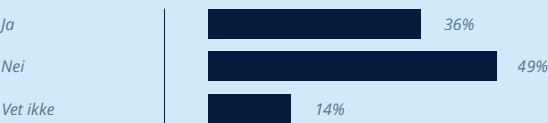
*Ifølge NHOs medlemsundersøkelse fra desember 2025 blant 1800 medlemsbedrifter.

I hvor stor grad opplever du at norske bedrifter er konkurransedyktige sammenlignet med utenlandske konkurrenter i din bransje?



*Ifølge NHOs medlemsundersøkelse fra desember 2025 blant 1800 medlemsbedrifter.

Oppfatter du at din bedrift er en del av den norske totalberedskapen pr i dag?



*Ifølge NHOs medlemsundersøkelse fra desember 2025 blant 1800 medlemsbedrifter.

Utenforskapets pris

*EU-debatten er på vei tilbake i norsk politikk.
Vår alenegang i Europa er en stadig
mer risikabel strategi.*



President i Europakommisjonen, Ursula von der Leyen, taler i Europaparlamentet i Strasbourg november 2025.

Foto: Philipp von Dittfurth/ DPA



«Vi er et lite land som har tjent på en regelbasert verden. Derfor er det ekstra viktig at vi nå sørger for å ha et godt samarbeid med EU»

Anders Opedal, Equinor

Å forstå den verdenen Norge og Europa er en del av, er vanskeligere enn noen gang siden andre verdenskrig. President Donald Trump skjeller ut Volodomyr Zelenskyj det ene øyeblikket og flørter med Vladimir Putin i det neste, innfører tollsatser vi ikke har sett siden 1930-tallet, tenker høyt om å annektere Grønland og å trekke USA ut av Nato. Bare for å nevne noe fra 2025 som var utenkelig for oss da vi skrev vår forrige topplederrapport.

Mer enn på lenge trenger Norge alle de vennene det kan få. Europa og Norden er nærmest oss. Derfor var EUs innføring av toll på norske ferrolegeringer 18. november i fjor illevarslende. Når det kommer til stykket, står også EU seg selv nærmest. Hverken EØS-avtalen eller livsviktige gassleveranser til Europa, var nok til å gi Norge særbehandling.

Går EU lei?

De fleste av lederne som har bidratt til denne rapporten ble intervjuet

før EUs tollbeslutning. Men vi tar nok ikke mye i, om vi antar at toll bekymrer dem. Norges forhold til Europa er nesten uten unntak noe som opptar lederne sterkt. «Vi er et lite land som har tjent på en regelbasert verden. Derfor er det ekstra viktig at vi nå sørger for å ha et godt samarbeid med EU,» sier Anders Opedal i Equinor. «95 prosent av det vi produserer går i dag til Europa. EØS og fri tilgang til markedet er ekstremt viktig,» sier Eivind Kallevik i Norsk Hydro.

Norsk tilknytning til EU er gradvis blitt et mer aktuelt tema i offentlige debatter. Men så lenge ingen av de såkalte styringspartiene har sett seg tjent med å løfte EU-spørsmålet, er det ikke blitt noen ny stor EU-debatt. Under stortingsvalget i fjor høst, var det i realiteten kun Senterpartiet og Venstre som ønsket å snakke om EU. Nytt lederskap i Høyre med Ine Marie Eriksen Søreide som partileder, kan komme til å endre på dette. «Vi som parti er et klart ja-parti,

og det er mye EU-engasjement i Høyre. Jeg tenker vi er et godt parti for å dra den debatten,» sa hun i et intervju med Aftenposten i november.

Flere toppledere vi har snakket med, frykter at EU på et tidspunkt går lei av Norges utenforskap. «Norges samarbeid med Europa gir store inntekter til fellesskapet. Både for energi- og industri-sektoren er godt samarbeid med nordiske og europeiske land avgjørende. Og vi blir stadig mer avhengig av dette fellesskapet gitt både handels- og sikkerhets-politikken,» sier Birgitte Ringstad Vartdal i Statkraft. «Vi har på mange måter nytt godt av å ikke være medlem, men på et eller annet tidspunkt tenker jeg EU kan bli lei av at vi nyter godt av alle godene uten å dele alle byrdene,» tror Philipp Engedal i Coop.



*«Jeg tror fremtidens
vinnere er land som
klarer å bevare frihet,
demokrati og tillit
mellom mennesker.»*

Steffen Syvertsen, Å Energi

«Derfor er jeg optimist»

For noen virksomheter er det også åpenbare fordeler om Norge var fullverdig EU-medlem. Ta et eksempel fra bilbransjen: «Norge har null toll på biler, mens EU har opp til 50 prosent toll på biler fra Kina. Da blir Norge et fint land å sende overskuddsbiler til for kinesiske produsenter,» forklarer Harald Frigstad i Bertel O. Steen. «Dersom vi har helt annerledes rammevilkår enn våre naboland, slik som i dette tilfellet hvor kinesiske biler renner inn over grensen, så gir det store utslag for bransjen og vi får svært ustabile og skjeve rammevilkår».

Frigstad frykter for europeisk bilindustri i møte med billige kinesiske modeller hvis ikke Europa beskytter sine interesser med blant annet tollsatser. «Hvis ikke EU gjør det, risikerer kontinentet et rustbelte på samme måte som vi så i USA da japanske biler kom for fullt».

Europa mangler ikke dommedagsprofeter, men heldigvis finnes optimister også. «Jeg tror fremtidens vinnere er land som klarer å bevare frihet, demokrati og tillit mellom mennesker. Det er verdier som danner grunnlaget for innovasjon og langsiktig verdi-

skapning,» sier Steffen Syvertsen i Å Energi. «Europa har et betydelig potensial, men konkurransekraften er under press. Vi taper stadig terreng mot andre deler av verden, både når det gjelder kapitaltilgang, tempo og evnen til å skalere ny teknologi. Samtidig har vi sterke fortrinn i form av kunnskapsmiljøer og industriell kompetanse. Økt samarbeid i Norden og Europa blir avgjørende fremover. Med riktige grep har vi gode forutsetninger for å tiltrekke oss talenter og styrke vår konkurransekraft. Derfor er jeg optimist.»



USAs visepresident JD Vance på et uoffisielt besøk til den amerikanske militærbasen Pituffik Space Base på Grønland i mars 2025.

Foto: Jim Watson / Reuters



President Donald Trump legger frem de nye tollsatsene på det han kalte «Liberation Day».

Foto: Brendan Smialowski / AFP



Er Ola «fat and happy»?

Kan vi ha det *for* godt? Ja, mener mange ledere som er bekymret for norsk konkurransekraft.

Over Nidelva i Froland kommune står Evenstad kraftverk, det første av i alt 15 verk i Arendalsvassdraget. Turbinen i det 17 meter høye fallet produserer fortsatt strøm, 121 år etter at den ble installert. Det moderne Norge ble skapt på steder som Froland.

En halvtimes kjøretur sør langs Nidelva, ligger et flat-sprengt område langs E18 utenfor Grimstad. Her vil Norsk Vind sette opp vindmøller, men lokal motstand stopper prosjektet inntil videre. Nasjonen som ble bygget på fornybar energi, er ifølge Norstat den sterkeste vindkraftmotstanderen av alle land i Europa.

«Hva skjedde med å yte for å nyte?»

«Vårt fortrinn er konkurransedyktig kraft, men vi ser et kraftunderskudd som kommer,» sier Eivind Kallevik i Norsk Hydro, selskapet som ble startet året etter at Evenstad kraftverk sto ferdig. «Om vi ikke tar beslutninger nå for å løse dette, får det konsekvenser lenger ned i veien».

Motstanden mot å investere i nye kraftkilder er symptomatisk for Norge i 2025, mener flere av lederne vi har snakket med. «Hva skjedde med å yte for å nyte?» sier en leder oppgitt.

Sense of urgency?

Har vi rett og slett fått det så bra, at vi har sluttet å bry oss om verdiskaping? Dette er et spørsmål som har opptatt mange av lederne vi har snakket med over flere år. Men i år merker vi et enda større engasjement.

Lanseringen av den såkalte Draghi-rapporten om Europas konkurransekraft høsten 2024 var en vekker for mange, og NHOs egen Draghi-rapport fra august slo fast at det sto dårlig til med norsk konkurransekraft. Martin Bech Holtes bok *Landet som ble for rikt* og den politiske retorikken rundt formuesskatten og «rikinger» bidrar også til næringslivsledernes engasjement. «Jeg skulle ønske vi kom dit at det er positivt å lykkes og skape noe nytt. Av og til virker det som at fordeling er viktigere enn det å skape,» sier en næringslivsleder.





Lanseringen Draghi-rapporten om Europas konkurransekraft høsten 2024 var en vekker. Her med EU-kommisjonens president, Ursula von der Leyen, og Mario Draghi, tidligere leder av Den europeiske sentralbanken.

«Vi er jo alle enig med Draghi, men det store spørsmålet er hva du gjør med det. Du kan ikke bare fortsette med å innføre en ny regulering uten å fjerne en annen.»

Marianne Olsnes, Shell

Draghi-rapporten pekte på krav og reguleringer fra nasjonale myndigheter og Brussel som et betydelig hinder for europeisk konkurransekraft. Men ett år etter rapportens utgivelse, er forsvinnende lite skjedd for å forenkle næringslivets rammevilkår – både i Europa og her i Norge. «Vi er jo alle enig med Draghi, men det store spørsmålet er hva du gjør med det. Du kan ikke bare fortsette med å innføre en ny regulering uten å fjerne en annen», sier Shell-sjef Marianne Olsnes.

EUs bærekraftdirektiv (CSRD), som skjerper kravene til mange selskapers bærekraftsrapportering, er et eksempel på hvor fordyrende og tidkrevende velmente reguleringer kan bli. «Vi skal selvfølgelig kommunisere åpent og transparent, og jeg forstår de gode intensjonene med kravene. Men da CSRD kom, måtte vi øke årsrapporten og arbeidet med datainnsamling og internkontroll betydelig. Summen av alle rapporteringskravene utfordrer konkurransekraften i Europa,» sier Anders Opedal i Equinor.

Et uttrykk som går igjen hos påfallende mange av våre 23 intervjuobjekter, er *sense of urgency*. Mange mener det går alt for sent å omstille Norge. «Vi føler ikke på presset, vi har det godt og tar ikke inn over oss hvor mye som skjer internasjonalt.

Et eksempel er kraftpolitikken. Her går ikke utviklingen raskere, snarere tvert i mot legges det på nye krav og reguleringer som gjør at prosjektene tar enda lenger tid,» sier Statkraft-sjef Birgitte Ringstad Vartdal.

Forskning til liten nytte

Hver høst bedriver næringslivsledere, politikere og interesseorganisasjoner en øvelse i selvpisking når FN publiserer sin Global Innovation Index. Det ble en trist 20. plass for Norge i 2025, og ingen feiret at det var én plass opp fra ifjor. Statsbudsjettet, som kommer i samme tidsrom, minner oss om hvor mye oljepenger som drysses over nasjonen – uten at vi synes å bli mer innovative av den grunn.

Ser vi isolert på forskning, ligger imidlertid Norge ganske godt an med en 11. plass i verden, ifølge FN. Det er omtrent på nivå med våre naboland. Så hva drar Norge ned når det kommer til innovasjonskraft?

Særlig to forhold ser ut til å forklare hvorfor Norge ikke evner å kommersialisere og løfte forskningen ut i verden ofte nok: Tilgang på risikokapital og næringsstruktur.

Zürich calling

Selv om Norge bugner av penger, gjelder ikke det tilgangen på risikokapital. Staten er Norges superkapitalist med full eller delvis kontroll over seks av landets største selskaper. «Da er det helt andre incentiver som gjelder. Det blir fete utbytter til statskassa, men ikke mange nye investeringer og mer risikokapital,» sier en leder i et helprivat selskap.

Skatteflukten hjelper ikke på. Siden høsten 2022 har over 80 rike nordmenn flyttet til Sveits, ifølge SSB. Ligningsformuen de tok med seg var over 50 milliarder, men den reelle verdien er mange ganger høyere. Over halvparten av formuen til de 400 rikeste i Kapitals rangering, er nå flyttet ut av Norge. «Vi har grei tilgang på kapital i Norge, men mye mindre vekstkapital som skal til for å skalere virksomheter. I Norge er det også svært krevende å bygge et selskap som går på børs fordi det krever ganske store utbetalinger på eierhånd,» sier DNBs Kjerstin Braathen.

Det meste av den utflyttede kapitalen er fortsatt investert i Norge, men frykten er at utflytterne over tid ser til andre land når de investerer pengene sine. «Vi har skatter som driver folk og gründere ut av landet. Så mye kapital er forsvunnet, at det begynner å true norsk konkurransekraft. Mindre tilgang på privat kapital gjør det vanskeligere å finansiere oppstartsselskaper, noe som reduserer investeringene og dermed jobbskapingen i privat sektor. Hva Norge skal leve av om 20-30 år, er ikke lett å se,» mener Orkla-sjef Nils Selte.

Vi er bønder ifra nord

Norges beliggenhet mellom Arktis og Europa har preget oss og vårt næringsliv i alle år. Tidlig på 1800-tallet var vi verdens største eksportør av naturisblokker, hundre år senere verdens største hvaloljeprodusent, i dag verdens største lakseoppdretter og en betydelig olje- og gassnasjon. Trolig forblir Norge en råvarebasert nasjon i all overskuelig fremtid.

Men vi kan selvfølgelig være innovative likevel. Vi slutter eksempelvis aldri å bli imponert av hvordan oljesektoren bruker uhyre kompleks teknologi i stor skala for å hente ut mer olje og gass. Dette er en type produktivitetsforbedrende nyskaping som

ofte ikke fanges opp av innovasjonsindekser, men som like fullt skaper enorme verdier for Norge og norsk næringsliv. «Vi er en liten nasjon, og må være realitetsorientert. Vi er så misunnelige på Sverige, og de er for all del veldig flinke. Men husk at det må de også være, fordi de har en helt annen næringsstruktur enn den norske,» sier Coop-sjef Philipp Engedal.

Det er ikke enkelt å se for seg hvordan vi her i Norge skal klare å utvikle et stort økosystem av gründere og investorer som skaper suksessbedrifter innenfor områder som bioteknologi og AI. Så hva skal vi «leve av etter oljen»? Det må være opp til markedet å bestemme, mener de fleste av lederne vi har snakket med. Kun noen få ønsker en næringspolitikk som peker ut spesifikke bransjer eller teknologier.

Men politikerne må gi næringslivet de beste muligheter til å lykkes. «Vi har et fantastisk utgangspunkt for neste etappe, men vi står ved et veiskille,» sier Benedicte Schilbred Fasmer i Telenor. «Vi har hatt utrolig innovasjon og teknologiutvikling i en bransje vi vet går inn i solnedgangen. Vi må legge til rette for de som skal løpe neste etappe».

Hvem vil vi være?

Noen ønsker til politikerne går igjen hos de fleste: Stabile og gode rammevilkår, støtte til forskning som ikke har et direkte kommersielt potensial og mer samarbeid mellom offentlig og privat sektor på områder som helse og utdanning. Altså en stat som avlaster risiko når det trengs og spiller mer på lag med næringslivet, men som forøvrig ikke finner på for mye tull.

Med et oljefond på 21.000 milliarder kroner, er vi i økende grad blitt en nasjon av rentenister. Hver fjerde krone i statsbudsjettet kommer fra oljefondet. Vi har strengt tatt råd til alt vi peker på.

Men er det en bedagelig nordmann vi ønsker å se i speilet i fremtiden? «Det viktigste spørsmålet for Norge i dag, er hvordan vi kan få økt økonomisk vekst,» sier DNBs Kjerstin Braathen. «Det handler om hvilke verdier vi trenger for å bevare det velferdssamfunnet vi har».



Sveits er blitt symbolet på formuesskatten, som ble heftig debattert under valgkampen høsten 2025. Illustrasjonsbildet er fra Luzern.



Maskinlæring gjør norsk oppdrett konkurransedyktig

Lusekontroll trenger ikke være forbeholdt lukkede anlegg på land og i sjø.

Maskinsyn i merdene gir oss mulighet til å telle lus og dokumentere kritiske fiskevelferdsparametere. Slike teknologiske fremskritt gir oss mye bedre forutsetning for trygt og forutsigbart dyrehold.

Nå har vi installert lasere i åpne merder som treffer lus uten å forstyrre laksen. Teknologien gjør at vi har redusert antall avlusinger med mer enn 50 prosent, og i kombinasjon med andre teknologiske tiltak, har vi mye bedre lusekontroll i åpne merder.

Vi jobber hele tiden med utvikling og kvalifisering av ny teknologi som kan bedre driften og fiskens velferd.

De siste årene har vi jobbet med et pilotforsøk der vi tester autonom føring av laksen. Idéen er at maskinene skal gjenkjenne signalene når fisken er mett og anbefale fødingsbeslutninger basert på det. Funnene så langt sier at maskin-assistert føring er like god som våre beste førere.

Vi har også brukt seks år på å utvikle en sensor som gjenkjenner den enkelte laks med maskinlæring, kun basert på prikkmønsteret i laksen. Dette gir muligheter for at vi i fremtiden kan gå fra gruppebasert til individbasert oppfølging og håndtering av laks.

Med teknologiske nyvinninger som dette, er jeg optimistisk for fremtiden til norsk oppdrettsnæring.

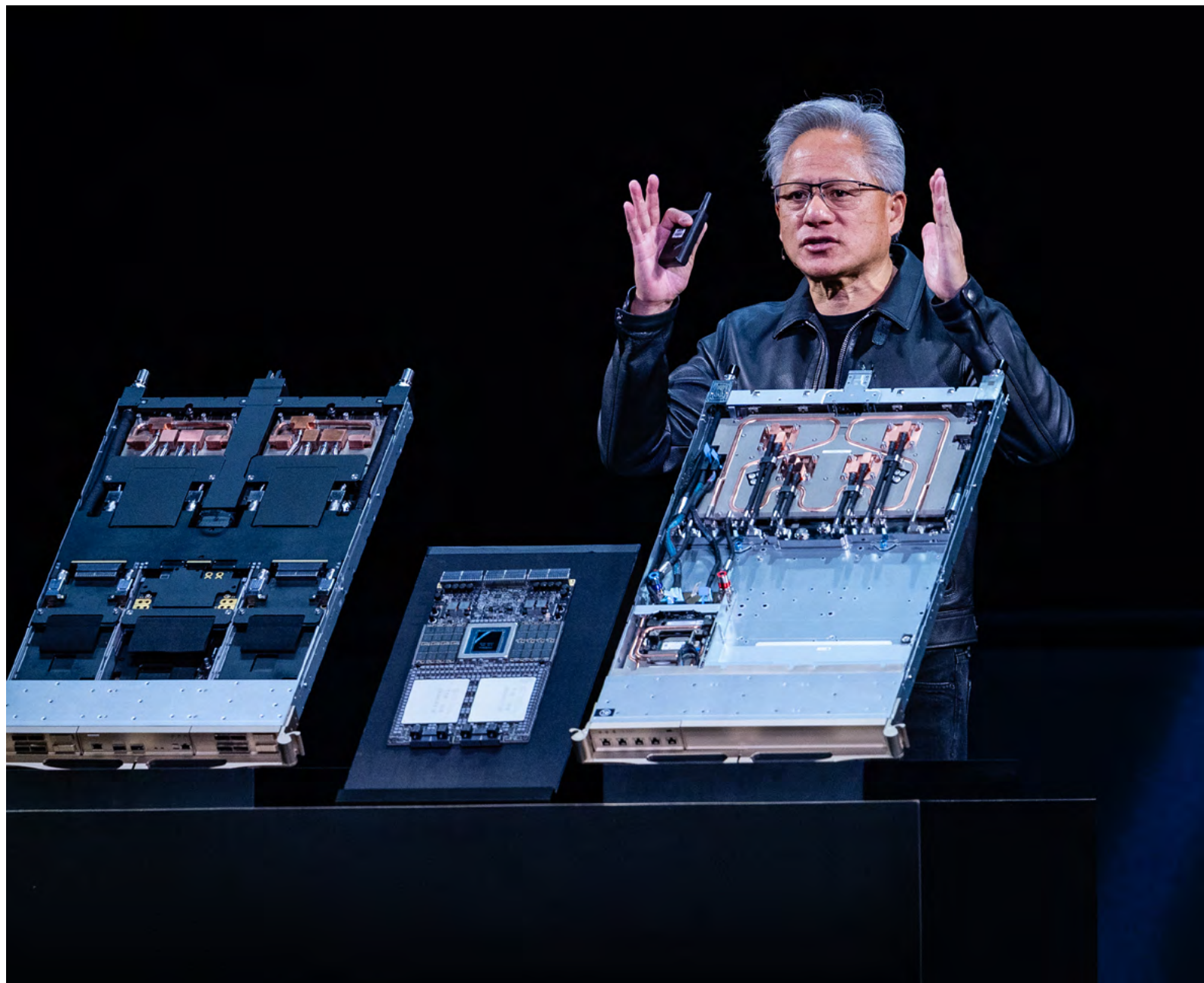


«Maskinlæring åpner opp for helt andre løsninger for dyrehold. Verktøyene gir oss bedre oversikt og beslutningsverktøy, reduserer miljømessig påvirkning og gir informasjonen vi trenger for bedre dyrevelferd. Det gjør meg veldig optimistisk for fremtiden for norsk oppdrettsnæring. Her er det et hav av muligheter.»

Kristin Hurum,
administrerende direktør Cermaq

Det store kappløpet

Over halvparten av all global venturekapital gikk til AI-investeringer i fjor. Det er ikke rart mange frykter en boble. Men verdien av teknologien kan knapt overvurderes – uansett hvordan det går med aksjekursene.



AI-kappløpet hardner til. NVIDIA-sjef Jensen Huang advarer om at Kina er i ferd med vinne kappløpet.

Foto: Eric Lee / NYT

Norge og Europa ligger langt bak USA og Kina når det gjelder å utvikle AI-løsninger. Det er synd, men rent økonomisk er det ikke bare et problem. «Løsningene er ofte hylleware som kan kjøpes. Det er måten vi tar i bruk løsningene på, som kan bli avgjørende,» mener Coop-sjef Philipp Engedal.

Norge har lenge vært en “early adopter” på ny teknologi, og for næringslivet har det vært helt nødvendig for å holde seg konkurransedyktig. Industrien er et godt eksempel på hvordan teknologi kan gjøre selv vareproduksjon lønnsomt i et høykostland. Orkla Foods’ fabrikk på Stranda lager mer enn 100.000 pizzaer hver bidige dag til fysiske nordmenn, svensker og finner. Selve produksjonen er nesten helt automatisert. «Skal vi stå godt i konkurransen med store internasjonale selskaper, må vi ha effektive fabrikker med kompetente medarbeidere og lite manuelt arbeid,» sier Orkla-sjef Nils Selte.

Så langt tyder mye på at Norge er en «early adopter» også på AI-feltet. Ifølge Microsoft ligger

nordmenn på en tredjeplass i verden når det gjelder å bruke AI-verktøy på jobb og i fritiden. Grunnlaget for å bruke teknologien til å styrke norsk næringsliv, er derfor godt til stede.

Stor investeringsvilje

Alle topplederne vi har snakket med, forholder seg til AI som en viktig fremvoksende teknologi. Dagligvarekjedene har lenge brukt AI til lagerstyring, automatiske bestillinger fra leverandører og transport, sier Engedal i Coop. «Handel har vært ekstremt tidlig ute med digitalisering, fordi det er så mange transaksjoner hver eneste dag».

I oljesektoren er det også betydelig interesse for teknologien. Maskinlæring har vært i bruk i mange år, og har allerede gitt betydelige gevinster ved å oppdage og forhindre feil. «Vi bruker også maskinlæring på seismikk og boredata, slik at de som planlegger nye brønner får 50 års kunnskap og erfaring rett i PCen sin. Vi har faktisk gjort oljefunn basert på maskinlæring, og det neste steget for oss er agentisk AI,» forteller Opedal i Equinor.



Nordmenn er langt fremme globalt i AI-bruk.

Foto: Thomas Fuller / SOPA Images / sipausa



En hel verden har kastet seg over AI. Her fra en teknologikonferanse i India i november 2025.

Foto: Jagadeesh NV / EPA

«Jeg er overbevist om at vi om ti år ser tilbake på årene 2024-2026 som en periode da det skjedde mye. Vi vil se store forskjeller på bedrifter som i denne perioden var aktive i å ta i bruk AI og ny teknologi, og de som ikke var det»

Geir Holmgren, Gjensidige

Globalt oppgir 70 prosent av 1300 ledere, at de planlegger å bruke mellom 10 og 20 prosent av budsjettet på AI det neste året, viser KPMGs internasjonale topplederundersøkelse. Tre fjerdedeler ser AI som et av sine viktigste investeringsområder, og mange peker på at kampen om AI-kompetanse hardner til.

Vi har ikke gode tall på hvor mye norske virksomheter planlegger å investere i AI, men våre samtaler tyder på at viljen er der. «Jeg er overbevist om at vi om ti år ser tilbake på årene 2024-2026 som en periode da det skjedde mye. Vi vil se store forskjeller på bedrifter som i denne perioden var aktive i å ta i bruk AI og ny teknologi, og de som ikke var det»,

sier Geir Holmgren i Gjensidige.

Mennesker og kultur

Det er bred enighet blant lederne om at det trengs et betydelig kunnskaps- og kulturløft for å bruk AI godt nok. «Teknologien er kanskje 20-30 prosent av suksessen,» sier Holmgren. «Det viktigste er menneskene og kulturen som skal bruke den. Lykkes vi med dette, er det utrolig vanskelig for våre konkurrenter å matche oss. For teknologien kan alle ta i bruk, men menneskene og kulturen kan være unik».

Dette poenget samsvarer med funnene i KPMGs globale undersøkelse. 70 prosent er bekymret for konkurransen om de beste hodene og 77 prosent løfter

frem kompetanseheving innen AI som en nøkkelutfordring.

Telenor-sjef Benedicte Schilbred Fasmer beskriver AI som «internett i år 2000», og sier telekonsernet ser på kundeinnsikt- og dialog, infrastruktur og AI-kompetanse i hele konsernet. «Vi vet AI blir stort, men ikke helt hvordan eller hvor fort det vil utvikle seg».

I likhet med Telenor, har også selskaper som Statkraft, Å Energi og Microsoft valgt brede opplæringsprogrammer der hele organisasjonen skal forstå og bruke AI. «Dette handler egentlig ikke om teknologi, men om endringsledelse. Å klare å endre adferd er det som er det vanskeligste», sier Steidel.



Konsernsjef Geir Holmgren i Gjensidige.



Foto: Coop Norge

Case / Coop

Morgendagens butikk bygges med agentisk AI

Vi har brukt kunstig intelligens for å automatisere bestillinger og optimalisere vareflyten fra lager til butikk lenge. Optimaliseringsmodeller forbedrer pakking på lagre og i lastebiler for å unngå unødvendig luft, og nå som maskinlæringsmodellene våre har blitt mer avanserte, kan de analysere store mengder salgsdata. De identifiserer mønstre i sesongvariasjoner, trender og lokale forhold, og vi får presise prognoser og bestillingsforslag som reduserer risikoen for utsolgt, overlager og svinn.

Neste steg er agentisk AI, altså AI som utfører oppgaver på egen hånd. Vi har laget «Arne AI», som er en fleksibel plattform der vi bygger spesialiserte agenter som butikkmedarbeidere kan bruke i

hverdagen. De ansatte kan bruke agenten til IT-støtte, enkel tilgang på filer, opplæring og rutiner, og automatisering av enkle digitale oppgaver. Mulighetene er mange, og usecasene kommer fra butikk hvor behovene oppstår. Løsningen bygger på strenge prinsipper for sikkerhet og datastyring, og skal på sikt støtte over 20 000 ansatte. Det er stas at Arne AI også har skapt interesse utenfor Coop!

Fremover vil trolig AI-agenter gjøre verdikjeden langt mer selvstyrt og adaptiv, med autonome systemer som samarbeider på tvers av prognoser, innkjøp, vareforsyning og butikkdrift. Hele bransjen vil driftes mer presist, og kundene vil få en enda mer relevant opplevelse.



«Dagligvarebransjen preges av lave marginer og tøff konkurranse. Vi eies av forbrukerne og oppdraget er å gi dem lave priser, godt utvalg og gode handleopplevelser. Derfor jakter vi alltid ny teknologi som øker vår konkurransekraft og produktivitet.»

Philipp Engedahl, administrerende direktør i Coop Norge



Spania erklærte nasjonal unntakstilstand da store deler av landet var uten strøm i april i år. Spekulasjoner om cyberangrep ble etter hvert avvist.

Foto: Violeta Santos Moura / Reuters

På tide å låse døren

2025 er året da totalforsvar ble hentet frem igjen fra 80-tallets arkivskuffer.

Da strømmen gikk på Den iberiske halvøy ved lunsjtider 28. april 2025, ble Spania og Portugal satt ut av spill store deler av dagen. Flyene sto på bakken, folk satt fast i heiser og på tog, knapt noen nådde gjennom på telefonen. Strømbruddet var ikke et resultat av cyberangrep som først fryktet. Men det står som et grelt eksempel på hvor sårbare våre samfunn er, når alt vi bruker går på strøm og nesten alt vi gjør trenger telekom. «Hele ryggraden i samfunnet er blitt digital. Trusselbildet i verden ser helt annerledes ut enn det gjorde for bare noen måneder siden», påpeker Benedicte Schilbred Fasmer i Telenor.

I mange år tok vi ikke sårbarhetene i samfunnet på alvor. Med krig i Europa og flere målrettede cyberangrep fra fiendtlige stater og organisasjoner, er ikke dette lenger et alternativ.

Hvem gjør hva?

«Vi er mange som vokste opp på småsteder der man ikke låste døren til huset. Det er en helt annen verden nå,» sier Equinor-sjef Anders Opedal. Oljeselskapet er blitt Europas største leverandør av energi, og er en kritisk del av både norsk og europeisk sikkerhet i krise og krig. Mest bekymret er Opedal for cyberangrep som kan forstyrre gassforsyningen til Europa. «Men vi har også den fysiske sikringen av anleggene våre å tenke på – både til lands og

til havs. Vi har blant annet 9.000 kilometer med rørledninger som er utsatt».

Også Norwegian har bekymringer knyttet til den fysiske sikringen og driften. «Vi ser særlig i Widerøe og på flyvninger i Nord-Norge at GPS-signaler blir jammet eller forstyrret. Dette opplever vi jevnlig, men vi har robuste prosedyrer og god trening for å håndtere dette på en trygg måte,» sier Norwegian-sjef Geir Karlsen.

Det sier seg selv, at en slik sikringsjobb ikke kan overlates til ett selskap alene. Et tett og godt samarbeid med myndighetene, samarbeidspartnere, leverandører og mange andre interessenter er avgjørende.

Nettopp samspillet mellom alle deler av samfunnet, er kjernen i totalforsvaret. Og der har nok Norge endel å gå på. «NVE styrer vår sektor, og jeg er ganske trygg på hvordan vi tenker beredskap i vår sektor,» sier Birgitte Ringstad Vartdal i Statkraft. «Men hvordan vi organiserer beredskapen på tvers av sektorer, er et større spørsmål. Vårt ansvar og vår rolle i kraftberedskapen er tydelig. Vi vet hva vi skal gjøre og hvem som skal gjøre det. Men vi øver på vårt, og det må øvelse til, beredskap er ferskvare. Samtidig trengs det også mer øving på tvers».

«Etter hackerangrepet vi ble utsatt for i 2019, har vi brukt veldig mye tid på å bygge robusthet.»

Eivind Kallevik, Norsk Hydro

Finsk gullstandard

Det er ikke ofte norske næringslivsledere snakker om Finland, men når det kommer til beredskap er det «Look to Finland» på alles lepper. Med sin lange grense mot Russland og 83 år uten allierte etter Vinterkrigen, har landet satt gullstandarden for hvordan samfunnet er forberedt på krig. «Hadde vi klart å få til en like god situasjon- og rolleforståelse mellom næringslivet og offentlig sektor som de har i Finland, ville det hatt stor verdi for Norge,» sier Fasmer i Telenor.

Det er stor usikkerhet hos flere av lederne vi har snakket med, om selskapet deres er å anse som en del av landets totalberedskap. «Så vidt meg bekjent er det ingen oppskrift fra myndighetene over hvem som er med i totalberedskapen og ikke. Men det er klart at havbruk er en viktig del. Vi produserer sunn mat, har flåter, båter og aggregater langs hele kysten og er en stor bidragsyter til at det bor folk i Distrikts-Norge. Det er særdeles viktig sikkerhetspolitisk,» sier Kristin Hurum i Cermaq. «Jeg opplever ikke at det offentlige er tydelige på rollen vår i totalberedskapen,» sier Cathrine Thomassen i GE Healthcare. «Det er mange fyndord når det snakkes om nasjonal beredskap, men ikke så mye er reelt ennå. Ansvaret er ikke tydelig fordelt mellom det offentlige og private. Her må vi gå opp en del linjer, både i ansvarsfordeling, i styring og planverk,» sier Philipp Engedal i Coop.

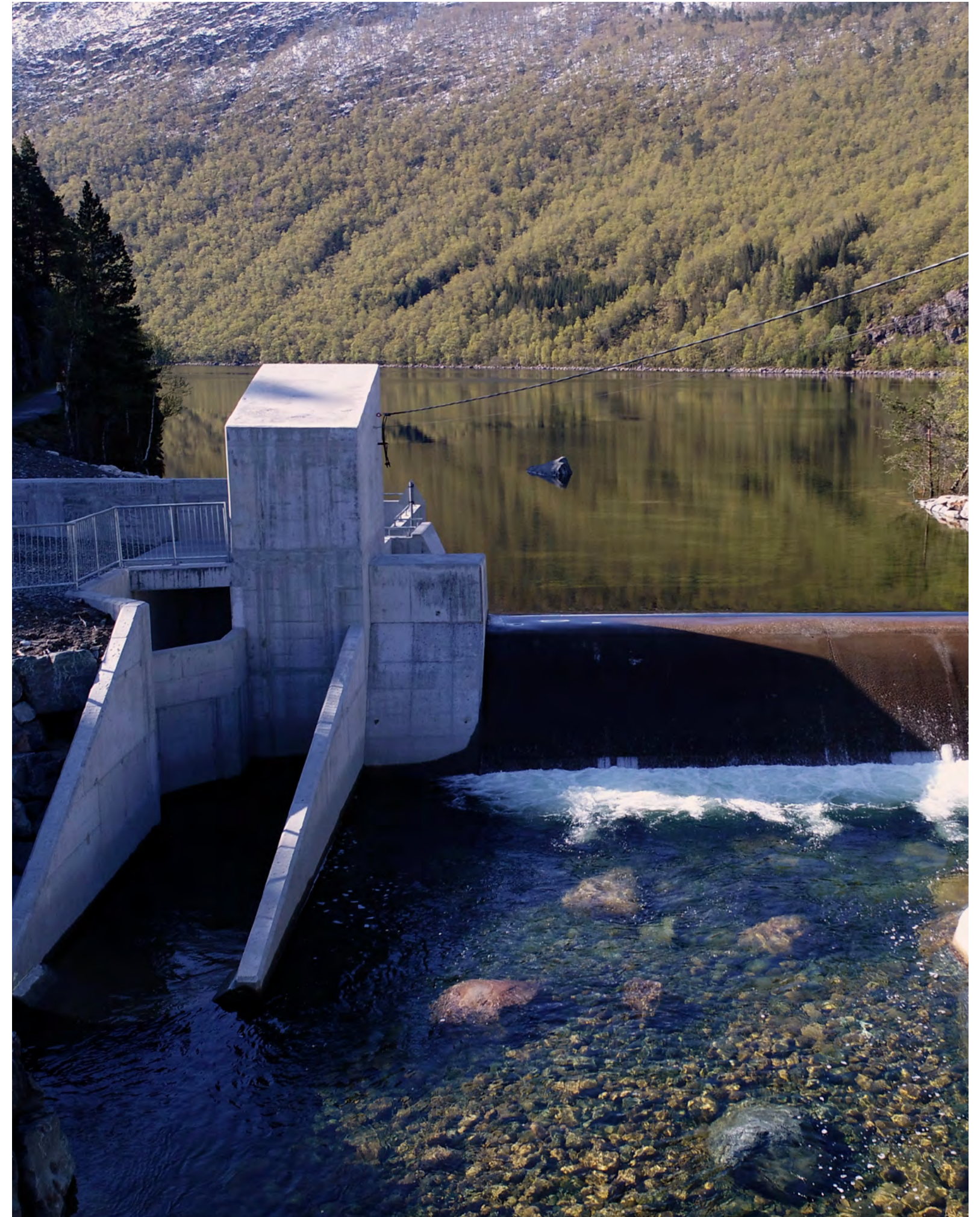
Steng cyberslusene

Selv om krig og sabotasje naturligvis er en bekymring, er alle lederne vi har snakket med mest bekymret

for cyberangrep. «Etter hackerangrepet vi ble utsatt for i 2019, har vi brukt veldig mye tid på å bygge robusthet», sier Eivind Kallevik i Norsk Hydro. En viktig del av det handler om å bygge en god sikkerhetskultur i hele selskapet. «Vi jobber mye med folks oppmerksomhet rundt angrep, som vi opplever fortsatt å være det svakeste leddet».

Ifølge Microsoft gjør våre energileveranser til Europa og den maritime næringen, Norge til et mål med stor strategisk verdi for fiendtlige stater og organisasjoner. Cyberangrepene retter seg mot både kritisk infrastruktur, politiske valg og prosesser, academia og næringslivet. De skjer ofte mot mindre virksomheter med svakere forsvar, og er ofte knyttet til den globale sikkerhetssituasjonen. Som da lukkesystemet til en dam ved Risevatnet i Bremanger ble åpnet av hackere i april i fjor. I fire timer sto ventilene helt åpne og slapp igjennom nær 500 liter vann i sekundet før innbruddet ble oppdaget og stoppet. PST mener prorussiske hackere stod bak, og at hensikten var å skape frykt i befolkningen.

«Cyberangrep utføres av profesjonelle aktører. Norge befinner seg i en region med hybrid krigføring og kan ikke lenger tenke at det er uflaks å bli rammet av et angrep», sier Kristine Dahl Steidel i Microsoft Norge. «Den største sikkerhetsutfordringen i dag er gammel teknologi, ikke ny», legger hun til.



Hackere tok i april kontroll over lukkesystemet i en dam ved Risevatnet i Bremanger i Vestland. PST mener prorussiske hackere sto bak.



Foto: Telenor

Case / Telenor

Vi vil være hele Norges sikkerhetsnett

Telenors nett og tjenester er avgjørende for at samfunnskritiske funksjoner i Norge skal fungere. I vår digitale verden henger alt sammen – mange sektorer har gjensidige avhengigheter for å kunne levere sine tjenester. Telekom er for eksempel avhengig av kraft.

Telenor har nesten 9000 basestasjoner i Norge, og de drives ved hjelp av strøm. Alle basestasjonene har batterireserver som slår inn ved strømbrudd. Disse reservene varer normalt i snitt mellom to og fire timer. Når disse reservene er brukt opp, forsvinner mobildekningen.

Robuste kraftnett bidrar derfor også til robuste kommunikasjonstjenester. Derfor samarbeider Telenor allerede med kraftbransjen, men vi har et sterkt

behov for videre samarbeid om prosjekter knyttet til strømforsyning, reservekraft og reserveveier. Videreføring av myndighetenes program for forsterket ekom (Fekom) er også viktig, slik at kommuner kan få støtte til å styrke batterikapasiteten på kritiske basestasjoner – med utvidelse opp til 72 timer.

For å kunne dele mer sikkerhetsinformasjon på en trygg og operativ måte, må flere aktører få nødvendig klarering og tilgang til trusselinformasjon.

Beredskap tar tid å bygge. Og det koster. Derfor er vi opptatt av at det må utvikles et marked for sikkerhet og beredskap, der offentlige og private innkjøp stiller krav til sikkerhet. Dette krever tid, investeringer og samarbeid i fredstid.



«I Telenor jobber vi hver dag med å sørge for at den digitale infrastrukturen vi alle er avhengig av er så robust og sikker som mulig – vi har en ambisjon om å være hele Norges sikkerhetsnett.»

Birgitte Engebretsen,
administrerende direktør i Telenor Norge

Hysj, vi er grønne!

Bærekraft har nærmest forsvunnet fra samfunnsdebatten, men ikke fra næringslivets strategier og planer.





«Det er ingen grunn til å slakke av på ambisjonene selv om det er gått mer politikk i det enn før. Bærekraft er god forretning.»

Benedicte Schilbred Fasmer, Telenor

Lik ham eller ikke, men president Donald Trumps innflytelse på amerikansk og internasjonal politikk har vært formidabel. Knappt noe område er upåvirket, og et av de hardest rammede er internasjonal klimapolitikk. USA har trukket seg ut av Paris-avtalen, det er kuttet kraftig i klimaforskningen og Trump har gitt en rekke presidentordrer om å øke utvinningen av olje og kull.

Trump's politikk har hatt en direkte negativ konsekvens på investeringene i fornybare energikilder. Men bare i USA. Mens investeringene var ned hele 36 prosent i USA i første halvår 2025, steg de med 63 prosent i EU og 10 prosent globalt, ifølge analyseselskapet BloombergNEF. Mange amerikanske investorer skal ha flyttet investeringene over Atlanterhavet, og særlig til europeiske havvindprosjekter.

«Green hushing»

I våre samtaler snakker topplederne mindre om klima enn før.

Enkelte er også glade for at «hype» er litt over», som en bemerker. Men det faktiske arbeidet med klimatiltak, er godt i rute. Topp- lederne ser fortsatt på bærekraft som et konkurransefortrinn. «Vi er tro mot ideen om at bærekraft er forretningmessig gunstig, men det er ikke like enkelt som før. Vi ser at mange store bedrifter trekker seg tilbake, og *green washing* erstattes med *green hushing*,» sier Odd Arild Grefstad i Storebrand.

Green hushing er praksisen der et selskap bevisst underkommuniserer sine miljø- og bærekraftsmål for å unngå kritikk for å grønnvaske eller være woke. Flere av topp- lederne vi har intervjuet, mener bærekraftmålene må balanse- res mot prioriteringer av energi og verdiskaping, altså en slags «grønn realisme», som en kaller det.

Det blir også pekt på en slags metning i bærekraftbølgen.

«Enhver trend der pendelen svinger litt for langt til den ene siden,

skaper en motreaksjon. Det ser vi nå med bærekrafts- og ESG-rapportering. I USA der jeg bor skal man ikke lenger snakke om bærekraft eller rapportere på kjønnsbalanse,» sier Kristian Johansen i TGS. «Vi må ta et oppgjør med alle reguleringer og rapporteringer. Når blir det beste det godes fiende?» spør Eivind Kallevik i Hydro.

I KPMGs globale toppleder- rapport fra 2025 oppgir 61 prosent av de 1350 spurte topplederne, at de har fått økt tro på at de når sine klimamål. Vi merker mye av den samme optimismen blant norske toppledere. «Det er ingen grunn til å slakke av på ambisjonene selv om det er gått mer politikk i det enn før. Bærekraft er god forretning,» sier Benedicte Schilbred Fasmer i Telenor.



Foto: Norwegian

Case / Norwegian

Grønt flydrivstoff – en tapt mulighet for klima og industri

Norsk luftfart skal gjennom en stor og kostbar omstilling. EU skjerper kravene til bærekraftig flydrivstoff (såkalt SAF), og bransjen er avhengig av nye løsninger for å kunne kutte utslipp uten å redusere mobilitet og verdiskaping. Teknologien som vil gi de største utslippskuttene i årene fremover er elektrofuels, et syntetisk drivstoff laget av fornybar kraft og CO₂.

Her har Norge store fordeler: Ren energi, teknologimiljøer i verdensklasse og aktører med planer om produksjon av elektrofuels. Først ut var Norsk e-Fuel i Mosjøen. Men nå ser det mørkt ut for prosjektet, hovedsakelig fordi den kapasiteten i strømmettet som først ble kommunisert, ikke finnes likevel. Norge sender heller selskaper som

Norsk e-Fuel ut av landet fremfor å sikre denne produksjonen og arbeidsplassene i Norge. Både Sverige, Finland og Danmark har store satsinger på elektrofuels. Det gjør at internasjonale aktører legger investeringene sine dit, og norske flyselskaper må se ut av Norge for fremtidige leveranser.

Det er et paradoks at et selskap med navnet Norsk e-Fuel nå ligger an til å etablere sitt første anlegg i Sverige eller Finland, ikke i Mosjøen. Dette er en tapt mulighet. Ikke bare for norsk klima- og industripolitikk, men også for oss som ønsker å bruke innkjøpskraften til å bygge en ny og fremtidsrettet industri her hjemme.



«Elektrofuels er en mulighet til å både kutte utslipp og bygge en ny industri. Men uten politisk vilje, er jeg redd for at vi lar en historisk mulighet glippe.»

Geir Karlsen, konsernsjef Norwegian



I bakvendtland

Mye kan gå galt for Norge, men vi velger å være positive.

Alf Prøysens vise *I bakvendtland* fra 1959 begynner med «der øst er vest», noe som føles underlig passende med tanke på forholdet mellom USA og Russland i dag. Lite av det Norge har lent seg på internasjonalt er som før. Ikke bare er det uklart hvem som er venner og hvem som er fiender. Også frihandelspolitikken vi har nytt godt av er under press. Grenser stenges, tollmurer reises og våre interesser trues.

For norsk næringsliv, og særlig for eksportbedriftene, betyr det at usikkerheten er blitt større. Samtidig synes konkurransekraften å være svekket og vi går inn i noen tiår med store endringer og omstillinger.

Det er selvsagt ikke nattsvart, og en kombinasjon av hell og dyktighet gjør at Norge ofte lander trygt på begge bein. Men om vi ikke passer oss, kan det gå galt.

Våre møter med topplederne i næringslivet har gitt god innsikt i hva som opptar dem og hva som rører seg i deres virksomheter. Her er våre hovedkonklusjoner basert på disse samtale:

- Topplerne er med rette bekymret for Norges alenegang i Europa. Vi trenger politikere som tenker nytt og foreslår konkrete løsninger for en tid der EU ikke lenger gjør det like bekvemt for Norge å være utenfor. Dette er ikke tiden for alenegang.
- Ingenting kan erstatte olje og gass når det kommer til lønnsomhet, men det er mye annet vi som nasjon kan leve av fremover. For å styrke konkurransekraften og omstillingsevnen til næringslivet, trengs sårt mer risikokapital. Da må skattepolitikken og rammevilkårene bli mer næringsvennlige.
- Norge *må* lykkes med adopsjon av AI. Vi skal ikke utvikle så mye ny teknologi, men må bli verdensmester på å ta i bruk den teknologien som eksisterer. Bommer vi her, både i næringslivet og som samfunn, vil Norge og norsk konkurransekraft bli varig svekket. Vi er heldigvis kommet godt i gang, men det meste av innsatsen og de største investeringene står foran oss. Og akkurat nå ser vi at andre land investerer mer i AI-adopsjon og har kommet lenger enn oss i Norge.
- Den geopolitiske usikkerheten og truslene mot Norge øker. Myndighetene og næringslivet må raskt finne sammen for å styrke totalberedskapen. Dette er et ansvar som særlig ligger hos myndighetene.
- Klimakrisen er en enorm langsiktig risiko. Næringslivets toppledere tar dette på alvor og tror på at bærekraftig drift er forretningskritisk på sikt. Men det går for sakte.



Elkem Thamshavn på Orkanger et av flere norske ferrolegeringsverk som rammes av EUs nye toll.

Foto: Tore Wuttudal / Samfoto

Bakvendtlandet Norge forvalter sin enorme rikdom godt, vi stoler på hverandre, fordeler godene ganske likt og har det stort sett bra. Slik kan det fortsette å være. Men ikke uten at vi tilpasser oss til en helt ny verden.



KPMG.no/kontakt



KPMG AS and KPMG Law Advokatfirma AS, Norwegian limited liability companies and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.