



Value in Motion: Norges neste vekstkapittel

Når KI driver veksten



Norge må gjenoppfinne seg selv – veksten må komme fra bredden av norsk næringsliv

Sammendrag

I over 50 år har petroleumsnæringen vært motoren i norsk økonomi. Den har skapt velstand, finansiert byggingen av viktig infrastruktur og utviklet sterke kompetansemiljøer. Rollen til olje- og gass endres, og de økonomiske ringvirkningene vil bli stadig svakere fremover, men i en urolig verden vil tilgang til energi som næringen bidrar med bli stadig viktigere. Olje- og gassnæringen forventes å ha lav til negativ vekst fremover på grunn av få nye funn. Det finnes ingen enkeltnæring som kan erstatte denne viktige næringen på egen hånd. Norge står derfor ved et veiskille.

Verdiskapingen må i tiden fremover komme fra bredden av norsk næringsliv. Det krever et skifte i hvordan vi som nasjon skaper vekst og vi må bevege oss fra avhengighet av én dominerende næring, til å utvikle konkurransekraft på tvers av mange næringer. Alt dette skjer i en tid preget av store endringer; kunstig intelligens endrer hvordan verdi skapes, klimaomstillingen driver frem nye markeder og investeringer, og geopolitikk former globale verdikjeder på nytt. For land og virksomheter som posisjonerer seg riktig, åpner disse endringene betydelige muligheter.

Norge har sterke forutsetninger for å lykkes. Vi har høyt utdannet arbeidskraft, god digital infrastruktur, tilgang til ren energi og høy tillit til institusjonene. Vi har kapital og kompetanse fra petroleumsnæringen som kan omstilles og industriklynger som allerede konkurrerer globalt. Spørsmålet er ikke om vi har forutsetningene, men om vi klarer å omsette dem til handling raskt nok.

Denne rapporten viser hvor vekstpotensialet i norsk økonomi ligger og hva som kreves for å realisere det. Analysen bygger på PwCs globale Value in Motion-rammeverk, som beskriver hvordan fem globale megatrender flytter verdier på tvers av næringer og land frem mot 2035. Ved hjelp av omfattende økonomisk modellering, er analysen tilpasset norske forhold. Den gir estimer for utviklingen i ulike næringer og to mulige scenarioer: *Tillitsbasert transformasjon* og *Turbulente tider*. Hvilket scenario som vil utspille seg og hvilken vekst vi vil lykkes med å skape det neste tiåret, avgjøres av valgene som tas de neste to til tre årene. Potensialet er enormt, men handlingsrommet er tidsbegrenset. Det er nå.

Oppsummert viser vår analyse at:

- Selskaper i økende grad beveger seg inn i nye områder langt utenfor sin opprinnelige næring. 1300 milliarder kroner vil de neste 10 årene flyttes i norsk økonomi fra etablerte selskaper og næringer til nye vekstomener og virksomheters evne til å innovere og fornye seg vil avgjøre om de lykkes i å ta en andel av dette verdipotensialet.
- De største vekstmulighetene oppstår i skjæringspunktet mellom tradisjonelle næringer.
- Verdikjeder erstattes i økende grad av verdinettverk og økosystemer.

Fem nøkkelfunn for utviklingen av norsk økonomi:

1. Matvareproduksjon, bygg og anlegg, og industri har størst vekstpotensial i Norge
2. Kunstig intelligens er den sterkeste enkeltdriveren for vekst, på tvers av alle næringer
3. Norge har Europas beste forutsetninger for å realisere KI-gevinster
4. Ren energi gir norsk industri et tidsbegrenset, men betydelig konkurransefortrinn
5. Ingen enkeltnæring kan erstatte olje og gass – veksten må komme bredt

Vi anbefaler å prioritere strategiske grep flertallet kan stille seg bak

Forutsigbarhet er ikke bare et miljø – eller næringspolitisk anliggende, men en grunnleggende forutsetning for at investeringer faktisk gjennomføres og gir varig verdiskaping. Når verdier flyttes raskt mellom næringer, forretningsmodeller og verdikjeder, blir stabilitet, tydelig retning og bred oppslutning stadig viktigere.

Skal Norge lykkes med å realisere potensialet i kunstig intelligens, klimaomstillingen og nye vekstomener, bør innsatsen konsentreres om tiltak det er mulig å bygge varig enighet rundt, på tvers av næringer og politiske skillelinjer. Veien videre forutsetter et tydelig samspill mellom næringslivet og offentlige premissgivere.

Tre strategiske grep for offentlig sektor

Vi anbefaler å konsentrere innsatsen om noen få, men avgjørende rammevilkår:

1. **Regulering som gir trygghet og tempo**
Regelverk knyttet til digitalisering og skattlegging må gi forutsigbarhet og tillit, samtidig som det gir rom for innovasjon og eksperimentering. Tydelig veiledning, regulatoriske sandkasser og koordinert

håndheving er avgjørende for å redusere usikkerhet og sikre at ny teknologi faktisk tas i bruk – ikke bremses av uklar praksis.

2. **Mobilisering av kapital og styrking av oppstartøkosystemet**

Bedre rammeverk for saminvesteringer og syndikering er nødvendig for å mobilisere privat risikokapital, særlig i skaleringsfasen. Offentlige virkemidler bør i større grad utløse, ikke erstatte, private investeringer.

3. **En kompetansepolitikk som belønner omstilling**

Tettere kobling mellom utdanning, næringsliv og livslang læring er avgjørende for å møte rask teknologisk utvikling og nye kompetansekrav. Systemet må i større grad understøtte raske kompetanseskift gjennom hele arbeidslivet.



Spørsmålet er ikke om verdiene vil flytte seg, men hvor de vil lande og hvem som er klar til å utnytte mulighetene når de dukker opp.

– PwCs CEO Survey 2026

Tre strategiske grep for norske virksomheter

- 1. Ta større strategisk risiko tidligere i beslutningsløpet**
Verdier flyttes raskt og virksomheter som venter på full klarhet før de handler, risikerer å miste posisjon. Fremtidig konkurransekraft forutsetter tidligere investeringer i nye forretningsmodeller, teknologier og markeder – også der utfallet er usikkert.
- 2. Integrer kunstig intelligens i kjernevirksomheten**
Kunstig intelligens må brukes til fornyelse av produkter, tjenester og verdikjeder, ikke kun til effektivisering. Dette krever aktiv ledelsesforankring og investeringer i kompetanse, data og endrede arbeidsprosesser.
- 3. Samarbeid tettere med startups og nye teknologimiljøer**
Ingen virksomheter kan utvikle all nødvendig teknologi og kompetanse alene. Strukturerte samarbeid med startups gir raskere tilgang til ny teknologi, nye forretningsmodeller og relevant talent.

Veien videre krever samspill. Med tydelige strategiske valg i virksomhetene og rammevilkår som fremmer tempo, samarbeid og risikovilje, kan Norge ikke bare håndtere omstillingen, men være med å forme den.

De neste årene vil vise om dette handlingsrommet omsettes i handling og varig verdiskaping, eller går tapt.



Innhold

00	Norge må gjenoppfinne seg selv – veksten må komme fra bredden av norsk næringsliv	II
01	En verden i bevegelse	7
02	Hvordan det norske markedet påvirkes av megatrendene	14
03	Domener for vekst i neste fase av norsk økonomi	17
04	KI som konkurransefortrinn og akselerator for vekst	25
05	Klimaendringer som akselerator for omstilling og vekst	30
06	Veien videre	36
07	Vedlegg	40

Begrepsliste

Value in Motion	PwCs globale forskningsinitiativ som analyserer hvordan fem megatrender flytter verdier på tvers av næringer og land frem mot 2035
Megatrender	Fem massive krefter: demografisk skift, en verden som fragmenteres, sosial ustabilitet, klimaendringer og teknologisk disruptjon. For Norge er KI og klimaendringer de viktigste.
Tillitsbasert transformasjon	Scenarioet der geopolitiske spenninger er håndterbare, verden forplikter seg til Parisavtalen, og KI brukes ansvarlig til bred økonomisk vekst
Turbulente tider	Scenarioet der geopolitiske spenninger er høye, ingen klimakonsensus, KI tas i bruk primært for effektivisering, og frykt og ulikhet begrenser teknologiens bidrag
Domener	Domener er ni områder for økonomisk aktivitet og verdiskaping som er i ferd med å ta form når megatrendene endrer det globale industrisystemet. De ni domeneene er: Feed (hvordan vi produserer mat), Make (hvordan vi produserer ting), Care (hvordan vi tar vare på oss selv og andre), Build (hvordan vi bygger), Move (hvordan vi beveger oss), Fuel & Power (hvordan vi driver og gir energi til samfunnet), Fund & Insure (hvordan vi finansierer og forsikrer), Connect & Compute (hvordan vi kobler oss sammen og beregner), og Govern & Serve (hvordan vi styrer og tjener).
Produktivitetsvekst	Produktivitetsvekst betyr at norsk økonomi skaper mer verdi med de samme eller færre ressurser.
Klimarisiko	Klimarisiko deles i to typer i Value in Motion-analysen: 1. Fysisk klimarisiko – skader fra klimaendringer som flom, tørke, hetebølger og skogbranner. 2. Omstillingsrisiko – endringer i økonomisk aktivitet forårsaket av omstillingen mot en mer bærekraftig verden.
Lavutslippssamfunn	Målet i Parisavtalen – vedtatt på FNs klimatoppmøte i Paris i 2015 – er å begrense oppvarmingen på kloden til under 2° C. Det krever at utslippene i 2050 er netto null. Netto null innebærer at det er noe utslipp av klimagasser, men at de kompenseres gjennom fangst. På veien til et netto nullutslipp må utslippene kuttes og vi må endre økonomien til det vi kaller et lavutslippssamfunn.
Strandede eiendeler	Eiendeler som mister sin verdi som følge av klimaendringer eller omstillingen som følge av en tilpasning til klimaendringer kalles strandede. Dette er innelåste verdier som enten reduseres i verdi eller som mister sin verdi fullstendig. For eksempel fordi det innføres krav om utslippsfrie maskiner

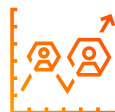
En verden i bevegelse

Fem megatrender herjer kloden og endrer det makroøkonomiske landskapet fundamentalt og i en uvanlig hastighet

Vi kjenner det på kroppen. Endringene treffer oss med en større kraft og frekvens enn tidligere. PwCs globale CEO Survey 2026 viser at 62 % av ansatte opplever mer endring enn noensinne og at over halvparten mener det er for mye. Vi befinner oss i et tiår preget av dynamikk, usikkerhet og teknologisk akselerasjon, men også av historisk store muligheter. Det som gjør denne perioden unik, er at tre av de fem globale megatrendene treffer norsk økonomi samtidig. KI revolusjonerer hvordan virksomheter jobber og skaper verdi, klimaendringer påvirker hvor og hvordan vi driver virksomhetene våre og geopolitisk fragmentering utfordrer og omstrukturerer globale verdikjeder. Selv om Norge i liten grad treffes av det demografiske skiftet og sosial ustabilitet er de viktige for å forstå hvordan verden endres.



Fem megatrender som former det makroøkonomiske landskapet



Demografiske skift

Verden er delt i to. I en del blir befolkningen stadig eldre og fødselsratene har vært lave lenge, mens i særlig India og Nigeria er det en stor generasjon yngre og gjennomsnittsalderen er svært lav. Aldring endrer hvilke varer og tjenester som etterspørres, legger press på arbeidsmarkedet og skaper nye behov innen helse, omsorg og teknologi. En ung befolkning kan skape uro hvis økonomien ikke evner å skape arbeidsplasser til den oppvoksende generasjonen.



En fragmentert verden

Den regelbaserte verdensordenen er under press. Dette tiåret har vært preget av politiske gnisninger og konflikter langt nye skillelinjer. Geopolitisk fragmentering utfordrer globale verdikjeder, med konsekvenser som markedsforstyrrelser og redusert tilgang til knappe ressurser.



Sosial ustabilitet

Økende inntektsulikhet og sosiale spenninger påvirker forbrukermønstre, politisk risiko og virksomhetens operasjonelle miljø. Dette bidrar også til sosiale spenninger og økt polarisering, og kan forsterke både den geopolitiske uroen og påvirke den demografiske utviklingen.



Klimaendringer

Den karbonintensive vekstmodellen vår økonomi har vært tuftet på har endret klimaet på måter som begynner å påvirke økonomien gjennom svakere ressursutnyttelse, mer krevende leve- og arbeidsvilkår, og gjennom mer sårbare verdikjeder. Den økonomiske effekten er krevende å estimere, det er nok liten tvil om at den er negativ, men hvor sterk den er, er det ikke konsensus om. Ifølge forskning kan fysiske klimakostnader gjøre den globale økonomien 6,8 % mindre i 2035 enn veksten ville vært uten klimapåvirkning*.



Teknologisk disruptjon

Det har aldri eksistert et kognitivt produktivitetstverktøy som kunstig intelligens. Mulighetene det vil gi er det vanskelig å ta innover seg. Det er grunn til å gro at den eksponentielle veksten i KI-kapabiliteter kan utløse en bølge av digitalisering, effektivisering og automatisering av tjenester og varer.

* Potsdam Institute for Climate Impact Research, integrert i NGFS-scenarioene og PwC Value in Motion-analyse (2025). Se også: [pwc.com/valueinmotion](https://www.pwc.com/valueinmotion). Merk at analysene bak som er publisert i Kotz et al (2024) ble trukket høsten 2025 på grunn av uenigheter rundt den empiriske metoden. Se vedlegget for diskusjon av usikkerheten i anslagene.

To veivalg for økonomien

De fem megatrendene virker ikke isolert, men kolliderer og forsterker hverandre på uforutsigbare måter. Særlig utgjør geopolitisk fragmentering en usikkerhetsfaktor i tiden fremover. De siste ti årene har geopolitisk spenning økt markant, med større grad av polarisering mellom den liberale, vestlige verdensordenen og mer autokratiske stater. Handelsliberaliseringen som har preget verdensøkonomien siden andre verdenskrig reverseres, med innføring av nye toll-barrierer og begrensninger på deling av teknologi og handel med sjeldne mineraler.

Hvilken retning denne utviklingen tar, vil i stor grad påvirke hvordan de andre megatrendene utspiller seg. For å gjøre fremtiden mer håndgripelig, har vi beskrevet to scenarier som viser ytterpunktene i denne utviklingen:

	Tillitsbasert transformasjon	Turbulente tider
Klimapolitikk	Ambisiøs, i tråd med <2°C	Svak, vedtatt politikk (<3°C)
KI-adopsjon	Bred, tillitsbasert, nyskapende	Fragmentert, effektivisering
Geopolitikk	Håndterbare spenninger	Eskalerende fragmentering
Konsekvens for Norge	Størst oppside, men raskest omstillingskrav	Lavere vekst, mer uforutsigbar risiko

Tillitsbasert transformasjon

I scenarieret *Tillitsbasert transformasjon* er geopolitiske spenninger håndterbare og G20-landene forplikter seg til Parisavtalen. Land aksepterer behovet for grønn omstilling og avkarboniserer økonomiene i tråd med et mål om netto null-utslipp i 2050. Klimapolitiske ambisjoner omsettes til handling. Karbonprising styrkes, investering i fornybar energi akselererer og regulering støtter omfordeling av kapital mot bærekraftige aktiviteter. I dette scenariet støtter teknologi-utviklingen veksten. Kunstig intelligens og robotikk tas i bruk på en måte som stimulerer bred vekst på tvers av næringer, til fordel for både kapitaleiere og arbeidstakere. Teknologien forsterker menneskelig arbeidskraft, driver produktivitetsvekst og muliggjør nye forretningsmodeller på tvers av næringer.

Turbulente tider

I scenarieret *Turbulente tider* er de geopolitiske spenningene høye. Det er ingen konsensus om klimapolitikk og uroen vi har hatt de siste årene fortsetter. Omstillingen til netto null-utslipp skyves ut i tid og følger vedtatt politikk. Det gjør at klimagassutslippene fortsetter å stige om lag i dagens tempo. Forpliktelsen til Parisavtalen forblir svak og ytterligere politiske tiltak for å redusere utslipp innføres ikke de neste 10 årene. Den geopolitiske uroen gir oss høy inflasjon og geopolitisk ustabilitet reduserer bedriftenes lønnsomhet og vilje til å investere i bærekraft og kunstig intelligens. I dette scenariet tas kunstig intelligens først og fremst i bruk for å effektivisere virksomhetene. Fordi ansatte ikke trenes opp til nye eller endrede jobber, skjer adopsjonen av kunstig intelligens på en slik måte at den ikke kommer den bredere økonomien til gode. Frykt, ulikhet og regulatorisk fragmentering begrenser

teknologiens positive økonomiske bidrag og usikkerhet rundt kunstig intelligens skaper friksjon snarere enn muligheter.

Felles for begge scenarioene er at de fysiske klimakostnadene kan gjøre den globale økonomien nesten 7 % mindre i 2035 enn den ellers ville vært.* Klimatiltak virker over tid og tiltak vi iverksetter nå vil i begrenset grad påvirke klimaet det neste tiåret. Resultatene fra analysen av fysisk klimaendring er dermed nesten identisk for begge utslippsbanene i vår analysehorisont.

Hvilket av de to scenarioene som vil utspille seg er ukjent, men vil påvirkes av kollektive valg fra ledere, myndigheter og opinionsdannere de neste årene.

* Kotz, M., Levermann, A. & Wenz, 2024, L. RETRACTED ARTICLE: The economic commitment of climate change. Nature 628, 551–557 (2024). <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07219-0>.
Se vedlegget for en diskusjon av usikkerheten i anslagene.
Richters, O., et al., 2024, NGFS Climate Scenarios Data Set (4.2) [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10807824>
PwC, Value in Motion: Methodology, 2025, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/value-in-motion/value-in-motion-methodology.pdf>

Verdier flyttes raskere enn vi er vant med

Uavhengig av om verden preges av *tillitsbasert transformasjon* eller *turbulente tider*, vil de fem megatrendene drive frem store strukturelle skift i økonomien og sette enorme verdier i bevegelse.

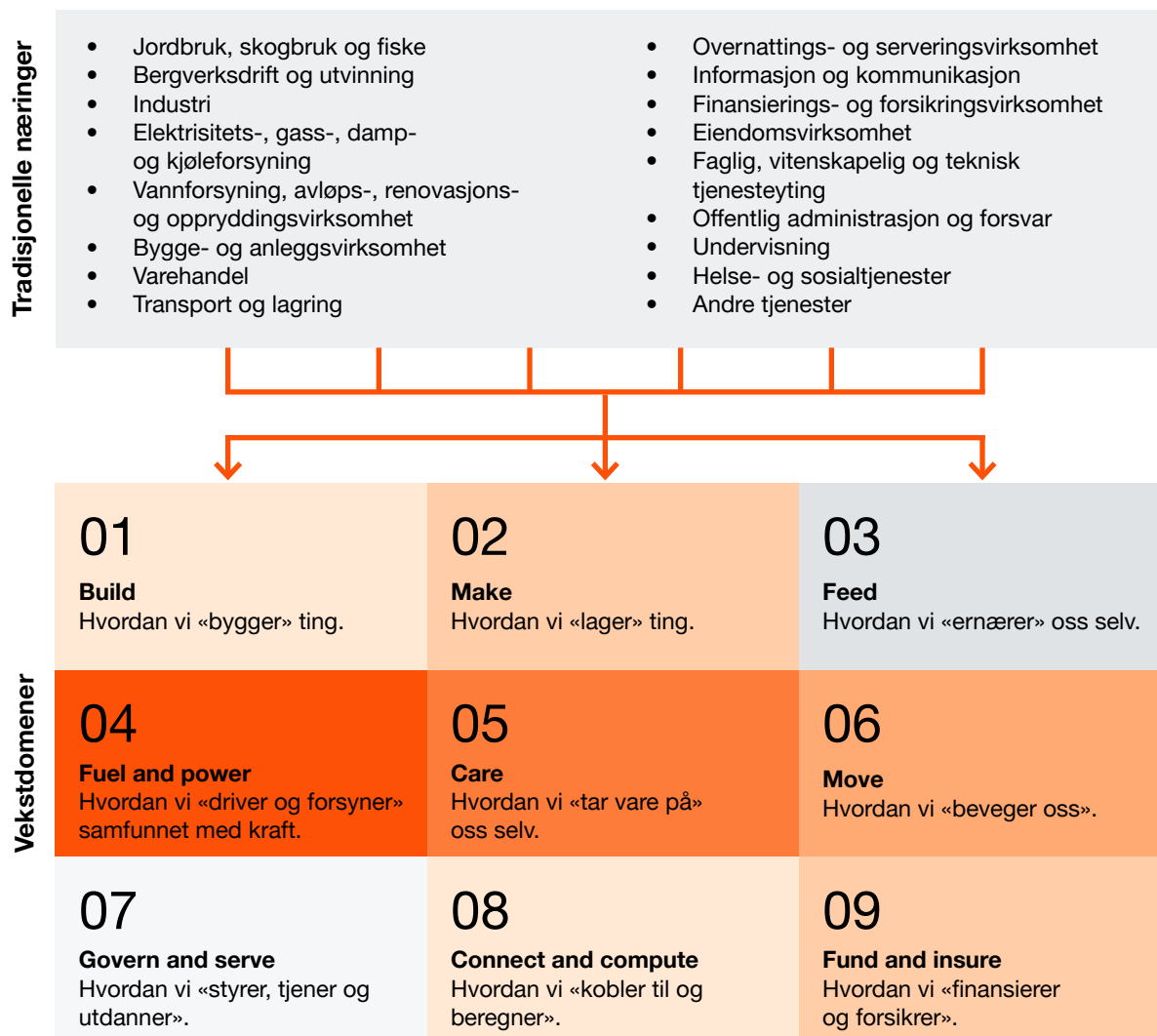
Tidligere har verdiskaping i stor grad flyttet seg mellom etablerte aktører og kjente næringer. Nå endres dette mønsteret. Verdier flyttes i økende grad fra etablerte forretningsmodeller til innovative utfordrere, og fra tradisjonelle næringer til nye domener. Stadig flere selskaper beveger seg inn i nye næringer og forretningsmodeller, og tradisjonelle skiller er ikke lenger tilstrekkelige for å forstå hvor ny vekst oppstår. Selskapet som lager telefonen din kan lage din neste bil, banken kan bli din neste energileverandør og dagligvarebutikken kan være den neste til å overvåke helsen din.

Det er allerede flere globale eksempler på at denne bevegelsen har startet for fullt, med NVIDIA som utvikler infrastruktur til selvkjørende biler, Apple som leverer betalingstjenester og Tesla som ny selger av energilagring til hjemmet. Grensene mellom næringene flyttes daglig av selskaper som ser et større potensial for verdiskaping på tvers av næringer enn innenfor sine egne, tradisjonelle rammer.

Bak dette skiftet ligger tre grunnleggende mekanismer som forsterker hverandre. For det første ekspanderer selskaper vertikalt langs verdikjeden og bygger forretningsmodeller som strekker seg lengre enn de tradisjonelle bransjeskillene

tilsier. For det andre muliggjør teknologikonvergens, og særlig kunstig intelligens, verdiskaping på tvers av helt ulike næringer, slik at kompetanse bygd opp i ett domene blir overførbart til andre. For det tredje skapes verdien i økende grad i nettverket av aktører gjennom allianser, saminvesteringer, konsortier og delte infrastrukturer, snarere enn i enkelt-selskapet alene. Sammen betyr disse mekanismene at fremtidens konkurransekraft i mindre grad bestemmes av hvilken bransje en virksomhet tilhører, og i større grad av evnen til å posisjonere seg i nye vekstomener og koble seg på de internasjonale verdisystemene der domenene utspiller seg.

Skiftet fra bransjelogikk til domenelogikk innebærer en grunnleggende endring i hvordan virksomheter forstår sitt marked, sine konkurrenter og sitt vekstpotensial. Mens bransjelogikken organiserer økonomien rundt produkter og tjenester, organiserer domenelogikken den rundt grunnleggende menneskelige behov. Verdiskapingen flytter seg fra lineære verdikjeder til ikke-lineære verdistrømmer i nettverk, konkurransen flytter seg fra egen sektor til på tvers av sektorer og landegrenser, og partnerskapene flytter seg fra bilaterale leverandøravtaler til konsortier, saminvesteringer og allianser. For norske virksomheter er dette ikke bare en analytisk øvelse, men en strategisk realitet som krever nye partnerskap, ny kapitalallokering og nye måter å tenke posisjonering på.



De ni domenene PwC har identifisert og kvantifisert er delt i to kategorier av næringer. Seks av domenene reflekterer et grunnleggende skifte i hvordan verdier skapes i næringslivet:

Make, Build, Feed, Care, Move, Fuel and Power.

De tre siste domenene er muliggjørere for at vi kan produsere de varene og tjenestene vi trenger for å skape et godt samfunn:

Fund & Insure, Connect & Compute, Govern and Serve.

Spørsmålet er derfor ikke om verdier vil flyttes, men hvor de flytter seg og hvem som evner å ta dem ut. For å besvare dette, må vi gå fra å beskrive mulige fremtider til å analysere hvordan verdiskaping faktisk omfordeles på tvers av næringer og forretningsmodeller. Det er nettopp dette Value in Motion-analysen gjør.

For å forstå hvor verdiskapingen beveger seg og hvorfor, har vi utviklet rammeverket Value in Motion. Vår analyse er bygget på forskning, økonomisk modellering og klimarisikoanalyse, og gjennom scenariomodellering frem mot 2035 analyseres produktivitetseffekter fra KI og fysisk og finansiell klimarisiko. Gjennom vår analyse fristiller vi oss fra tradisjonelle næringer og organiserer økonomien i ni vekstdomener bygget rundt grunnleggende menneskelige behov, som hvordan vi forflytter oss, hvordan vi spiser, hvordan vi tar vare på oss selv og hvordan vi bygger, produserer, driver og forsyner samfunnet med energi.

Innen 2035 vil \$27 billioner i markedsandeler forflytte seg ut av tradisjonelle næringer og ni nye domener av vekst vil ta form

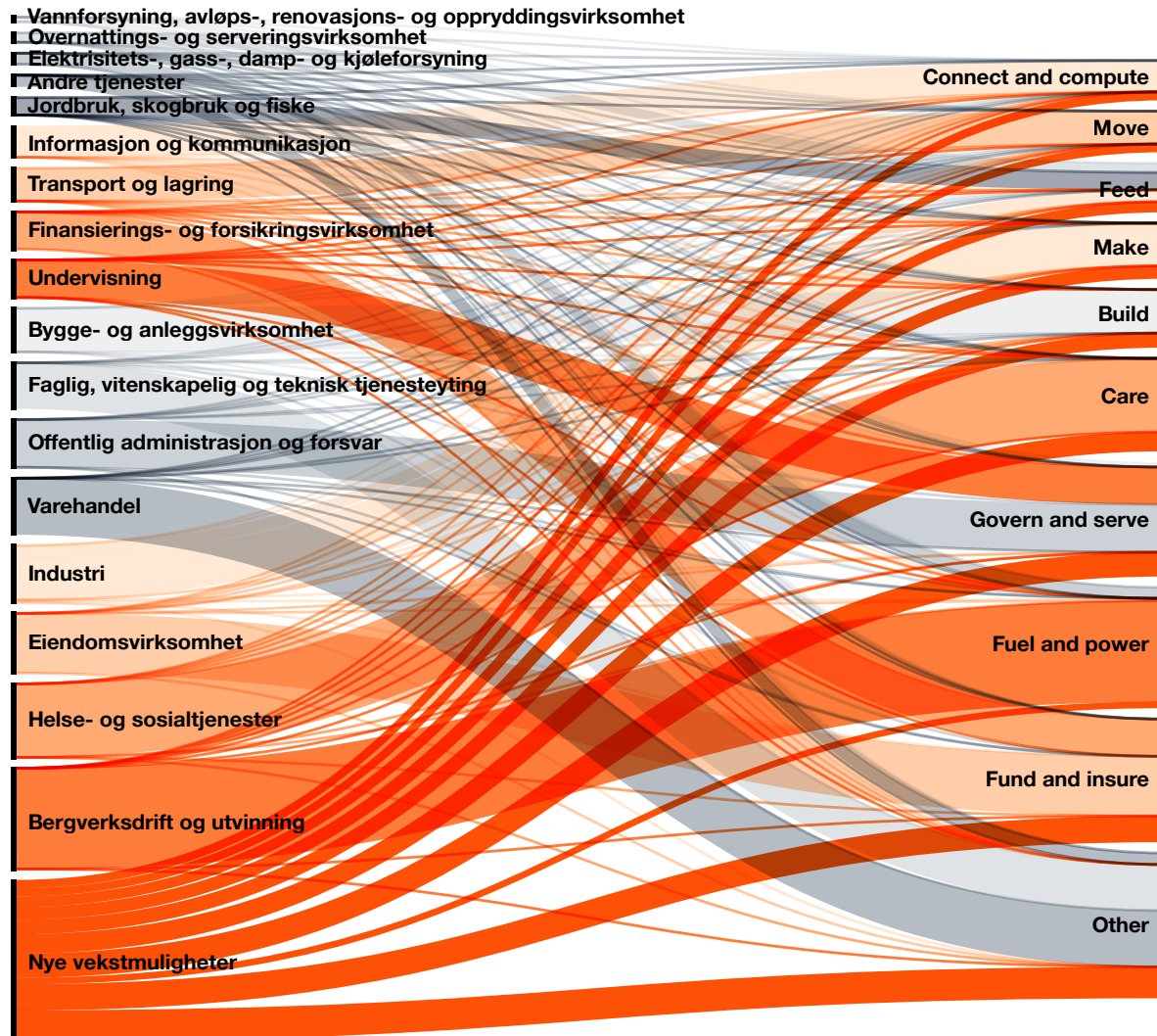
Når vi forstår *hvorfor* verdier settes i bevegelse, er neste spørsmål *hvor store* disse bevegelsene blir og hvor fremtidig verdiskaping vil konsentreres. Denne analysen kvantifiserer omfanget av verdiene som flyttes ut av tradisjonelle næringer og inn i nye vekstomener. Det gir et tydelig bilde av både størrelsen på mulighetsrommet og hvor fremtidens konkurransekraft formes.

Analysen viser at omfanget er betydelig. Frem mot 2035 vil om lag 27 billioner dollar i markedsandeler skifte eier globalt, etter hvert som selskaper fornyer seg og hele industrier rekonfigureres. Bare i 2025 var over 7 billioner dollar i bevegelse på verdensbasis. Dette er verdier som skifter eier mellom etablerte aktører og innovative utfordrere.

For å forstå denne utviklingen, holder det ikke lenger å se på næringer eller bransjer isolert. Når virksomheter fra ulike næringer samles rundt felles, grunnleggende menneskelige behov, blir vekstpotensialet i hvert vekstomene naturlig større enn i tradisjonelle næringer. Dette åpner for nye kombinasjoner av kompetanse, teknologi og forretningsmodeller, og skaper muligheter for selskaper som evner å bruke egne styrker på helt nye måter.

Fremtidig konkurransekraft vil i stadig mindre grad bestemmes av hvilken næring en virksomhet tilhører og i større grad av evnen til å posisjonere seg i nye vekstomener.





Hvordan det norske markedet påvirkes av megatrendene

For å forstå hvordan de globale megatrendene og forflytningene av verdier vil påvirke den norske økonomien, har vi gjort en utvidet analyse av Value in Motion. Norges unike næringsstruktur gjør at de globale resultatene ikke uten videre kan overføres direkte. Vi har derfor tilpasset rammeverket og modellene til norske forhold, for å synliggjøre hvordan KI og klimaomstilling kan påvirke norsk verdiskaping på næringsnivå frem mot 2035.



Om figuren

Figuren viser hvilke verdier som er i bevegelse. Hvordan verdi flytter seg fra etablerte næringer til de nye domene og hvordan den økonomiske veksten fra 2025 til 2035 fordeler seg mellom domene i Norge. Vi vil beskrive hvordan kunstig intelligens og klimaendringer vil kunne påvirke de ulike domene i [kapittel 3](#).

Teknologisk disrupsjon og klimaendringer vil i særlig grad påvirke norsk verdiskaping fremover

Alle de fem globale megatrendene vil påvirke fremtidens næringsliv i Norge, men i ulik grad. Her ser vi nærmere på hvordan hver enkelt megatrend treffer norsk økonomi i hvert av de to scenarioene *Tillitsbasert transformasjon* og *Turbulente tider*, og hvorfor KI og klimaendringer har størst betydning.

Demografisk skift

Norge har i likhet med flere vestlige land, en aldrende befolkning og lave fødselsrater. Denne utviklingen gir økte kostnader til helse og omsorg, i kombinasjon med en redusert arbeidsstyrke i årene som kommer. Det demografiske skiftet legger dermed press på både utgifts- og inntektssiden i økonomien og understreker viktigheten av å lykkes med omstillingen. I en økonomi med færre hender, må hver arbeider skape mer verdi. Betydningen av denne megatrenden varierer lite mellom våre to scenarier.

En verden som fragmenteres

Pågående konflikter, teknologisk rivalisering og handelspolitiske spenninger, har de siste årene begrenset globalt samarbeid og påvirker både klimapolitikken og teknolog utviklingen direkte. Om vi beveger oss mot scenarioet *Tillitsbasert transformasjon* eller *Turbulente tider*, avhenger i stor grad av om denne fragmenteringen tiltar, eller om vi evner å skape en global konsensus.

Geopolitisk uro påvirker også norsk næringsliv direkte. Økte forsvarsinvesteringer og et felles NATO-mål* om å bruke 3,5 % av BNP på forsvar innen 2035 og inntil 1,5 % for å beskytte vår felles infrastruktur, skaper et varig marked for såkalt tosidig teknologi. Dette beskriver løsninger som eksempelvis kan brukes både sivilt og militært, og gjelder særlig områder som kunstig intelligens, autonomi, cybersikkerhet og sensorteknologi. For norsk industri betyr dette at megatrendene teknologisk disrupsjon og geopolitisk fragmentering nå virker sammen og gir en felles vekstimpuls, der eksisterende kompetanse kan brukes i nye markeder.

Sosial ustabilitet

Det siste tiåret har økt polarisering og sosial uro preget flere vestlige samfunn. Denne megatrenden har blitt forsterket av fremveksten av sosiale medier og økonomisk ulikhet. Norge har så langt vært mindre berørt. Det kan trolig forklares med en grunnleggende høy tillit i samfunnet, sterke institusjoner og en robust økonomi. I likhet med det demografiske skiftet varierer denne trenden lite mellom scenarioene og er ikke kvantifisert i analysen.

Klimaendringer

Fysisk klimarisiko og omstillingsrisiko påvirker hele den norske økonomien. Samtidig skaper selve klimaomstillingen store investeringsbehov og dermed betydelige vekstmuligheter for næringer som kan levere løsningene for det

* Nato (2025), The Hague Summit Declaration, <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2025/06/25/the-hague-summit-declaration>

grønne skiftet. I analysen er effektene av klimaomstillingen kvantifisert og viser tydelige forskjeller mellom scenarioene. Klimaendringene vil være en av de viktigste kreftene som former norsk verdiskaping fremover. I scenarioet *tillitsbasert transformasjon* lykkes verden med en ambisiøs klimaomstilling i tråd med Parisavtalen. Denne omstillingen gir langsiktige gevinster, men innebærer også kostnader på kort og mellomlang sikt. Høyere skatter på utslipp, økte CO₂-priser, strengere reguleringer og utfasing av fossil energi i transport og industri vil kreve betydelige investeringer fra norske virksomheter. Norge har et fortrinn gjennom høy andel fornybar kraft i strømmettet, men en full overgang til et lavutslippssamfunn vil likevel kreve omfattende investeringer og raskere omstilling i både transport og industri. I scenarioet *turbulente tider*, vil det ikke være et politisk eller markeds-messig press overfor bedriftene til å omstille seg slik at de begrenser sin klimapåvirkning. Det gjør at hverken myndigheter eller bedrifter endrer i særlig grad på sin bruk av fossil energi og behovet for omstilling oppleves som mindre.

Teknologisk disruptjon

Tre tiår etter at internett ble kommersielt tilgjengelig, er digitaliseringen i ferd med å akselerere på nytt. Denne gangen drives utviklingen av kunstig intelligens. I årene som kommer vil KI prege hvordan tjenester og produksjon organiseres, automatiseres og leveres. Samtidig påvirkes utviklingstakten av geopolitikk. Manglende teknologisamarbeid og begrenset tilgang på kritiske mineraler, kan bremse utrulling av ny teknologi. Det har aldri tidligere eksistert et verktøy som kan automatisere kognitivt arbeid i samme omfang som KI. Utviklingen skjer raskt og åpner for et produktivitetsskifte på linje med den industrielle revolusjonen. PwCs globale Value in Motion-analyse anslår at KI kan øke global BNP med opptil 15 % innen 2035. For Norge er potensialet enda større. Vår analyse viser at ansvarlig bruk av KI kan øke brutto verdiskaping med nær 20 %. KI er derfor ikke bare én av flere megatrender – for Norge er det den klart viktigste drivkraften for fremtidig verdiskaping.

20 %

mer verdiskaping kan KI bidra med i Norge, mens klimaomstillingen vil kreve store investeringer fra norske virksomheter.

Domener for vekst i neste fase av norsk økonomi

I de foregående kapitlene har vi sett hvordan globale megatrender påvirker norsk økonomi. I dette kapitlet går vi ett steg videre og viser hvordan disse kreftene påvirker produktivitet og verdiskaping i hvert av de ni vekstdomenene og hvordan utviklingen kan arte seg i hvert av scenarioene, *Tillitsbasert transformasjon* og *Turbulente tider*.

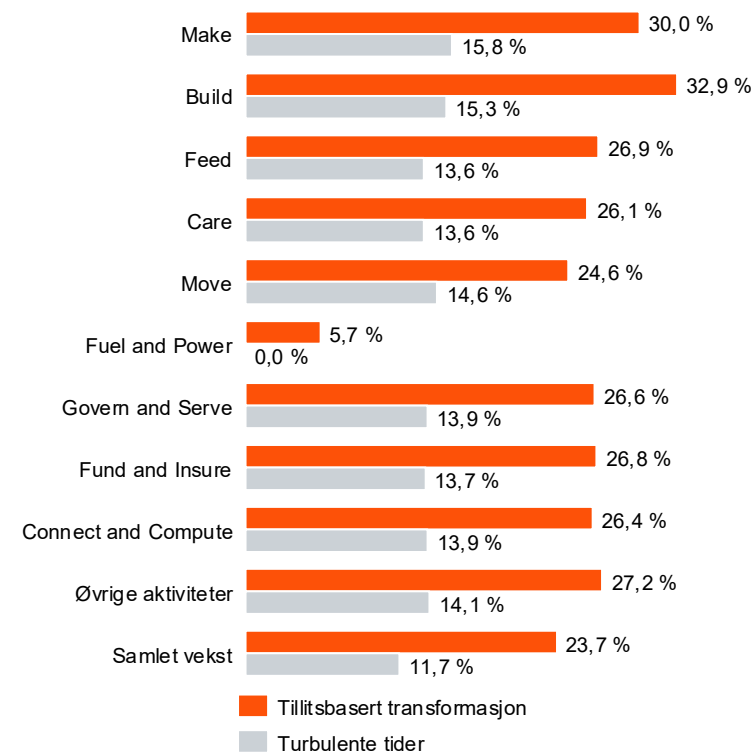
Det er et stort potensial for å skape nye eksportvinnere

Det betinger at vi kombinerer våre eksisterende styrker innen mat- og råvareproduksjon med potensialet innen teknologisk disruptsjon og klimaomstilling

Domene Make og Feed bygger på sterke eksisterende posisjoner, der globale megatrender spiller direkte i Norges favør. Samtidig representerer de domener med et betydelig uforløst potensial, hvor klimaomstilling, teknologiske gjennombrudd og ny etterspørsel konvergerer.

En sentral forklaring er at både Feed og Make utnytter kapasitetene som ligger i de etablerte næringene,

Vekstimpuls pr. domene



Om figuren

Figuren viser vekstimpuls per domene for hvert av scenarioene *Tillitsbasert omstilling* og *Turbulente tider*, målt som endring i verdiskapingen fra 2025 til 2035 i de to scenarioene.

kapitalstrukturer, kompetansemiljøer og teknologiske plattformer som allerede finnes, og som med relativt rask omstilling kan skaleres og kombineres på nye måter. Dette er styrker som gir oss fortrinn, men potensialet realiseres ikke automatisk. Resultatet avhenger av evnen til å mobilisere riktig kompetanse, infrastruktur og kapital i tide.

Norge har allerede en sterk, global posisjon innen mat- og råvareproduksjon. I tillegg har vi ledende miljøer og leverandører av spesialiserte og høyverdige nisjeprodukter i flere andre næringer.* Ved å kombinere disse fortrinnene med ny teknologi og løsninger drevet frem av klimaomstillingen, åpnes det for betydelig økt verdiskaping. Særlig i domene Feed og Make er potensialet stort for å utvikle nye, norske eksportvinnere.

Domener for vekst i norsk økonomi det neste tiåret

Feed-domenet: Norge er verdensledende på effektivitet innen havbruk og sjømat

Feed-domenet har vært en bærebjelke i norsk økonomi de siste tiårene, særlig gjennom den sterke veksten i havbruksnæringen. Norge er i dag verdens nest største sjømateksportør og har en ledende global posisjon innen oppdrettslaks**. Denne posisjonen er bygget på høy produktivitsvekst over tid, som har bidratt til at kostnadene

* European Commission, "European Innovation Scoreboard," accessed May 3, 2026, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en

** Food and Agriculture Organization of the United Nations, "World Fish Trade to Fall in 2024," GLOBEFISH, accessed May 3, 2026, <https://www.fao.org/in-action/globefish/news-events/news/news-detail/world-fish-trade-fall-in-2024/en>



per produsert enhet har utviklet seg bedre enn hos mange konkurrenter*. Norsk sjømat konkurrerer derfor ikke primært på pris, men på produktivitet, kvalitet og bærekraft. Dette har gitt næringen en varig posisjon i krevende og betalingsvillige markeder internasjonalt.

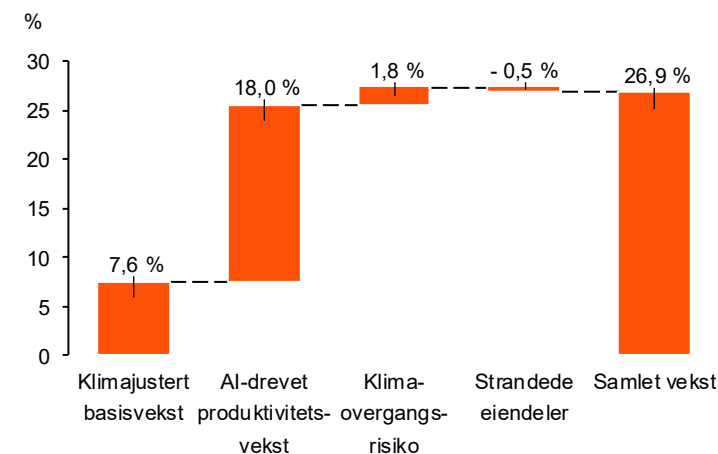
Havbruksnæringen har også vært tidlig ute med bruk av maskinlæring og kunstig intelligens i produksjonen. Blant annet for å forbedre drift, fiskevelferd og ressursbruk. Dette gir et godt utgangspunkt for videre teknologisk omstilling. Samtidig vil klimaendringer påvirke næringen direkte. Varmere og surere hav endrer levevilkårene i havet, og relativt høye CO₂-utslipp fra fiskeriflåten som kan møte strengere krav fremover. Mer krevende værforhold med hyppigere stormer vil øke vedlikeholdsbehovet og gjøre drift mer krevende.

Frem mot 2035 viser analysene fortsatt sterk vekst i Feed-domenet. I scenarioet *Tillitsbasert transformasjon* kan samlet brutto verdiskaping øke med over 20 %, drevet av kunstig intelligens og klimaomstilling. Denne veksten forutsetter imidlertid en tydelig omlegging mot mer bærekraftige, teknologidrevne og kostnadseffektive løsninger.

Kunstig intelligens og robotisering er den viktigste vekstdriveren og vil kunne øke verdiskapingen med rundt 18 % i 2035. Nesten hele veksten i Feed er dermed knyttet til

* Fiskeridirektoratet, Lønnsomhet i akvakultur 2024, accessed May 3, 2026, https://www.fiskeridir.no/statistikk-tall-og-analyse/data-og-statistikk-om-akvakultur/statistiske-publikasjon-innen-akvakultur/_attachment/inline/3283f78a-bfa7-4c96-a2f7-8b25bf2a2219:cec2c68b4b9a64c5a97b917e1513a42c7a4d1ab3/rap-lonnsomhet-akvakultur-2024.pdf

Vekst i Feed-domenet i tillitsbasert transformasjon-scenariot



evnen til å ta i bruk ny teknologi, som presisjonsjordbruk, autonome systemer i havbruk, KI-drevet føroptimalisering og robotisert foredling.

Samtidig øker risikoen for strandede eiendeler dersom investeringer ikke tilpasses en mer utslippsfri fremtid. Store deler av dagens kapitalbase, som fiskefartøy, traktorer og prosesanlegg, er utviklet for en driftsmodell basert på fossil energi og kan bli uforenlige med en netto null utslippsbane, som ligger til grunn for Parisavtalen. Manglende omstilling kan dermed raskt føre til verdifall og svekket konkurransekraft.

Make-domenet: Norsk industri er teknologisk ledende – med ren energi som fortrinn

Make-domenet omfatter en stor bredde av produsenter og varer. Den viktigste driveren for domenet de siste 30 årene har vært aktiviteten på sokkelen, men forventningen om en svak utvikling fremover gjør at det stilles krav til omstilling.

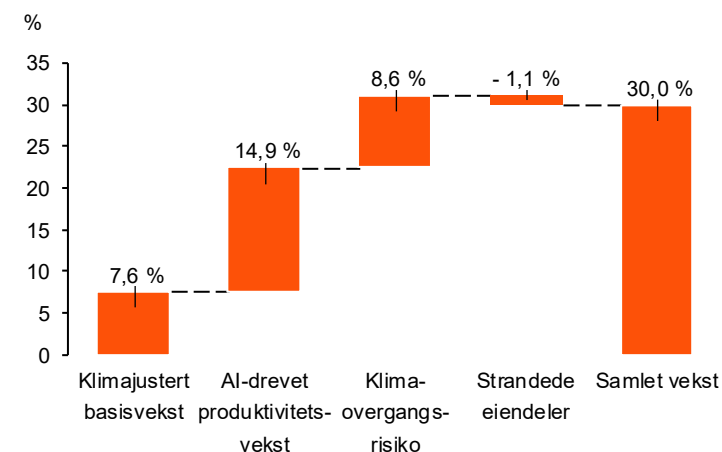
Norsk industri står sterkt internasjonalt, særlig innen kraftkrevende råvareproduksjon.* Tilgang til rimelig og fornybar vannkraft har gjort denne industrien svært konkurransedyktig. Norsk aluminium produsert med fornybar energi, er derfor et stadig viktigere salgsargument i markeder som i økende grad priser inn CO₂-utslipp. I møte med EUs karbongrensemekanismer, gir dette norsk industri et tydelig konkurransefortrinn i eksportmarkedene.

Make-domenet har gode forutsetninger for videre vekst. En tilpasset kronkurs har styrket konkurranseevnen og kompetansen som er bygget opp gjennom leveranser til olje- og gassnæringen kan nå brukes i nye markeder. Lavere etterspørsel fra petroleumsnæringen er derfor ikke bare en utfordring. Den frigjør også kapasitet og gir plass til andre næringer. Forsvarsindustri og virksomheter knyttet til fornybar energiproduksjon kan bygge videre på eksisterende industriell kompetanse, samtidig som kapasitetsbegrensninger i mindre grad vil bremse videre vekst.**

* Statistisk sentralbyrå, "Table 07371," StatBank Norway, accessed May 3, 2026, <https://www.ssb.no/statbank/table/07371>

** PwC Norge, Norwegian Defence Industry, accessed May 3, 2026, <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/pwc-norwegian-defense-industry.pdf>

Vekst i Make-domenet i tillitsbasert transformasjon-scenarioet



Make-domenet viser i likhet med Feed en sterk vekst frem mot 2035, drevet av to gjensidig forsterkende krefter. KI-drevet produktivetsvekst står for en estimert økning på 15 % i verdiskaping, mens klimaovergangsrisiko bidrar med ytterligere 9 % økning i verdiskaping.

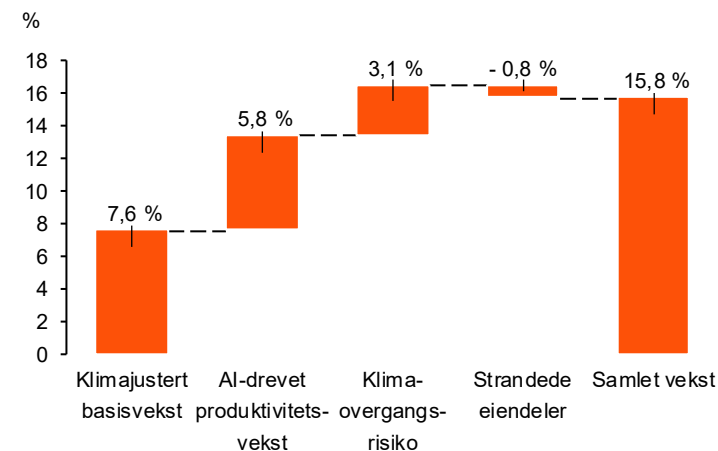
Norsk prosessindustri er i dag Europas største produsent av aluminium, silisium, nikkell og mangan utenfor Russland og Ukraina. En strategisk posisjon som har fått ny tyngde i en mer fragmentert verden.

Norges industrielle styrke strekker seg utover råvarer og metaller. I skjæringspunktet mellom maritim industri,

energiteknologi og avansert elektronikk har Norge bygd industriklynger som konkurrerer globalt gjennom å spesialisere seg på nisje, kvalitet og evne til å integrere ny teknologi i produksjonen. Høyteknologisk komponentproduksjon, sensorteknologi, autonome systemer og systemintegrasjon utgjør en voksende del av norsk eksport og representerer nettopp den type kunnskapsintensiv industri som regjeringen har løftet frem som et eget satsingsområde i Grønt industri-løft. Den økte geopolitiske spenningen de siste årene har løftet nye militære investeringer på agendaen og en forventning om at NATO-landene øker sine forsvarsbudsjetter. Dette gjør at vi forventer at forsvarsindustrien vil vokse til en av våre viktigste næringer i 2030.* Det er i denne bredden og ikke i én enkelt-næring, at Make-domenets vekstpotensial ligger.

Tallene i grafen på side 20 er fra scenarioet *Tillitsbasert transformasjon*, men Make-domenet vil også kunne ha særegne vekstmuligheter i *Turbulente tider*-scenarioet. I et scenario preget av geopolitisk spenning vil investeringer i europeisk forsvar forsterkes markant, og norsk forsvarsindustri, med etablerte posisjoner innen ammunisjon, autonome systemer og maritim overvåkning, vil dra direkte nytte av dette.*

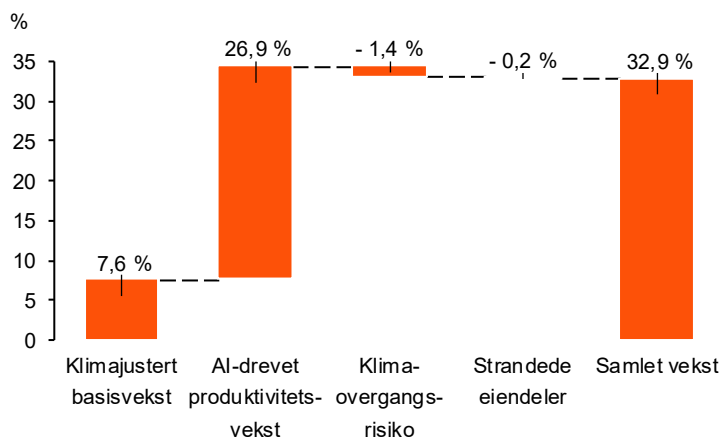
Vekst i Make-domenet i turbulente tider-scenarioet



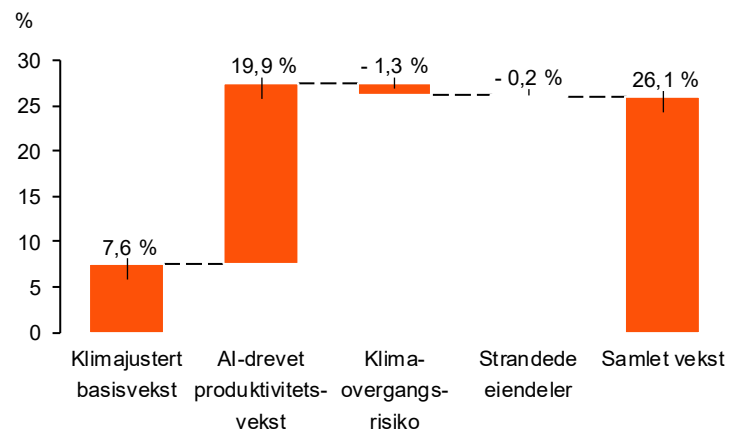
For å realisere potensialet kreves det at tre forutsetninger er på plass. For det første: Nok fagarbeidere med rett kompetanse. Dagens utdanningssystem utdanner ikke tilstrekkelig mange folk som industrien trenger. For det andre: Robust infrastruktur som knytter produksjonsstedene til markedene. For det tredje: Rammevilkår som gjør det attraktivt å investere og skalere opp, inkludert forutsigbar krafttilgang og en næringspolitikk som matcher ambisjonsnivået.

* PwC Norge, Norwegian Defence Industry, accessed May 3, 2026, <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/pwc-norwegian-defense-industry.pdf>

Vekst i Build-domenet i tillitsbasert transformasjon-scenariot



Vekst i Care-domenet i tillitsbasert transformasjon-scenariot



Også Build og Care peker seg ut som store vekstdomener, men å realisere potensialet krever at digitaliseringen innen bygg tiltar og en bedre utnyttelse av våre helsedata

En aldrende befolkning og fallende fødselsrater gjør Care til et domene der Norge må finne nye svar, ikke bare på hvordan vi finansierer helse, men på hvordan vi produserer helsetjenestene på en effektiv måte. Samtidig gjør det store potensialet innen prosessene i bygg og anlegg at domenet Build kan bli en av de domeneene med størst produktivitetsvekst. Dette vil være viktig for å sikre boliger til alle til en overkommelig pris og bygge den infrastrukturen som trengs for å realisere vekstpotensialet i resten av økonomien.

Build

Det er mange prosesser i bygg- og anlegg, men også eiendomsdrift, som kan automatiseres med kunstig intelligens og hvor robotikk kan brukes i produksjonsprosessen. Det gjør at domenet har et svært stort potensial i bruk av KI. Den estimerte produktivitetseffekten av KI er 27 % i scenariot *tillitsbasert transformasjon*. Økt aktivitetsnivå i økonomien for øvrig krever også at investeringene følger med – det gjelder også investeringer i bygg og anlegg. I tillegg fører klimaendringer til et

økt investeringsbehov både for å tilpasse oss endringene, men også fordi værhendelser gjør at infrastrukturen skades i forbindelse med jordskred eller oversvømmelser. Det eksporteres byggevarer og tjenester knyttet til reparasjon og vedlikehold fra domenet. Det store potensialet innen kunstig intelligens kan styrke konkurranseevnen og gjøre det mulig å etablere nye produkter som kan styrke eksport av produkter innen bygging.

Fossil energi er fortsatt en viktig innsatsfaktor innen Build. Det gjør at domenet er sårbart for endringer i CO₂-avgifter og tilgang på fossilt drivstoff. Det gjør også at investeringsbehovet i utslippsfrie maskiner blir høyt hvis kravet til reduserte utslipp tiltar i tråd med utslippsbanen som ligger til grunn for scenariot *Tillitsbasert transformasjon*.

Care

Også i Care er KI den klart største vekstdriveren, med et estimert bidrag på 20 prosent i scenariot *Tillitsbasert transformasjon*. Klimaomstillingsrisiko og strandede eiendeler trekker samlet ned i overkant av 1 prosent, men det store bildet er entydig. Dette er domenet der KI har størst potensial til å snu kostnadsvekst til produktivitetsvekst.



Norge er verdensledende på helsedata, en unik og ofte oversett forutsetning. Norske helseregistre, Biobank Norge og nasjonale pasientregistre og helsearkiv gir et datagrunnlag som svært få land kan matche. Dette er avgjørende for å lykkes med KI-drevet presisjonsmedisin, automatisert diagnostikk og persontilpasset behandling. Når dette kombineres med demografisk press fra en aldrende befolkning, skapes et mulighetsrom der Norge kan utvikle eksporterbare helseløsninger i tillegg til at vi kan ta hånd om våre egne helse- og omsorgsoppgaver.

Globalt er Care-området estimert til å bidra med nesten 10 billioner dollar til verdens BNP innen 2035. Med høy digital modenhet og sterk samarbeidskultur mellom offentlig og privat sektor har Norge et solid fundament for å ta en del av denne verdiskapingen, forutsatt at vi evner å koble helsedata-fortrinnene med KI-kompetanse og kommersielt rettede rammeverk.

Akseleratorer for vekst på tvers av domener

I tillegg til vekst i de ulike domenenene, vil effekten av KI og klimaomstillingen vi står overfor fungere som ytterligere akseleratorer for vekst på tvers av domenenene.

Teknologisk disruptjon: KI som akselerator for omstilling

KI-effekten er stor og vil spille en sentral rolle i omstillingen av norsk økonomi. Kunstig intelligens muliggjør raskere teknologiutvikling, smartere ressursforvaltning og nye forretningsmodeller på tvers av næringer. For næringer med lavere driftsmarginer, som varehandel, bygg og anlegg og

overnattings- og serveringsvirksomhet,* kan KI-drevet effektivisering bli avgjørende for å styrke lønnsomheten og tilpasse seg en økonomi i omstilling. EUs Innovation Scoreboard 2025** bekrefter at de digitale ferdighetene i Norge er sterke: Norge ligger klart over EU-gjennomsnittet når det gjelder både digitale ferdigheter og bruk av skytjenester og Internett. Samlet sett gir dette et godt utgangspunkt for rask teknologiadopsjon og videre verdiskaping på tvers av næringer, særlig når det kombineres med omstillingstrykket fra klimaendringene.

Klimaendringer: Fra olje og gass som vekstmotor til omstillingsmotor

Petroleumsnæringen er fortsatt Norges viktigste enkeltnæring og kilde til eksportinntekter. Norge leverer om lag én tredjedel av Europas naturgassimport, og næringen står for 50–60 % av Norges eksportinntekter. Petroleumsnæringen står imidlertid foran nullvekst og en kraftig omstilling – leverandørmodeller må endres og ny teknologiutvikling må finne sted for at næringen skal opprettholde sin lønnsomhet.

Dette er ikke bare en risiko for norsk økonomi. Den kompetansen, kapitalen og infrastrukturen som er bygd opp gjennom 50 år med petroleumsvirksomhet gir Norge et unikt utgangspunkt for å lede an innen nye energiløsninger, karbonfangst og havvind.

* Statistisk sentralbyrå, "Table 07371," StatBank Norway, accessed May 3, 2026, <https://www.ssb.no/statbank/table/07371>

** European Commission, "European Innovation Scoreboard," accessed May 3, 2026, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en



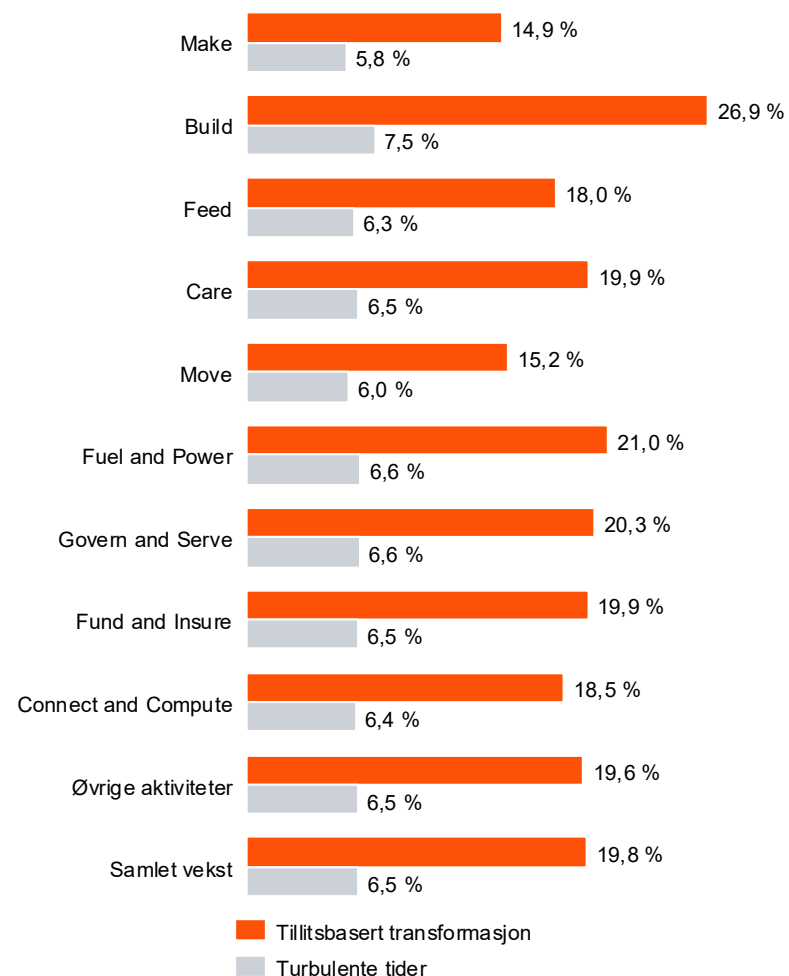
KI som konkurransefortrinn og akselerator for vekst

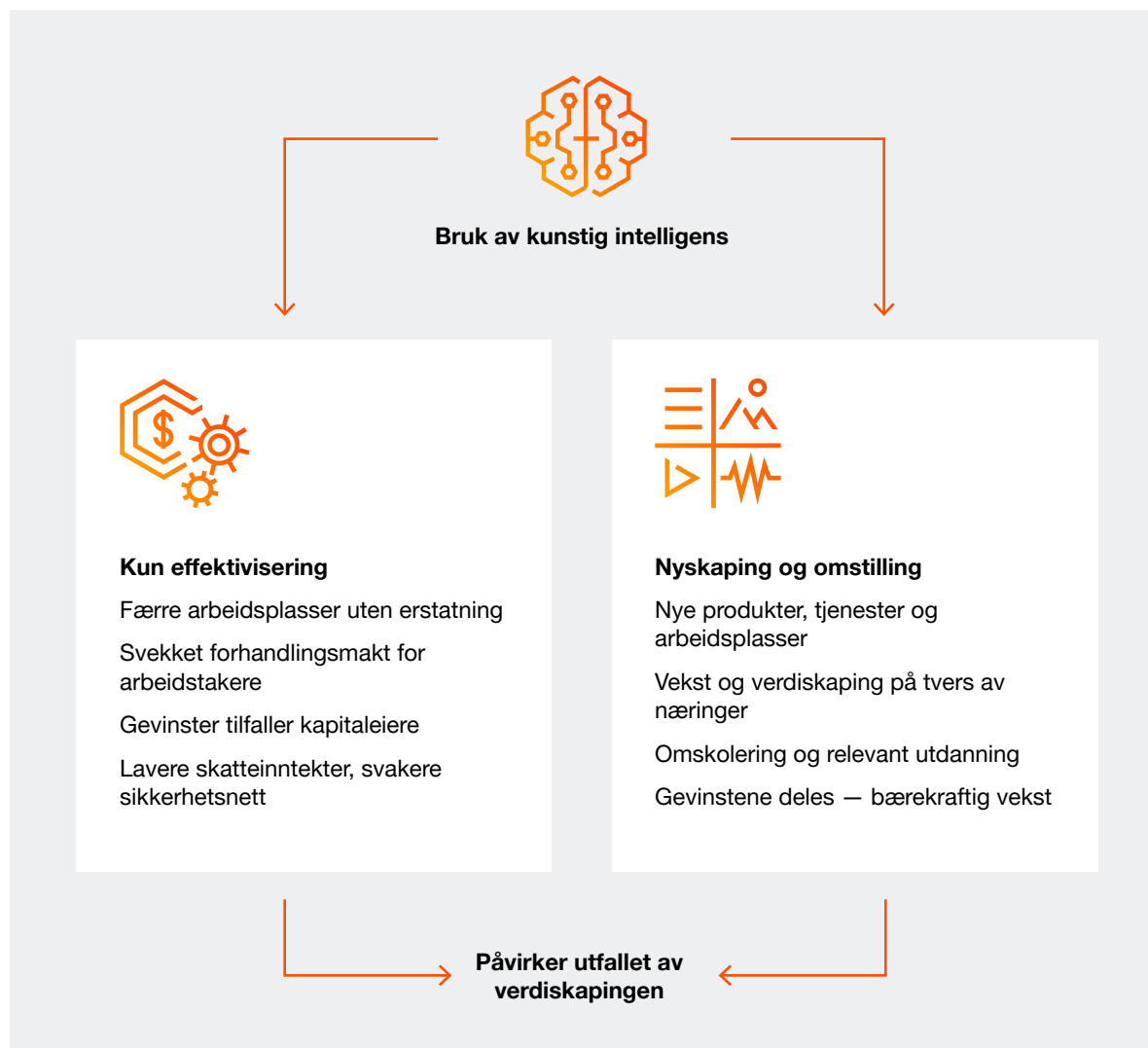
Kunstig intelligens kan bli den viktigste driveren for verdiskaping i norsk økonomi det neste tiåret – på tvers av alle domener

Kunstig intelligens vil gjøre at norsk økonomi skaper mer verdi med de samme eller færre ressurser, det vi kaller produktivitsvekst. Dette er avgjørende for å opprettholde velstanden i en økonomi med aldrende befolkning og krympende arbeidsstyrke.

Samtidig akselererer KI den digitale utviklingen vi allerede er i, og gjør norske virksomheter mer effektive på tvers av alle domener gjennom å overta oppgaver fra mennesker, utføre oppgaver raskere og mer presist. Effektivisering og automatisering vil forsterkes med KI. Vi mener at den største muligheten ikke ligger i effektivisering alene, men i å bruke den frigjorte kapasiteten til å skape helt nye produkter, tjenester og forretningsmodeller.

KI-drevet produktivitsvekst per domene, sammenlignet med 2025





Vår analyse viser at KI kan bidra til å øke verdiskapingen med nær 20 % innen 2035. Hvor stor gevinsten faktisk blir, avhenger av veivalgene vi tar.

To veier frem – og svært ulike utfall

Kun effektivisering (Turbulente tider)

Dersom KI primært brukes til kostnadskutt, er effekten fortsatt positiv i alle domener, men betydelig lavere og gevinstene blir ulikt fordelt. Kombinert med en aldrende befolkning og krympende arbeidsstyrke vil dette legge press på offentlige finanser og det sosiale sikkerhetsnettet.

Nyskaping og omstilling (Tillitsbasert transformasjon)

Dersom Norge lykkes med å bruke KI til å utvikle nye produkter, tjenester og arbeidsplasser, blir verdiskapingen sterk på tvers av samtlige domener. Det forutsetter samtidig satsing på omskolering av arbeidstakere og etablering av nye forretningsmodeller, slik at frigjort kapasitet kanaliseres til verdiskaping fremfor utstøting fra arbeidsmarkedet.

Som grafen på side 25 viser, har KI positiv verdiskapings-effekt i begge scenarioer, men gapet varierer betydelig mellom de ulike domene. Noen domener, som Fund and Insure og Connect and Compute, viser høy effekt uavhengig av scenario. Andre, som Feed og Build, er langt mer sensitive for hvilket veivalg vi tar.

Vi står dermed overfor både et strategisk veivalg og en fordelingsutfordring: Lykkes vi med nyskapingen, løfter KI



Norges forutsetninger for å lykkes med KI

Dyktig arbeidskraft

- Høyt utdannet og teknologisk kompetent befolkning
- Konkurransedyktig kostnadsnivå

Flat struktur og tillit

- Lite hierarki gir raskere beslutninger og bedre ressursutnyttelse

Teknologiintensivt

- Sterke i kapital- og teknologiintensive næringer
- Digital infrastruktur i verdensklasse

Samarbeidskultur

- Høy tillit mellom aktører
- Sterk tradisjon for trepartssamarbeid

hele samfunnet. Feiler vi, tilfaller gevinstene de få – mens kostnadene bæres av de mange.

Norge har Europas beste forutsetninger for å lykkes med KI

Norge er et av de best posisjonerte landene i verden for å realisere gevinstene fra KI. Befolkningen vår er blant de høyest utdannede globalt, med sterk kompetanse innen teknologi og naturvitenskap. Norske virksomheter og innbyggere er digitalt modne og vant til rask innføring av nye digitale verktøy, noe som senker terskelen for KI-adopsjon. Høy bredbånddekning, utbredt bruk av digitale tjenester i både offentlig og privat sektor, og en sterk samarbeidskultur gir et solid fundament for å lykkes.

Samtidig er fortrinn uten handling bare potensial. Det avgjørende er om Norge evner å omsette disse styrkene til faktisk verdiskaping, med tydelig strategi, retning og tempo. Spørsmålet er derfor ikke om Norge har forutsetninger, men om de faktisk slår ut i verdiskaping.

Vår analyse viser at Norge har et bedre utgangspunkt enn resten av Europa. I scenarioet *Tillitsbasert transformasjon* er den KI-drevne produktivetsgevinsten for Norge høyere enn for Vest-Europa samlet. Grafen til høyre viser forventet utvikling i brutto verdiskaping over de neste ti årene for alle domener i Norge under *tillitsbasert transformasjon*. Endringen i verdiskaping er brutt ned i tre komponenter: en prognose som reflekterer dagens økonomiske utviklingsbane, et

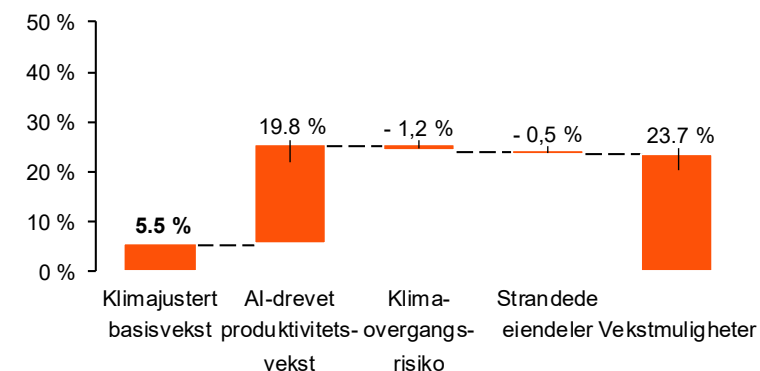
negativt bidrag fra klimarisiko og strandede eiendeler og et positivt bidrag fra KI-drevet produktivetsvekst.

Analysen viser at Norge samlet sett kommer bedre ut, selv når vi tar høyde for verdiskaping som går tapt i overgangen til et lavutslippssamfunn. Dette bygger på kjente styrker i norsk økonomi, men gevinstene forutsetter at vi lykkes med å bygge tillit til både teknologien og rammeverket rundt den.

Omstilling krever trygghet

KI vil gjøre enkelte roller overflødige, samtidig som nye oppstår. For at omstillingen skal ha bred legitimitet, må det finnes et sosialt sikkerhetsnett som muliggjør endring og som ikke bremser den. Arbeidsgivere og utdanningsinstitusjoner må tilpasse seg nye kompetansebehov og legge til rette for kontinuerlig omskolering. Trygghet i overgangsfasen er en forutsetning for at både individer og virksomheter tør å satse.

Vekst for alle domener i tillitsbasert transformasjon-scenariet



30 %

av norske virksomheter har en KI-strategi.*

Med riktig satsing kan KI bli Norges neste store konkurransefortrinn

KI kan styrke norske virksomheter gjennom effektive prosesser, nye inntektskilder og nye produkter – men det virkelige konkurransefortrinn kan ligge i en nasjonal satsning på KI-infrastruktur.

KI kan gi konkurransefortrinn på flere nivåer. Den akselererer den digitale utviklingen vi allerede er i gang med, særlig der systemer og data snakker sammen. Samtidig gir KI nye muligheter på inntektsiden, gjennom mer presist markedsarbeid og tilgang til nye kundegrupper og markeder. Og ikke minst muliggjør KI utvikling av nye produkter og tjenester, og gir samtidig nytt liv til eksisterende teknologier. Eksempler er VR, som får økt relevans når generativ KI gjør innholdsproduksjon enklere, og sensorikk og stordata, som kan utnyttes langt mer effektivt gjennom avansert analysekapasitet.

Samtidig stopper ikke KI effekten ved den enkelte virksomhet. En målrettet satsing på KI infrastruktur, som datalagringskapasitet, regnekraft og digitale plattformer, kan skape betydelige ringvirkninger på tvers av norsk økonomi. Dette er særlig relevant for domener som Build og Connect & Compute, hvor slike investeringer ikke bare effektiviserer, men også kan utløse ny verdiskaping. Norge har her klare fortrinn gjennom tilgang til ren og rimelig energi, høy institusjonell tillit og en digitalisert økonomi.

Skal Norge realisere KI-potensialet, må KI bli et verktøy for omstilling – ikke et IT-prosjekt

KI-potensialet er godt beskrevet, og Norges fortrinn er på plass. Utfordringen ligger ikke i teknologien i seg selv, men i evnen til å omsette potensial til faktisk endring. Det krever at fokuset flyttes fra utprøving av enkeltløsninger til strategisk omstilling, i virksomheter, i offentlig sektor og i samspillet mellom dem.

Norge investerer betydelig i digitale teknologier, men bare rundt 30 % av norske virksomheter har en KI-strategi*. Gapet mellom teknologiinvestering og faktisk omstilling er derfor avgjørende for om KI blir et produktivitetsløft, eller en tapt mulighet.

KI kan ikke behandles som et hjelpesystem som legges på toppen av eksisterende prosesser. Skal teknologien gi varig effekt, må den påvirke hvordan virksomheter styres og drives – fra beslutningstaking og ressursbruk til produksjon og kundedialog. Dette er særlig krevende i en økonomi dominert av små og mellomstore bedrifter, hvor manglende kapasitet, kompetanse og skala gjør det vanskelig å hente ut de fulle gevinstene. Virksomheter som begrenser KI bruken til avgrensede piloter, vil i liten grad realisere produktivetsgevinster.

Når man skal satse på KI, er timing et strategisk valg. Norge har historisk lykkes godt med å ta i bruk ny teknologi når

* PwC Norge, "CEO Survey," accessed May 3, 2026, <https://www.pwc.no/no/innsikt/ceo-survey.html>

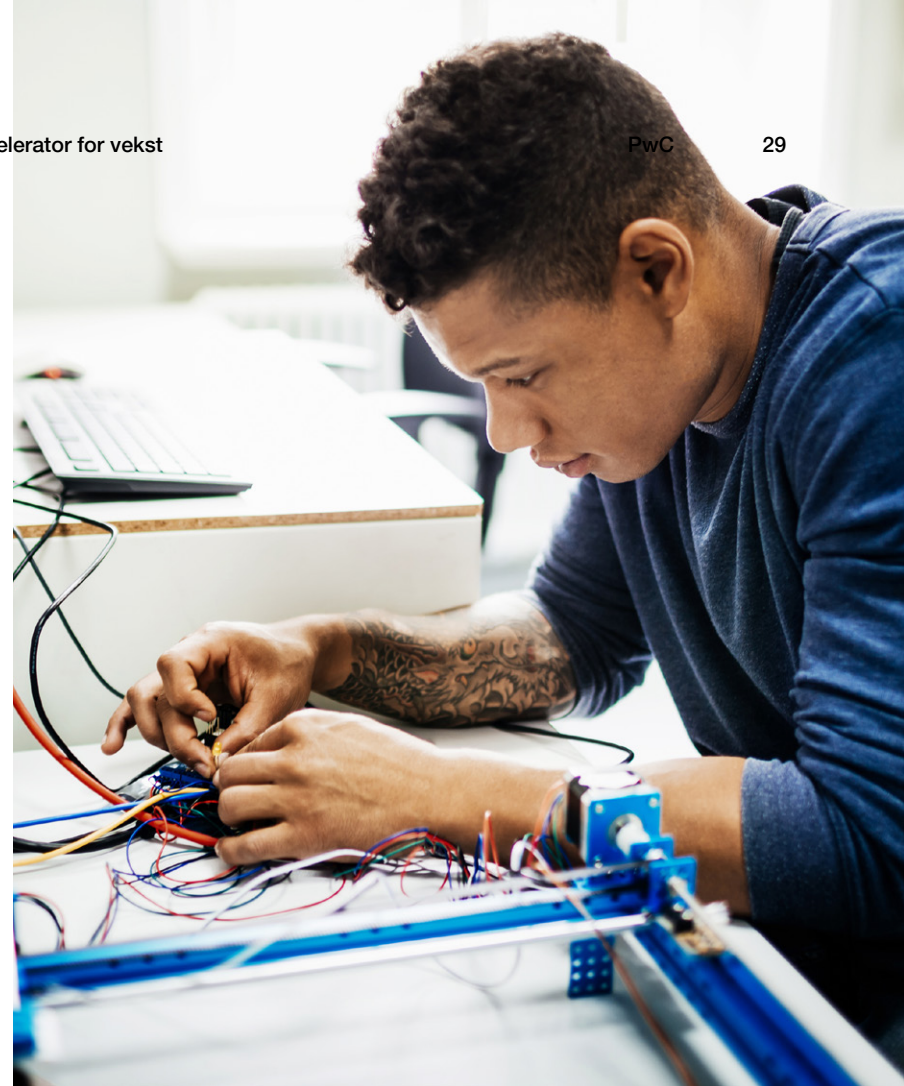
verdien er dokumentert. En tilsvarende tilnærming kan også fungere for KI – men kun dersom virksomhetene er forberedt. Det betyr å ha kontroll på data, bygge kompetanse og sikre at organisasjonen er i stand til å endre seg raskt. Å vente på riktig tidspunkt kan være fornuftig, å vente uten forberedelser er det ikke.

Offentlig sektor må legge til rette for omstilling

KI vil endre arbeidslivet grunnleggende. Oppgaver automatiseres, roller forsvinner og nye oppstår. For at denne omstillingen skal ha bred legitimitet, må det offentlige spille en aktiv rolle. Reguleringen må være tydelig nok til å gi trygghet for investeringer, samtidig som den er fleksibel nok til å ikke bremse innovasjon.

Samtidig må det investeres i omskolering og kompetanseutvikling for å unngå varig utenforskap og sikre fortsatt økonomisk vekst. Dette innebærer også endringer i høyere utdanning og etter og videreutdanning. Et robust sosialt sikkerhetsnett er nødvendig for å håndtere overgangsperioder, men gevinstene fra KI-drevet produktivitetsvekst må også fordeles på en måte som ivaretar både fellesskapet og bedriftenes risikovilje. Denne balansen er avgjørende for å lykkes.

PwCs CEO survey* viser at selskaper som bruker KI til å fornye forretningsmodellen – ikke bare effektiviserer drift, men oppnår høyere marginer. Til tross for dette har bare 25 % av topplederne globalt tatt fatt på de mest krevende



omstillingene de siste fem årene, og kun 7 % av inntektene kommer fra helt nye forretningsområder.

For norske virksomheter er dette både en advarsel og en mulighet. De som handler nå, bygger et forsprang som blir stadig vanskeligere å innhente.

* PwC Norge, "CEO Survey," accessed May 3, 2026, <https://www.pwc.no/no/innsikt/ceo-survey.html>

Klimaendringer som akselerator for omstilling og vekst

Klimaendringer er ikke bare en risiko – investeringsbehovene gjør dem til en sentral driver for vekst i norsk økonomi

Klimaendringer introduserer nye utfordringer og risikoer for alle næringer, særlig for næringene som er avhengig av naturressurser og stabile klimatiske forhold. Samtidig krever overgangen til et nettonull utslippssamfunn store investeringer i fornybar energi, energieffektivisering, karbonfangst, utnyttelse og lagring (CCUS), ny infrastruktur og nye produksjonsmåter. Disse investeringene vil i seg selv drive vekst i de næringene som er best posisjonert til å levere løsningene.

Norge har allerede sterke posisjoner innen flere av disse områdene. Innen Fuel & Power vil etterspørselen etter fornybar kraft, nettkapasitet og energilagring øke kraftig. Innen Make vil omstillingen kreve nye materialer, komponenter og produksjonsprosesser med lavere utslipp. Innen Build vil behovet for energieffektive bygg og grønn infrastruktur vokse. Felles for disse er at de bygger på kompetanse og teknologi som norsk næringsliv allerede besitter, men som nå må skaleres og rettes mot nye markeder.

Samtidig viser vår analyse at det er betydelig fysisk klimarisiko også i Norge. Skader som følge av klimaendringer vil fortsette å være viktige kostnadsdrivere i samfunnet og vil kunne redusere lønnsomheten til de virksomhetene som ikke tilpasser seg en ny hverdag. For å begrense konsekvensene må vi øke robustheten i infrastrukturen vår og sikre bedre forsyningskanaler i verdikjedene – virksomheter må tåle at forsyningskjeder kan bli forstyrret også i fremtiden, inkludert de delene av verdikjeden som skjer utenfor Norge. Produksjon i utenlandske fabrikker og transport av varene vil rammes oftere av klimaendringer og værhendelser. Dette vil også påvirke verdiskapingen i Norge. Effekten av fysisk klimarisiko er svært usikker. Det er krevende å lage estimat med høy grad av sikkerhet. I vår analyse anslås fysiske forhold knyttet til klimaendringer å redusere veksten med i underkant av 5 % frem mot 2035*. Dette tilsvarer om lag 0,5 % lavere

* Potsdam Institute for Climate Impact Research. 2025. NGFS Climate Scenarios Data Set. Potsdam: Potsdam Institute for Climate Impact Research. Se også: [pwc.com/valueinmotion](https://www.pwc.com/valueinmotion). Merk at analysene bak som er publisert i Kotz et al (2024) ble trukket desember 2025 på grunn av uenigheter rundt den empiriske metoden. Se vedlegget i denne rapporten for ytterligere detaljer rundt usikkerhet til analysen.

vekst i året. Se beskrivelse av fysisk klimarisiko på side 41 for flere detaljer.

Hvor stort dette potensialet blir, avhenger av hvordan omstillingen forløper. I vår analyse har vi utforsket dette gjennom to scenarier som gir svært ulike utfall for norsk næringsliv.

Omstillingsrisikoen er reell, målbar og treffer ulikt på tvers av domener

Omstillingsrisiko handler om endringer i økonomisk aktivitet forårsaket av omstillingen mot en mer bærekraftig verden. Det omfatter regulatoriske innstramminger, teknologiske skifter, endrede markedsforhold og reprising av eiendeler som ikke lenger er forenlige med en lavkarbonøkonomi.

Risikoen er ikke lik for alle

Resultatene våre viser at konsekvensene av klimaomstilling og strandede eiendeler samlet sett er begrensede for Fastlands-Norge. Den norske fastlandsøkonomien er bygd rundt tilgang til rimelig og fornybar vannkraft, noe som begrenser nedsiden fra omstillingsrisiko. Men forskjellen mellom domener og scenarioene er betydelige. Resultatene presentert i grafen på side 32 viser endring i verdiskaping som følger av klimarelaterte overgangsrisikoer, fordelt på domener og scenarier. Effektene er asymmetriske: enkelte domener opplever positiv verdiskapingseffekt der omstillingen skaper ny etterspørsel og nye markeder, mens andre domener får redusert verdiskaping som følge av at eksisterende aktivitet fases ned, reguleres strengere eller taper konkurranseevne. Figuren illustrerer hvordan disse effektene

varierer mellom de to scenarioene, og synliggjør at omstillingens fordeling av gevinster og kostnader i stor grad avhenger av hvilket scenario man opererer innenfor.

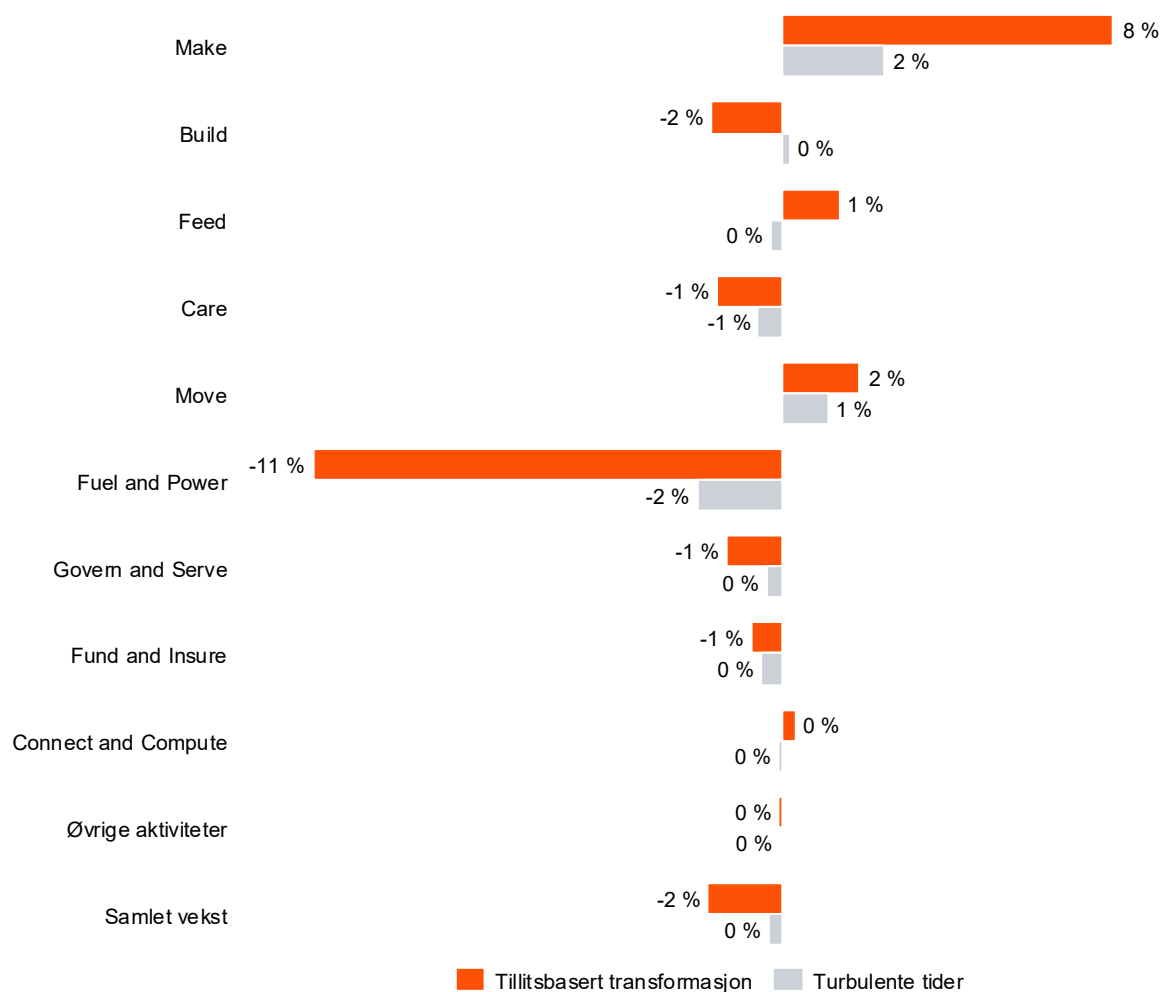
I tillegg til produksjonseffektene som figuren viser, virker omstillingen inn gjennom strandede eiendeler. For norsk næringsliv kan dette være en dieseldrevet fiskebåt som ikke lenger er lønnsom under strengere utslippskrav, et fossildrevet prosessanlegg som må erstattes tidligere enn planlagt, eller en oljeservicerigg som mister sine kontrakter på grunn av færre utbygginger. Risikoen handler ikke bare om verditap – det handler om kapital som bindes opp i fortidens teknologi i stedet for å investeres i fremtidens. Denne effekten slår ikke primært ut som redusert produksjon, men som økte investeringsbehov: kapital som må brukes på å erstatte utstyr og infrastruktur tidligere enn planlagt, fremfor å investeres i vekst. For enkeltbedrifter og næringer kan denne finansieringseffekten være svært betydelig og i ytterste fall føre til manglende evne til å videreføre selskapet.

Paradoksalt nok er omstillingsrisikoen størst i scenarioet der klimapolitikken lykkes – fordi en vellykket omstilling akselererer utfasingen av fossile verdikjeder.

Sentrale funn per domene

Fuel and Power har størst negativ effekt i begge scenarier, og er klart mest eksponert for omstillingsrisiko. I *tillitsbasert transformasjon* er nedsiden markant større enn i *turbulente tider*-scenarioet, fordi strengere klimapolitikk, høyere CO₂-priser og redusert etterspørsel etter olje og gass fra lavutslippsøkonomien påvirker domenet kraftig. I motsatt retning

Endring i bruttoverdiskaping som følge av klimaomstilling



trekkes produksjonen av fornybar kraft opp slik at det blir en høyere verdiskaping innen fornybar kraftforsyning. Denne økningen er ikke tilstrekkelig for å veie opp for nedgangen innen olje og gass.

Make har en dobbelteksponeering: På den ene siden har norsk industri, særlig metaller og materialer produsert med ren energi, en betydelig oppside i en netto nullutslippsbane: etterspørselen etter lavutslippsprodukter øker og norske produsenter har et konkurransefortrinn gjennom tilgang til billig, fornybar kraft. På den andre siden er deler av industrien utslippsintensiv, og vil pådra seg høye CO₂-kostnader dersom produksjonen ikke omstilles. Figuren viser at Make har klart størst positiv effekt i scenarioet *tillitsbasert transformasjon*, mens effekten er mer moderat i scenarioet *turbulente tider* fordi den globale etterspørselen etter lavutslippsprodukter ikke akselererer i samme tempo.

Fund and Insure er ikke direkte eksponert for omstillingsrisiko, men rammes indirekte gjennom verdifall i porteføljer som er eksponert mot fossile og karbonintensive eiendeler. Eksempelvis, dersom verdien av olje- og gassrelaterte investeringer faller, påvirkes balansen til banker, forsikrings-selskaper og kapitalforvaltere. Effekten er moderat i begge scenarioer, noe figuren gjenspeiler med relativt små utslag. Det betyr ikke at risikoen er ubetydelig, men at risikoen er indirekte og avhenger av hvor godt finansnæringen har tilpasset porteføljene sine til omstillingen.

Feed har negativ eksponering gjennom strandede eiendeler – utstyr og fartøyer som er bygget for fossilt drivstoff, som traktorer, fiskefartøy og annet tungt materiell. Denne kapitalen mister sin verdi etter hvert som utslippskravene skjerpes og alternativene modnes. Effekten er mer moderat i *turbulente tider* enn ved *tillitsbasert transformasjon*, som gjenspeiler at den raske klimaomstillingen også fremskynder verditapet på utstyr med fossil forbrenning. I *turbulente tider*-scenarioet, der omstillingen går saktere, har næringen mer tid til å fase ut eksisterende utstyr naturlig.

Øvrige domener

Flere domener, deriblant Care, Govern and Serve og Other, har relativt små utslag i begge scenarioer. Dette gjenspeiles i figuren, der søylene ligger nær null.

Få land er bedre posisjonert enn Norge for å lykkes med klimaomstillingen

Norge har en rekke forutsetninger som gjør oss unikt posisjonert for å lykkes med klimaomstillingen. Vi har allerede en stor andel fornybar energi, vi kan bygge CCS-teknologi, vi kan selge rene industriprodukter til verden og vi har 50 år med petroleumserfaring vi kan omstille. Disse fortrinnene gir størst uttelling i *tillitsbasert transformasjon*, der en koordinert og ambisiøs klimapolitikk skaper sterk etterspørsel etter nettopp de løsningene Norge kan levere. Men, selv under *turbulente tider*, der omstilling går saktere og er mer fragmentert, gir Norges utgangspunkt en relativ fordel.

Fornybar energi i verdensklasse. Norge har allerede et kraftnett dominert av fornybar energi, i hovedsak vannkraft. I tillegg har vi store muligheter for videre utbygging – særlig innen havvind og landbasert fornybar. Skal vi lykkes med full dekarbonisering må fornybarandelen øke ytterligere, ikke minst for å elektrifisere transport og industri. For selv om vi har mye ren energi, er fortsatt om lag halvparten av energi-forbruket i Norge fossilt.

Gode forutsetninger for karbonfangst og lagring (CCS).

Norge har unike fordeler knyttet til CCS. Vår geografiske struktur gjør at de fleste norske byene ligger ved kysten, og det samme gjør fjernvarmeanleggene og mye av den kraftintensive industrien, noe som gjør det mulig å skipe CO₂ som er fangstet fra disse anleggene direkte ut til lagringslokasjoner i Nordsjøen. Vi har allerede infrastruktur og kompetanse fra petroleumsvirksomheten som kan gjenbrukes, og Nordsjøen byr på noen av verdens beste forutsetninger for sikker og storskala CO₂-lagring. Dette gir Norge muligheten til å bygge unik kompetanse og en ledende posisjon innen CCS-teknologi og lagringsfasiliteter globalt.

Ren og rimelig kraft til industrien. Kraftkrevende industri benytter fortsatt fossil energi, men store deler av industrien har tilgang til ren energi: vannkraft som gir produksjon med svært lave utslipp. I en verden som beveger seg mot netto nullutslipp er dette et unikt konkurransefortrinn. Produkter laget med norsk ren energi vil være ettertraktet i markeder der kravene til grønn produksjon strammes inn, særlig i EU. Det gjør at den delen av industrien som fortsatt har store utslipp må videreutvikle sin teknologi slik at utslippene går ned.

Olje og gass – fra vekstmotor til omstillingsmotor.

Petroleumsnæringen er fortsatt Norges flaggskip globalt. Men næringen står foran nullvekst og en kraftig omstilling. Den kompetansen, kapitalen og infrastrukturen som er bygd opp gjennom 50 år med petroleumsvirksomhet gir Norge et unikt utgangspunkt for å lede an innen nye energiløsninger, karbonfangst og havvind. Omstillingen av olje og gass er ikke slutten på en æra – det er starten på en ny. I begge scenarioer vil denne omstillingen finne sted, forskjellen er tempoet. Under *turbulente tider* går omstillingen sakte og er mer uforutsigbar, noe som øker risikoen for at kompetanse og kapital blir innelåst i næringer med fallende etterspørsel.

Klimaomstillingen kan gi Norge et konkurransefortrinn få andre land kan tilby

Vi har allerede beskrevet ren energi som et konkurransefortrinn for norsk industri. La oss se nærmere på hvordan dette fortrinnet faktisk virker – og hvor lenge det varer.

Fortrinnet er todelt. På kostnadssiden vil norske produsenter ha vesentlig lavere utgifter knyttet til CO₂-kvoter enn konkurrenter i land som fortsatt er avhengig av fossil energi. På inntektssiden vil etterspørselen etter lavutslippsprodukter øke i takt med at importmarkeder strammer inn klimakravene, ikke minst gjennom EUs Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), som gjør utslippsintensiteten til en direkte konkurransefaktor i eksport til det europeiske markedet. Dette er særlig relevant for Make-domenet, der norske produsenter kan styrke sin posisjon, mens konkurrenter møter økte kostnader.

Norge har også et fortrinn som er lett å overse: lav fysisk klimarisiko sammenlignet med produsenter i Sørøst-Asia og andre utsatte regioner. Mens produsenter i Sørøst-Asia og andre utsatte regioner i økende grad må håndtere ekstremvær, forsyningsavbrudd og stigende forsikringskostnader, representerer norske leverandører en mer stabil og forutsigbar verdikjede. For globale innkjøpere som vektlegger forsyningssikkerhet er dette et reelt argument.

Fortrinnet er tidsbegrenset. I scenarioet *tillitsbasert transformasjon* omstilles den globale økonomien seg til å bruke ren energi, og kostnadsforspranget til en utslippsfri industri vil reduseres. Den norske kraftbalansen er allerede under press fra elektrifisering av sokkelen, nye datasentre og økt industrietablering. Skal fortrinnet vare, krever det klok forvaltning av kraftsystemet og at norske virksomheter handler nå.

Skal Norge realisere klima-potensialet må norsk næringsliv omstille seg

Vår analyse viser at klimaomstillingen representerer et betydelig verdiskapingspotensial for Norge på tvers av de ni domenene. Men skal våre norske fortrinn omsettes til faktisk verdiskaping i klimaomstillingen, kreves det grunnleggende endringer i hvordan norske virksomheter opererer, investerer og konkurrerer.

Forretningsmodeller må fornyes. Klimaomstillingen handler ikke bare om å redusere utslipp i eksisterende drift. Det handler også om å utvikle nye produkter, tjenester og verdikjeder som møter etterspørselen i en lavutslippsøkonomi.

Leverandørmodeller i olje og gass må endres og ny teknologiutvikling må finne sted. Produsenter må posisjonere seg for å levere lavutslippsprodukter til et EU-marked som strammes inn. Sjømatnæringen trenger omstilling til mer bærekraftige og kostnadseffektive løsninger. Og turistindustrien kan utnytte mulighetene til å tilby et reisemål som ikke preges av hetebølger på samme måte som land sør i Europa og i mindre grad opplever ekstreme værhendelser slik som den kraftige flommen i Valencia i 2024.

Investeringer må økes og rettes riktig. Fornybar energi må bygges ut videre for å dekarbonisere transport og industri. CCS-infrastruktur må skaleres fra piloter til industriell drift. Det må legges til rette for at produksjonsbedrifter kan ta unna vekst med nok fagarbeidere og logistikkinfrastruktur. Virksomheter må være villige til å ta risiko og investere kapital for å sikre at norske bedrifter fortsatt kan konkurrere internasjonalt.

Kompetansen må omstilles. Klimaomstillingen vil endre kompetansebehovene i norsk næringsliv. Arbeidskraft fra petroleumsnæringen må kanaliseres mot nye energiløsninger, havvind og CCS. Det krever målrettet omskolering

og et system som belønner omstilling og ikke bare kortsiktig avkastning.

Rammevilkårene må støtte opp. På nasjonalt nivå bør det gjøres en vurdering av om rammevilkårene i tilstrekkelig grad legger til rette for at kapital kanaliseres mot risiko og innovasjon, blant annet gjennom nødvendig infrastruktur og finansielle rammeverk. Regulering må være tydelig og forutsigbar nok til å gi retning, men fleksibel nok til ikke å bremse innovasjon.

Men omstilling kommer ikke uten risiko. Virksomheter som ikke tilpasser seg raskt nok vil møte omstillingsrisiko, tap av verdier gjennom strandede eiendeler, svekket konkurransekraft, og at kompetanse og kapital blir innelåst i næringer med fallende etterspørsel. Vår analyse viser at denne risikoen allerede er målbar, og at den treffer ulikt på tvers av domene. Under en *tillitsbasert transformasjon* er omstillingstempoet høyere, noe som gir større oppside for de som lykkes, men også raskere verdifall for de som ikke omstiller seg. Er det derimot *turbulente tider* er risikoen mer gradvis, men også mer uforutsigbar, fordi mangel på tydelig politisk retning gjør det vanskeligere å planlegge.

Veien videre

Analysene i denne rapporten peker i én tydelig retning – verdiskapingen i norsk økonomi er i rask bevegelse og handlingsrommet for å påvirke utfallet er nå

Kunstig intelligens, klimaendringer, geopolitikk og demografiske skift virker samtidig og forsterker hverandre. Verdier flyttes mellom næringer, forretningsmodeller og domener i et tempo norsk næringsliv historisk ikke har vært vant til. Samtidig er utgangspunktet godt. Norge er blant landene med de beste forutsetningene for å lykkes teknologisk, institusjonelt og energimessig. Spørsmålet er derfor ikke om omstillingen kommer, men hvem som evner å forme den.

Funnene i rapporten viser at det ikke finnes én ny næring som kan erstatte olje og gass. Fremtidig vekst må komme fra bredden av næringslivet, gjennom høyere samlet omstillings- evne på tvers av domener.

Kunstig intelligens fremstår som den viktigste enkeltfaktoren for økt produktivitet og nye inntektskilder, og kan løfte norsk verdiskaping med rundt 20 prosent. Gevinstene realiseres imidlertid bare dersom teknologien brukes til fornyelse, ikke kun effektivisering. På samme måte representerer

klimaomstillingen både risiko og en historisk investeringsmulighet, der norske fortrinn kan gi betydelig konkurransekraft dersom de omsettes i handling i tide.

Dette kapittelet tar utgangspunkt i denne innsikten og oversetter den til et tydelig veikart fremover. For norske virksomheter handler veien videre om å ta aktive strategiske valg: utvikle nye forretningsmodeller, investere i kompetanse og teknologi, og posisjonere seg i nye verdikjeder og økosystemer før handlingsrommet snevres inn. Samtidig er virksomhetenes evne til å lykkes tett knyttet til rammevilkårene de opererer innenfor. Tilgang på risikovillig kapital, forutsigbar energi- og klimapolitikk, effektiv infrastruktur og et velfungerende system for kompetanseutvikling og omskolering er avgjørende for å realisere potensialet.

Veien videre er derfor ikke et valg mellom marked og politikk, eller mellom private og offentlige aktører. Den forutsetter samspill. I det følgende presenterer vi konkrete grep norske virksomheter bør ta for å styrke sin konkurransekraft, samt hvilke rammevilkår som må på plass for at disse grepene kan skaleres og gi varig verdiskaping i en økonomi i rask omstilling.

Rammevilkårene må legges til rette for å muliggjøre omstilling og verdiskaping

Analysene bak Value in Motion viser at norske virksomheter i økende grad må ta større strategisk risiko, investere tidligere og omstille seg raskere enn før. Samtidig kan virksomhetenes evne til å lykkes ikke vurderes isolert. Omstilling skjer ikke i et vakuum. Den formes av rammevilkårene virksomhetene opererer innenfor og av hvor godt disse understøtter langsiktige investeringer, innovasjon og skalering.

For å realisere potensialet som ligger i kunstig intelligens, klimaomstilling og nye vekstområder, må rammebetingelsene redusere unødvendig usikkerhet og gjøre det attraktivt å satse. Kapital må finne veien til nye virksomheter og nye forretningsmodeller. Infrastruktur må bygges i takt med etterspørselen. Kompetanse må kunne fornyes raskere enn tidligere. Og regulering må gi trygghet og retning, uten å bremse innovasjonstakten i møte med global konkurranse.

Rammevilkår handler dermed ikke bare om politikk og regulering, men om Norges samlede evne til å omsette fortrinn til varig konkurransekraft. I det følgende beskriver vi de viktigste forutsetningene som må være på plass for at norske virksomheter skal kunne investere, vokse og lykkes i en økonomi der verdier flyttes raskt og handlingsrommet gradvis snevres inn.

Hvilke rammevilkår som må på plass

Regulering som gir trygghet uten å bremse innovasjon, der tydelige rammer kombineres med fleksibilitet og rom for eksperimentering.

Regulering spiller en avgjørende rolle i å bygge tillit og redusere risiko, men må utformes og praktiseres slik at den ikke bremser innovasjonstakten i møte med global konkurranse. Den kommende KI-forordningen, har som mål å gi rettslig forutsigbarhet gjennom en risikobasert tilnærming der kravene øker med potensiell samfunnsrisiko, samtidig som lav og mellomrisiko innovasjon i stor grad kan skje uten unødvendige byrder.* Manglende veiledning og klar praktisering kan skape regulatorisk usikkerhet som fører til utsatte eller nedprioriterte innovasjonsprosjekter. Anbefalinger fra TEK Norge** peker derfor på behovet for tidlig veiledning, regulatoriske sandkasser og proporsjonal håndheving, slik at regelverket bygger tillit og ansvarlighet uten å svekke Norges evne til å utvikle og ta i bruk ny teknologi.

Stabil og forutsigbar energi- og klimapolitikk som gir retning for investeringer og gjør det mulig å planlegge langsiktig.

Langsiktige investeringer i industri, fornybar energi og teknologiutvikling forutsetter stabile og forutsigbare rammer. Når det blir uklart hvilken politikk som føres på energiområdet blir også risikoen i investeringsprosjekter stor, og kan føre til at investeringsbeslutninger utsettes. Riksrevisjonen viser at svak styring, samordning og virkemiddelbruk gjør det mer krevende å nå klimamålene og gjennomføre

* Regjeringen.no, "Høring – forslag til ny lov om kunstig intelligens," accessed May 3, 2026, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/3112327/id3112327/>

** Tek Norge, "KI-loven kan løfte norsk innovasjon – eller kvele den," accessed May 3, 2026, <https://teknorge.no/meninger/ki-loven-kan-lofte-norsk-innovasjon-eller-kvele-den/>

nødvendig omstilling.* Samtidig legger EUs regelverk og karbonprising i økende grad føringer for norsk næringsliv, noe som gjør konsistent og langsiktig nasjonal energi- og klimapolitikk avgjørende.

Forutsigbarhet på dette området er derfor ikke bare et miljøpolitisk anliggende, men avgjørende for å gjøre investeringer gjennomførbare slik at de kan styrke norsk konkurransekraft i årene fremover.

Investering i kritisk infrastruktur, inkludert kraftnett, digital infrastruktur og logistikkløsninger som er nødvendig for vekstscenarioet i denne rapporten.

Tilstrækkelige investeringer i kritisk infrastruktur er en grunnleggende forutsetning for omstilling og industriell skalering. Regjeringen, Nkom og NVE peker på at mangler i kraftnett, digital infrastruktur og transport allerede i dag utgjør flaskehals for verdiskaping, samtidig som de øker sårbarheten for kriser og ekstremvær.** **** Regjeringens langtidspan for sivil beredskap løfter eksplisitt kraftforsyning, digital infrastruktur og transport som kritiske samfunnsområder. Samtidig

dokumenterer RIFs rapport Norges tilstand 2025 et betydelig vedlikeholdsetterslep og svak fremdrift i nødvendig oppgradering.***** Uten økte og mer koordinerte investeringer i disse delene av infrastrukturen vil tempoet i omstillingen begrenses, uavhengig av virksomhetenes vilje til å investere og vokse.

En kompetansepolitikk som sørger for at vi belønner omstilling, med sterkere kobling mellom utdanning, næringsliv og livslang læring.

Politikk som belønner omstilling er avgjørende for at norske virksomheter skal lykkes i møte med rask teknologisk utvikling, grønn omstilling og en strammere tilgang på arbeidskraft. OECD viser at Norge har et høyt utdanningsnivå, men at høyt formelt utdanningsnivå alene ikke er tilstrækkelig i et arbeidsmarked i rask endring.***** Når livslang læring og kompetanseutvikling gjennom arbeidslivet i for liten grad er systematisert og koblet til faktiske behov, svekkes evnen til å møte nye kompetansekrav i tide. Kompetansebehovsutvalget peker samtidig på at denne utfordringen forsterkes av svak kobling mellom utdanningssystemet og arbeidslivet, og at dagens system i for liten grad understøtter raske

* Riksrevisjonen, "Myndighetenes styring og samordning for å nå Stortingets vedtatte klimamål," Dokument 3:15 (2023–2024), accessed May 3, 2026, <https://www.riksrevisjonen.no/rapporter-mappe/no-2023-2024/myndighetenes-styring-og-samordning-for-a-na-stortingets-vedtatte-klimamal/>

** Nasjonal kommunikasjonsmyndighet, "Ny rapport kartlegger svakheter i digital infrastruktur," accessed May 3, 2026, <https://nkom.no/aktuelt/ny-rapport-kartlegger-svakheter-i-digital-infrastruktur>

*** Regjeringen.no, "Skal gjøre Norge mer motstandsdyktig: Tre kritiske samfunnsområder prioriteres i den første langtidspanen for sivil beredskap," accessed May 3, 2026, <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/skal-gjore-norge-mer-motstandsdyktig-tre-kritiske-samfunnsomrader-prioriteres-i-den-forste-langtidspanen-for-sivil-beredskap/d3144406/>

**** Norges vassdrags- og energidirektorat, Trusselbildet for kraftforsyningen, Ekstern rapport nr. 3/2025, 2025, https://publikasjoner.nve.no/eksternrapport/2025/eksternrapport2025_03.pdf

***** Rådgivende Ingeniørers Forening, "Norges tilstand," accessed May 3, 2026, <https://rif.no/norges-tilstand>

***** OECD, "Norway," in Education at a Glance 2025, accessed May 3, 2026, https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1a3543e2-en/norway_693d8ce6-en.html

kompetanseskift i arbeidslivet.* Dette understøttes av Abelias Omstillingsbarometer, som viser at tilgangen på relevant teknologisk kompetanse er under økende press og er en flaskehals for norsk omstillingsevne og konkurransekraft.**

Bedre tilgang på risikokapital og et sterkere oppstarts-økosystem, som muliggjør skalering, kommersialisering og internasjonal konkurransekraft.

Tilgang på risikokapital er avgjørende for at oppstartsbedrifter skal kunne ta steget fra tidlig fase til internasjonal skalering. Flere eksterne analyser peker på et vedvarende kapitalgap i Norge, særlig i overgangen fra oppstart til vekst. OECD*** viser at det norske venturemarkedet preges av mangel på risikovillig privat kapital sammenlignet med andre nordiske land, mens Copenhagen Economics**** dokumenterer at utilstrekkelig tilgang på vekstkapital fører til at mange selskaper selges tidlig eller flytter videre vekst ut av landet. Svakere tilgang på finansiering vil gjøre at det blir mer krevende å skape internasjonalt konkurransedyktige selskaper.

Privat formueskapital kan fylle deler av dette gapet. Vår globale analyse viser at family offices i økende grad investerer direkte i start-ups og vekstselskaper, med en

investeringshorisont og risikovilje som er bedre tilpasset skaleringsfasen enn tradisjonelle VC-fond.***** Norge har et betydelig privat formuesmiljø som i begrenset grad er mobilisert mot oppstartsselskaper. Skal vi tette kapitalgapet, må dette miljøet aktiveres gjennom bedre rammeverk for co-investering, syndikeringsmodeller og samarbeid med offentlige virkemidler.

Kapitalgapet er samtidig bare én side av utfordringen. Vår analyse av samarbeid mellom etablerte selskaper og startups viser at de mest vellykkede innovasjonsøkosystemene kjenne-tegnes av at store selskaper aktivt samarbeider med startups gjennom corporate venture, piloteringspartnerskap og felles produktutvikling.***** Norsk næringsliv har sterke industriklynger og høy tillit, men for få av våre store selskaper har strukturerte programmer for startup-samarbeid. Det bør endres.

Bedre tilgang på privat risikokapital supplert av offentlig kapital som utløser, snarere enn erstatter, private investeringer – er en nødvendig forutsetning for å bygge flere internasjonalt konkurransedyktige vekstselskaper fra Norge.

* Regjeringen, 2022. Norsk offentlig utvalg, 2020:2, Fremtidig kompetansebehov III, accessed May 30, 2026, <https://www.regjeringen.no/contentassets/053481d65fb845be9a2b1674c35d6d14/no/pdfs/nou202020200002000dddpdfs.pdf>

** Abelia, "Omstillingsbarometeret," accessed May 3, 2026, <https://www.abelia.no/omstillingsbarometeret/>

*** OECD, Venture Capital Policy Review, accessed May 3, 2026, https://www.oecd.org/en/publications/venture-capital-policy-review_331327816481.html

**** Copenhagen Economics, "Innovation and Venture Capital Ecosystem in Oslo," accessed May 3, 2026, <https://copenhageneconomics.com/publication/innovation-and-venture-capital-ecosystem-in-oslo/>

***** PwC, Family Office Investments in Startups, 2025

***** PwC, Incumbents Partnering with Startups, 2025

Vedlegg

Metodisk rammeverk for Value in Motion Norge

Value in Motion-analysen for Norge bygger på tre sammenkoblede modeller: KI-modellen som estimerer produktivitetseffekter av kunstig intelligens, en klimamodell (Climate Transition Risk Model) som estimerer effekter av klimomstilling og en makroøkonomisk likevektsmodell basert på GTAP som integrerer resultatene fra de andre modellene som sjokk på den norske økonomien og genererer en ny norsk likevekt. I den norske analysen er det globale rammeverket videreutviklet og tilpasset gjennom norske datakilder og egne beregninger for utvalgte parametere og sjokk.

Analysen dekker perioden 2025–2035 og vi legger FNs klimapanel sin makroøkonomiske scenario SSP2 (“Middle of the road”) til grunn som referansebane for BNP, befolkning og teknologisk utvikling.* For å unngå dobbelttelling av KI-effekter som allerede ligger implisitt i SSP2, er baseline-veksten skalert ned til 80 % for alle land og regioner, i tråd med den globale Value In Motion-metodikken.

Klimamodellen (Climate Transition Risk Model)

Klimaovergangsrisiko hentes fra Climate Transition Risk Model (CLAIM) utviklet av PwC sitt globale klimateam. Modellen vurderer finansielle, økonomiske og strukturelle risikoer knyttet til overgangen til en lavkarbonøkonomi, og er forankret i NGFS-scenariene** med en 1,5 °C-bane under *Tillitsbasert transformasjon*, en 2,5 °C-bane under *Turbulente tider* og en mellomliggende bane. Fra den globale modellen benytter vi to sentrale analyseresultater som input til GTAP: anslag for energieffektiviseringsgevinster per næring og anslag for hvor stor andel av kapitalen som blir strandet i hvert scenario. Begge er basert på en analyse i CLAIM utført av PwC sine globale klimaekspertene.

Analyser på modeller basert på global økonomi er ikke uten videre representative for norsk økonomi. Vi har derfor gjort to egne tilpasninger:

* Riahi, Keywan, Detlef P. van Vuuren, Elmar Kriegler, Jae Edmonds, Brian C. O'Neill, Shinichiro Fujimori, Nico Bauer, et al. 2017. "The Shared Socioeconomic Pathways and Their Energy, Land Use, and Greenhouse Gas Emissions Implications: An Overview." *Global Environmental Change* 42: 153–168.

** Network for Greening the Financial System. 2023. NGFS Climate Scenarios for Central Banks and Supervisors – Phase IV. Paris: NGFS.

*** Richters, Oliver, Christoph Bertram, Elmar Kriegler, Jérôme Hilaire, Gunnar Luderer, Michaja Pehl, Renato Rodrigues, et al. 2023. NGFS Climate Scenarios Data Set, Version 4.2. Potsdam: Potsdam Institute for Climate Impact Research.

- Strandede eiendeler er justert til norsk kontekst. Vi kombinerer de globale næringsratene med næringsspesifikke kapitalandeler fra SSB,* slik at tapet reflekterer den faktiske næringsstrukturen i Norge.
- Sjøkket for bærekraftig energimiks er utviklet spesifikt for Norge. I stedet for globale tall bruker vi Statnetts langsiktige markedsanalyse.** Høykonsumbanen legges til grunn i *Tillitsbasert transformasjon*, mens lavkonsumbanen brukes i *Turbulente tider*.

Fysisk klimarisiko håndteres utenfor klimaovergangsmodellen og legges på basisbanen som en felles justering for alle scenarier. Estimater er en reduksjon på 6,8 % i globalt BNP per innbygger i 2035, basert på Kotz, Levermann og Wenz,*** publisert i Nature og benyttet av NGFS . For Nord-Europa er denne effekten beregnet til 5 %. Analysen som er benyttet av Kotz et al (2024) er omstridt og ble trukket tilbake etter at våre analyser på klimarisiko var gjennomført. Det er stor usikkerhet rundt den økonomiske effekten, og effekten i Kotz et al (2024) er høyere enn i en del andre analyser. I Fernández-Villaverde et al (2025)**** diskuteres modeller for beregning av økonomiske

effekter av klimaendringer. Artikkelen fremhever kompleksitet i analysene og artikkelen belyser alternative modellmetoder for beregning av økonomisk effekt.

KI-modellen

KI-modellen bygger på det teoretiske rammeverket utviklet av Filippucci et al.,***** og er operasjonalisert av det globale Value in Motion-teamet. Tilnærmingen er en «micro-to-macro»-modell der den samlede produktivitetseffekten per næring n og region r beregnes som produktet av tre komponenter: en mikro-gevinst på oppgavenivå (μ) per teknologi (generativ KI og robotikk), en eksponeringskomponent som måler hvor stor andel av oppgavene som kan dra nytte av KI (ϵ), og en adopsjonskomponent som beskriver hvor mange bedrifter som faktisk tar teknologien i bruk (α).

Den næringsvise produktivetsmodifikatoren kan uttrykkes som:

$$\Delta P_{n,r} = \mu_{\text{tech}} \cdot \epsilon_{n,r,\text{tech}} \cdot \alpha_r$$

* Statistisk sentralbyrå. n.d. "Nasjonalregnskap – Kapitalbeholdning etter næring." Oslo: Statistisk sentralbyrå

** Statnett. 2024. Langsiktig markedsanalyse 2024–2050. Oslo: Statnett SF

*** Kotz, Maximilian, Anders Levermann, and Leonie Wenz. 2024. "The Economic Commitment of Climate Change." Nature 628: 551–557. RETRACTED

**** Jesús Fernández-Villaverde, Kenneth T. Gillingham, Simon Scheidegger. 2025. "Climate Change Through the Lens of Macroeconomic Modeling". Annual Review Economics. 17:125-150. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-091124-045357>

***** Filippucci, Francesco, Peter Gal, Cecilia Jona-Lasinio, Alvaro Leandro, and Giuseppe Nicoletti. 2024. The Impact of Artificial Intelligence on Productivity, Distribution and Growth: Key Mechanisms, Initial Evidence and Policy Challenges. OECD Artificial Intelligence Papers No. 15. Paris: OECD Publishing

***** Filippucci, Francesco, Peter Gal, and Matthias Schief. 2025. Miracle or Myth? Assessing the Macroeconomic Productivity Gains from Artificial Intelligence. OECD Economics Department Working Papers. Paris: OECD Publishing.

Globalt settes mikro-gevinsten på oppgavenivå til $\mu = 30\%$, basert på OECDs estimater (Filippucci et al., 2024). Eksponeringen ε beregnes ved å kombinere yrkesprofiler per næring fra ILOSTAT med en OECD-basert eksponeringsvurdering per yrke. Adopsjonen α modelleres som en logistisk S-kurve forankret i historiske adopsjonsmønstre for tidligere generelle formålsteknologier som elektrisitet og datamaskiner.

I den norske analysen er eksponeringstallene ε , som opprinnelig er kalibrert på amerikanske data, reskalert ved bruk av IMF's AI Preparedness Index (IMF, 2023)*. USA brukes som referanseland, og Norges eksponeringsfaktor er beregnet til

$$\varepsilon_S^{\text{NO}} = \varepsilon_S^{\text{US}} \cdot 0,92 = 0,77$$

Mens adopsjonskoeffisienten er kalibrert med norske parametere der adopsjonsgraden i 2035 settes til 63 % for *tillitsbasert transformasjon* og 23 % for *turbulente tider*-scenarioet. Dette er også forankret i AI Preparedness Index. Adopsjonstakten differensieres mellom de to scenarioene *Tillitsbasert transformasjon* og *Turbulente tider*, basert på digital infrastruktur, problemløsnings- og IT-kompetanse i arbeidsstyrken samt politiske rammebetingelser. Modellen leverer en samlet produktivetsmodifikator per næring og scenario, som benyttes som direkte input for KI-sjokket i GTAP-modellen.

Master economic model: GTAP/CGE i GAMS

Den makroøkonomiske integrasjonen gjøres i en standard computable general equilibrium model (CGE), kalt GTAP**. GTAP-databasen*** gir globalt konsistent input-/output- og Social Accounting Matrix-data som kobler aktiviteter, varer, produksjonsfaktorer, skatter, handelsmarginer, bilateral handel og betalingsbalanse. Modellen løser alle markeder simultant og sikrer markedsklarering i vare-, faktor- og utlandsmarkeder, og leverer BNP per region og bruttoprodukt (GVA) på næringsnivå. Produksjonen i hver næring følger en nestet CES-struktur med verdiskapingsbundel og innsatsvarebundel.

I den norske Value in Motion-analysen er GTAP-databasen aggregert til de næringer og regioner som er relevante for å modellere makroøkonomiske effekter på norsk økonomi. Olje- og gassnæringen behandles separat og kalibreres mot produksjonsanslagene i Søkeldirektoratets ressursrapport 2024.****

Fire scenariospesifikke sjokk påføres modellen, i samme sekvens for begge scenarioer. Alle sjokk estimeres netto av baseline-veksten slik at strukturelle effekter holdes rent atskilt fra den underliggende vekstbanen. Det første sjokket er KI-produktivitetssjokket, der den estimerte produktivetsmodifikatoren fra KI-modellen implementeres som en uniform

* International Monetary Fund. 2023. "AI Preparedness Index." IMF Data. Washington, DC: International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/AIPI>

** Dominique van der Mensbrugghe. 2018. "The Standard GTAP Model in GAMS, Version 7." Journal of Global Economic Analysis 3(1): 1–83

*** Aguiar, Angel, Maksym Chepeliev, Erwin Corong, Robert McDougall, and Dominique van der Mensbrugghe. 2019. "The GTAP Data Base: Version 10." Journal of Global Economic Analysis 4 (1): 1–27

**** Søkeldirektoratet. 2024. Ressursrapport 2024. Stavanger: Søkeldirektoratet

produktivitetsøkning for alle innsatsfaktorer (arbeidskraft, kapital, land og naturressurser) i verdiskapningsbundelen.

Det andre sjokket som implementeres i modellen er energieffektivitetssjokket, hentet fra climate transition risk modellen. Sjokket implementeres ved å øke produktiviteten til mellomliggende innsatsvarer bortsett fra olje. I *tillitsbasert transformasjon* legges i tillegg en karbonskatt på olje og gass. Alle sjokkene spesifiseres per scenario og næring. Energieffektiviteten til olje- og gass-næringen holdes konstant i begge scenarioer for å reflektere en forventning om lav vekst i næringen i fremtiden. Det tredje er strandede eiendeler-sjokket, som påføres som en økonomibred økning i kapitaldepresiering, der næringsfordelingen bestemmes endogent av modellen. Det fjerde er sjokket for bærekraftig energimiks, der produktivetsparameteren for alle innsatsfaktorer (VA) i elektrisitets næringen i Norge itereres, slik at Statnetts prognoser på forbruk i 2035 tilsvarer den relative økningen i resultatene for Norge i de ulike scenarioene.

Primærresultatet fra modellen er endring i bruttoprodukt per næring og region, uttrykt som prosentvis endring relativt til en klimajustert basisbane. Ved å trekke ut bruttoprodukt på næringsnivå kan vi dekomponere totaleffekten per sjokk og sammenligne på tvers av næringer, sjokk og scenarioer. Baseline-veksten reintrodueres deretter i outputene, slik at de endelige resultatene viser både strukturelle sjokkeffekter og underliggende utviklingsbane.



