

# Velkommen til CEO- og årsmøte i Skift





**SIEMENS**

# Agenda

- 15:05**      **Teknologi som drivkraft: Slik former Siemens det nye Norge**  
Nils Klippenberg, administrerende direktør i Siemens AS og styreleder i Skift
- 15:15**      **Hvordan bygger vi for fremtiden?**  
Amund Tøftum, konsernsjef i AF Gruppen
- 15:25**      **Skifts rolle: Strategi mot 2030**  
Nils Klippenberg, styreleder i Skift
- 15:35**      **Veikart for omstilling av Norge: Gruppesamtaler og plenumsdiskusjon**  
Cecilia Flatum, administrerende direktør i Deloitte Norge
- 16:30**      *Pause og lett servering*
- 17:00**      **Samtale med Karianne Tung, digitaliserings- og forvaltningsminister**
- 17:40**      **Refleksjoner fra Erlend Grimstad, leder av Omstillingskommisjonen**
- 18:00**      **Årsmøte i Skift**
- 18:30**      *Aperitiff på takterrassen*
- 19:00**      Dinner with invited guests: **Building Competitive Business through Climate Action and Global Cooperation**



# Vi former fremtiden sammen

**Nils Klippenberg**

Administrerende direktør

Siemens AS

# 1847

Siemens etablert



Finner opp Dynamoer - Elektrifisering



Finner opp Telegrafer – Elektrisk kommunikasjon

# 1898

Oppstart Norge



Rjukan



Holmenkollbanen



Rikshospitalet

# Alltid Relevant.....



## basert på Megatrender og dyp bransjekunnskap

# Siemens markeder



AI - Industrielt Metaverse – Bærekraft

Elektrifisering – Automatisering - Digitalisering

# Today, our Data and AI technology is already delivering strong business impact

## Boost performance



UP TO  
**30%**

higher task-specific productivity through our award-winning Industrial Copilot

UP TO  
**35%**

reduction in operational costs with AI-based tech San Juan de Dios Hospital in Spain

## Accelerate development



UP TO  
**40%**

faster production ramp-up with Digital Twins at DMG MORI

UP TO  
**20%**

reduction in product time-to-market at our first digital-native factory in Jiangsu

## Enhance resilience



UP TO  
**67%**

reduction in equipment breakdown with AI-driven predictive maintenance at Tata Steel Netherlands

UP TO  
**55%**

energy savings with AI-powered cooling in data centers at the Bank of Montreal

We create technology to transform the everyday,  
for everyone

# Velkommen til Construction City!

Dette er AF Gruppen

AF



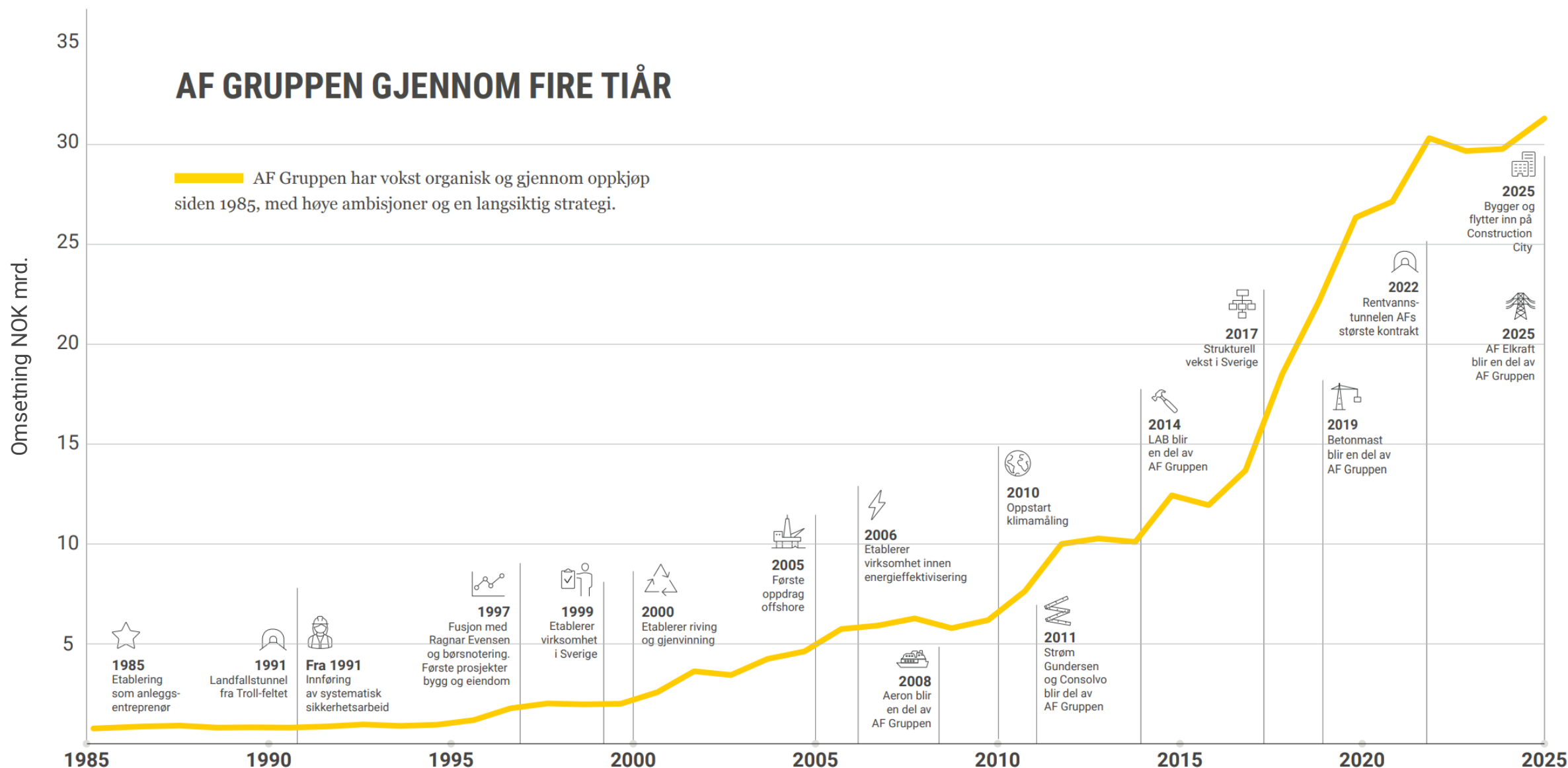
## VISJON

Vi rydder fra fortiden  
og bygger for fremtiden



## AF GRUPPEN GJENNOM FIRE TIÅR

AF Gruppen har vokst organisk og gjennom oppkjøp siden 1985, med høye ambisjoner og en langsiktig strategi.





VÅRE MÅL

Sikkerhet   Lønnsomhet   Fotavtrykk

# -20 %

direkte klimagassutslipp

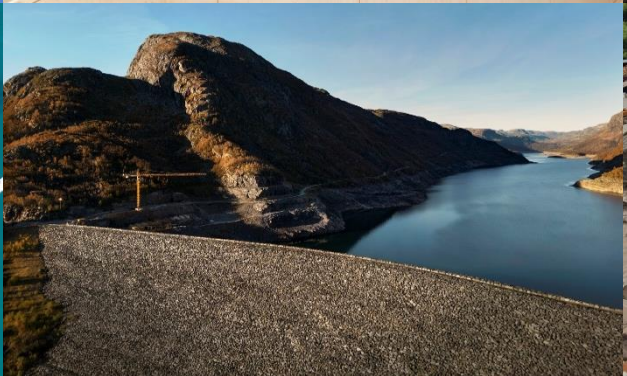
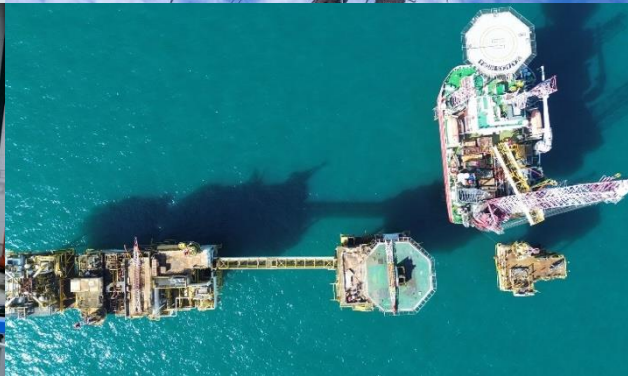
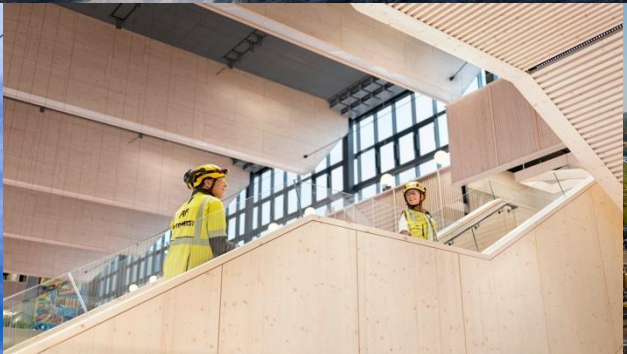
# 95 %

kildesorteringsgrad

# 69 %

materialgjenvinningsgrad







Miljøparker

# Offshore



An aerial photograph of a large, modern concrete bridge spanning a wide river. The bridge has multiple tall, white, A-frame piers. The river is a deep blue-green color. The surrounding landscape is lush with green forests and rolling hills. In the distance, there are more hills and some small settlements. The sky is blue with scattered white clouds. A yellow rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the text 'E6 Innlandet' in bold, dark grey letters.

# E6 Innlandet

# Construction City

## BREEAM-NOR EXCELLENT

**20%**

lavere CO<sub>2</sub>-utslipp  
fra materialer  
sammenlignet med  
et referansebygg.

**Lavkarbon A**

på både prefabrikert  
og plasstøpt betong.

**17 kg/m<sup>2</sup>**

Avfallsmålet var  
18 kg/m<sup>2</sup> BTA.

**20 MW**

Bygget blir energisentral  
for områdekjøling.  
Bidrar med opptil 20 MW  
kjøleenergi, nok til  
25 næringsbygg.



### KUBBEGULV

Gjenbruk av provisoriske  
rekkverk ble kubbegulv i  
glasshall og auditorium.



### SLIPESTØV

30 tonn slipestøv fra  
Terazzogulv ombrukes i  
ny resept for gulvstøp.



### STÅLSPUNT

Stålspunt ble vegg i  
auditorium. Oppnådde også  
materialbesparelser ved å  
ikke kle inn spunten i  
parkeringskjelleren.



### STEINHELLER

Paller med ubrukte  
steinheller fra et annet  
prosjekt passet godt inn i  
landskapsarkitekturen.



### BETONGAVFALL

50 tonn betongavfall  
brukes som fyllmasser i  
områder rundt bygget.

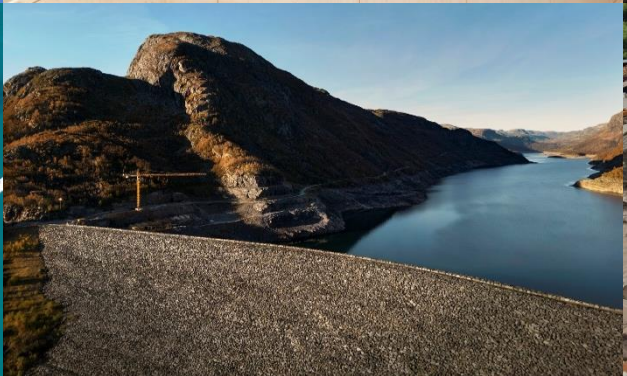
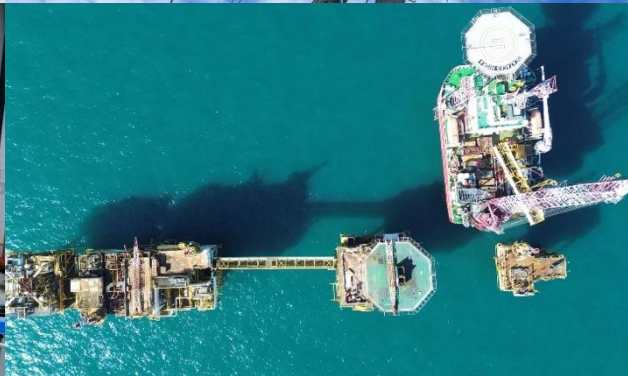


### MØBLERING

70 % av møblering i  
fellesarealer er ombruk  
av møbler.



Takk for oppmerksomheten



# Skifts rolle: Strategi mot 2030



**Nils Klippenberg**  
Styreleder i Skift

# Klimaarbeidet står overfor en ny virkelighet



Klimakrise



Geopolitisk uro



Teknologisk disrupsjon



Velferdsutfordringer

- 
- Et Norge som ikke lever av det vi har skapt, men av det vi skaper
  - Et Norge som moderniseres, fornyes og konkurrerer på nye premisser

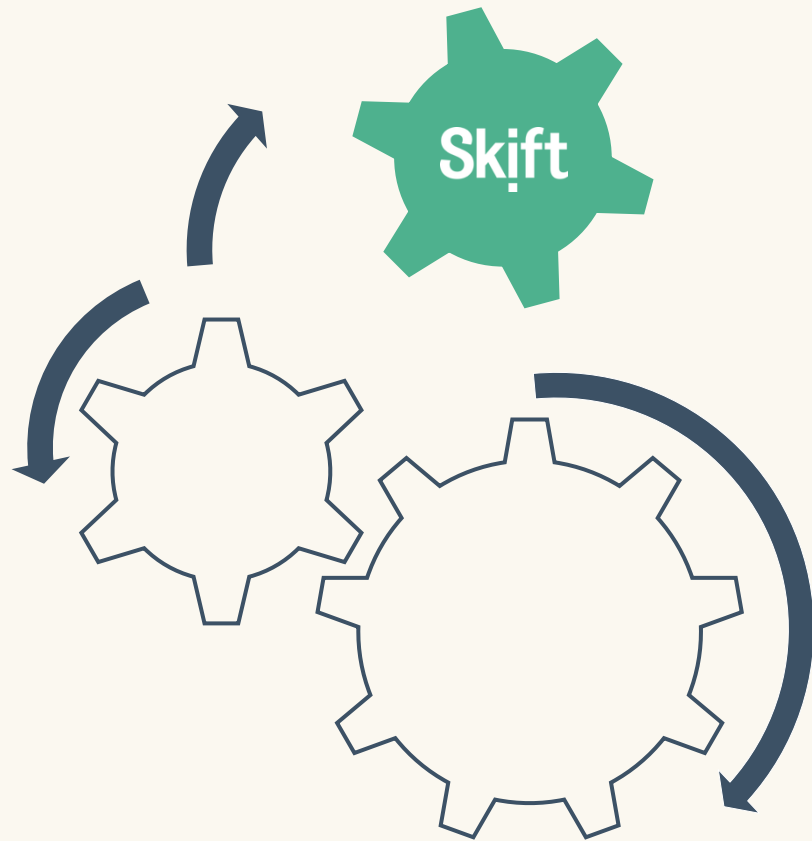
# Norge 2050 – et modernisert lavutslipssamfunn

Et konkurransedyktig, klimavennlig og bærekraftig velferdssamfunn i balanse, som er et trygt og godt sted å bo, leve og arbeide i.

# Skift

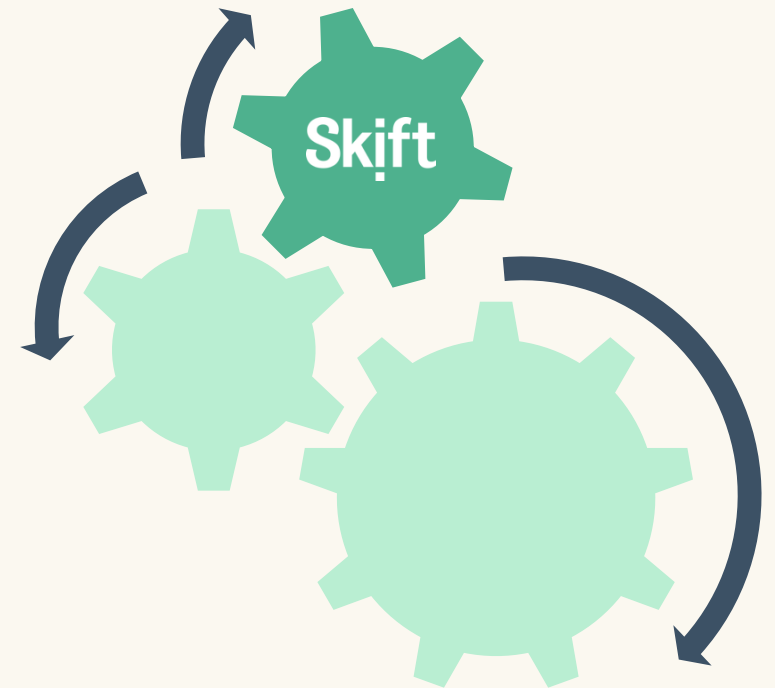
2020 – 2025

Visjoner og idealisme



2026 – 2030

Realisme og verdiskapning



# Skifts målbilde for 2030

En drivkraft for omstillingen og  
modeniseringsen av Norge

# Norge 5.0 – et bærekraftig velferdssamfunn

Tilgang til markeder – EU og UK

Risikokapital

Kunstig intelligens

Innovasjon og forskning

Fornybar energi



# Vi prioriterer fem områder som driver omstillingen frem

## Strategiske prioriteringer for 2026-2030:

**1**

### Drivkraft for omstilling

Vi utvikler veikart for Norges omstilling og kobler oss på initiativer som akselererer utviklingen

**2**

### Norge 2050

Vi bygger en felles fortelling om hva Norge skal være og hva som kreves for å komme dit

**3**

### CEO-nettverket

CEO-nettverket er vår viktigste styrke og skal aktiveres mer offensivt og strategisk for mer gjennomslag

**4**

### Styrke medlemsbasen

Utvider medlemsbasen og bygger et sterkere økosystem på tvers av næringsliv, kapital og organisasjoner

**5**

### Politikk og rammevilkår

Mer systematisk, koordinert og målrettet arbeidet for å bidra til rammebetingelser som bidrar til gjennomføring

Vi er en gjøretank og er i gang med å utvikle et veikart  
for omstilling og modernisering av Norge

# Takt Skifte

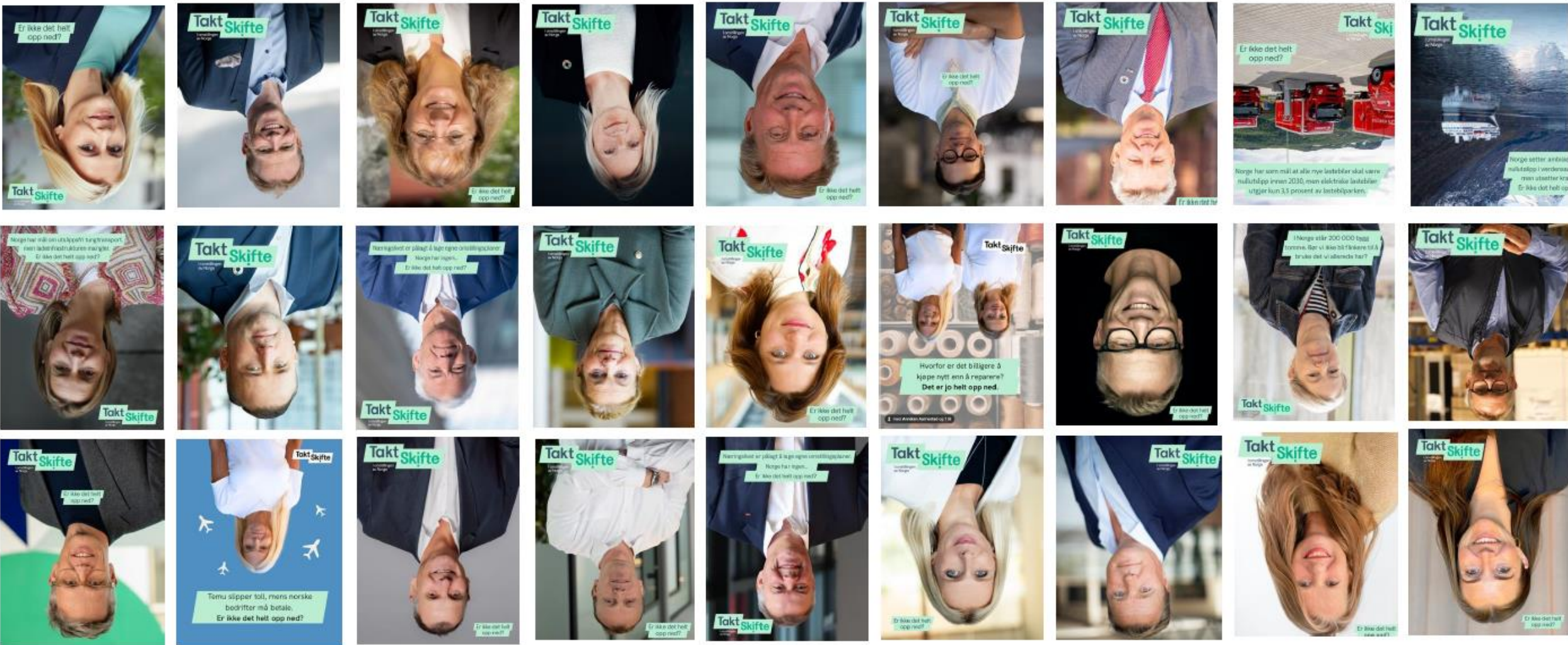
I omstillingen  
av Norge

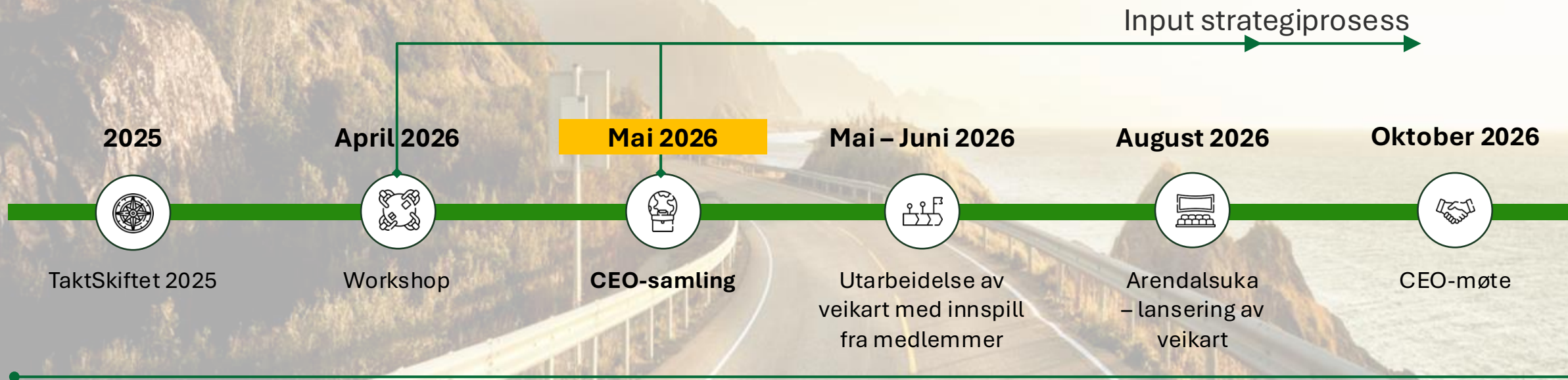
# TaktSkifte

## Veikart for omstillingen av Norge

Cecilia Flatum – CEO – Deloitte  
Mai 2026







# Hva definerer en kritisk kamp?

*En kritisk og konkret kamp som Norge må vinne for å nå 2050-visjonen*

Hver kritiske kamp:

- er en sentral bærebjelke i broen mot 2050-visjonen
- kan bygge på andre kamper over tid
- muliggjør andre strategiske initiativer
- forenkler gjennomføring av konkrete tiltak
- skaper et felles momentum
- samler innsats fra næringsliv, myndigheter og samfunn mot et felles mål



# Kritiske kamper – til diskusjon og prioritering



**⚡ KRAFTKAMPEN**  
Sikre overskudd av  
fornybar kraft

**🔌 NOK NETT TIL ALT OG  
ALLE** - Bygge ut nett og  
kapasitet



**🛢️ FARVEL TIL FOSSILT** -  
Strategisk exit fra olje og  
gass

**💚 GRØNN VEKST** - Bygge  
fremtidsrettede  
arbeidsplasser

**👤 KLIMAKLASSEKAMPEN**  
- Folk må oppleve  
omstillingen som rettferdig

**✈️ DRIVSTOFF-  
MULIGHETEN** - Skalere  
utslippsnøytralt drivstoff



**🏢 KARBONKAMPEN** -  
Stabil pris og CO2-fjerning

**💰 MILLIARDMUSKELEN** -  
Mobilisere  
50-100 mrd. NOK årlig

**🛡️ SIKRE ELLER SYNKE?** -  
Bygge resiliens mot  
klimaendringer

**⚙️ THE NEED FOR SPEED** -  
Mindre byråkrati, raskere  
gjennomføring



**♻️ SIRKULÆRVOLUSJONE**  
N - Fra lineær til sirkulær  
produksjon

**🌿 NATUREN KALLER** -  
Stoppe nedbygging og  
restaurere økosystemer



**🚗 TRANSPORTETAPPEN** -  
Elektrifisere varebiler og  
(tung)transport

# Kritiske kamper



## ⚡ KRAFTKAMPEN

### Sikre overskudd av fornybar kraft

Norge må øke elektrisitetsproduksjonen fra 140 til 240 TWh årlig gjennom massiv utbygging av vind, sol og hydro. Eller kjernekraft? Helst uten at det går utover naturen...

## 🔧 NOK NETT TIL ALT OG ALLE

### Bygge ut nett og kapasitet

Norge må bygge ut strømmett og øke kapasiteten for å transportere kraft fra produksjon til forbruk, med fokus på raskere saksbehandling og lokal aksept. Men hvordan balansere rask utbygging med lokal medvirkning? Hvem skal bestemme prioriteringer?



## 🛢️ FARVEL TIL FOSSILT

### Strategisk exit fra olje og gass

Norge må planlegge og gjennomføre en ordnet avslutning av olje og gass-produksjonen. Hva skjer med infrastruktur, arbeidsplasser og statsinntekter? Hvor raskt kan vi fase ut, og hvordan sikrer vi en rettferdig overgang?

## 🌱 GRØNN VEKST

### Bygge fremtidsrettede arbeidsplasser

Norge kan skape arbeidsplasser i fremtidsrettede næringer og omstille arbeidskraft fra fossil sektor. Dette krever rask og omfattende omstilling. Hvordan sikrer vi at arbeidskraften får de ferdighetene som trengs?

## 👤 KLIMAKLASSEKAMPEN

### Folk må oppleve omstillingen som rettferdig

Norge må sikre at omstillingen er rettferdig og inkluderende, med fokus på lokale arbeidsplasser og bred samfunnsaksept. Hva kan gjøres for de som mister jobber? Hvordan sikre at enkeltgrupper eller sektorer ikke treffes urettferdig?

## ✈️ DRIVSTOFFMULIGHETEN - Skalere utslippsnøytralt drivstoff

Verden trenger SAF for luftfart, e-fuel for maritim og grønt hydrogen for industri. Her er det muligheter for Norge. Men når vil markedet betale for utslippsnøytralt drivstoff? Og er andre land bedre posisjonert?



## 🏢 KARBONKAMPEN - Stabil pris og CO<sub>2</sub>-fjerning

Norge må etablere stabil og økende CO<sub>2</sub>-pris basert på forurensers betaler-prinsippet. Hvor høy skal prisen være? Vil myndighetene kompensere eller redusere avgiftene hvis det blir tøft?

## 🏠 MILLIARDMUSKELEN - Mobilisere 50-100 mrd. NOK årlig

Norge må sikre investeringer gjennom offentlig-privat samfinansiering, differansekontrakter og grønne obligasjoner. Skal staten ta større risiko? Er det nok kapital tilgjengelig i markedet?

## 🛡️ SIKRE ELLER SYNKE? - Bygge resiliens mot klimaendringer

Norge må bygge fremtidens beredskap mot ekstremvær, flom, tørke og stormflo gjennom infrastruktur-oppgradering, kystsikring og landbruksomstilling. Hvor mye skal vi investere i tilpasning? Hvilke områder er mest sårbare?

## ⚙️ THE NEED FOR SPEED - Mindre byråkrati, raskere gjennomføring

Den største fienden er ikke mangel på planer, men mangel på gjennomføring. Vi trenger kortere konsesjonstid, tydeligere prioriteringer og hardere ansvarliggjøring for å få fart på omstillingen.



## ♻️ SIRKULÆRVOLUSJONEN - Fra lineær til sirkulær produksjon

Norge må transformere gjennom ombruk, returordninger, digitale produktpass og skattesystem som belønner gjenbruk. Skal vi redusere forbruk eller gjenvinne mer? Reparasjon er dyrere enn nyinnkjøp – hvordan gjør vi sirkulærøkonomi lønnsom?

## 🌿 NATUREN KALLER - Stoppe nedbygging og restaurere økosystemer

Norge må gå fra 17,5% vernet natur til 30% vernet og restaurert, oppnå arealnøytralitet i 2030, og innføre naturregnskap. Vi må verne og restaurere skog, myr og hav for å lagre karbon naturlig. Hvordan balansere industri med naturvern når vi konkurrerer om samme areal?



## 🚗 TRANSPORTETAPPEN - Elektrifisere varebiler og (tung)transport

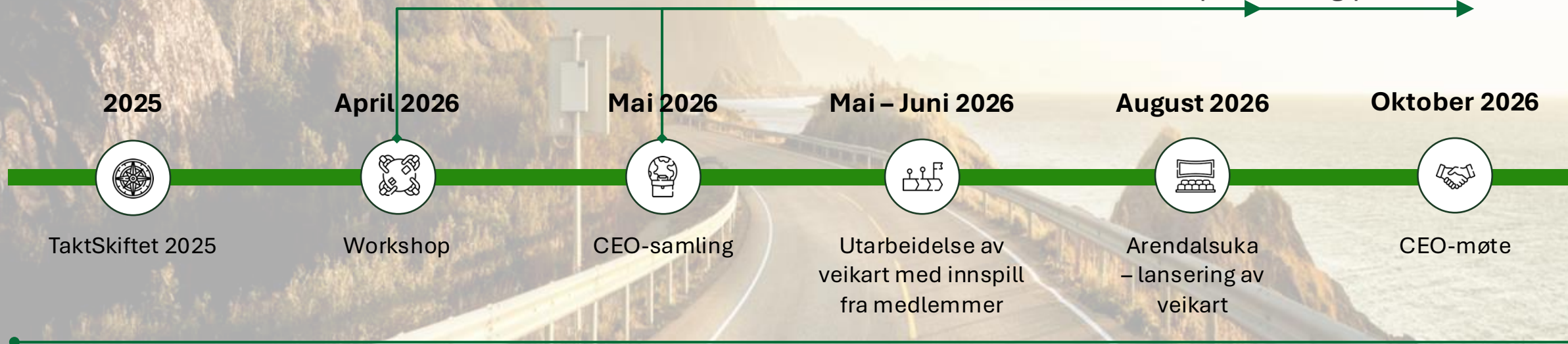
Norge må oppnå 100% nullutslipp i transport gjennom ladeinfrastruktur, styrket jernbane og omstilling av tungtransport.

# Gruppeoppgaver

-  **Individuell refleksjon**  
Se over alle de kritiske kampene. Hva treffer din virksomhet og deg som toppleder? Er det noe du savner?
-  **Gruppediskusjon**  
Er det noe som mangler? Hva er det viktigste å komme i gang med? Hvor burde Skift-nettverket engasjere seg strategisk?
-  **Individuell tilbakemelding**  
Menti, alle rangerer kampene med 1-10 poeng per kamp
-  **Refleksjon i plenum**

# Gruppeoppgaver

-  **Individuell refleksjon**  
Se over alle de kritiske kampene. Hva treffer din virksomhet og deg som toppleder? Er det noe du savner?
-  **Gruppediskusjon**  
Er det noe som mangler? Hva er det viktigste å komme i gang med? Hvor burde Skift-nettverket engasjere seg strategisk?
-  **Individuell tilbakemelding**  
Menti, alle rangerer kampene med 1-10 poeng per kamp
-  **Refleksjon i plenum**



# OMSTILLINGS- KOMMISJONEN

## Innledning for Skift

Kommisjonsleder Erlend Grimstad

Oslo, 06.05.2026

# Bakgrunn for oppnevning av kommisjonen

## Politisk forankring

Budsjettenighet høsten 2025 mellom Arbeiderpartiet, SV, Senterpartiet, Rødt og MDG

## Oppdrag

Vurdere ulike scenarier og tiltak for å bedre norsk økonomis omstillingsevne, verdiskaping, næringsutvikling og konkurransekraft

## Oppnevnt

Kommisjonen ble oppnevnt 20. mars 2026

## Leveranse

Skal levere endelig rapport i løpet av våren 2027

# Hva med petroleumspolitikken?



## Ulike meninger

Det er trolig ulike meninger i kommisjonen om petroleumspolitikken



## Utgangspunkt

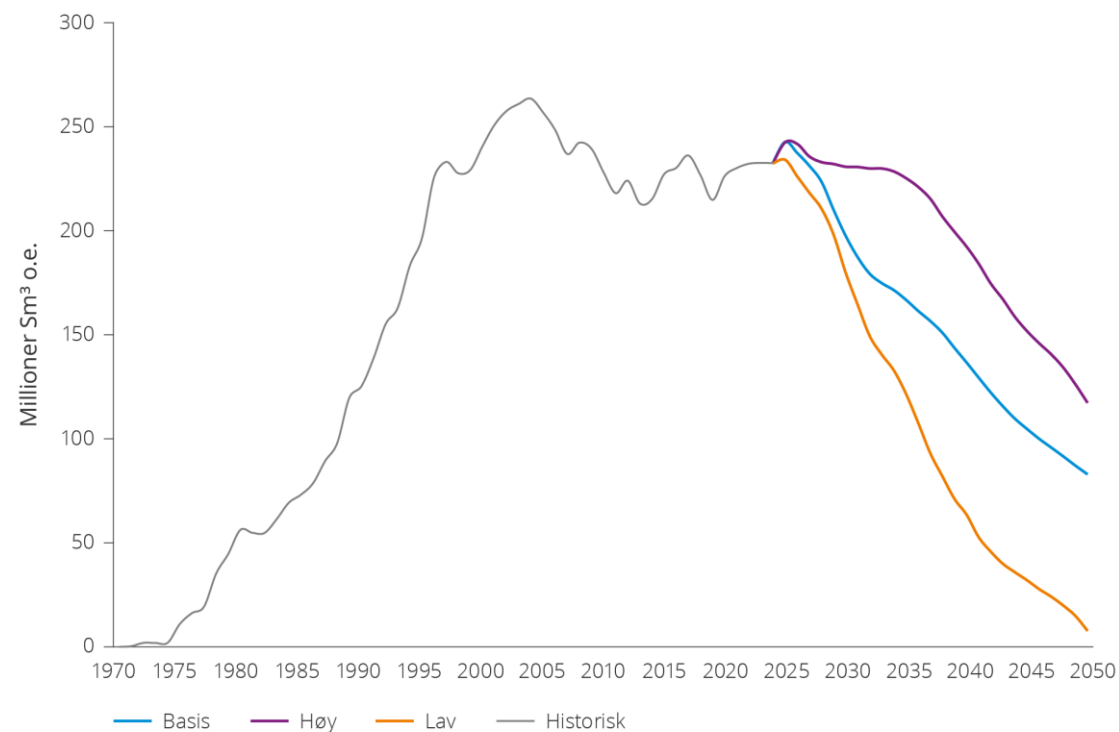
Stor usikkerhet om fremtidig aktivitetsnivå – flere scenarier må drøftes



## Kommisjonens rolle

Kommisjonen skal foreslå strategi og tiltak som styrker omstillingsevnen uavhengig av hvilket scenario som inntreffer

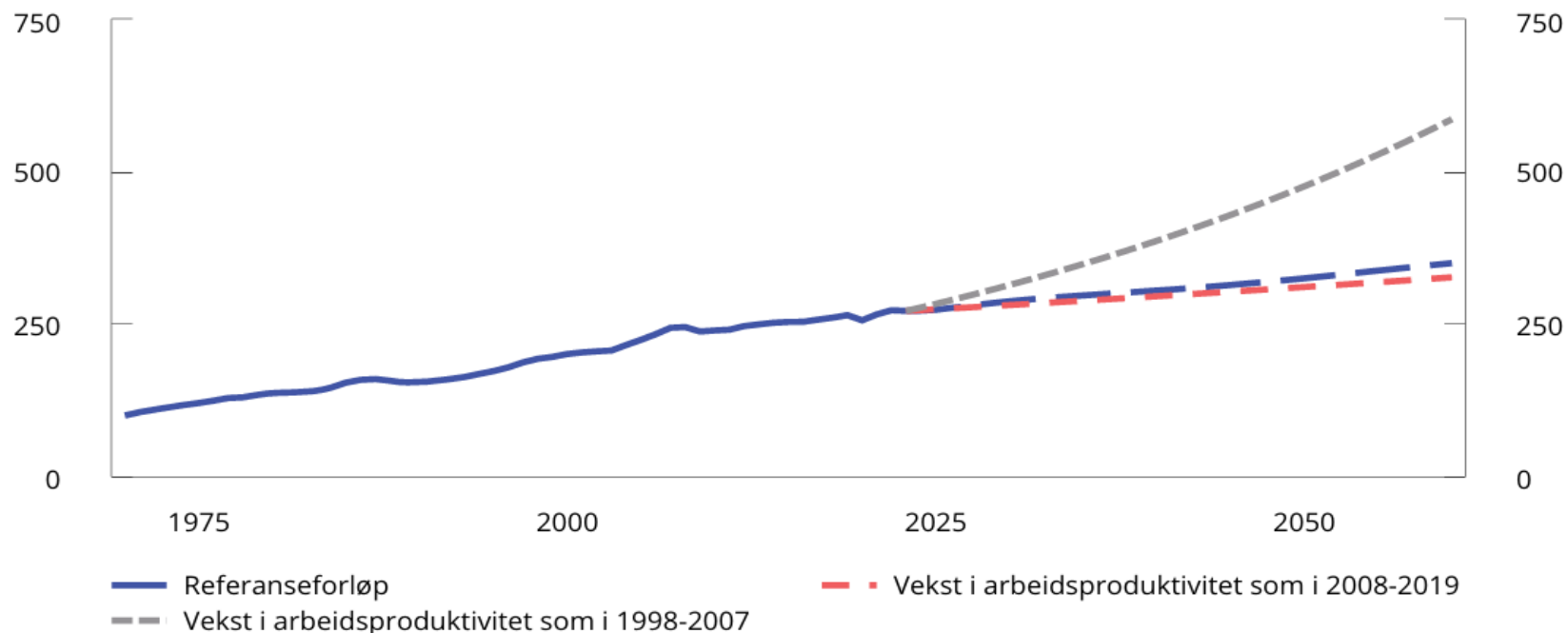
## Tre mulighetsbilder for total produksjon 2025–2050



Kilde: Søkeldirektoratet

# Fremtidig velstand avhenger av produktivitsveksten

BNP for Fastlands-Norge per innbygger. Historiske tall og fremskrivninger. Indeks, 1970=100.



Kilde: Perspektivmeldingen 2024

## Tre fremskrivninger

### Referanseforløp

Fortsatt lav produktivitsvekst

### 1998–2007-tempo

Høy produktivitsvekst –  
betydelig høyere velstand

### 2008–2019-tempo

Lav produktivitsvekst, på linje  
med referanseforløpet

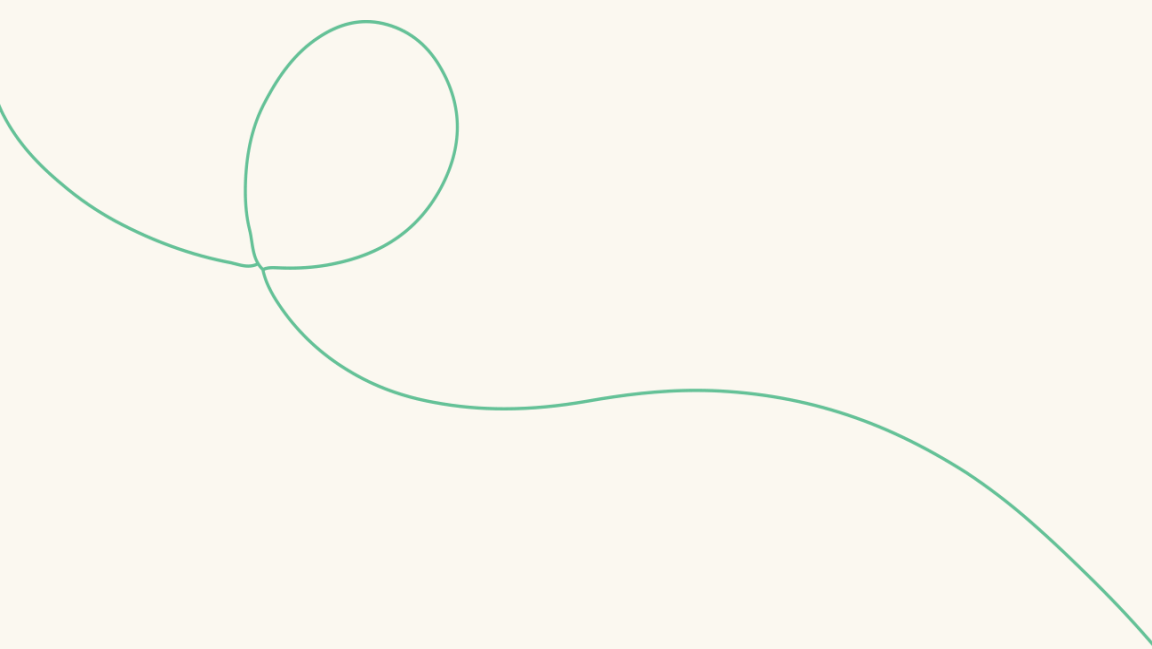
# Skift

Næringslivets  
klimaledere

Pause – tilbake kl. 18.00



# Skift



Næringslivets  
klimaledere

Årsmøte 2026

# Agenda

Sak 1: Godkjenning av innkalling

Sak 2: Valg av møteleder og protokollvitner

Sak 3: Årsrapport og orientering ved administrerende direktør

Sak 4: Godkjenning av revidert årsregnskap 2025

Sak 5: Valg av revisor

Sak 6: Valg av nytt styre

# Sak 1: Godkjenning av innkalling

# Sak 2: Valg av møteleder og protokollvitner

# Sak 3: Årsmelding og orientering ved administrerende direktør

Skift

Netingslivets  
Klimaledere



Årsmelding  
2025

# 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

Vi har produsert

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

# Oppdatering Store klimaskift

Sirkulær  
økonomi



**Nina Riibe**  
Adm. dir., Econa

Kompetanse



**Egil Thompson**  
Generalsekretær,  
NITO

Transport  
og mobilitet



**Bernt Reitan Jensen**  
Adm. dir., Ruter

Finans og  
klimatilpasning



**Odd Arild Grefstad**  
Konsernsjef, Storebrand

Mat og  
landbruk



**Runar Hollevik**  
Konsernsjef,  
NorgesGruppen

Energi



**Steffen Syvertsen**  
Konsernsjef, Å Energi

Teknologi

Bygg og byutvikling



**Camilla Amundsen**  
Adm. dir., Rambøll



**Kim Robert Lisø**  
Konsernsjef, GK

# Skiftprogrammet: hvordan lede i en ny tid?



# Sak 4: Godkjenning av revidert årsregnskap 2025

# 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         |
| <b>Sum inntekter</b>                | <b>kr</b> | <b>18 451 275</b> |

## → 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         |
| <b>Sum kostnader</b>                  | <b>kr</b> | <b>17 703 368</b> |
| Driftsresultat                        | kr        | 747 907           |
| Finansposter                          | kr        | 264 438           |
| Årsresultat                           | kr        | 1 012 345         |
| <b>Avsetning til egenkapital</b>      | <b>kr</b> | <b>1 012 345</b>  |
| <b>Opptjent egenkapital</b>           | <b>kr</b> | <b>4 589 544</b>  |

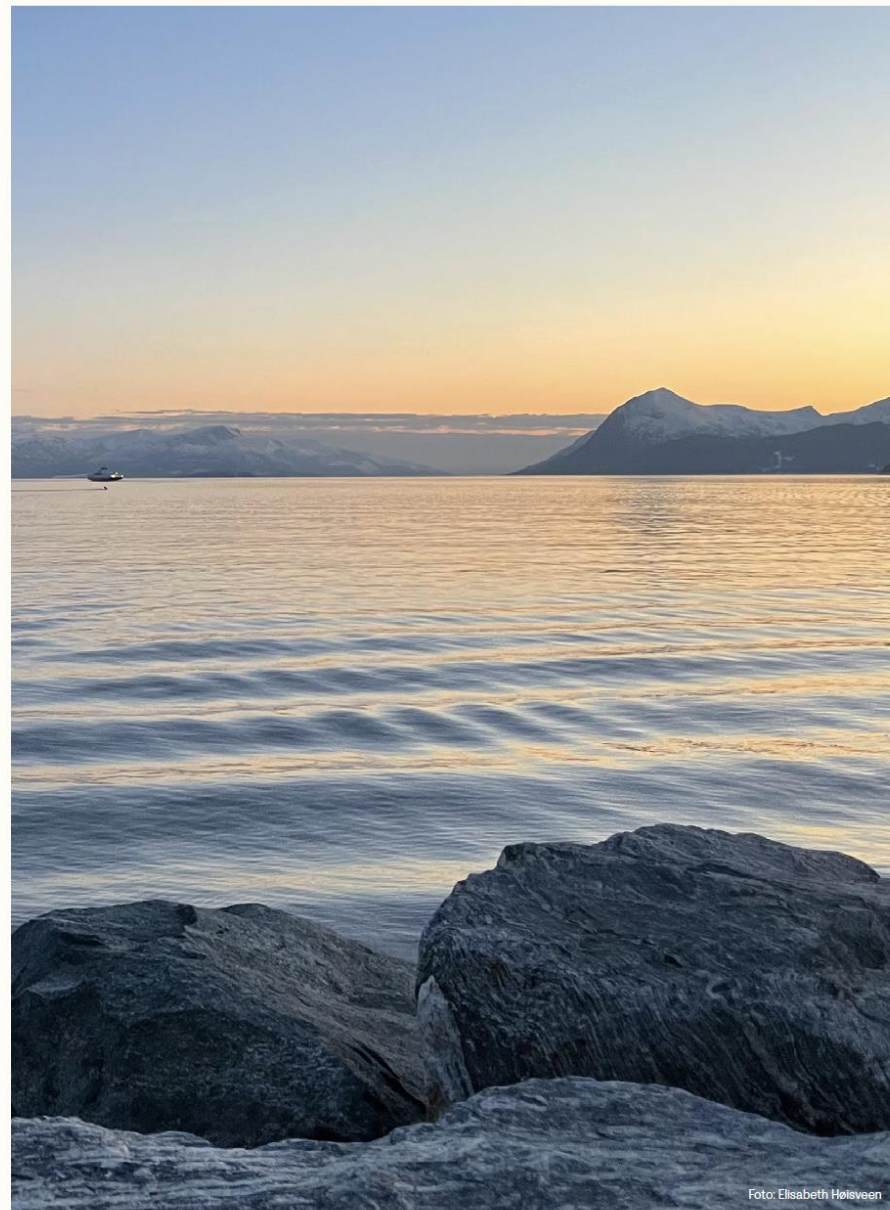


Foto: Elisabeth Heisveen

# Sak 5: Valg av revisor

# Valg av revisor

Sekretariatet innstiller Nitschke AS som Skifts nye revisor.

Nitschke AS (914 658 314) er et revisjonsselskap rettet mot SMB-markedet. De har 35 ansatte og spesifikke bransjekunnskaper om allmenntilgitt foreninger og interesseorganisasjoner. Selskapet holder til i Granfos næringspark på Lysaker i Bærum.

Nitschke AS er i en sammenslåingsprosess med Grant Thornton, BHL, Varder, mfl. og vil når prosessen er ferdig være blant Norges 7. største revisjonsselskap.

Nitschke AS oppfyller kravene til uavhengighet.

Skifts nåværende revisor er BDO AS, som har vært Skifts revisor siden 2021.

Grunnlaget for Skifts revisjonsplikt er revisorlovens § 2-1 e), som henviser til aksjelovens § 7-5 (1) 1 og Forskrift om terskelverdier for beslutning om å unnlate revisjon etter aksjeloven § 7-6. Terskel for revisjonsplikt er for 2026 satt til 7 mnok.

Styret støtter innstillingen.

# Sak 6: Valg av nytt styre

# Valg av nytt styre

I år har valgkomiteen bestått av Birte Sjule, Kristine Steidel og Sverre Thornes.

## Valgkomiteen innstiller følgende styre i Skift:

|                                  |                                         |
|----------------------------------|-----------------------------------------|
| Nils Klippenberg, Siemens        | 2026 – 2027 (gjenvelges som styreleder) |
| Tone Lunde Bakker, Eksfin        | 2026 – 2027 (ny periode)                |
| Jens Ulltveit-Moe, Umoe          | 2026 - 2027 (ny periode)                |
| Bjørn Arve Ofstad, NG Nordic     | 2026 – 2028 (nytt styremedlem)          |
|                                  |                                         |
| Birte Sjule, Sporveien           | 2025 - 2027 (ikke på valg)              |
| Sverre Thornes, KLP              | 2025 - 2027 (ikke på valg)              |
| Kristine Dahl Steidel, Microsoft | 2025 - 2027 (ikke på valg)              |



The background of the image is a vast, snow-covered mountain range under a soft, hazy sky. The lighting suggests a time of day like dawn or dusk, with a gentle gradient of colors from pale blue to a hint of orange near the horizon. The word "skift" is prominently displayed in the center, rendered in a clean, white, sans-serif typeface. The letters are thick and modern, with the 'i' and 't' featuring small square terminals. The text is centered horizontally and vertically, creating a strong visual anchor against the scenic backdrop.

skift