



Foto: Sveinung Bråthen

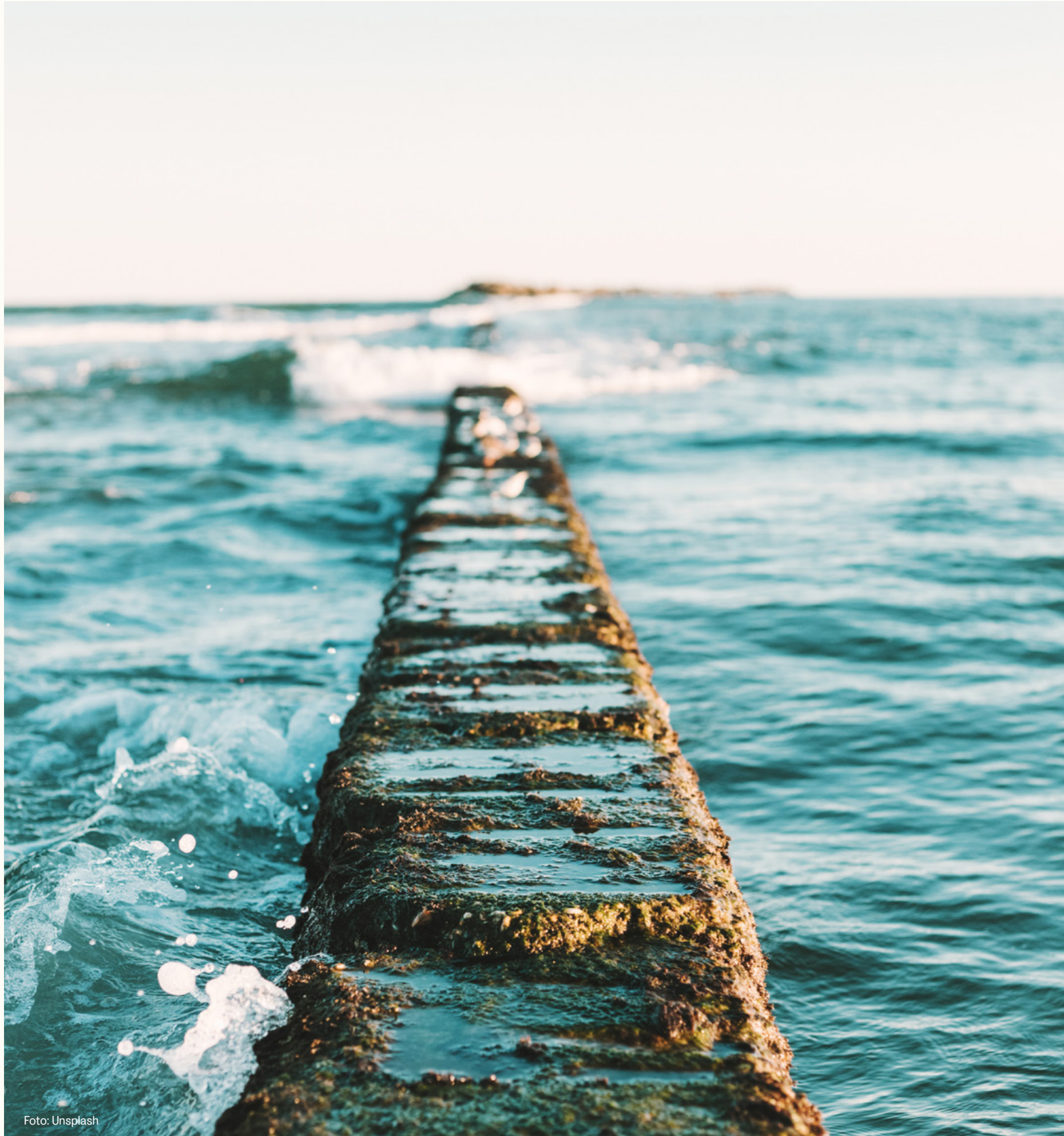


Foto: Unsplash

Innhold

Innledning	07
Om Skift	09
Skifts visjon	09
Dette gjør vi	09
Sentrale virkemidler for bred omstilling	09
Skift i tall	12
Store klimaskift	14
Taktskifte i omstillingen av Norge	16
Skifts medlemmer	20
Menneskene	22
Kunnskaps- & samarbeidspartnere	28
Styret og sekretariatet	30
Økonomi	32



Foto: Anita Arntzen

Innledning

Årsmelding 2025

2025 var et år preget av uro og skiftende rammebetingelser. Geopolitisk spenning, økt fokus på sikkerhet, beredskap og robuste verdikjeder satte en ny kontekst for omstillingen. Samtidig beveget klimaarbeidet seg videre. Nå handlet det ikke lenger om bare å uttrykke ambisjoner, men om verdiskapning, prioriteringer og tempo.

I dette landskapet ble næringslivets rolle enda tydeligere. Bedrifter over hele landet utviklet løsninger, investerte og tok ansvar for egen omstilling. Gjennom satsingen Taktskiftet i omstillingen av Norge løftet Skift behovet for en tydelig nasjonal plan, sterkere samspill mellom politikk og næringsliv og konkrete virkemidler som gjør grønne investeringer mer lønnsomme enn å fortsette som før.

I 2025 fortsatte Skift å samle ledende virksomheter, kunnskapsmiljøer, fagforeninger og NGO-er for å drive frem løsninger og påvirke retning. At Forsvaret ble medlem av Skift, illustrerte tydelig hvordan klima, beredskap og sikkerhet i økende grad henger sammen og hvor bredt omstillingen nå favner.

Samtidig gir utviklingen grunn til optimisme. Norge har sterke fagmiljøer, kapital og et næringsliv som vil omstille seg. Når vi trekker i samme retning og øker tempoet, kan vi både kutte utslipp og styrke norsk konkurransekraft.

Skift vil fortsette å være en tydelig stemme for det som virker: konkrete tiltak, forutsigbare rammer og samarbeid som gir resultater. Vi går nå inn i en avgjørende fase. Aldri før har vi registrert et så varmt år som 2025, og de høye temperaturene er sterkt knyttet til menneskeskapte klimaendringer. Valgene som tas de neste årene vil derfor være avgjørende for Norges evne til å nå klimamålene, tilpasse seg et varmere, våtere og villere klima og sikre næringslivets konkurransekraft.

Takk til alle medlemmer og samarbeidspartnere som har bidratt i 2025.

Sammen skaper vi taktskiftet i omstillingen og moderniseringen av Norge.

Nils Klippenberg (styreleder)
Bjørn Kjærland Haugland (administrerende direktør)



Foto: Sveinung Bråthen

OM SKIFT

Skift er et næringslivsdrevet klimainitiativ. Vårt overordnede mål er å øke farten i det grønne skiftet.

SKIFTS VISJON

Et lønnsomt næringsliv i vekst krever et redusert klimaavtrykk.

→ DETTE GJØR VI

Skift samler over 70 toppledere fra Norges mest klimaambisiøse virksomheter.

Sammen jobber vi på tvers av sektorer og bransjer for å få fart på omstillingen. Vi utvikler og gjennomfører klimaløsninger, deler erfaringer og viser hva som er mulig i praksis.

Vi bruker stemmen vår til å påvirke politikk og rammevilkår, og er en tydelig pådriver for ambisiøs klima-, natur- og næringspolitikk.

Målet er enkelt: å gjøre det lønnsomt å kutte utslipp og raskere å gjennomføre.

→ SENTRALE VIRKEMIDLER FOR BRED OMSTILLING

- **Økt pris på utslipp**
Det må bli dyrere å forurense.
- **Grønne innkjøp**
Strengt klimakrav må ligge til grunn for både offentlige og private innkjøp.
- **Rapportering**
Klimarapportering og -budsjettering må styrkes. Utslipp må måles og følges opp på linje med økonomi.



Foto: Sveinung Bråthen og Hallvard Rimereit

Skift samler toppledere i norsk næringsliv for å peke på mulighetene som ligger i nullutslippssamfunnet og virkemidlene vi trenger for å komme oss dit.

Skift i tall

2025

97

toppledere har engasjert seg
i Store klimaskift – Skifts strategiske satsingsområder
for norsk klimaomstilling

21

**personer fra 18
ulike virksomheter**

har deltatt på Skiftprogrammet 2025 – et opplevelses-
basert lederutviklingsprogram utviklet i samarbeid
med PwC

21

fra ulike virksomheter

har vært engasjer i Nature
Accelerator Programme

26

podkast-episoder
av Klimaoptimistene og
Science4Impact

80

**prosent av medlemmene
i Skift**

har vært engasjert på toppledernivå gjennom
våre møteplasser i 2025

54

arrangementer

er gjennomført i løpet av 2025,
inkl. Arendalsuka

Skifts medlems-
undersøkelse viser at:



94 % av medlemmene*
er fornøyd eller svært fornøyd med
medlemskapet i Skift



85 % av medlemmene*
oppgir at det er verdifullt å være med i Skift for
å få økt kompetanse innen klima og natur, grønn
konkurranseskraft og næringslivets omstilling.



94 % av medlemmene*
oppgir at det er verdifullt å være med i Skift
for å bygge nettverk med medlemmer
i andre bransjer.



73 % av medlemmene*
opplever å ha fått kunnskap, inspirasjon eller
nettverk som har bidratt til at virksomheten har
gjennomført klimatiltak og økt farten i det
grønne skiftet i løpet av 2025.

*som har svart på Skifts medlemsundersøkelse



72
Medlemmer



2
fagpartnere
(WWF Verdens Naturfond og
Miljøstiftelsen ZERO)



9
kunnskapspartnere



1013
signaturer
på våre 7 læringsarenaer



4
fagnettverk



10
ansatte



26
samarbeidspartnere

Store klimaskift

Hvilke transformative skift må norsk næringsliv igjennom for å bygge konkurransekraft, omstille Norge og sikre at vi når klimamålene? Det er spørsmålene som topplederne i Skift diskuterer i 10 strategiske arbeidsgrupper. Arbeidet er en sentral del av Skifts satsing, og under løfter vi frem noen av de viktigste områdene som det ble jobbet med i 2025.



Foto: Melisa Fajkovic

- **ENERGI**
Energiskiftet har utarbeidet en felles nordisk energivisjon med tre konkrete grep for å styrke energisamarbeidet i Norden, presentert i notatet «*Nordisk samarbeid for et Taktskifte i energiomstillingen*»
- **KOMPETANSESKIFTET**
Kompetanseskiftet har gjennomført kull tre av Skiftprogrammet og alumnisamlinger, og har totalt engasjert 77 deltakere fra mer enn 40 ulike virksomheter. NITO er ny leder for Kompetanseskiftet fra 2025 og gruppen arbeider med videre prosjekter.
- **BYUTVIKLING**
Byutviklingsskiftet har jobbet med hva som trengs for å skape gode bymiljøer i Norge. De har diskutert hvordan grønne byrom gir grønne tall under Arendalsuka, og klimomstilling i byutviklingen under AHOs høstkonferanse.
- **BYGG OG EIENDOM**
Bygg og eiendomsskiftet mobiliserte bredt for kampanjen Klimakrav i TEK, med nærmere 300 signaturer. Under Arendalsuka løftet de frem konkrete eksempler på hvordan klimakutt kan realiseres i praksis.
- **SIRKULÆRSKIFTET**
Sirkulærskiftet har oppfordret til momsfritak på brukthandel og reparasjon gjennom notatet «*Skrot skatten, ikke skattene*», etterfulgt av politisk oppfølging og en kommunikasjonskampanje.
- **MAT OG LANDBRUK**
Mat og landbruksskiftet har fokusert på hvordan norsk landbruk kan kutte utslipp og bli mer bærekraftig gjennom samarbeid i hele verdikjeden, samtidig som matsikkerhet og selvforsyning ivaretas. Gruppen har jobbet med konkrete løsninger med potensial for oppskalering og effekt i stor skala.
- **TRANSPORT OG MOBILITET**
Transport og mobilitetsskiftet presenterte «myteknusing» i et eget arrangement under Arendalsuka, med særlig fokus på at nullutslippskjøretøy også bidrar til styrket beredskap.
- **KLIMATILPASNING**
Klimatilpasningsskiftet spilte inn podkast under Arendalsuka om hvordan Norge kan bli bedre rustet for et varmere, våtere og villere klima.
- **FINANSSKIFTET**
Finansskiftet har publisert to nye notater: «*Næringslivet trenger langsiktig karbonpris*» og «*Samarbeid mellom myndigheter og næringsliv gir fart på investeringer i grønn infrastruktur*».



Takt Skifte

I omstillingen av Norge

Næringslivet har laget sine egne omstillingsplaner. Norge som land har ingen. Er ikke det helt opp ned?

Norge har satt seg ambisiøse mål, men ligger ikke an til å nå dem. Gapet mellom mål og handling øker. Mens bedriftene setter mål, investerer og utvikler egne planer- så mangler vi en nasjonal plan og en felles kurs som samler mål, virkemidler og investeringer.

Med dette bakteppet utviklet Skift kampanjen *Taktskifte i omstillingen av Norge*.

I samarbeid med Deloitte kartla vi virksomhetenes omstillingsplaner, inkludert planlagte klimatiltak, barrierer for gjennomføring og hvilke grep som kunne utløse et taktskifte.

Kartleggingen viste at uklare nasjonale rammer og insentiver var blant de største hindrene for omstilling. Mangelen på langsiktige planer skaper betydelig usikkerhet i næringslivet. Skal vi lykkes, må samspillet mellom næringsliv og myndigheter styrkes, og det må bli mer lønnsomt å investere i grønn omstilling.

Over 35 toppledere og virksomheter i Skift-nettverket har bidratt i kampanjen ved å synliggjøre hva som er «helt opp ned» i klimapolitikken.



HAVILA KYSTRUTEN
Verdensarvfjordene var planlagt utslippsfrie i 2026, men det ble utsatt til 2032. Er ikke det helt opp ned?



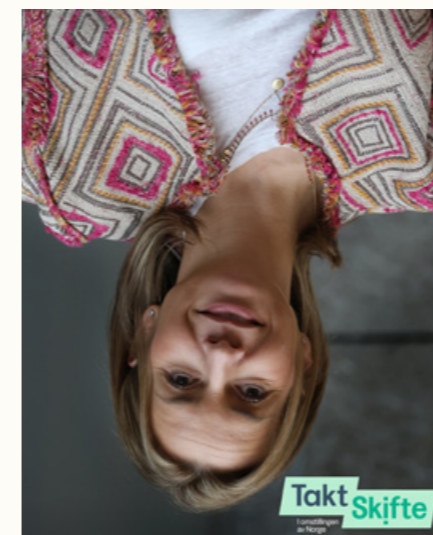
ARKITEKTUR- OG DESIGNHØGSKOLEN I OSLO
I Norge står over 200 000 bygninger tomme, mens regler og krav favoriserer nybygg. Er ikke det helt opp ned?



NORWEGIAN HYDROGEN
Norwegian Hydrogen har produsert grønt hydrogen i over et år, men alt blir eksportert til våre nordiske naboer. Er ikke det helt opp ned?



NORCONSULT
Ombruk kreves i bygg, men ikke i vei og bane. Er ikke det helt opp ned?



MESTA
Norge har mål om utslippsfri tungtransport, men ladeinfrastrukturen mangler. Er ikke det helt opp ned?



MOVEMENT
I Norge kastes 37 000 tonn brukbare kontormøbler hvert år. Er ikke det helt opp ned?



Foto: Sveinung Bråthen

Skifts medlemmer

Skift samler de mest klimaambisiøse selskapene i Norge og er engasjerte på toppledernivå. Ved utgangen av 2025 hadde Skift totalt 72 medlemmer som på tvers av sektorer og bransjer samarbeidet for å akselerere det grønne skiftet.

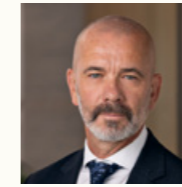


Menneskene

Skift er et topplederforankret klimanettverk. På våre CEO- og årsmøter er det øverste leder som representerer virksomheten.



Amund Tøftum
Konsernsjef,
AF Gruppen



Håvard Sandnes
Managing Partner,
Artzen Grette



Evy Ann Hagen
Adm. banksjef,
Aurskog Sparebank



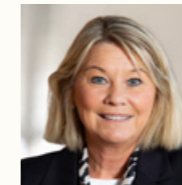
Abraham Foss
Konsernsjef,
Avinor



Bent Andersen
Konsernsjef,
Bama



Agnete Johnsgaard-Lewis
Konsernsjef,
Bane NOR



Monica Mæland
Adm. direktør,
Bergen Næringsråd



Per Olav Loftskjær,
Adm. direktør,
Coca-Cola Europacific
Partners Norge



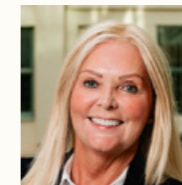
Kjerstin Braathen
Konsernsjef,
DNB



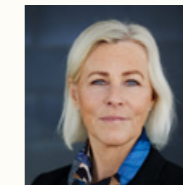
Remi Eriksen
Konsernsjef,
DNV



Cecilia Flatum
CEO,
Deloitte Norge



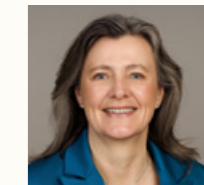
Nina Riibe
Adm. direktør,
Econa



Tone Lunde Bakker
Adm. direktør,
Eksfin



Frank Jaegtnes
Adm. direktør,
Elektroforeningen



Kari Olrud Moen
Adm. direktør,
Finans Norge



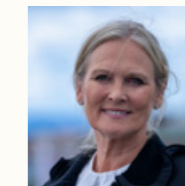
Henning Kalsrud
Adm. direktør,
Flokk



Christian Dahl
Konsernsjef,
Formue AS



Eirik Kristoffersen
Forsvarssjef,
Forsvaret



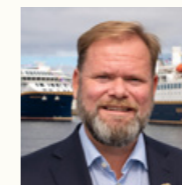
Hege Toft Karlsen
Konsernsjef,
Fremtind Forsikring



Kim Robert Lisø
Konsernsjef,
GK Gruppen



Geir Holmgren
Konsernsjef,
Gjensidige



Bent Martini
Adm. direktør,
Havila Kystruten



Hilde Vatne
Adm. direktør,
JM Norge



Vebjørn Torsetnes
Adm. direktør,
Jernia



Sverre Thornes
Konsernsjef,
KLP



Rolf Skatteboe
Adm. direktør,
KSAT



Alf-Christian Dybdahl
Adm. direktør,
Laerdal Medical



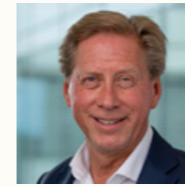
Tonje Jensen
Konsernsjef (konstituert),
Mesta



Kristine Dahl Steidel
Adm. direktør,
Microsoft Norge



Espen Karlsen
Adm. direktør,
Movement



Nils Klippenberg
Adm. direktør,
Siemens AS



Jan Morten Ertsaas
Adm. direktør,
Siva



Jens Bjørn Staff
Konsernsjef,
Skagerak Energi



Hanne Karoline Kræmer
Konsernsjef,
SpareBank 1 Nord-Norge



Jan-Frode Janson
Konsernsjef,
SpareBank 1 SMN



Grethe Bergly
Konsernsjef,
Multiconsult



Petter Hellman
Konsernsjef,
Møller Mobility Group



Stig Skjøstad
Adm. direktør,
NAF



Bjørn Arve Ofstad
Konsernsjef,
NG Group



Ivar Horneland Kristensen
Adm. direktør,
NIBIO



Inge Reinertsen
Konsernsjef,
SpareBank 1 Sør-Norge



Birte Sjøle
Konsernsjef,
Sporveien



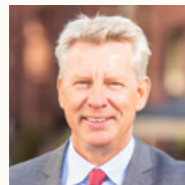
Jacob Mehus
Adm. direktør,
Standard Norge



Birgitte Ringstad Vartdal
Konsernsjef,
Statkraft



Øystein Børner
Adm. direktør,
Statsbygg



Egil Thompson
Generalsekretær,
NITO



Camilla Stoltenberg
Konsernsjef,
NORCE



Egil Hogna
Konsernsjef,
Norconsult



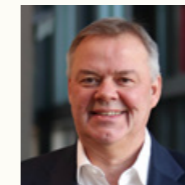
Runar Hollevik
Konsernsjef,
Norgesgruppen



Anne Marit Panengstuen
Konsernsjef,
Nortura



Rune Midtgaard
Adm. direktør,
Store Norske



Odd Arild Grefstad
Konsernsjef,
Storebrand



Rasmus Nord
Adm. direktør,
Sweco Norge



Ann-Beth Freuchen
Konsernsjef,
TINE



Birgitte Engebretsen
Adm. direktør,
Telenor Norge



Jens Berge
Adm. direktør,
Norwegian Hydrogen



Siri Kalvig
Adm. direktør,
Nysnø Klimainvesteringer



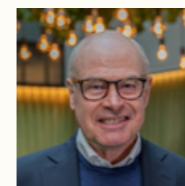
Daniel Kjørberg Siraj
Adm. direktør,
OBOS



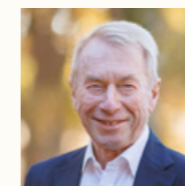
Petter-Børre Furberg
Konsernsjef,
Posten Bring



Leif Arne Jensen
Adm. direktør,
PwC Norge



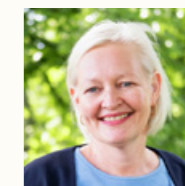
Morten Karlsen Sørby
Midlertidig adm. direktør,
Telia Norge



Jens Ulltveit-Moe
Styreleder,
Umoe



Christian Printzell Halvorsen
Konsernsjef,
Vend



Gro Bakstad
Konsernsjef,
Vygruppen



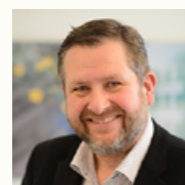
Karoline Andaur
Generalsekretær,
WWF Verdens naturfond



Camilla Amundsen
Adm. direktør,
Rambøll



Bjørn Arild Thon
Adm. direktør,
Renas



Bernt Reitan Jenssen
Adm. direktør,
Ruter



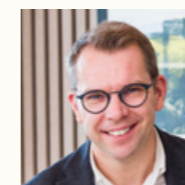
Alexandra Bech Gjørv
Konsernsjef,
SINTEF



Are Gråthen
Regionsdirektør,
Samskip



Stig Schjølset
Daglig leder,
ZERO



Steffen Syvertsen
Konsernsjef,
Å Energi



Foto: Sveinung Bråthen og Hallvard Rimereit



Kunnskaps- & samarbeidspartnere

Skift ønsker å være en plattform for samarbeid på tvers av sektorer og landegrenser. Derfor har vi samarbeid med en rekke nasjonale og internasjonale aktører som engasjerer seg i de samme temaene som oss.

KUNNSKAPSPARTNERE



SAMARBEIDSPARTNERE



Styret og sekretariatet

Miljøstiftelsen ZERO har vært vertskontor for Skift siden 2019, og stiller med kontorplass for Skift-sekretariatet. Vertskontorets hovedmål er å legge til rette for samarbeid og engasjement, i tillegg til fakturering, regnskap og revisjon.

→ STYRET



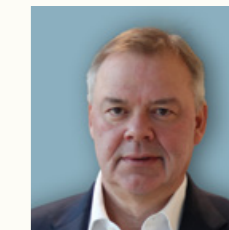
Nils Klippenberg
Adm. direktør,
Siemens AS og styreleder
i Skift



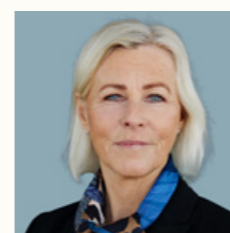
Kristine Dahl Steidel
Adm. direktør,
Microsoft Norge



Birte Sjule
Konsernsjef,
Sporveien



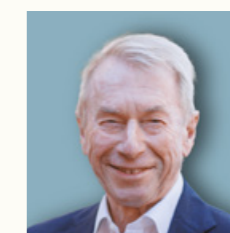
Odd Arild Grefstad
Konsernsjef, Storebrand



Tone Lunde Bakker
Adm. direktør,
Eksfin



Sverre Thornes
Konsernsjef,
KLP



Jens Ulltveit-Moe
Styreleder, Umoe

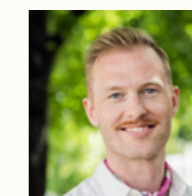
→ SEKRETARIATET



Bjørn Kjærland Haugland
Adm. direktør



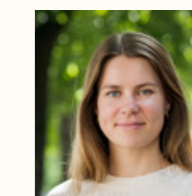
Katrine Nordahl Hanssen
Leder marked og
kommunikasjon



Torjus Kleiven Kandal
Leder politikk og
medlem



Annika Yri
Sekretariatsleder



Jenny Mork Rogdo
Medlemsansvarlig



Ingrid Elise Utgård Hille
Kommunikasjonsrådgiver



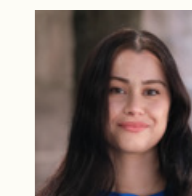
Elise Hartvedt Knudsen
Kommunikasjonsrådgiver



Kamila Isak Mahamoud
Rådgiver, politikk og
medlem



Emilie Bygland Tusvik
Rådgiver, politikk og
medlem



Roya Shahibzadeh
Kommunikasjonsrådgiver,
Skift

Økonomi

Resultat 2025

→ INNTEKTER

Inntekter medlemskap	kr	15 477 000
Prosjektmidler, foredrag etc.	kr	23 511
Klimastiftelsen Umoe, utleie ansatt	kr	395 258
Prosjektstøtte	kr	439 506
Skiftprogrammet	kr	2 116 000
Sum inntekter	kr	18 451 275

→ KOSTNADER

Totale lønnskostnader	kr	9 901 583
Sekretariatsoppgaver og fagrådgivning	kr	1 823 989
Driftskostnader	kr	940 000
Skiftprogrammet	kr	2 166 082
Prosjekter og arrangementer	kr	2 871 712
Sum kostnader	kr	17 703 368
Driftsresultat	kr	747 907
Finansposter	kr	264 438
Årsresultat	kr	1 012 345
Avsetning til egenkapital	kr	1 012 345
Opptjent egenkapital	kr	4 589 544

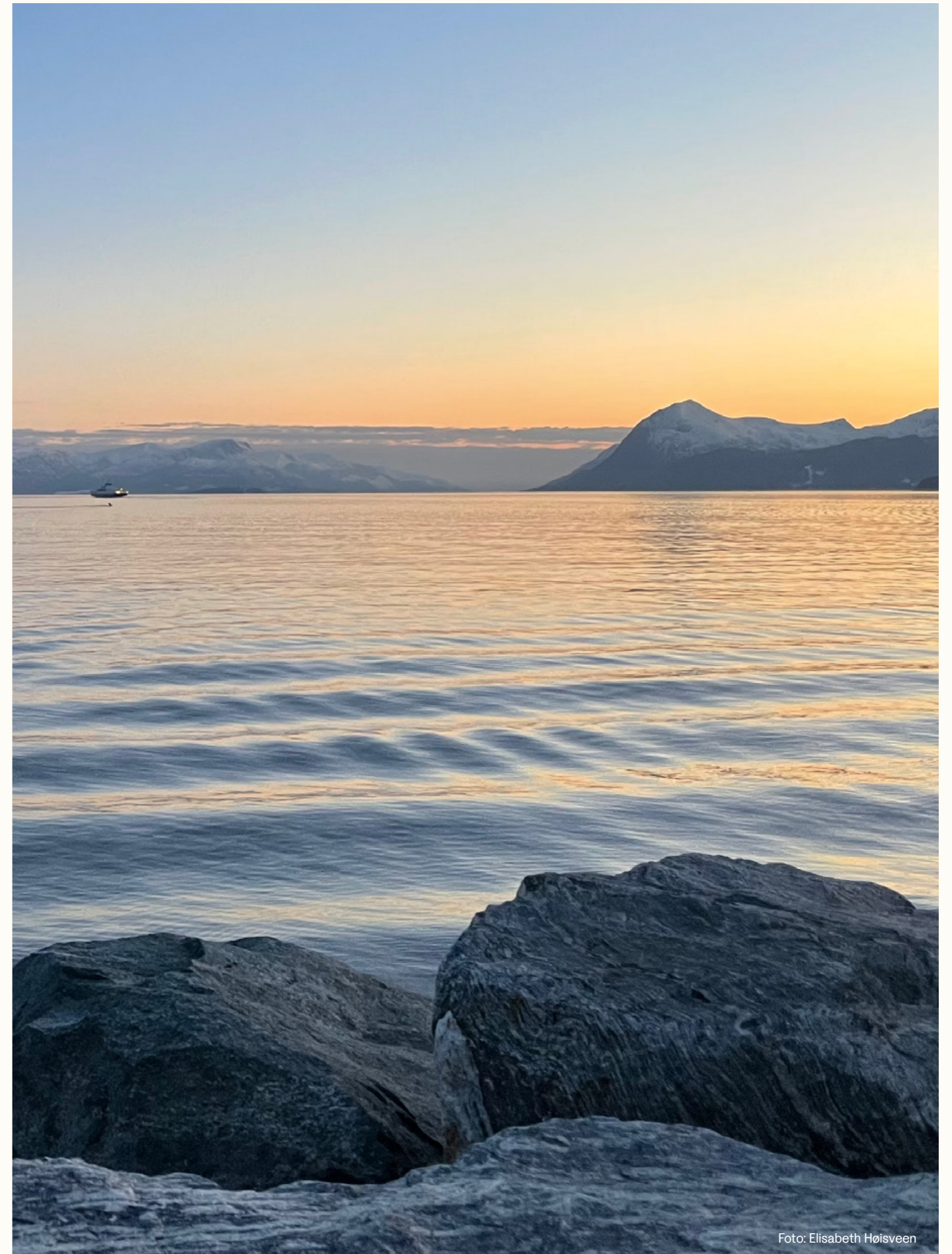




Foto: Sveinung Bråthen

