

Bygg- og anleggsanalysen

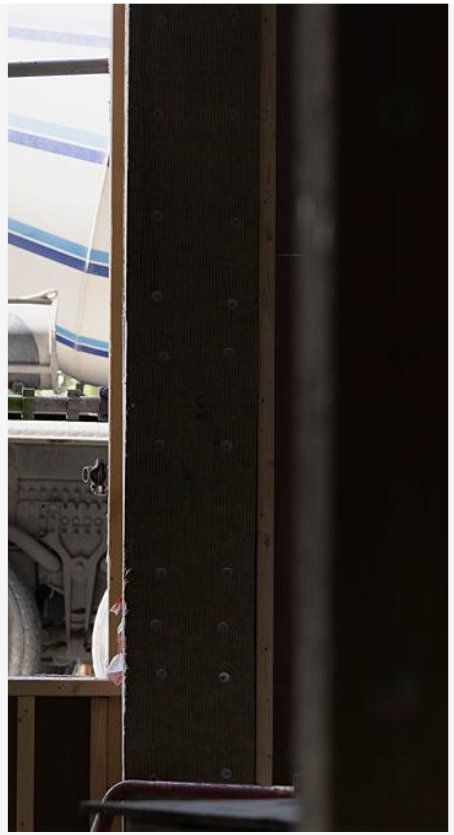
2026











1 Utvikling i verdikjeden

2 Produktivitet

3 Drivere

4 AI

5 Strukturell utvikling



1 Utvikling i verdikjeden

2 Produktivitet

3 Drivere

4 AI

5 Strukturell utvikling

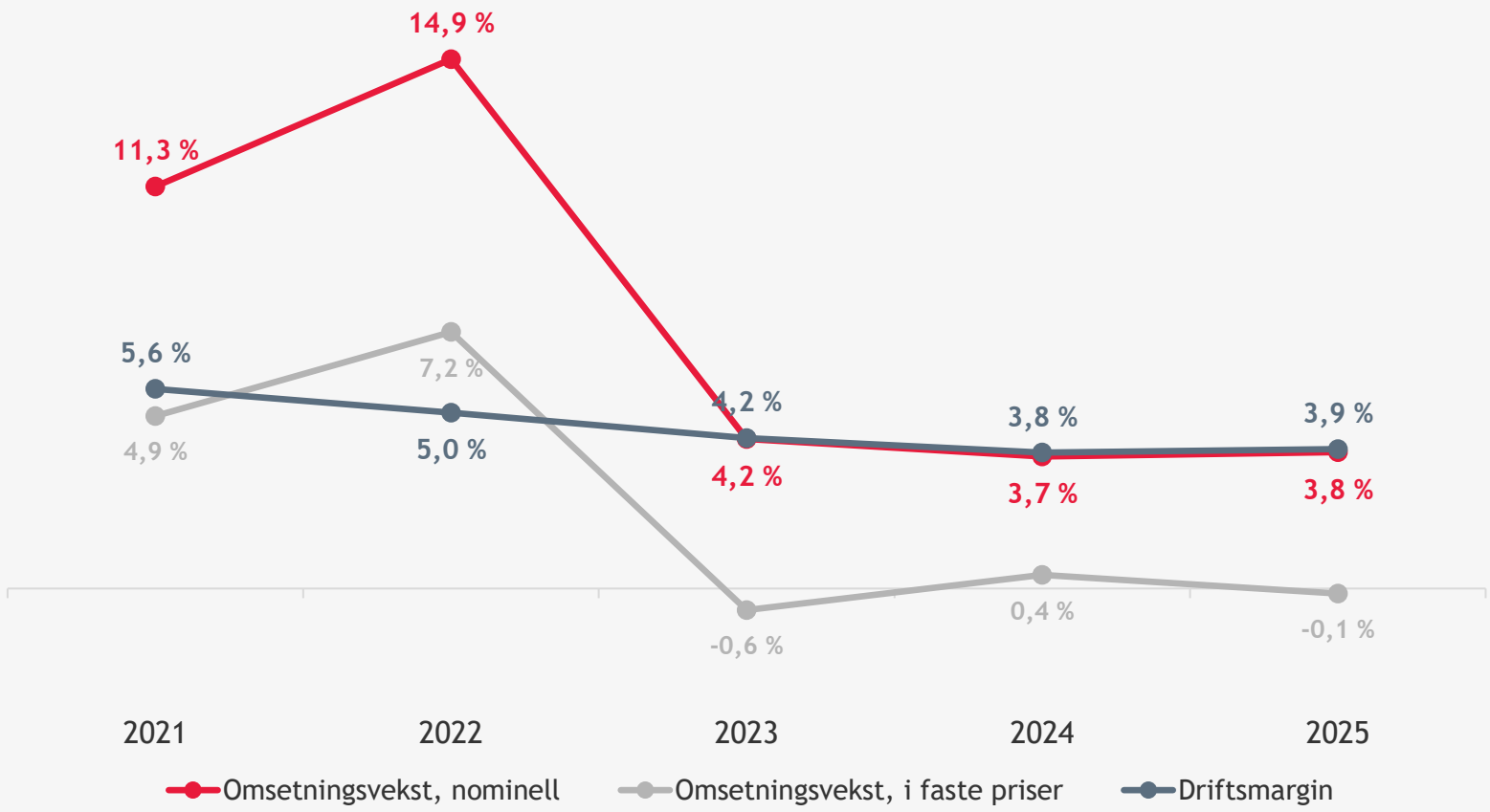
Nøkkeltall for verdikjeden i 2026 – Norge, Agder og Lister

	NORGE 4 529 selskaper · 770 mrd. kr	AGDER 258 selskaper · 39,8 mrd. kr	LISTER 46 selskaper · 7,5 mrd. kr
Omsetningsvekst 2025 Nominelt og justert for byggekostnad (+4,0 %)	+3,8 % −0,1 %	+9,6 % +5,4 %	+12,4 % +8,1 %
Driftsmargin 2025 Driftsresultat i prosent av omsetning	3,9 % 2024: 3,8 % · 2021: 5,6 %	2,9 % 2024: 3,3 % · 2021: 5,7 %	1,2 % 2024: 1,3 % · 2021: 5,0 %
Kapitalbinding siden 2021 Vekst i kapitalbinding, sammenlignet med omsetning	+41 % Omsetning +29 %	+26 % Omsetning +39 %	+60 % Omsetning +37 %
Avkastning til eierne 2025 Egenkapitalrentabilitet (årsresultat / snitt egenkapital)	17,9 % 2021: 29,1 % · 21 % med underskudd	15,1 % 2021: 27,9 % · 20 % med underskudd	−0,6 % 2021: 22,2 % · 22 % med underskudd

Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. Norge: 4 529 selskaper i verdikjeden, Agder: 258, Lister: 46 med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet. Uttrekk 3. september 2026. Byggekostnadsindeks for boligblokk, SSB tabell 08655. Lister = Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal.

Byggekostnadene tok hele omsetningsveksten på 3,8 prosent

- Byggekostnadene steg 4,0 prosent og realveksten ble –0,1 prosent
- Driftsmarginen opp fra 3,8 til 3,9 prosent, **første oppgang i femårsperioden**
- Målt i faste priser (justert for inflasjon) er bransjen like stor som i 2022

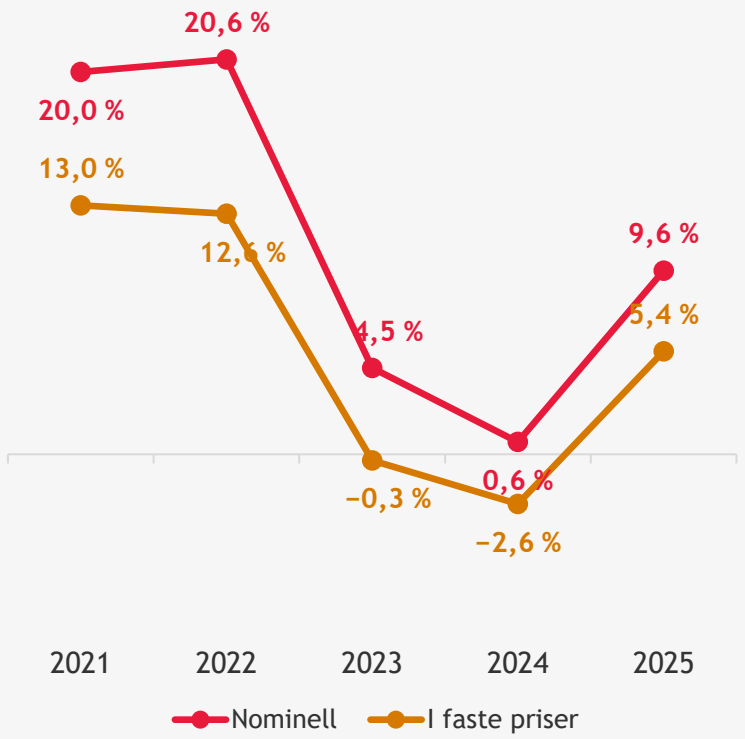


Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 4 529 selskaper i verdikjeden med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet. Uttrekk 3. september 2026. Byggekostnadsindeks for boligblokk, SSB tabell 08655.

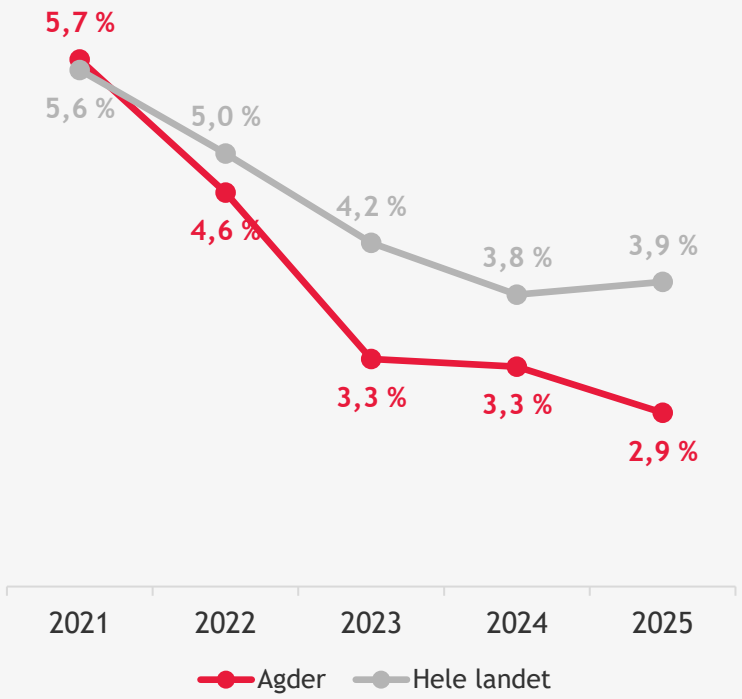
Veksten på Agder tok seg opp til 9,6 prosent, men marginen falt til 2,9

- Omsetningen økte med 9,6 prosent mot 3,8 på landsbasis
- Realveksten på Agder på 5,4 prosent
- Driftsmarginen falt videre til fra 3,3 prosent til 2,9 prosent mot 3,9 prosent på landsbasis

Omsetningsvekst



Driftsmargin



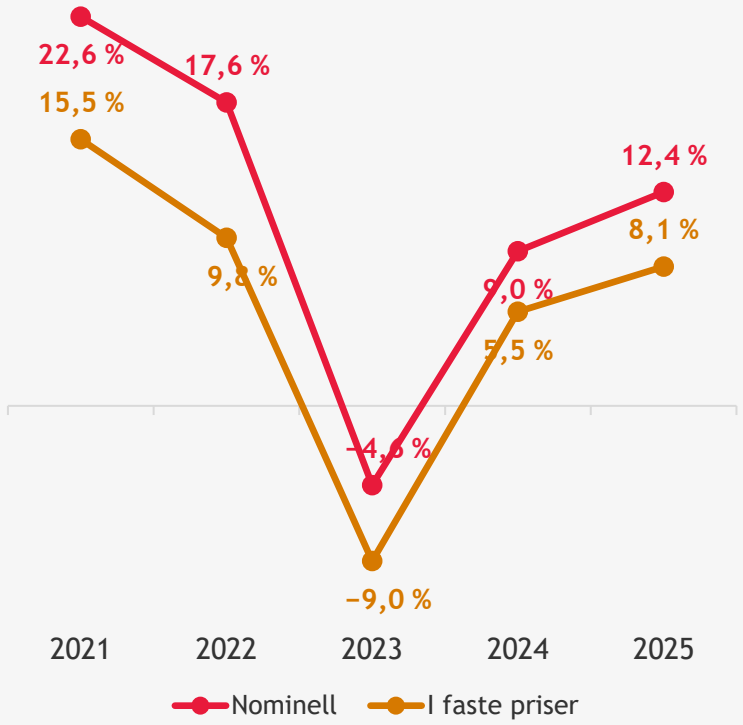
Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 258 selskaper i Agder med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet, plassert etter forretningsadresse. Uttrekk 3. september 2026. Byggekostnadsindeks for boligblokk, SSB tabell 08655.

Lister vokste 12,4 prosent, men marginen falt til 1,2 prosent

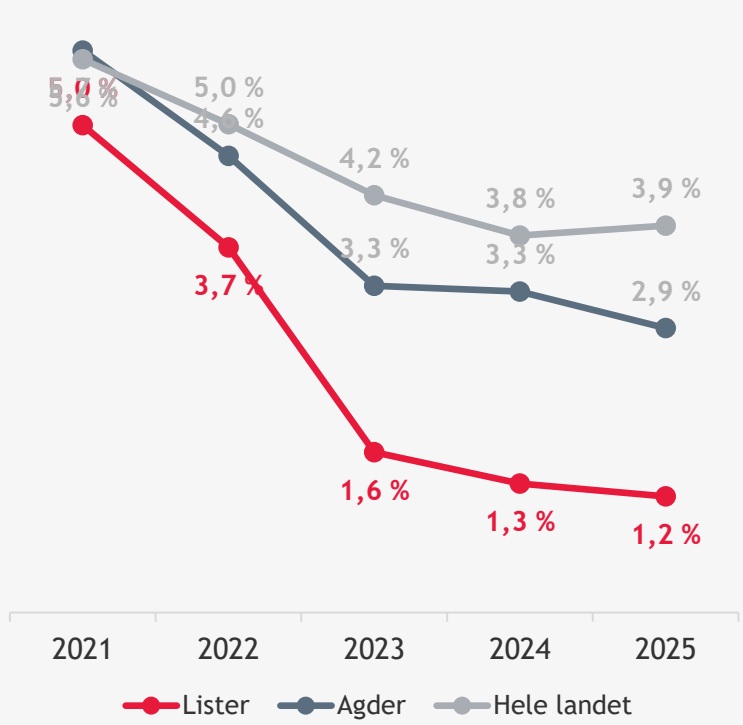
- Omsetningen økte med **12,4 prosent**, mot 9,6 prosent i Agder og 3,8 prosent i landet. Realveksten er 8,1 prosent
- Driftsmarginen falt til **1,2 prosent**, ned fra 5,0 prosent i 2021. Agder ligger på 2,9 prosent og landet på 3,9 prosent
- Ett enkeltselskap i Lyngdal tapte 134 MNOK på 641 i omsetning. Uten det er marginen 3,2 prosent

19 % av omsetningen, 18 % av selskapene og 19 % av de ansatte i verdikjeden i Agder

Omsetningsvekst



Driftsmargin

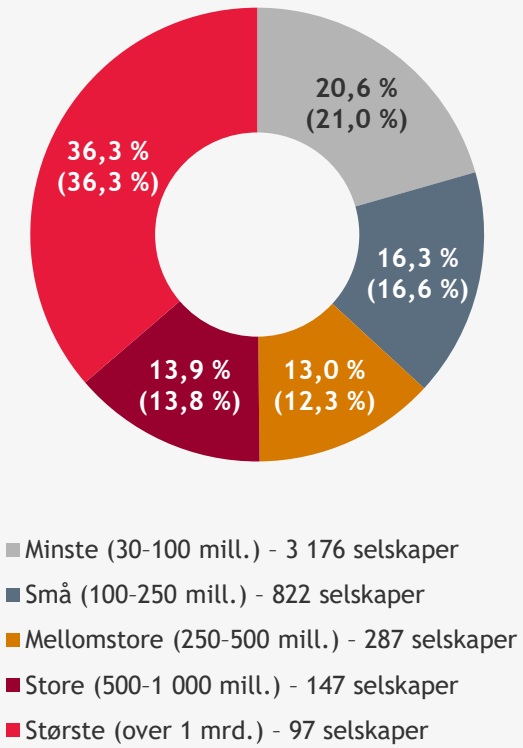


Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 46 selskaper i Lister (Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal) med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet, plassert etter forretningsadresse. Små utvalg: enkeltselskaper slår kraftig ut. Uttrekk 3. september 2026. Byggekostnadsindeks for boligblokk, SSB tabell 08655.

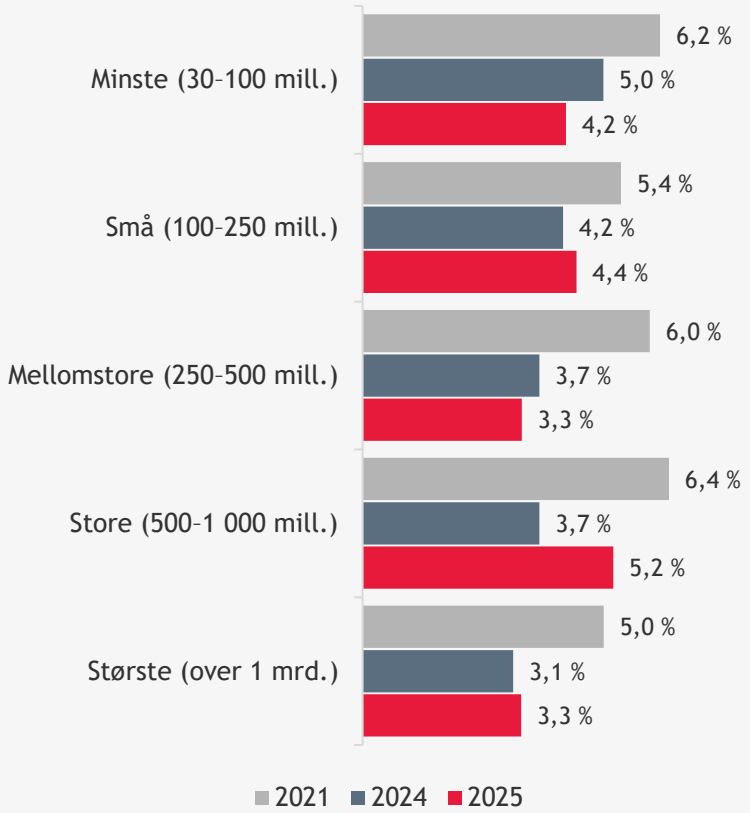
Utvikling i markedsandeler - Landsbasis

- Markedsandelene er stort sett uendret fra 2024
- De «store» har best margin på 5,2 % sml. med de andre segmentene
- Betydelig marginløft hos de store. De minste er eneste som faller, men opprettholder likevel en relativt god margin.

Andel av omsetningen 2025 (2024 i parentes)



Driftsmargin per størrelsesgruppe

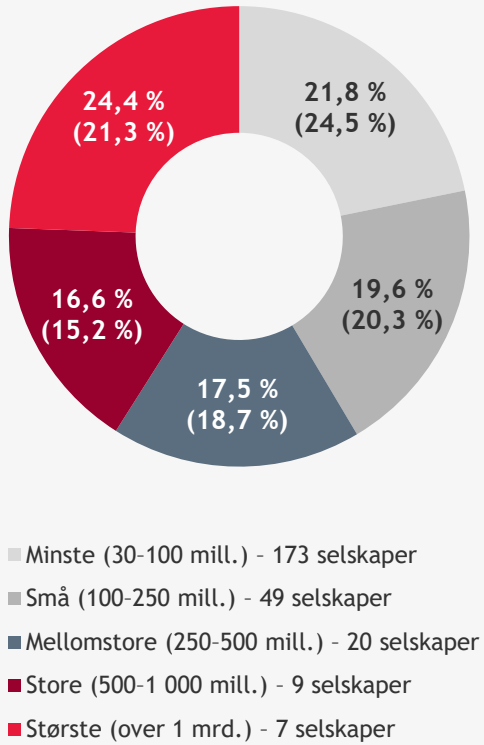


Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 4 529 selskaper i verdikjeden med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet. Uttrekk 3. september 2026.

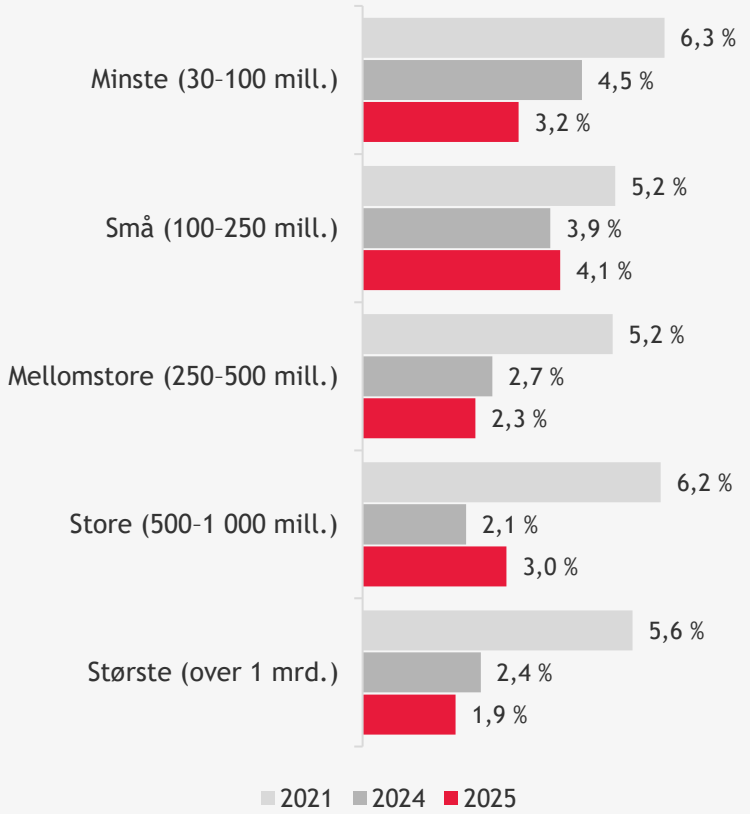
Utvikling i markedsandeler - Agder

- De største og store spiser markedsandeler fra de mindre selskapene
- Best margin har de små, dårligst har de største

Andel av omsetningen 2025 (2024 i parentes)



Driftsmargin per størrelsesgruppe

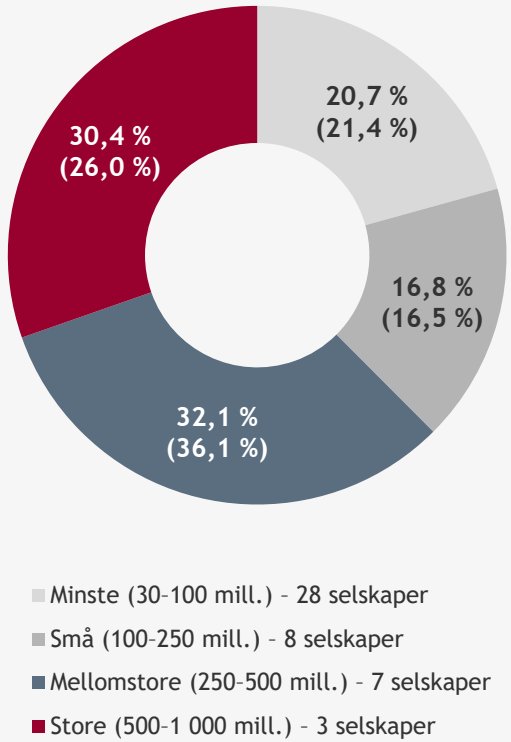


Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 258 selskaper i Agder med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet, plassert etter forretningsadresse. Uttrekk 3. september 2026.

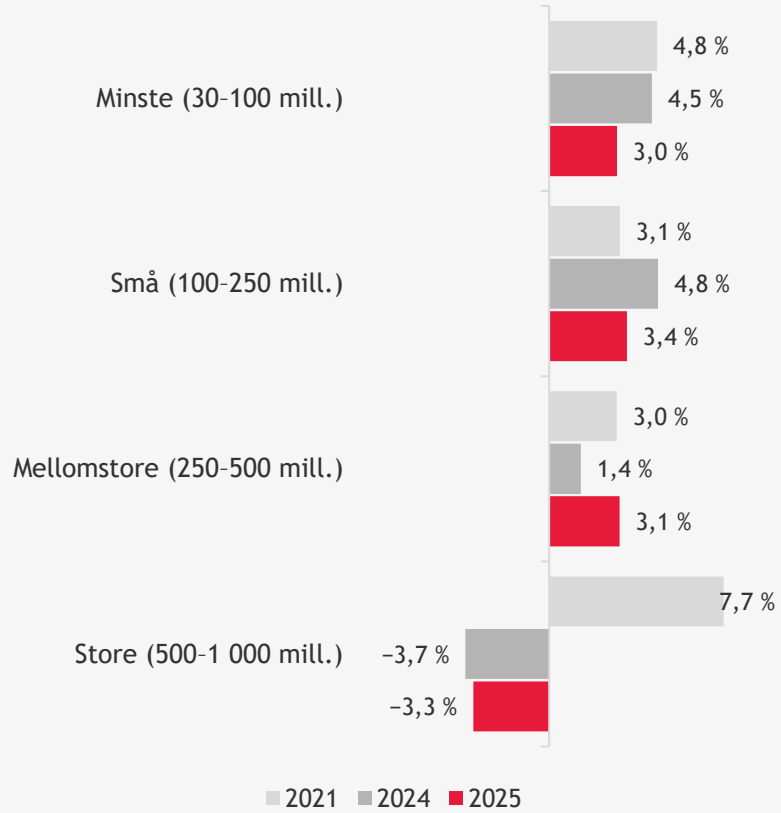
Utvikling i markedsandeler - Lister

- De største spiser markedsandel fra de mellomstore
- Best margin har de små, dårligst har de store

Andel av omsetningen 2025 (2024 i parentes)

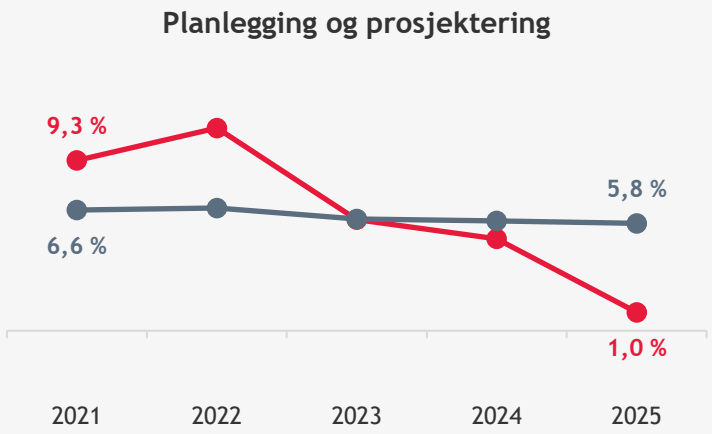


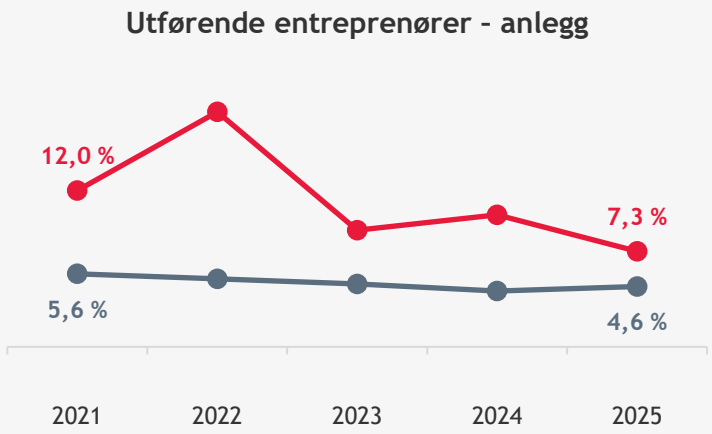
Driftsmargin per størrelsesgruppe

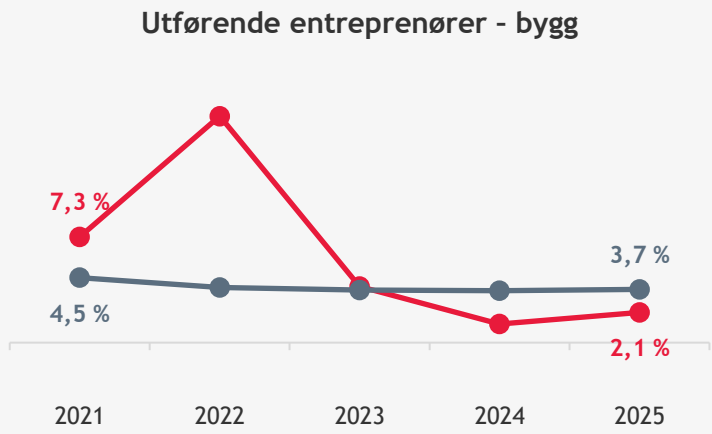


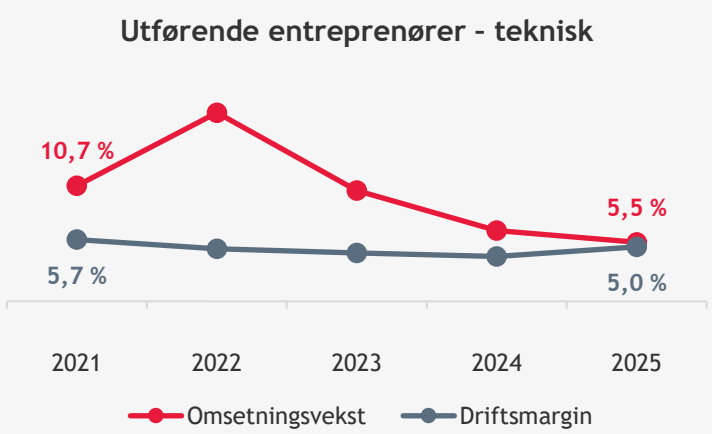
Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 46 selskaper i Lister (Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal) med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet, plassert etter forretningsadresse. Små utvalg: enkeltselskaper slår kraftig ut. Uttrekk 3. september 2026.

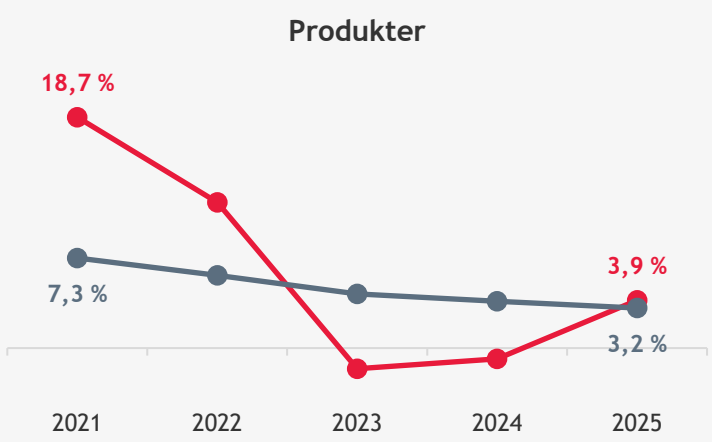
Anlegg og teknisk løftet marginen, produkter og grossister falt videre

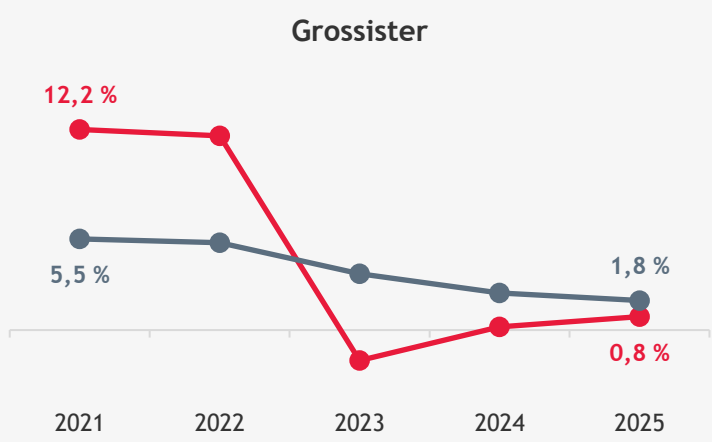






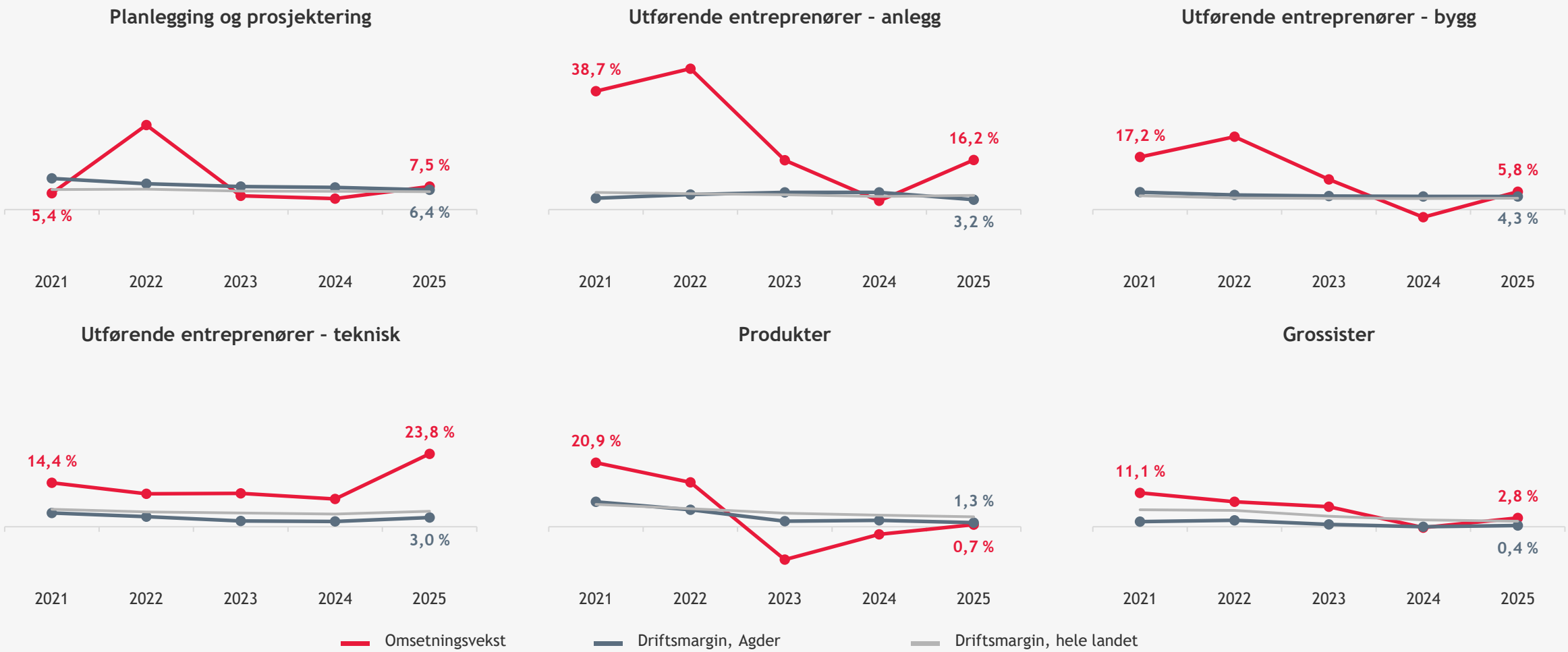






Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 4 529 selskaper i verdikjeden med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet. Uttrekk 3. september 2026.

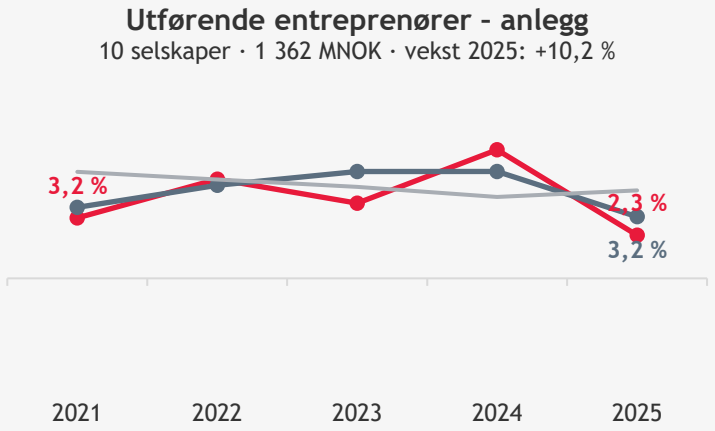
Planlegging og prosjektering tjener best i Agder, grossistene dårligst

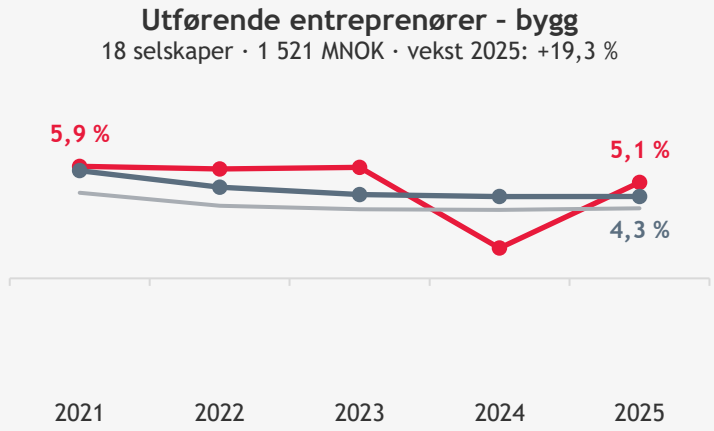


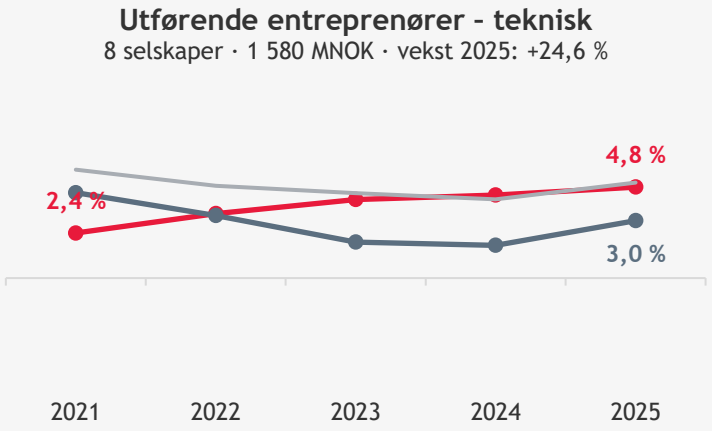
Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 258 selskaper i Agder med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet, plassert etter forretningsadresse. Uttrekk 3. september 2026.

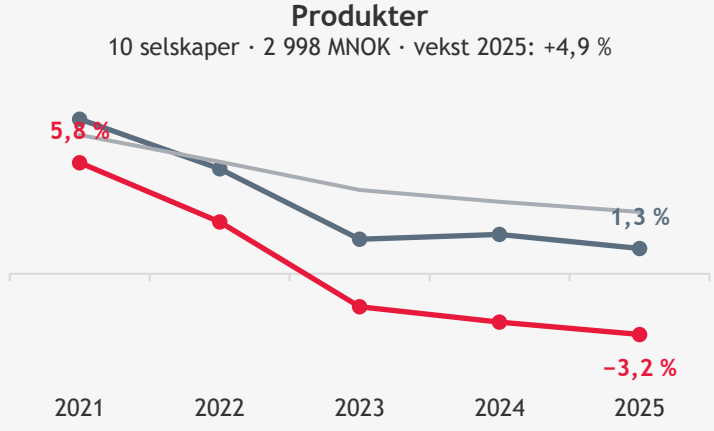
I Lister er teknisk og bygg lønnsomme, mens produktleddet går med underskudd

- Selskaper innenfor utførende entreprenører – bygg i Lister har bedre margin sammenliknet med Agder og resten av landet, samme gjelder det tekniske faget
- Produsentene er margintaperne







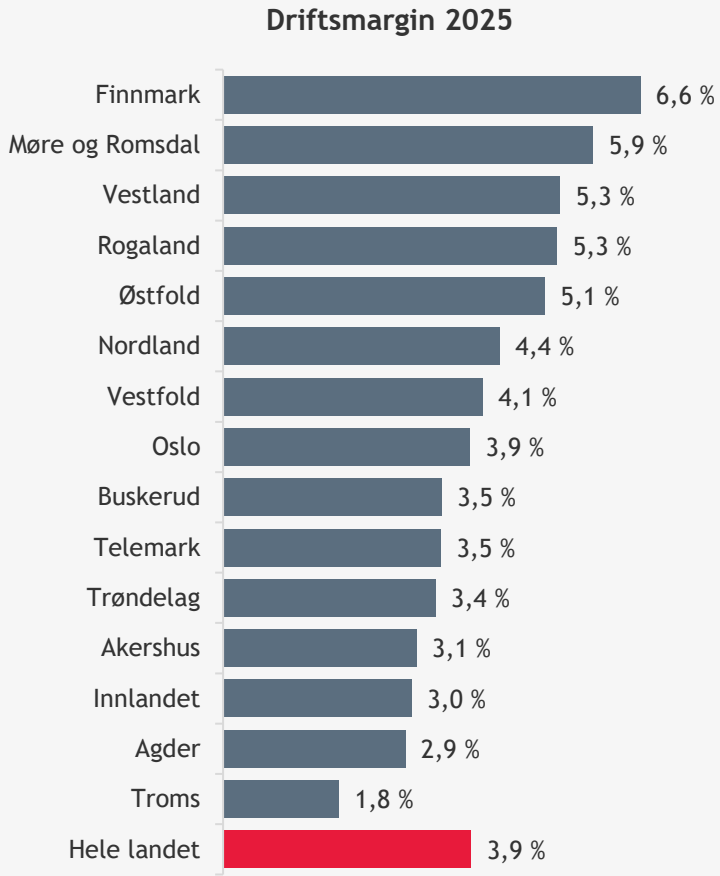


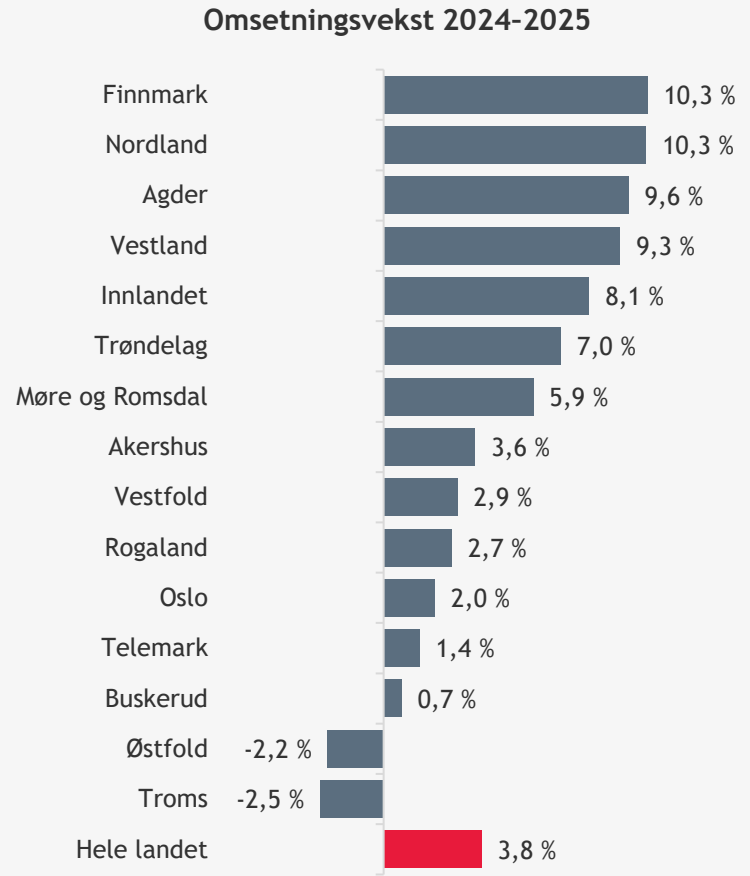
Driftsmargin, Lister Driftsmargin, Agder Driftsmargin, hele landet

Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 46 selskaper i Lister (Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal) med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet, plassert etter forretningsadresse. Små utvalg: enkeltselskaper slår kraftig ut. Uttrekk 3. september 2026.

Driftsmarginen spenner fra 1,8 prosent i Troms til 6,6 prosent i Finnmark

- Fem fylker ligger over fem prosent, ett under to
- Finnmark og Nordland vokste over ti prosent, mens Troms og Østfold falt
- Oslo og Akershus har 44 prosent av omsetningen

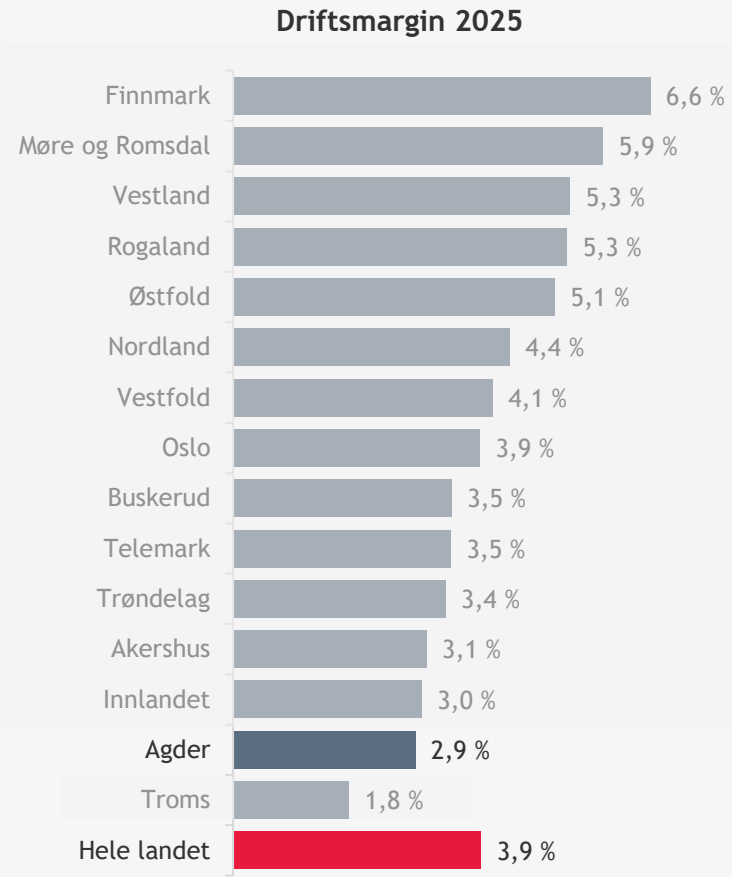


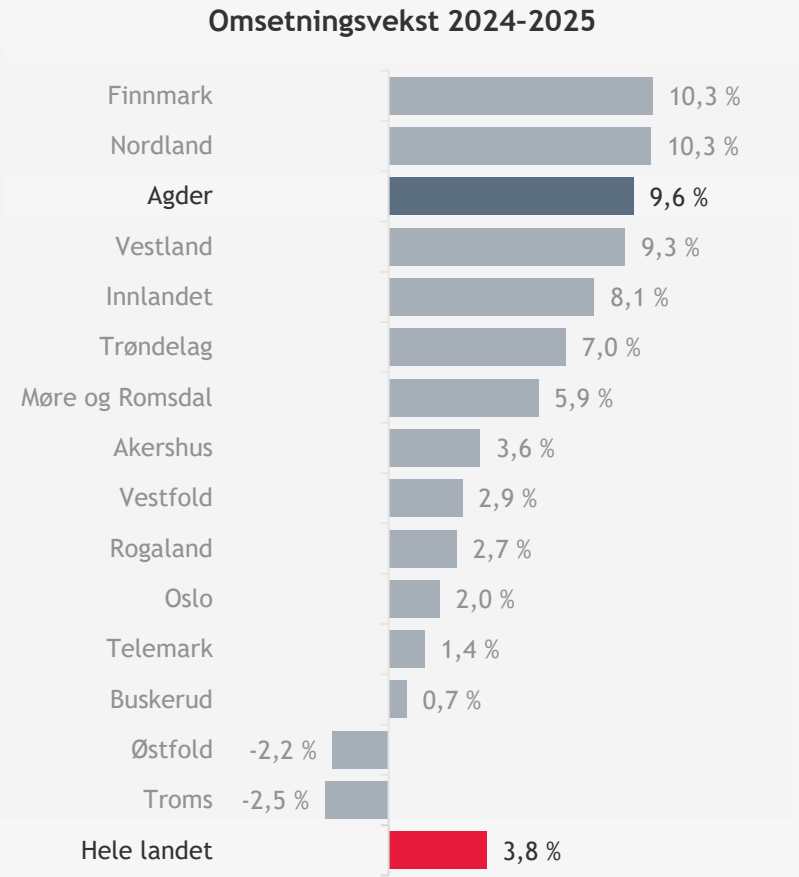


Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 4 529 selskaper i verdikjeden med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet. Uttrekk 3. september 2026. Hvert selskap er plassert etter forretningsadressen i regnskapet.

Driftsmarginen spenner fra 1,8 prosent i Troms til 6,6 prosent i Finnmark

- Fem fylker ligger over fem prosent, ett under to
- Finnmark og Nordland vokste over ti prosent, mens Troms og Østfold falt
- Oslo og Akershus har 44 prosent av omsetningen
- **Agder har høy vekst, men lav margin totalt sett**





Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet. 4 529 selskaper i verdikjeden med omsetning over 30 millioner kroner i 2024- eller 2025-regnskapet. Uttrekk 3. september 2026. Hvert selskap er plassert etter forretningsadressen i regnskapet.





1 Verdikjeden

2 Produktivitet

3 Drivere

4 AI

5 Strukturell utvikling

Produktivitetsøkning fra perioden

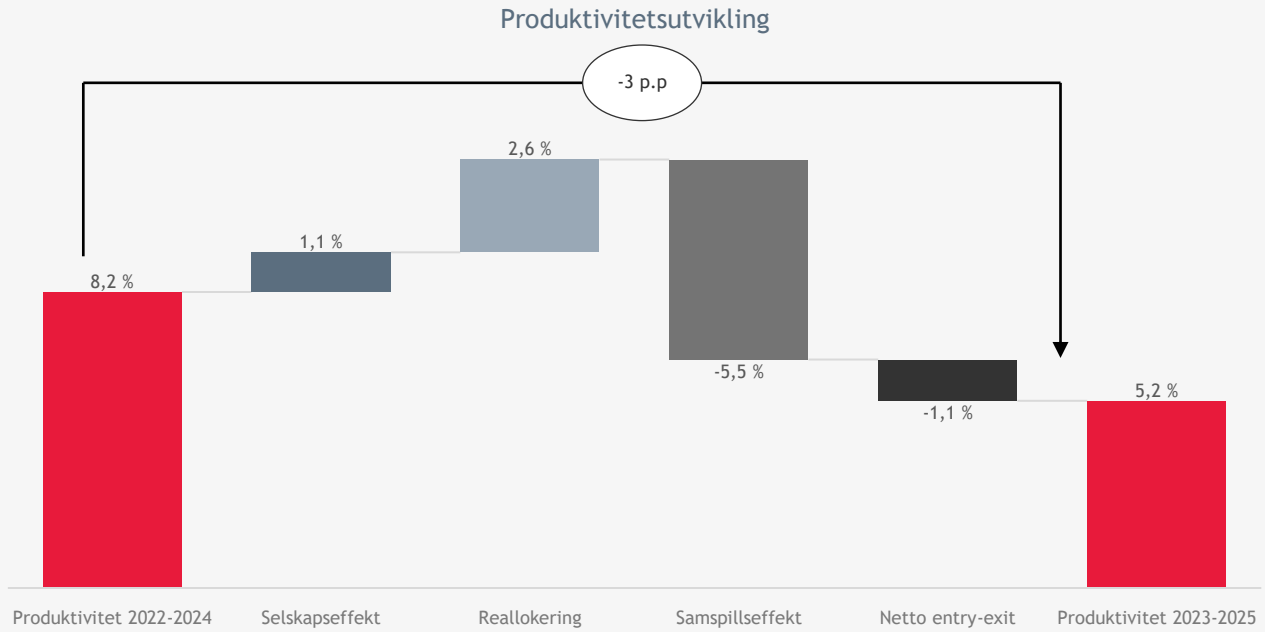
Målt mot gjennomsnittlig produktivitet i perioden 2015-2017 ser vi en produktivitetsøkning målt mot perioden 2023-2025 på 5,2 %, dette er en nedgang på 3,0 prosentpoeng fra perioden 2022-2024

Selskapene har i seg selv blitt mer produktive og produserer mer per sysselsatt

Næringen tynges av at de mest produktive selskapene sysselsetter en stadig mindre andel av arbeidsstyrken, mens en større andel av de sysselsatte går til mindre produktive selskaper

Samspillseffekten trekker produktiviteten mest ned. De ulike aktørene i byggeprosjektene jobber ikke godt nok sammen.

Nyetableringer og konkurser bidrar i liten grad positivt til utviklingen, og den samlede effekten trekker produktivitetsveksten ned tilsvarende bidraget fra de interne produktivitetsforbedringene



**Produktivitetsvekst (Analysen for regnskapsårene 2022-2024 sammenlignet med perioden 2023 - 2025)*
Kilde: BDOs analyser, Brønnøysundregistrene

Prefabrikasjon og digitalisering gir produktivitetsløft - men krever investeringer og kompetanse.



1 Utvikling i verdikjeden

2 Produktivitet

3 Drivere

4 AI

5 Strukturell utvikling

Befolkningsveksten vil flate ut frem mot 2050

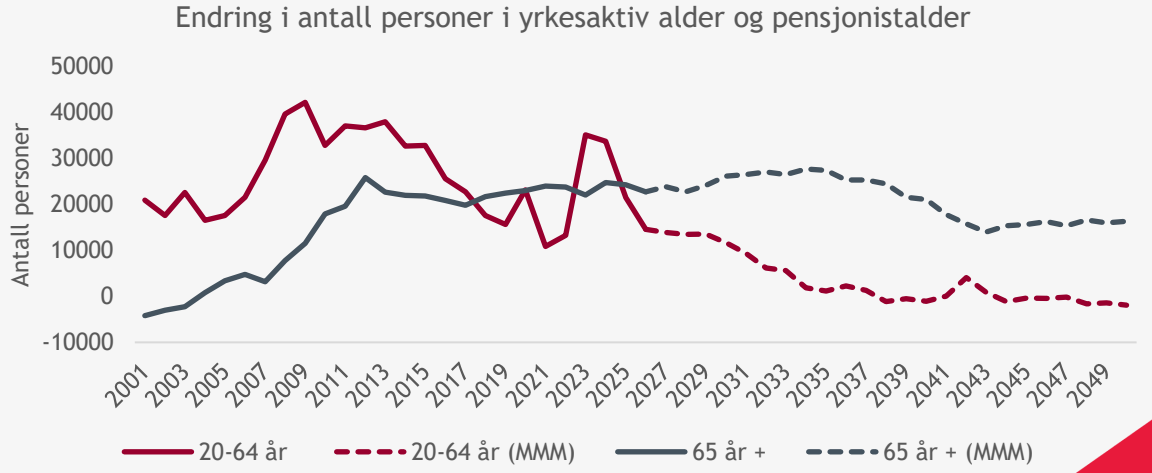
Befolkningen forventes å øke med 550 000 (ca. 10 %) frem mot 2050, men veksten vil flate ut og på 2040-tallet vil fødselsoverskuddet gå mot null

Etterspørselen etter nye boliger anslås til 28 000 enheter i 2027, men det samlede behovet for nye boliger vil reduseres over tid

Det forventes økt behov for segmenttilpassede boliger (små husholdninger, eldre, osv.)

Antall personer over 80 år vil dobles fra 2026 til 2050 – dette gir et årlig behov på minst 1.300 – 3.400 nye omsorgsplasser årlig



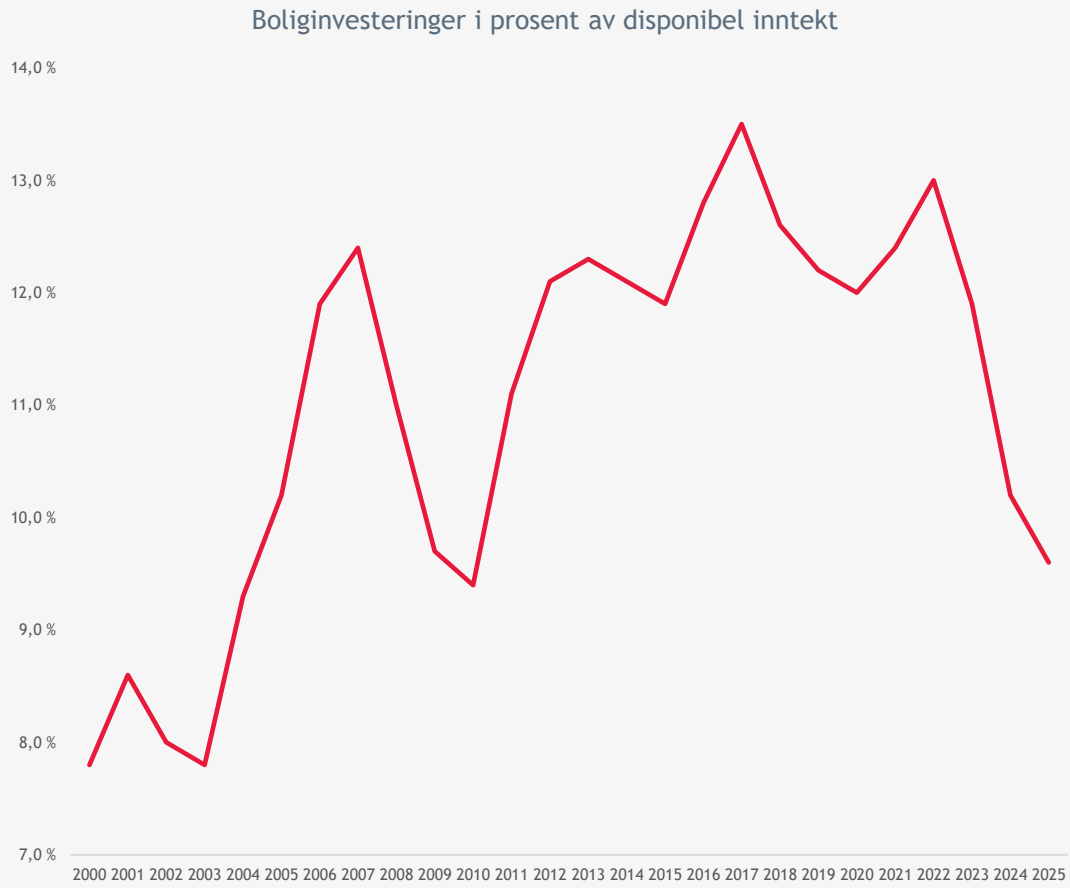


Husholdningene får bedre råd – men holder igjen på boliginvesteringene

Husholdningenes andel av disponibel inntekt som går til boliginvesteringer har falt jevnt fra 2022 til 2025. Vi er nå tilbake til nivået rett før finanskrisen

Samtidig er gjeldsgraden redusert fra toppen på 247 prosent i 2021 til 212 prosent i 2025.

Husholdningene bruker mindre del av inntekten på bolig, og tar opp mindre gjeld ➔ Bedret kjøpekraft har dermed ikke resultert i økt byggeaktivitet.



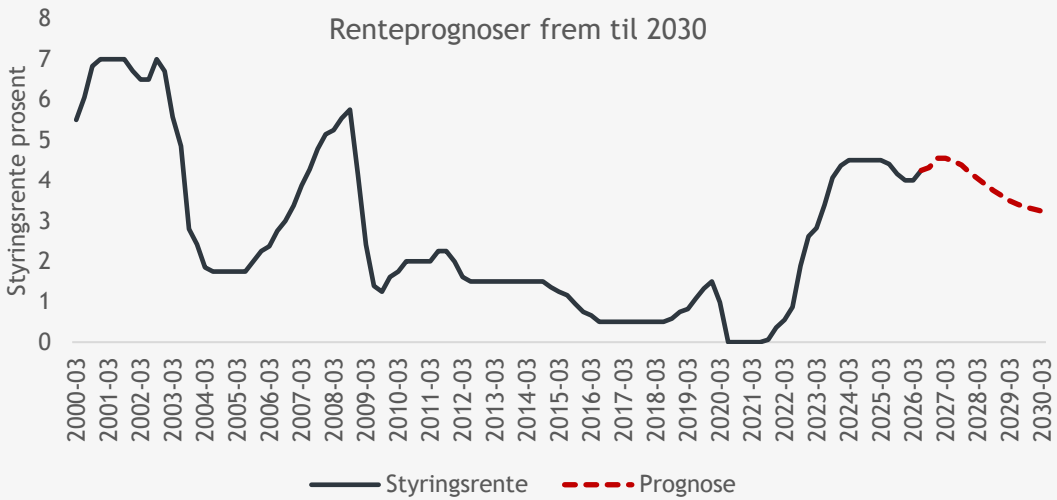
Fra ventede rentekutt til renteøkning… og høye energipriser og materialkostnader

Styringsrenten ble holdt **uendret i august**, men høy usikkerhet i makroøkonomien med blant annet økte energipriser gjør at markedet fortsatt preges av uro

Det **økte rentenivået** gir vedvarende **høye kapitalkostnader** som gjør finansiering dyrere og reduserer investeringsviljen i bransjen

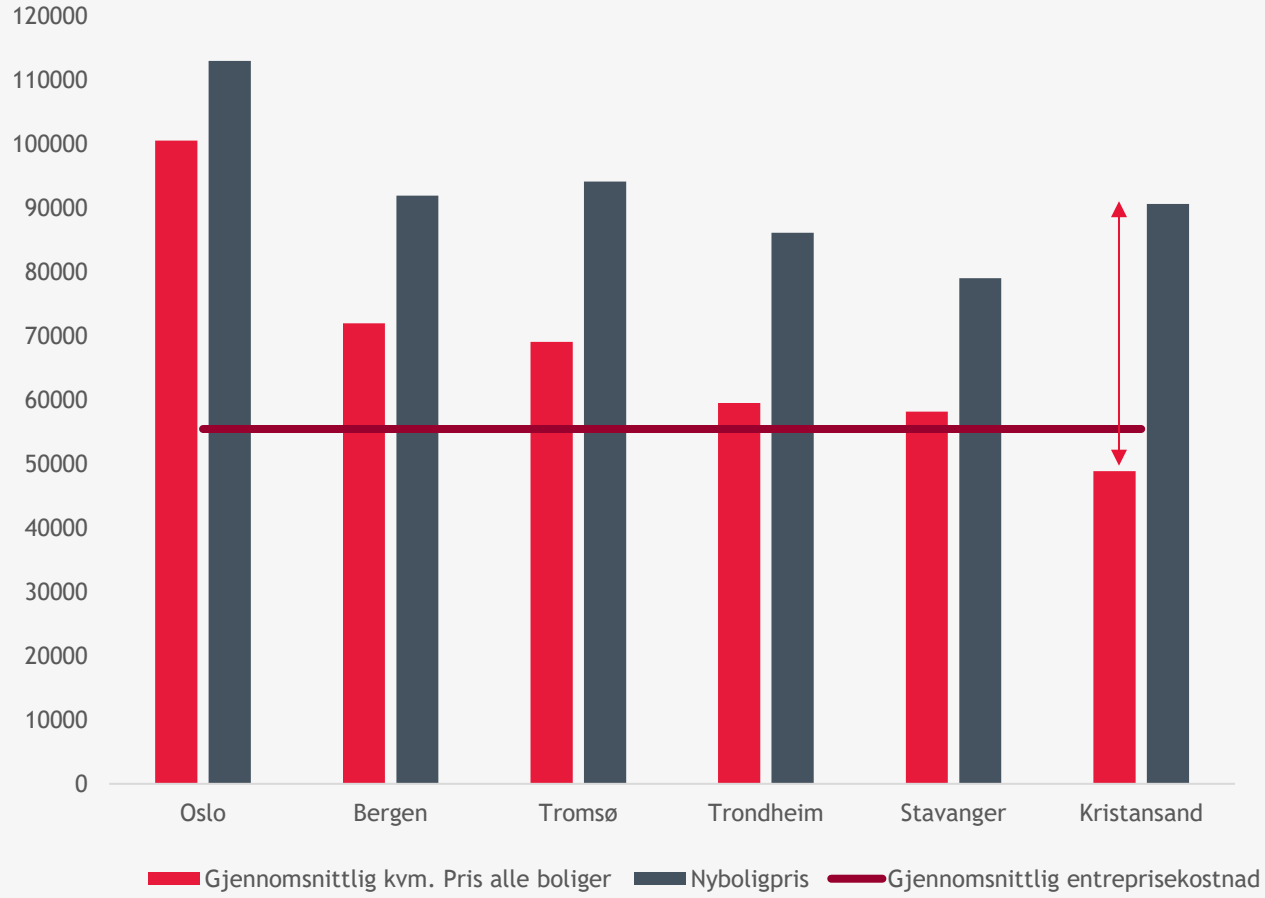
Gjennomsnittlig boliglånsrente ventes å **stige til 5,6 prosent**, samtidig som prispåslaget på nye boliger mot bruktmarkedet holder seg høyt – kombinasjonen ga det svakeste andrekvartalssalget siden 1999

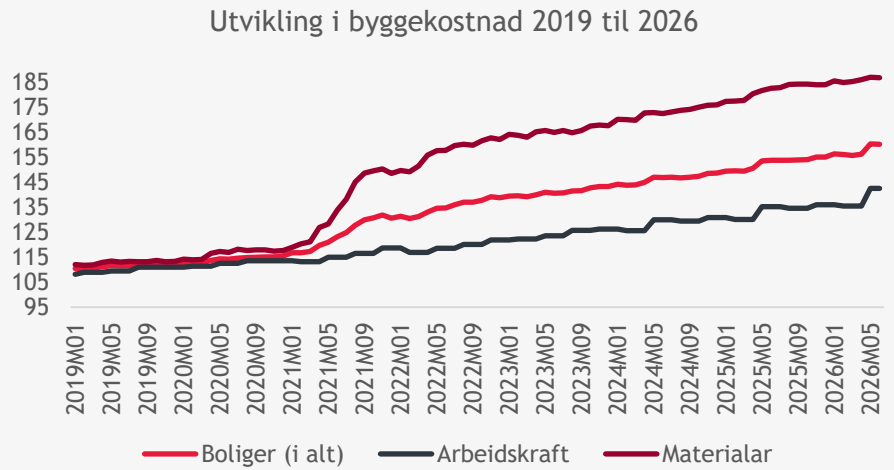
Høyere rente rammer både etterspørselen og kapitalkostnadene, og den svake kronestyrkingen i kombinasjon med økning i energiprisene resulterer til økte materialpriser i bygg- og anleggsnæringen





Utviklingen i byggekostnad gjør boligbygging ulønnsomt i flere deler av Norge





Samlet utviklingskostnad på om lag **75 000 kroner per kvadratmeter,** eksklusive tomteverdi og fortjeneste, gjør boligbygging ulønnsomt i distriktene, og kalkylen går kun opp i markeder med høyt prisnivå.

Kilde: *Eiendom Norge og Nbbl*

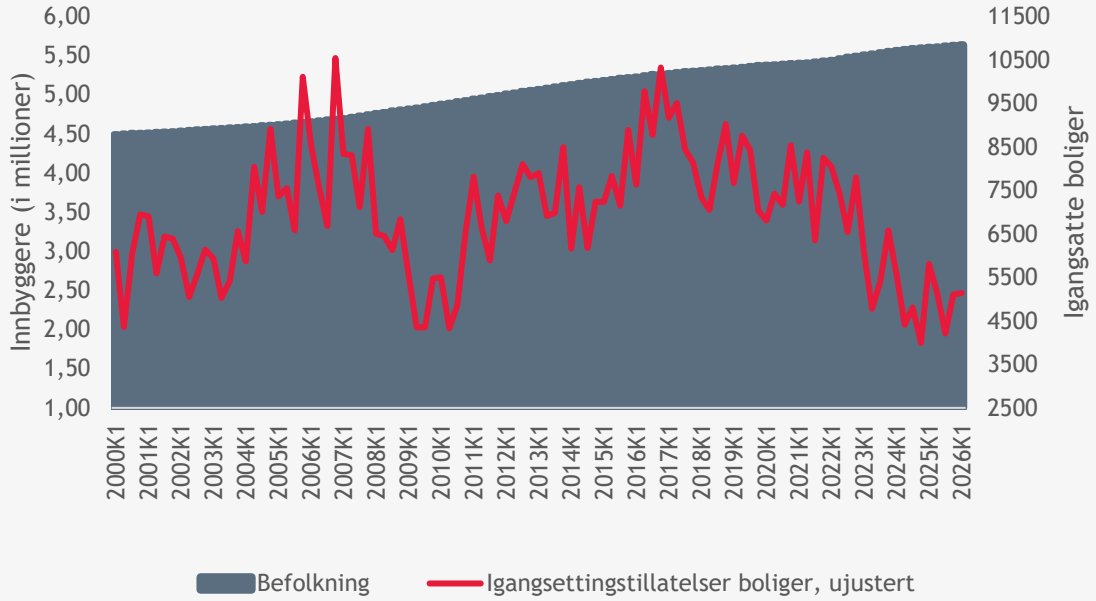
Høye byggekostnader bremser boligbygging og forskyver aktiviteten til offentlig sektor

19 498 fullførte boliger i 2025 er det laveste siden 2010. Igangsettelser ligger **44 prosent under beregnet behov** for 2026.

Materialkostnadene har **steget 39 prosent siden 2019**

Tomteprisene har **falt 30 prosent siden toppen i 2021, men har liten effekt**

Investeringsbehov i samferdsel, vann og avløp, kraftnett og forsvar **demper konjunkturfølsomheten**, men øker avhengigheten av politiske bevilgninger.



Store investeringer i strømnettet, men kamp om kapasiteten



Nettinvesteringer gir stor oppdragsstrøm

Statnett investerte 10,6 mrd. kr i 2025 (+40 % fra 2024), og planlegger å mer enn doble investeringene neste tiår

Gir økt etterspørsel etter grunnarbeid, fundamentering, transformatorstasjoner og kabelgrøfter



Kraftkø kan bremse utviklingen i prosjekter

Elektrifisering, fornybarsatsing og vekst i kraftkrevende næringer (bl.a. datasentre) presser strømnettet

Manglende nettkapasitet forsinker eller stanser prosjekter der nettet er fullt – demper lokal etterspørsel



Opprusting av kraftverk skaper behov for entreprenører

Statkraft planlegger å investere 80 mrd. kroner i vann- og vindkraft frem mot 2035 – halvparten skal gå til rehabilitering og vedlikehold av eksisterende anlegg

Investeringen tilfaller norske entreprenører, store som små, over hele landet

Datasenterboomen krever mer enn strøm

Attraktivt land for datasenteretablering

- Fornybar kraft, kjølig klima og politisk stabilitet trekker aktører til Norge står for 40 % av reservert nettkapasitet og nær halvparten av tilknytningskøen

Stor vekst

- Antallet datasentre har økt **fra 18 i 2020 til 115** per august 2026
- Strømforbruket fra datasentre kan femdobles til rundt 9 TWh innen 2030

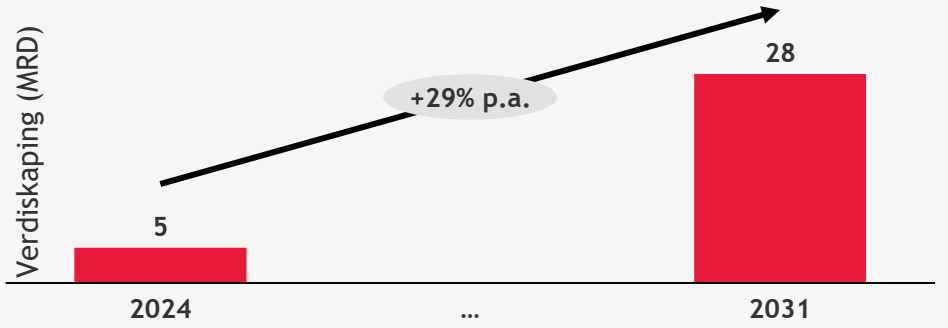
Relevant for bygg- og anleggsbransjen

- Størst aktivitet i etableringsfasen – investeringer i bygg, anlegg og utstyr i milliardklassen
- Arbeidsplasser tilfaller leverandører og entreprenører både lokalt og nasjonalt

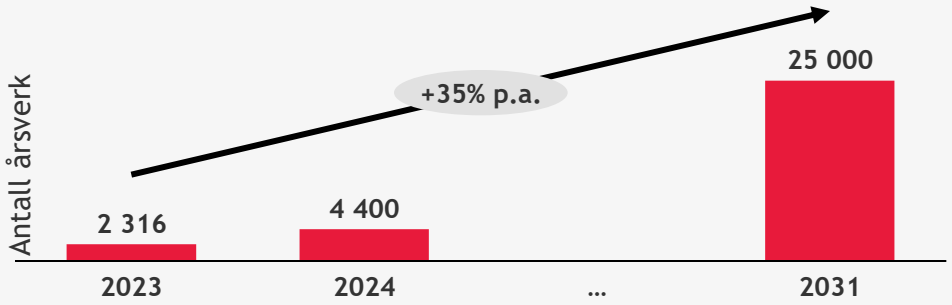
Nettkapasitet er den store flaskehalsen

- Mange prosjekter avhenger av nettutbygging som ikke er klar innen 2030
- Ikke alle køprosjekter blir realisert – markedet konsentreres om regioner med ledig kapasitet

Estimert verdiskapning (mrd) fra datasentre



Antall årsverk i datasenterbransjen



Forsvaret blir en av bransjens klareste vekstdrivere

Blant de tydeligste vekstdriverne i bygg- og anleggsmarkedet

- Forsvarsbygg planlegger å investere 114 milliarder kroner i bygg og anlegg over de neste 12 årene

Bredde i oppdragene – både type og geografi

- 2,4 mrd. kr til boliger, kvarter, kaserner og utdanningsbygg
- Store rammeavtaler for vedlikehold, med stor geografisk spredning
- Alliert-finansierte utbyggingsprosjekter (Rygge flystasjon)

Egne krav til leverandører i nye rammeavtaler

- Minst 50 % fagarbeidere, lærlinger skal inn, og minst 80 % egne ansatte eller underleverandører
- Leverandører skal kunne bidra i beredskapsarbeid og øvelser

Totalforsvaret gir ringvirkninger også utover egne byggeprosjekter

- Lokalsamfunnenes kapasitet (boliger, skoler og arbeidsplasser) er en forutsetning for at forsvarsløftet skal lykkes



Stort vedlikeholdsetterslep gjør at offentlige investeringer vil fortsette å være en viktig drivkraft i næringen

Statsbygg og helseforetak

47 % av sykehusbygg er i **utilfredsstillende teknisk stand**

Oppgraderingsbehov **på 67 mrd. kr**

Nasjonal transportplan

NTP 2025-2036 har en samlet ramme på **1 308 mrd. kr** for å ta igjen **etterslep på vei og bane**

Vann og avløp

Investeringsbehov på **~500 mrd. kr** neste 20 år

Gammelt rørnett og begrenset fornyelsestakt driver behovet

Kommunale bygg

Én av tre kommunale bygg er i **dårlig eller svært dårlig stand**

Oppgraderingsbehov på **168 mrd. kr** for å ruste opp bygg



Statsbudsjettet

Målet er å legge til rette for 130 000 nye boliger innen 2030

Forenkling i byggekrav og lempe på fordyrende krav

Bevilges mer penger til planlegging

Statsbudsjettet foreslår mer penger til planlegging, byutvikling og geodata for raskere saksbehandling og færre innsigelser

Bevilgning til klima- og energifondet kuttes

Kuttes med 3,8 mrd. til 4,1 mrd. Kroner. Enova får mindre penger å forvalte

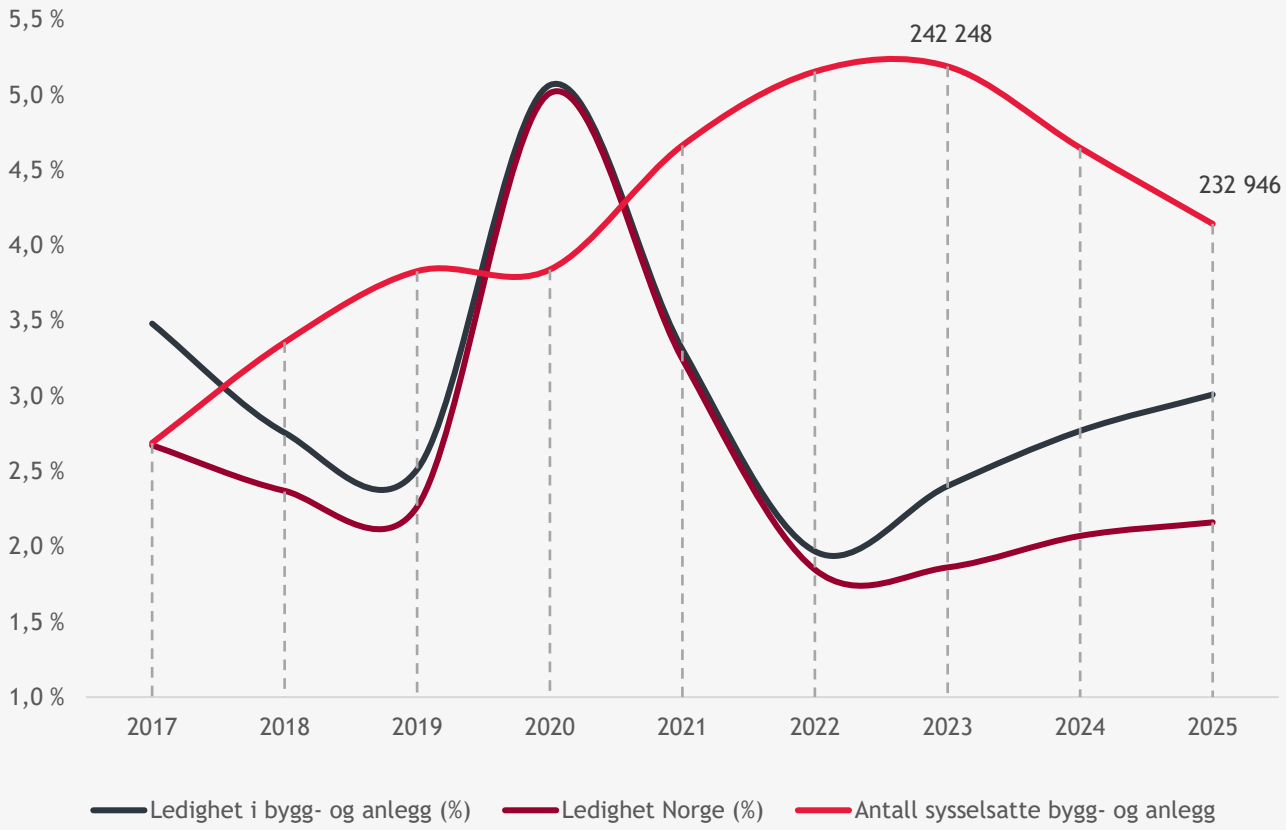


Bygg- og anleggsnæringen mister arbeidskraft, mens ledigheten forblir forhøyet

Sysselsatte i bygg- og anleggsnæringen har fortsatt å avta gjennom 2025

Den reduserte aktiviteten i bygg og anlegg ikke er midlertidig, men ser ut til å være mer strukturell

Arbeidsledigheten ventes å forbli høy sammenlignet med tidligere år





1 Verdikjeden

2 Produktivitet

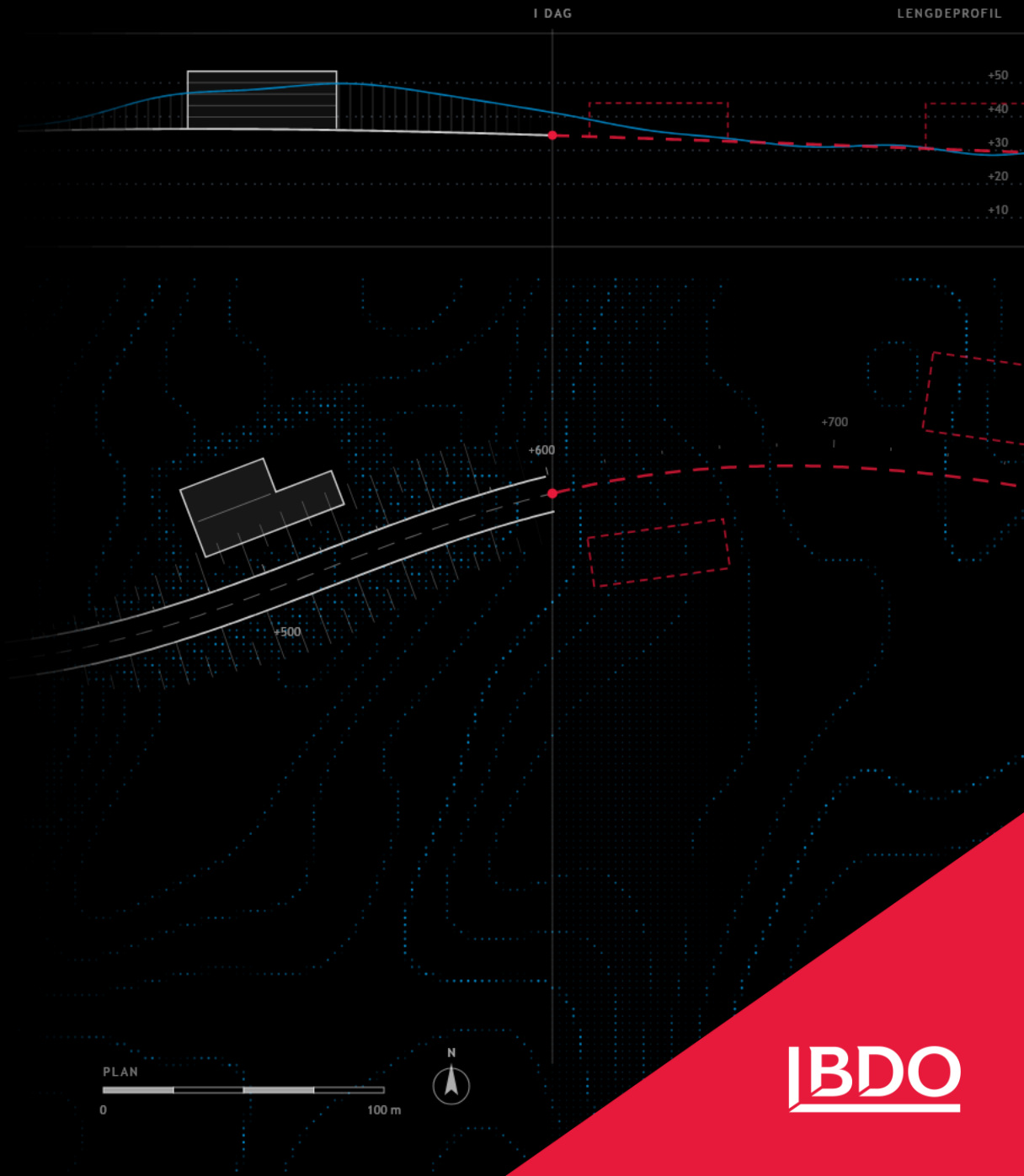
3 Drivere

4 AI

5 Strukturell utvikling

×AI

Reid Krohn-Pettersen
Director Commercial, BDO



Hva sier maskinen selv om AI eller ikke for dere?

Trusselbildet

SPØRSMÅL TIL CLAUDE

«AI tar bare de enkle oppgavene.»

~~«AI tar bare de enkle oppgavene.»~~

Dette er ekstremt komplekse problemer som er løst.



Selvkjørende bil

Waymo kjører kommersielle turer uten fører i avgrensede driftsområder. AI-generert illustrasjon



Matematikk

AlphaProof Nexus løste ni åpne Erdős-problemer. Bevisene er kontrollert av maskin og fagfeller. Science, oktober 2026

POENGET ER

Dette **er** ekstremt komplekse problemer som er løst



VS.

Dette **er ikke** ekstremt komplekse problemer

- ØKONOMIPROSESSER
- JURIDISKE PROSESSER
- HR-PROSESSER
- KALKULERING
- TILBUDSARBEID

Vi lever på adopsjonstreghetens nåde

Mann mot maskin

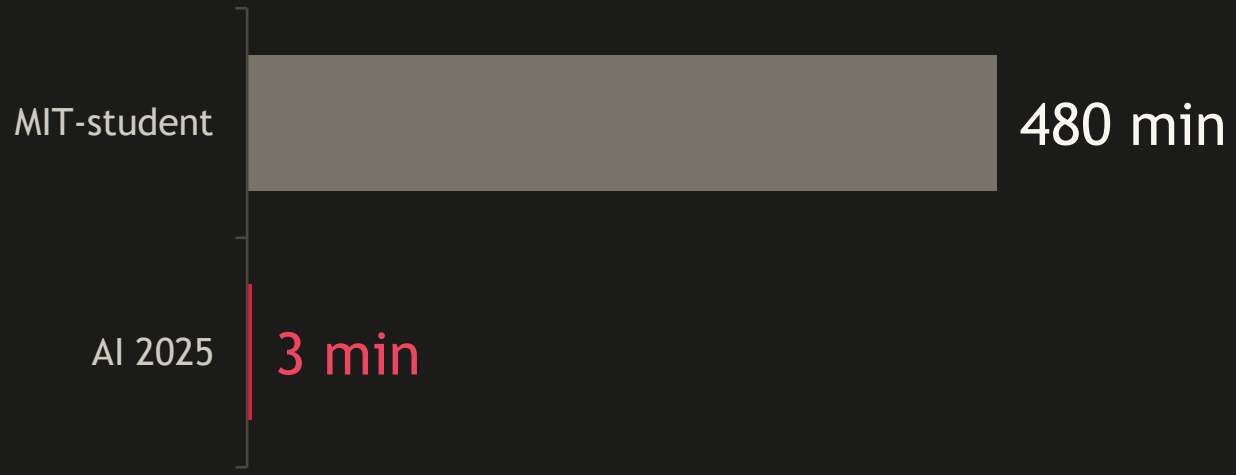
Raskere enn den raskeste av oss

3 RASKERE

Tid i én testoppgave

Forholdet mellom tidene

160×



I praksis: utviklere med GitHub Copilot løste samme kodeoppgave 55,8 % raskere enn kontrollgruppen i et randomisert forsøk.

Illustrasjon fra originalmaterialet: én testoppgave, 480 mot 3 minutter. Copilot: Peng mfl., «The Impact of AI on Developer Productivity», 2023.

BDO

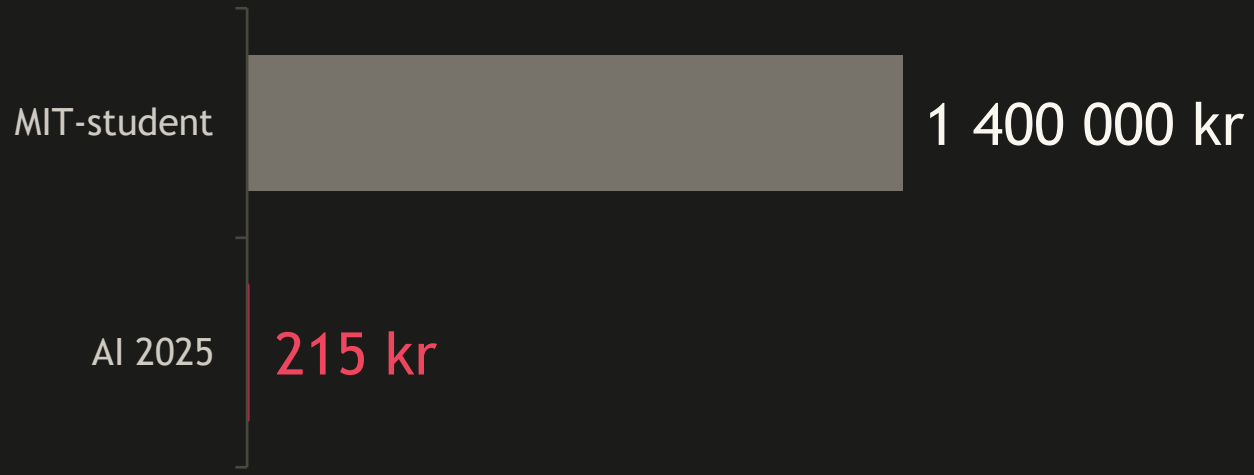
Gratis på marginalen

4 GRATIS

Årlig kostnad, basert på emnetesten

Forholdet mellom kostnadene

6 500×



I praksis: et juridisk notat koster ca. 0,11 dollar med AI mot ca. 698 dollar fra en jurist, rundt 6 000 ganger billigere.

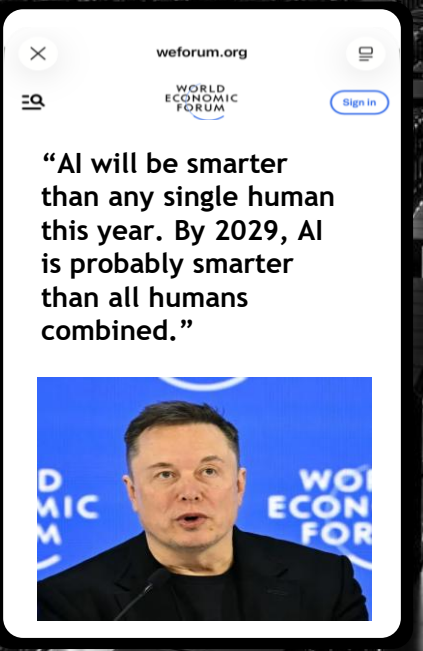
Illustrasjon fra originalmaterialet: årlig tilsvarende kostnad basert på emnetesten, 1 400 000 mot 215 kroner. Juridisk notat: Thomson Reuters / LegalTech 2025.

BDO

Et land av genier

i et datasenter

Dario Amodei, Anthropic

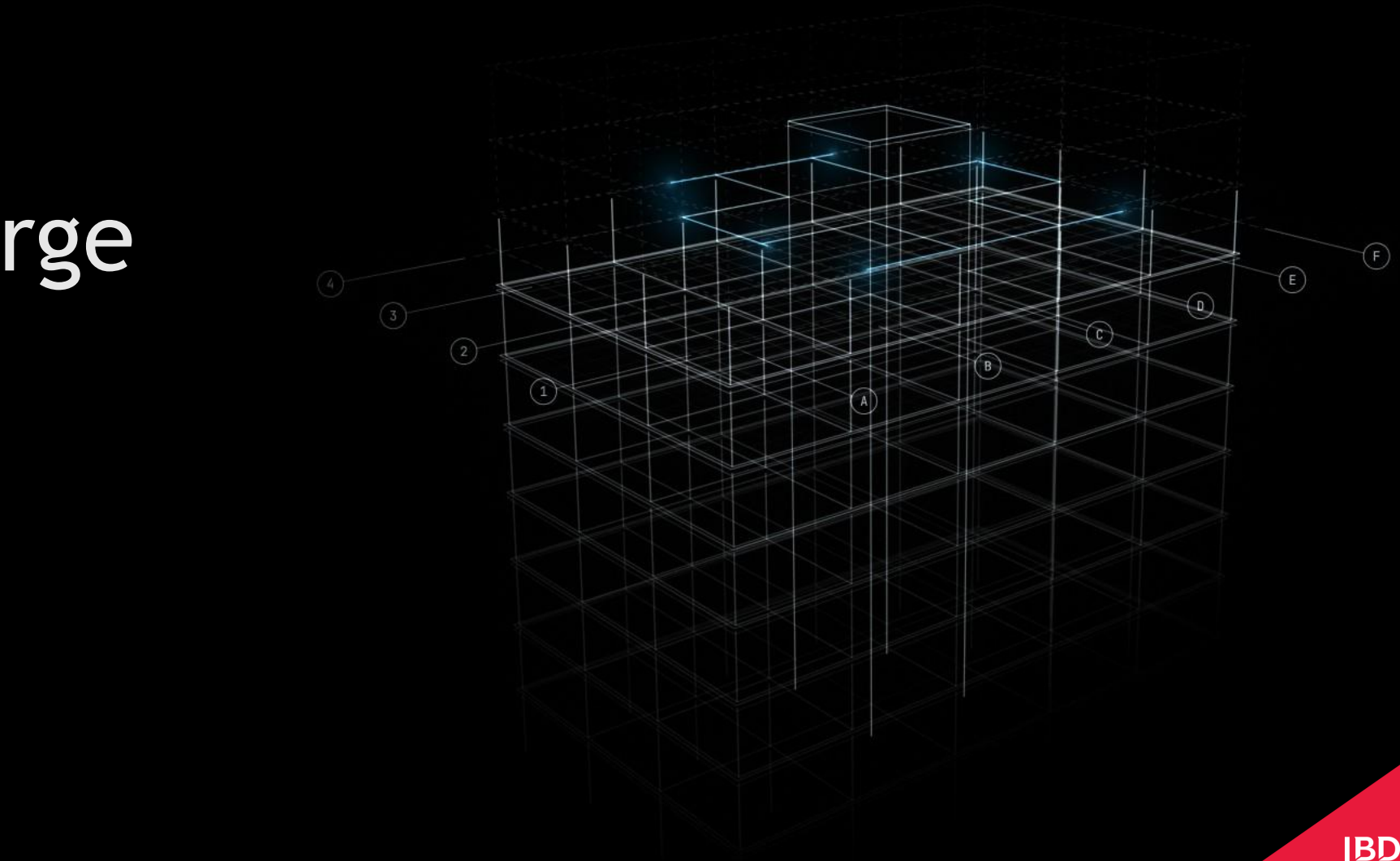


«10 times bigger than the Industrial Revolution, and maybe 10 times faster.»

Demis Hassabis

Toppsjef i Google DeepMind. Nobelprisvinner i kjemi 2024 · The Guardian, august 2025

AI i B&A i Norge



Fremdeles har de færreste tatt i bruk AI

(og spørsmålet er stilt feil)



Kilde: Norstat bransjeundersøkelse, juni 2026

AUGMENTA OG E-J ELECTRIC

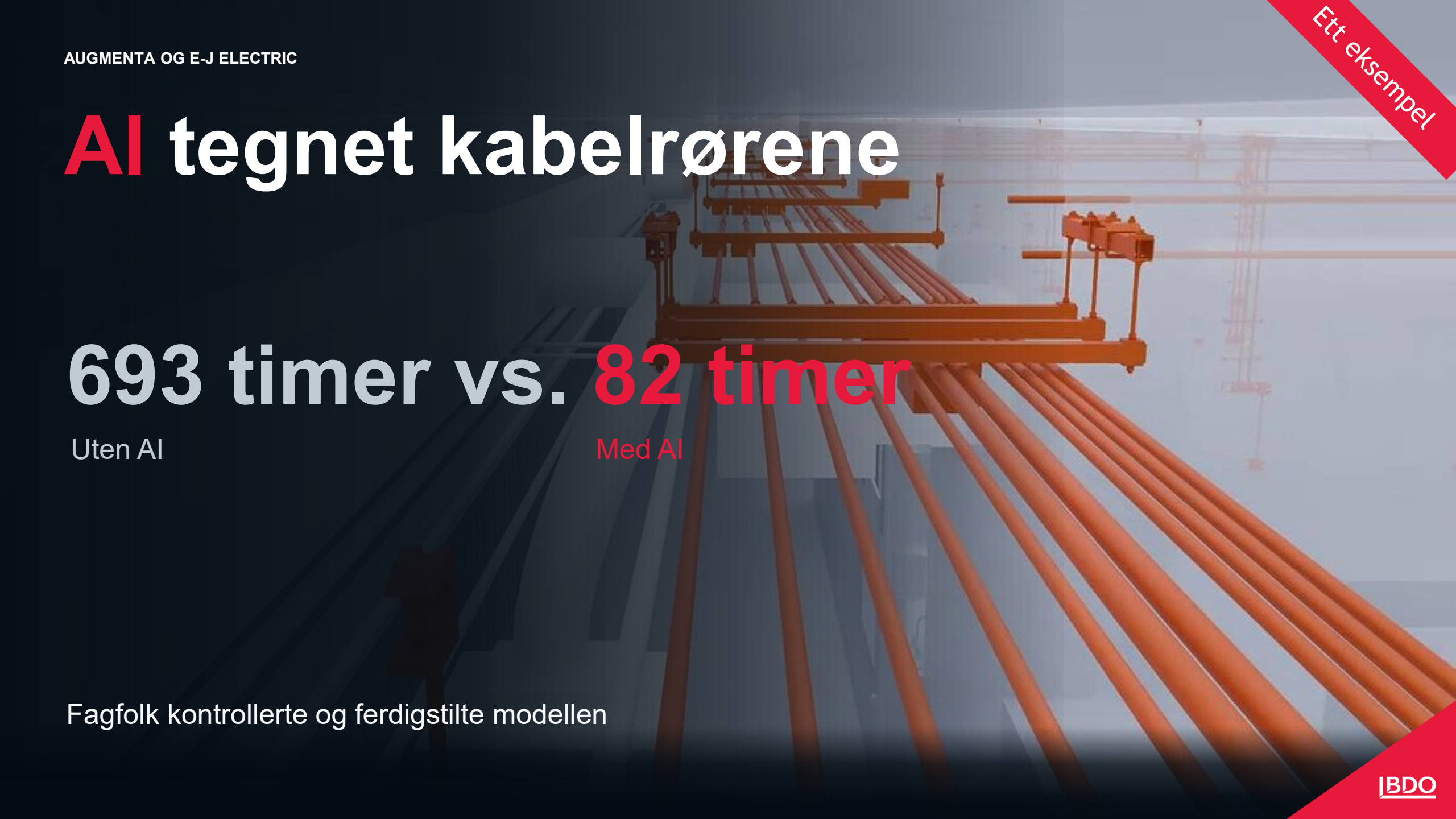
Ett eksempel

AI tegnet kabelrørene

693 timer vs. 82 timer

Uten AI

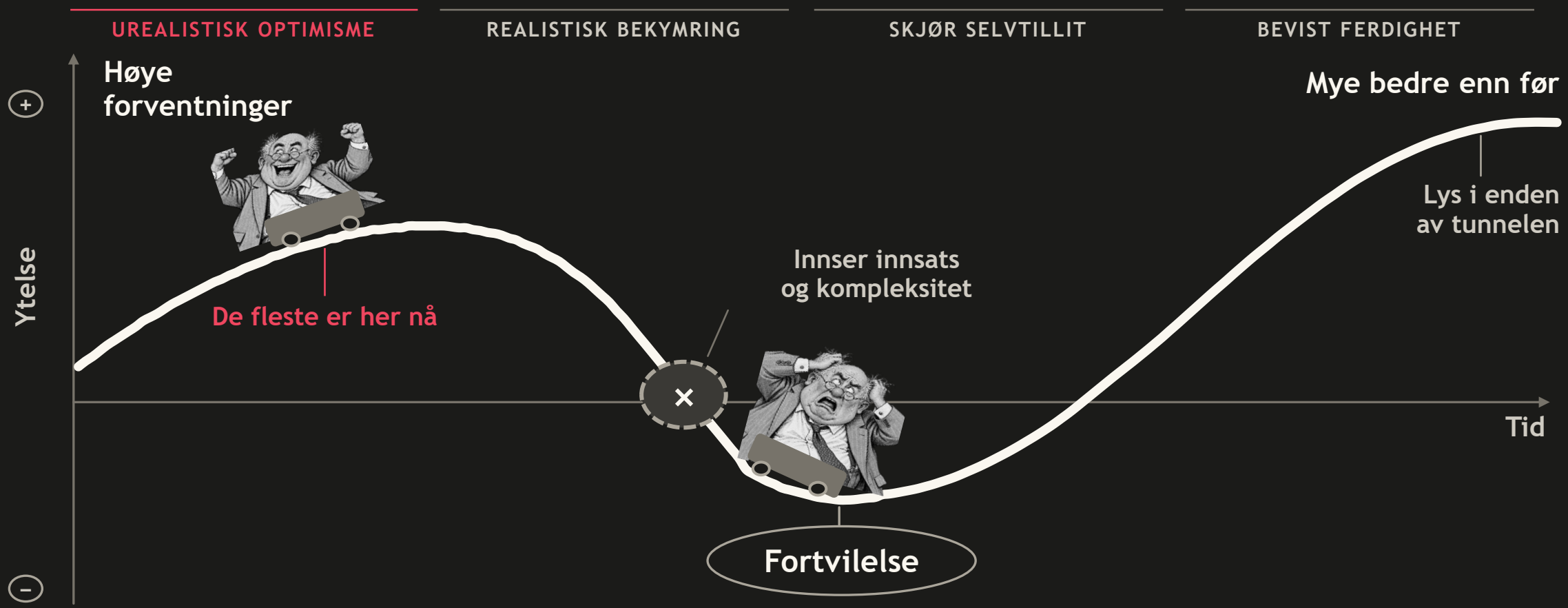
Med AI



Fagfolk kontrollerte og ferdigstilte modellen

BDO

AI reisen



Lisenskjøp	Bygge teknologisk fundament	Ledelse og redesign av prosesser	Sikre effekt	Kontinuerlig forbedring

Endringsledelse, kommunikasjon og opplæring gjennom alle fasene

LOKALT MØTER JEG

You bet!

«Vi er godt i gang»



GLOBALE TOPPLEDERE

9 / 10

«Vi har ikke godt nok tatt inn AI i våre dag til dag aktiviteter»

De som har jobbet med AI i mange år, fått hjelp av de beste teknologirådgiverne forstår hva som faktisk kreves.



Det folk flest ser

UREALISTISK OPTIMISME





Verdipotensial

1 / 5

Tapende strategi

Konteksten AI står i

REALISTISK BEKYMRING





Verdipotensial

5 / 5

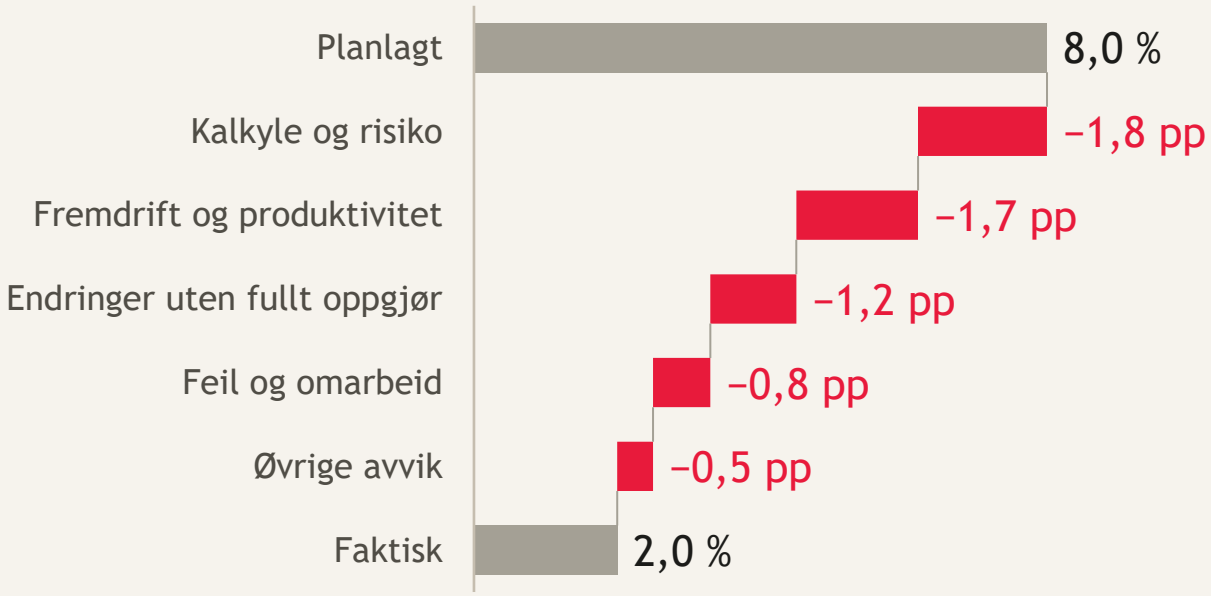
Vinner

~~AI handler om hvor mye som kan automatiseres.~~

«Kjære, det handler om **marginer**»

Typisk margintap
- 3 av 4 bidragskroner tapes

PROSJEKTMARGIN, PLANLAGT TIL FAKTISK



DER MARGINEN TAPES

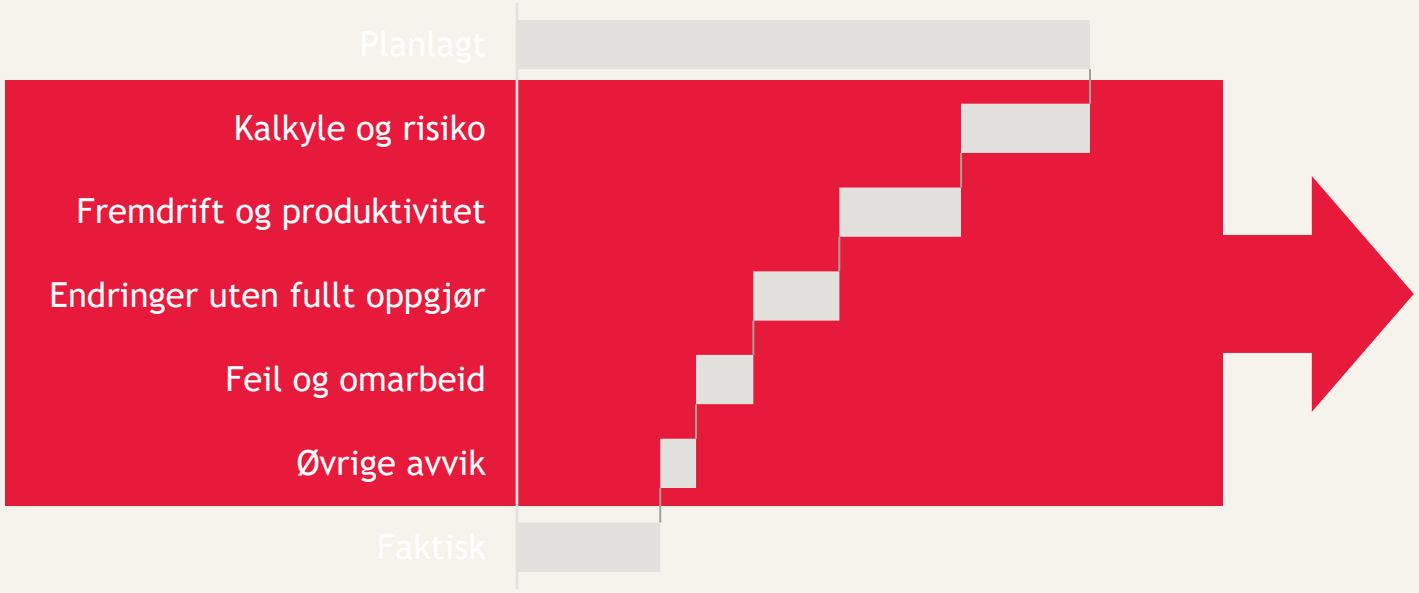
AI er god på de klassiske driverne til margintap

Tapt fra planlagt til faktisk margin

–6 pp

pp = prosentpoeng. Tall fra originalmaterialet.

Hvor gir AI mest verdi?



arrestere

der marginen forsvinner

pp = prosentpoeng. Tall fra originalmaterialet.

Utgangspunktet: Formålstjenlig prosess først → så AI

01 Mulighet

Velg de riktige jobbene

1.1 Motta forespørsel

1.2 Registrer forespørselen

1.3 Avgrens muligheten

1.4 Forstå omfang og krav

1.5 Vurder grovøkonomi og risiko

02 Tilbud og kalkyle

Pris det vi faktisk lover, og forstå det vi binder oss til

KALKYLE OG TILBUD

2.1 Planlegg tilbud og befaring

2.2 Kalkuler mengder og ressurser

2.3 Innhent priser og kapasitet

2.4 Kalkuler pris og risiko

2.5 Utfordre konsept og risiko

2.6 Utarbeid tilbud

2.7 Kontroller leveringsklarhet

KONTRAKT

2.8 Lever og følg opp tilbud

2.9 Registrer utfall og lær

2.10 Avklar og forhandle

2.11 Kontroller kontraktsrisiko

2.12 Avklar tildeling og fullmakt

03 Planlegging

Alloker tid og ressurser

3.1 Overfør og organiser prosjektet

3.2 Etabler budsjett, prognose og plan

3.3 Planlegg arbeidspakkene

3.4 Registrer og kontroller innkjøp

3.5 Klargjør HMS

3.6 Klargjør kvalitet og data

3.7 Verifiser at vi kan starte

04 Gjennomføring

Gjennomfør som planlagt

4.1 Deleger ansvar og roller

4.2 Planlegg tiden uke for uke

4.3 Mobiliser og utfør

4.4 Registrer og dokumenter daglig

4.5 HVER DAG Varsle avvik og endringer

4.6 HVER UKE Oppdater prognose og prosjektkalkyle

4.7 Lukk prosjektet

05 Erfaring

Lær før neste kalkyle

5.1 Gjør opp økonomien

5.2 Etterkalkuler mot kalkylen

5.3 Finn rotårsak og varige tiltak

5.4 Fang erfaringene

5.5 Frigi erfaringstall til kalkylen

06 Avslutning

Stå for det vi har levert

6.1 Følg opp reklamasjoner

6.2 Gjennomfør garantibefaring

6.3 Frigi sikkerhet

6.4 Før reklamasjonene inn i erfaringen

DG1 Bud eller ikke bud

DG2 Send tilbud

DG3 Signer kontrakt

DG4 Klar for oppstart

DG5 Overtakelse

DG6 Erfaring frigitt

DG7 Garantitid avsluttet

ERFARINGEN TILBAKE TIL KALKYLEN · LUKKES I DG6

◆ Beslutningspunkt: siste aktivitet i fasen, et menneske beslutter

HVER UKE Rytme i gjennomføringen

Hvor AI kommer inn

Agent lager grunnlaget for beslutningspunktet som avslutter fasen

Assistentene hjelper folk i aktivitetene, og beslutningen tas av et menneske.

01 Mulighet

Velg de riktige jobbene

- 1.1 Innboks og anbud — Motta forespørsel
- 1.2 Registrer forespørselen
- 1.3 Avgrens muligheten
- 1.4 Forstå omfang og krav
- 1.5 Bud-grunnlag — Vurder grovøkonomi og risiko

02 Tilbud og kalkyle

Pris det vi faktisk lover, og forstå det vi binder oss til

KALKYLE OG TILBUD

- 2.1 Planlegg tilbud og befaring
- 2.2 Timeprognose — Kalkuler mengder og ressurser
- 2.3 Transportanslag — Innhent priser og kapasitet
- 2.4 Kalkylestøtte — Kalkuler pris og risiko
- 2.5 Utfordre konsept og risiko
- 2.6 Tilbudsbrev — Utarbeid tilbud
- 2.7 Kontroller leveringsklarhet

KONTRAKT

- 2.8 Lever og følg opp tilbud
- 2.9 Registrer utfall og lær
- 2.10 Avklar og forhandle
- 2.11 Kontraktsvakt — Kontroller kontraktsrisiko
- 2.12 Avklar tildeling og fullmakt

03 Planlegging

Alloker tid og ressurser

- 3.1 Overfør og organiser prosjektet
- 3.2 Oppstartsvarsel — Etabler budsjett, prognose og plan
- 3.3 Kapasitetsmatching — Planlegg arbeidspakkene
- 3.4 Innleiekontroll — Registrer og kontroller innkjøp
- 3.5 Klargjør HMS
- 3.6 Klargjør kvalitet og data
- 3.7 Klargjøringsvarsel — Verifiser at vi kan starte

04 Gjennomføring

Gjennomfør som planlagt

- 4.1 Deleger ansvar og roller
- 4.2 Planlegg tiden uke for uke
- 4.3 Mobiliser og utfør
- 4.4 Trekk og bonus — Registrer og dokumenter daglig
- 4.5 Endringsagent — Varsle avvik og endringer
- 4.6 Minusvarsel — Oppdater prognose og prosjektkalkyle
- 4.7 Lukk prosjektet

05 Erfaring

Lær før neste kalkyle

- 5.1 Days in the Green — Gjør opp økonomien
- 5.2 Etterkalkyle — Etterkalkuler mot kalkylen
- 5.3 Finn rotårsak og varige tiltak
- 5.4 Erfaringsbank — Fang erfaringene
- 5.5 Enhetstall — Frigi erfaringstall til kalkylen

06 Avslutning

Stå for det vi har levert

- 6.1 Følg opp reklamasjoner
- 6.2 Gjennomfør garantibefaring
- 6.3 Frigi sikkerhet
- 6.4 Før reklamasjonene inn i erfaringen

DG1 Bud eller ikke bud

3 agenter lager grunnlaget

DG2 Send tilbud

4 agenter lager grunnlaget

DG3 Signer kontrakt

1 agent lager grunnlaget

DG4 Klar for oppstart

4 agenter lager grunnlaget

DG5 Overtakelse

3 agenter lager grunnlaget

DG6 Erfaring frigitt

4 agenter lager grunnlaget

DG7 Garantitid avsluttet

ingen agent ennå

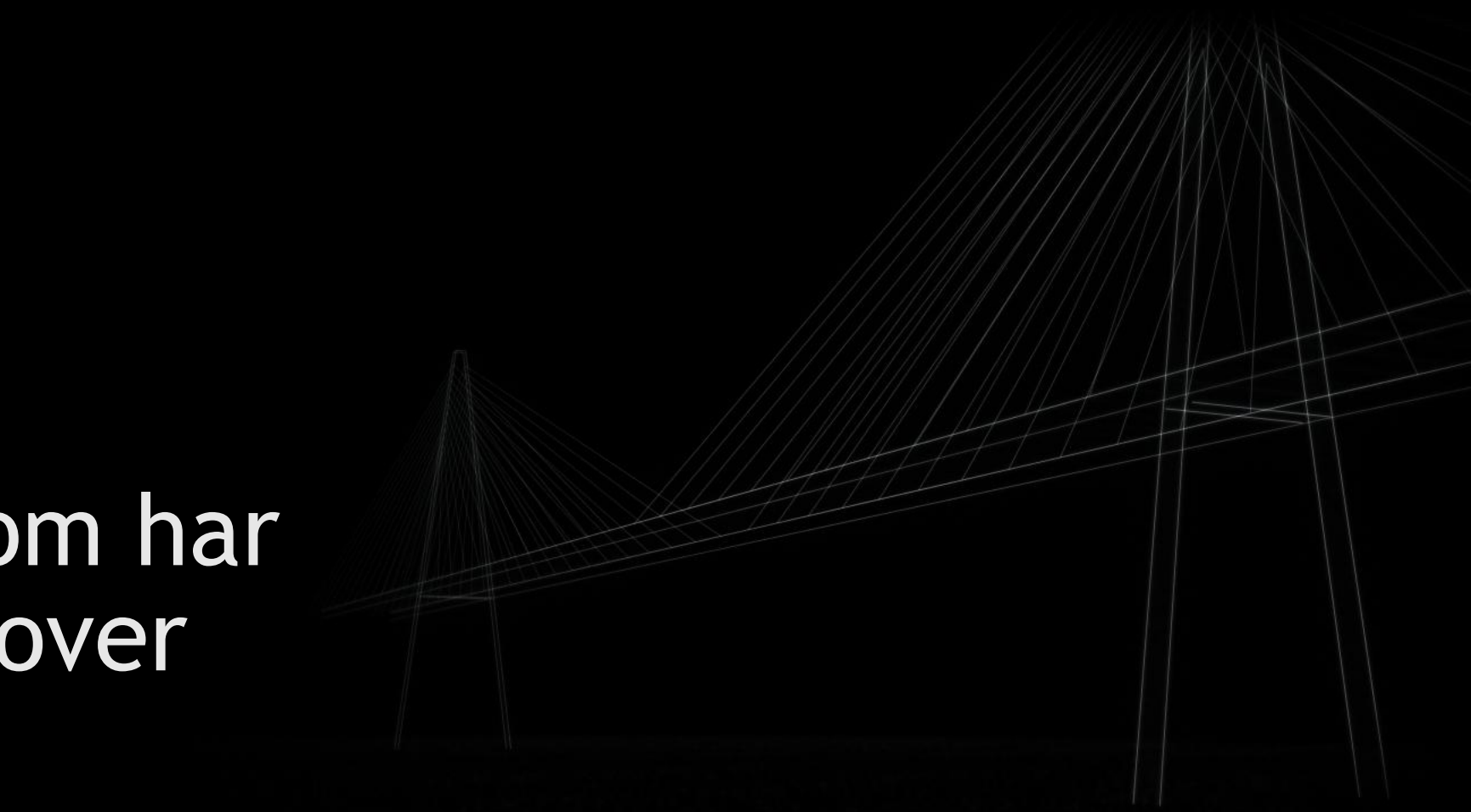
ERFARINGEN TILBAKE TIL KALKYLEN · LUKKES I DG6

◆ Beslutningspunkt Antatt AI-potensial 1-5, svak strek er ikke dekket ennå ○ Assistent: hjelper en person i aktiviteten

AI-potensialet er et antatt anslag 1-5 per aktivitet. Det avhenger av data, prosjekt og gjennomføring.

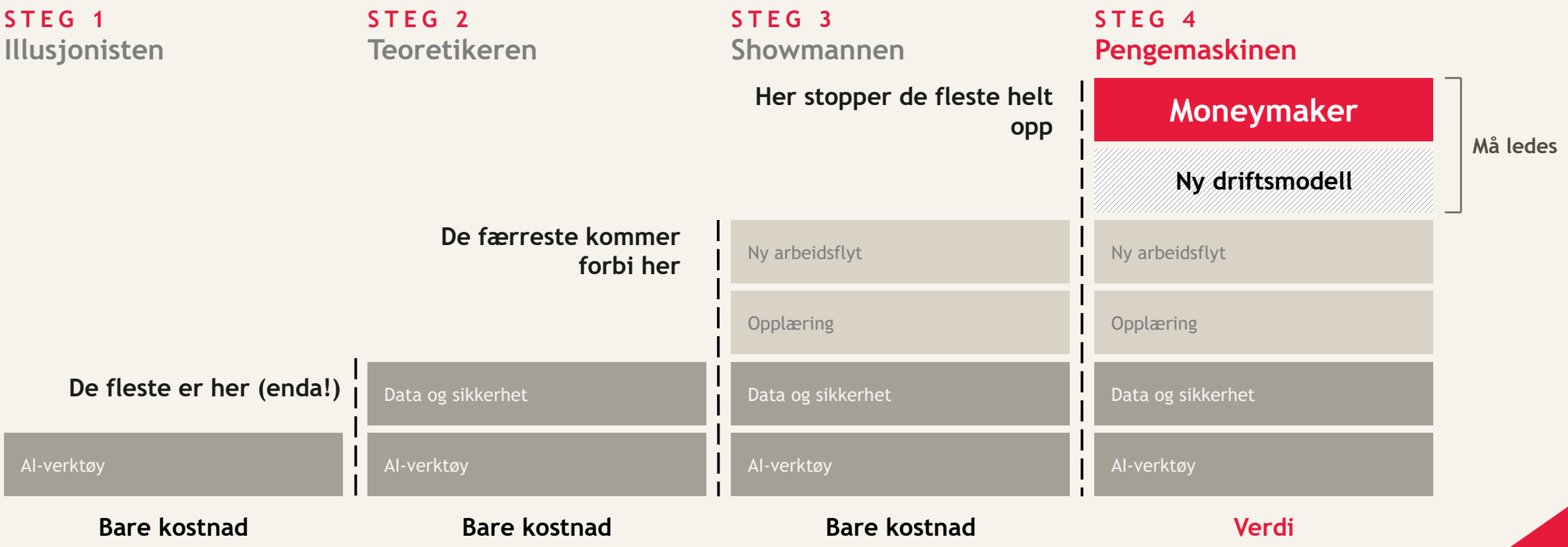
BDO

Hva gjør de som har prestert best over tid med AI?



De tar alle stegene

- Tre steg koster penger. Det fjerde tjener dem.



HVA SOM SKILLER DE BESTE, GLOBALT

Der AI gir mest, eier toppledelsen satsingen.

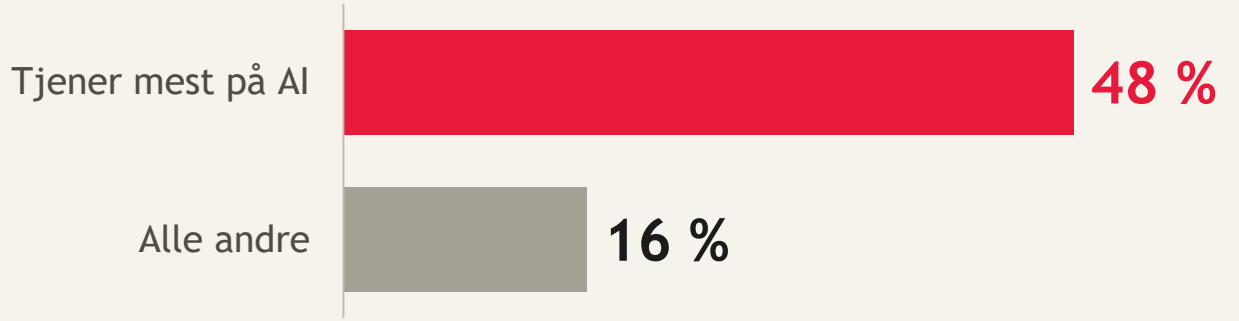
LEDERFORPLIKTELSE

Toppledelsen viser eierskap og forpliktelse til AI-satsingen

Forholdet mellom andelene

3×

ANDEL HELT ENIGE

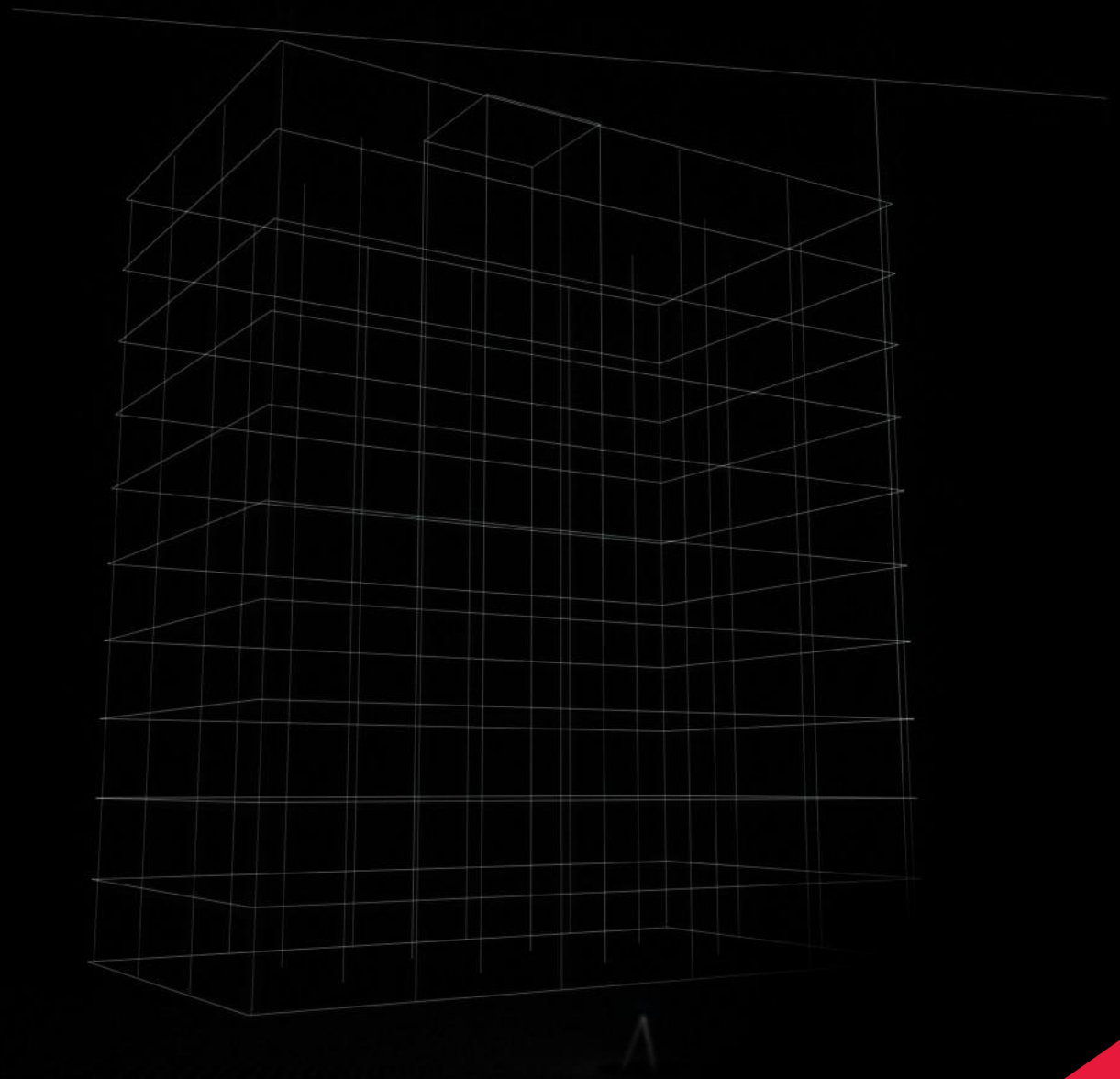


«AI vil innen 2028 endre hva som definerer suksess - betydelig.»

90 % AV TOPPLEDERE GLOBALT

Tjener mest på AI: McKinsey «AI high performers», om lag 6 % av selskapene, med minst 5 % av driftsresultatet fra AI. Kilder: McKinsey, The state of AI in 2025; BCG AI Radar 2026.

Hva mener vi at dere må gjøre?



Oppskriften

Ambisjon



Setter radikalt høye ambisjoner

Fokus



«MANIAC AT THE TOP»

Velger få områder med stor effekt

Blindsone 1

5×

Satser på mennesker

Blindsone 2

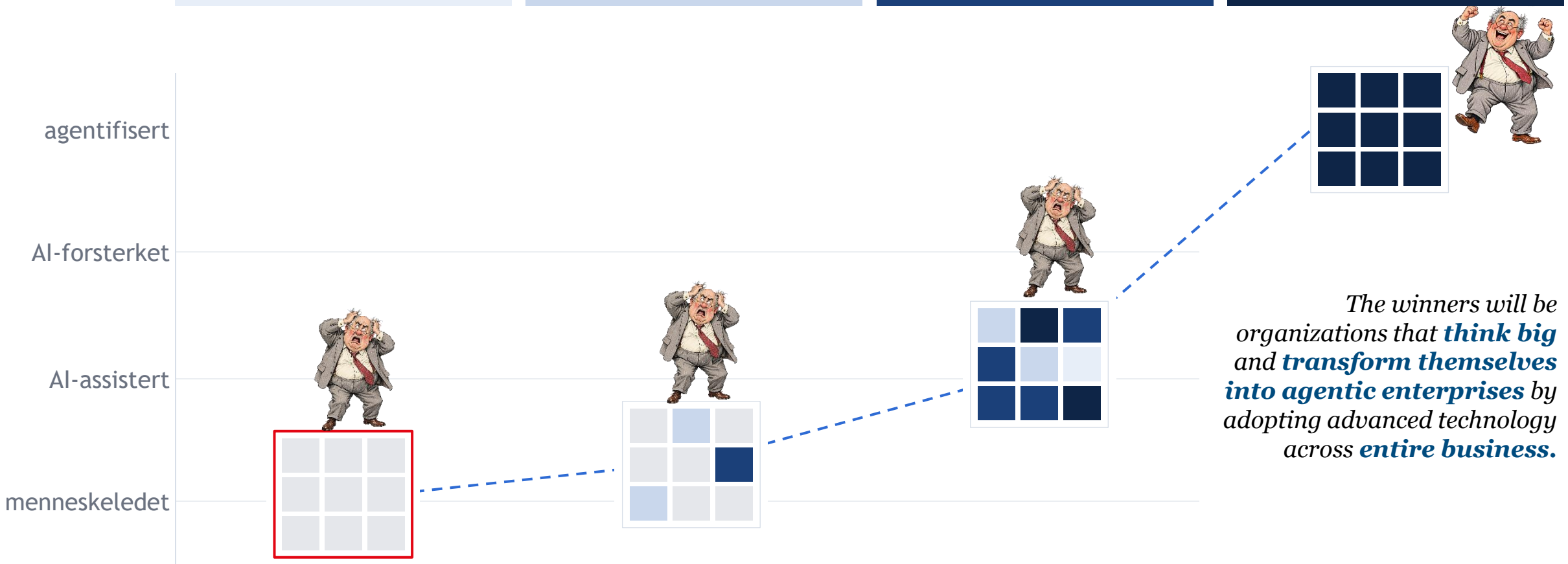
Vekst

Bruker KI til vekst like mye som kostnadskutt.

Anerkjenne at dere skal gjennom en transformasjon

AGENTIFISERINGSGRAD

menneskeledet | AI-assistert | → | agentifisert



*The winners will be organizations that **think big** and **transform themselves into agentic enterprises** by adopting advanced technology across **entire business.***

I DAG

RASKERE ENN DU TROR

BDO

Det folk flest ser

UREALISTISK OPTIMISME





Verdipotensial

1 / 5

Tapende strategi

Konteksten AI står i

REALISTISK BEKYMRING





Verdipotensial

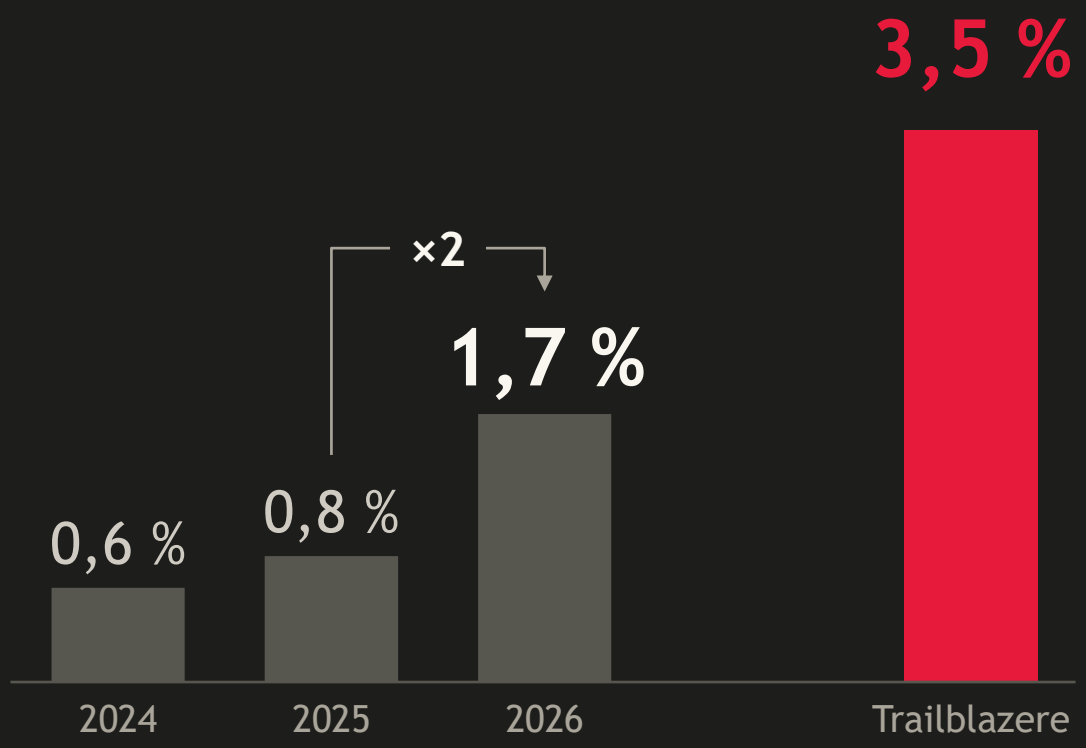
5 / 5

Vinner

AI-INVESTERINGER SOM ANDEL AV OMSETNINGEN, GLOBALT

Dere må tørre å investere

– og kreve resultater samtidig som dere skal gjøre feil – om ikke går det for sakte



HVA BETYR DET FOR DERE?

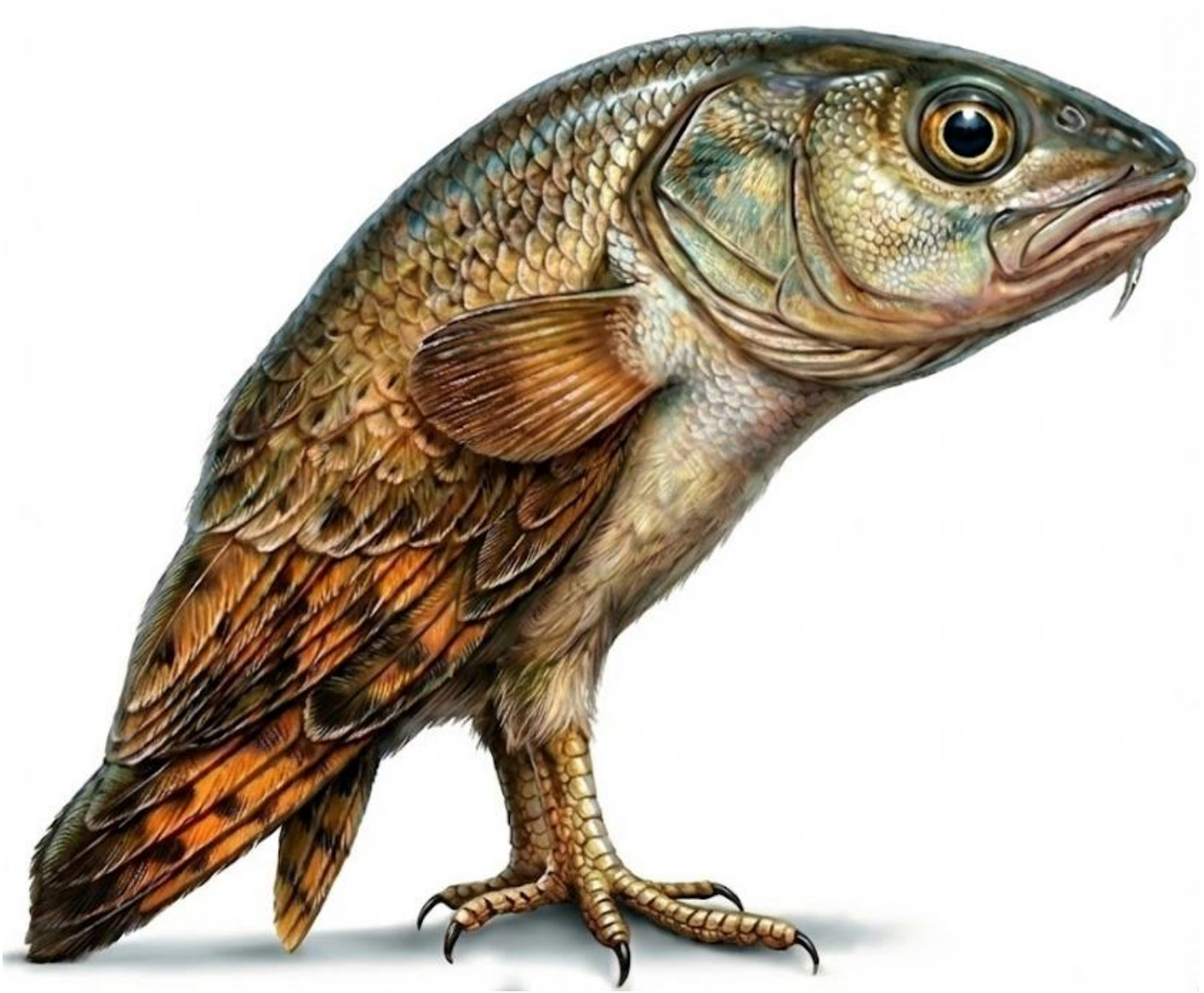
AI-investering i året

OMSETNING	SNITTET 1,7 %	TRAILBLAZERE 3,5 %
100 mill. kr	1,7 mill. kr	3,5 mill. kr
500 mill. kr	8,5 mill. kr	17,5 mill. kr
1 000 mill. kr	17,0 mill. kr	35,0 mill. kr

Kilde: BCG AI Radar 2026, 2 360 ledere i 16 land, januar 2026 (snittet 2024-2026). Trailblazere: de om lag 15 % av toppsjefene som går foran.

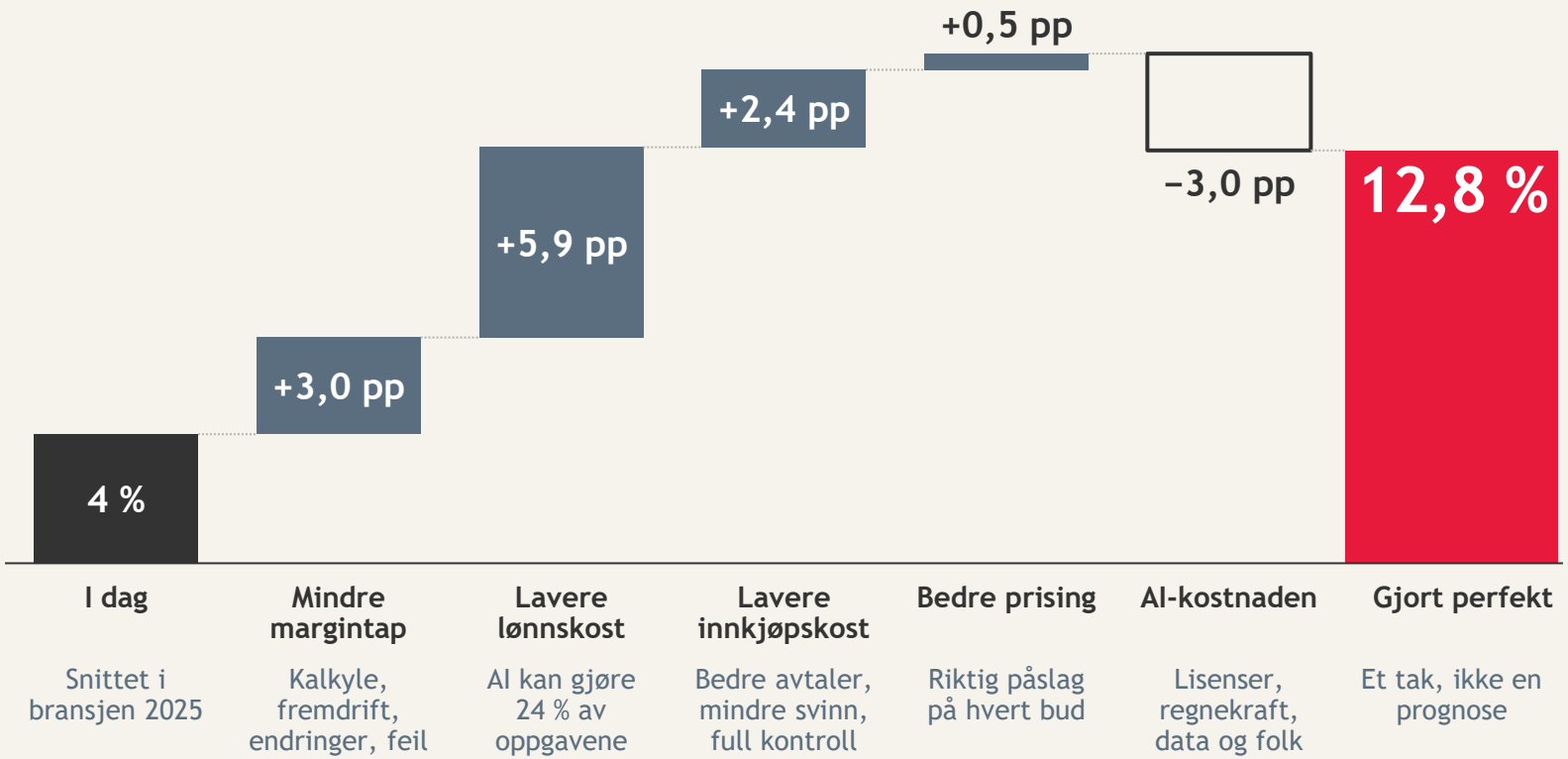
The biggest risk is not being ambitious enough.

Ikke gjør det halvveis.



Dagens AI kan løfte marginen fra 4 til 13 %

DRIFTSMARGIN I % AV OMSETNINGEN



HVA DET BETYR

8 %

med god gjennomføring på tre år: en dobling av marginen.

24 %

av oppgavene kan dagens AI gjøre, vektet etter lønn. Det blir margin først når timene tas ut.

1 av 5

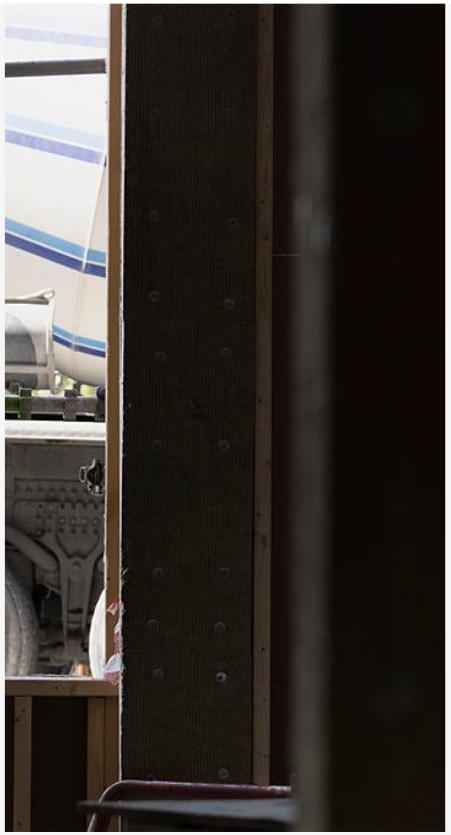
selskaper i bransjen gikk med underskudd i 2025. Når de raskeste kutter kostnadene, presses prisene.

Gjort perfekt: det dagens beste AI kan gjøre, fullt utnyttet. Ikke en prognose. Driftsmargin i % av omsetningen, pp = prosentpoeng. Tallene er avrundet. Antatt planlagt margin 8 %. Snitt 2025 (3,9 %) og underskudd: BDO Bygg- og anleggsanalysen 2026. Kostnader og yrker: SSB 2024 og 2025. Oppgaveandel: BDOs anslag basert på McKinsey 2025 og 2026. Øvrige anslag og beregning: BDO.


“Det hjelper ikke å være på rett vei. Går du for sakte blir du overkjørt.»
- Eivind Reiten

Hvordan kan vi skape (penge)verdi med AI?

reid.krohn-pettersen@bdo.no
Director Commercial, BDO



1 Verdikjeden

2 Produktivitet

3 Drivere

4 AI

5 Strukturell utvikling



Transaksjonsmarkedet innen bygg og anlegg

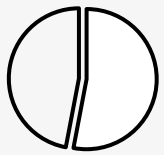
Det nordiske transaksjonsmarkedet innen bygg og anlegg er på et rekordnivå, der aktiviteten særlig er drevet Private Equity-aktører

Antall transaksjoner i det nordiske bygg- og anleggsmarkedet

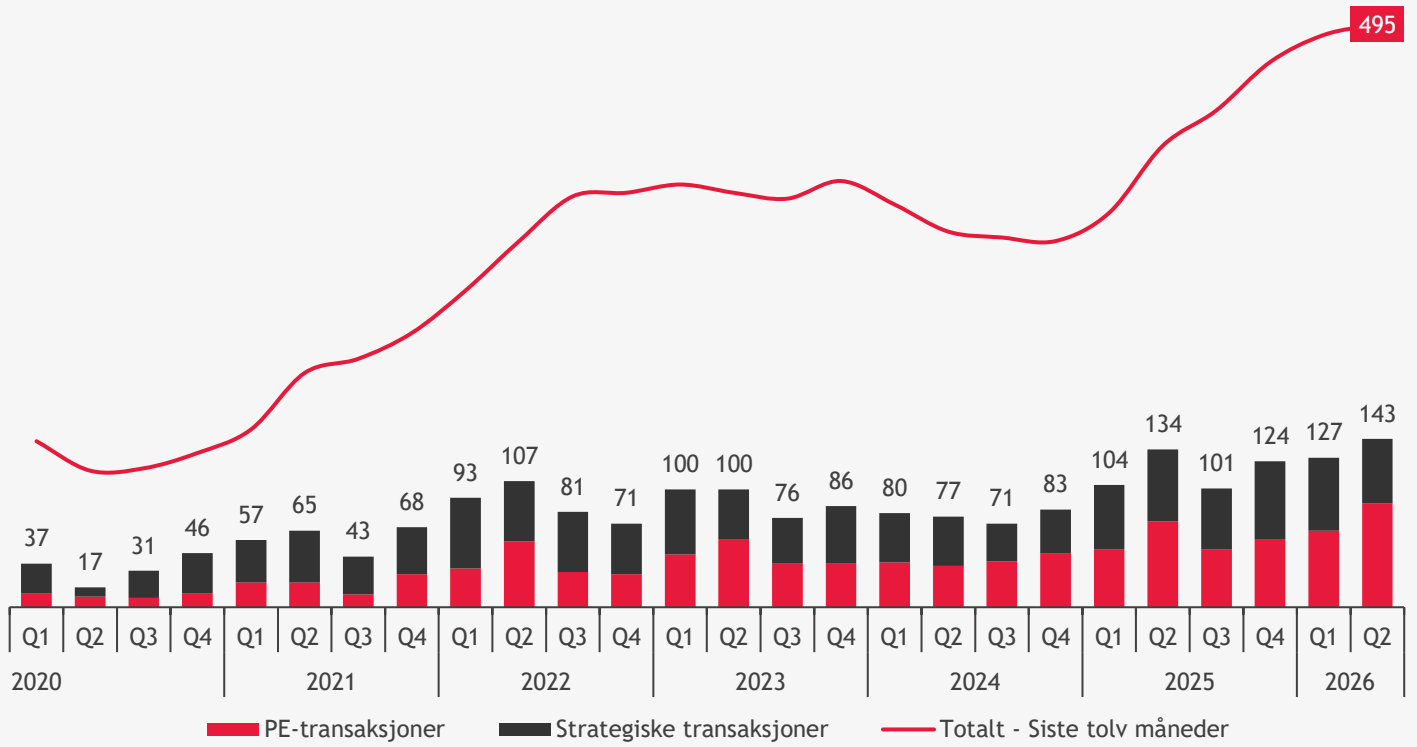
Norden | Norge

>4x

Transaksjonsaktiviteten er mer enn firedoblet på årlig basis fra Q2 2020 til Q2 2026



Per Q2 2026 står PE-aktører bak 53 % av transaksjonene, opp 24 prosentpoeng fra Q2 2020



Kilde: Mergermarket

Norge skiller seg ut med en vedvarende sterk vekst i oppkjøpsaktivitet

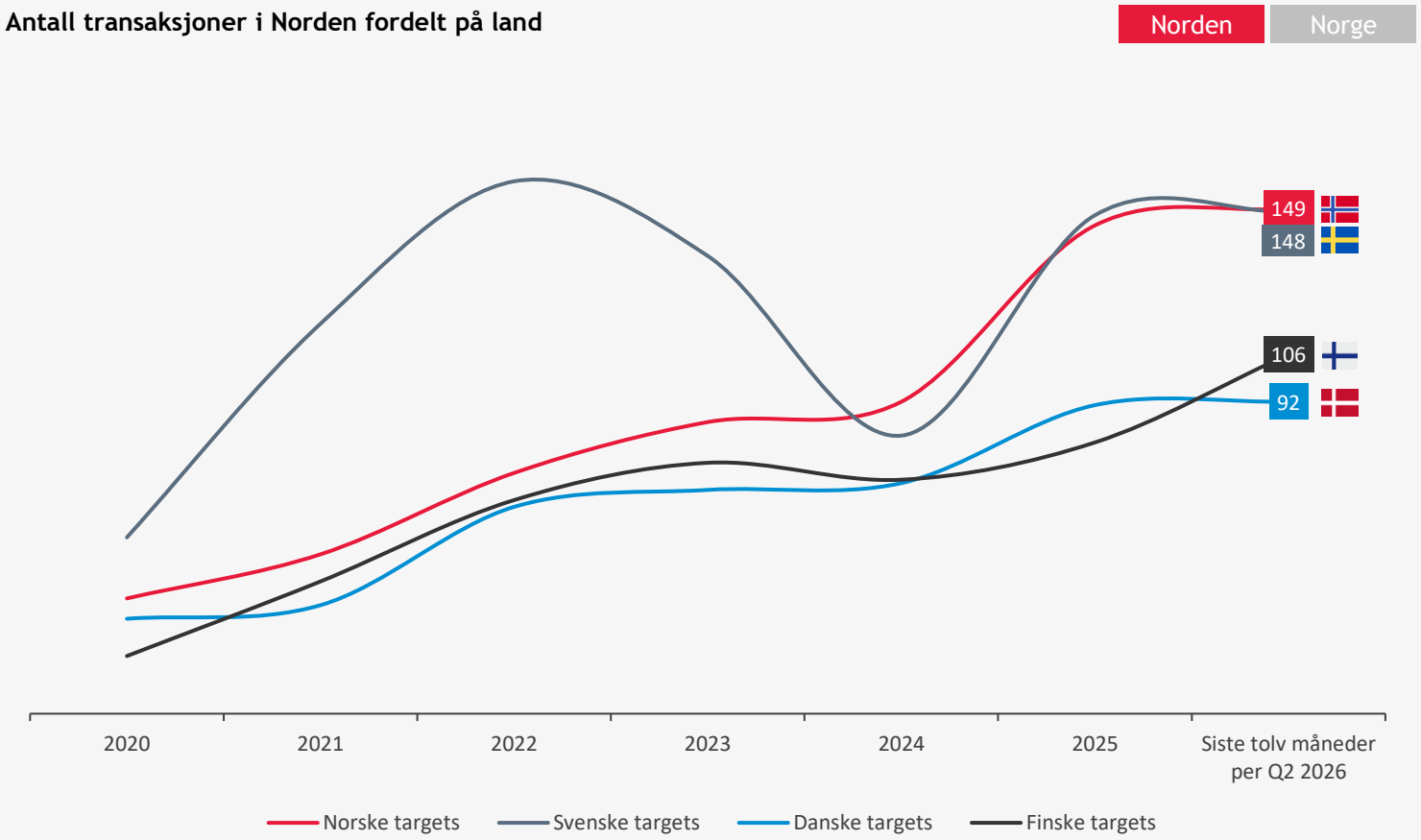


Etter Covid sto svenske PE-aktører og investeringsselskaper bak flest oppkjøp, drevet av et fragmentert hjemmemarked



Svenske PE-fond og investeringsselskaper har i større grad vendt fokus mot Norge fra 2024

Antall transaksjoner i Norden fordelt på land

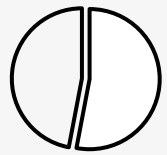


Kilde: Mergermarket

Antall oppkjøp av norske selskaper har økt jevnt siden 2020, og er per Q2 2026 på rekordnivå

~5x

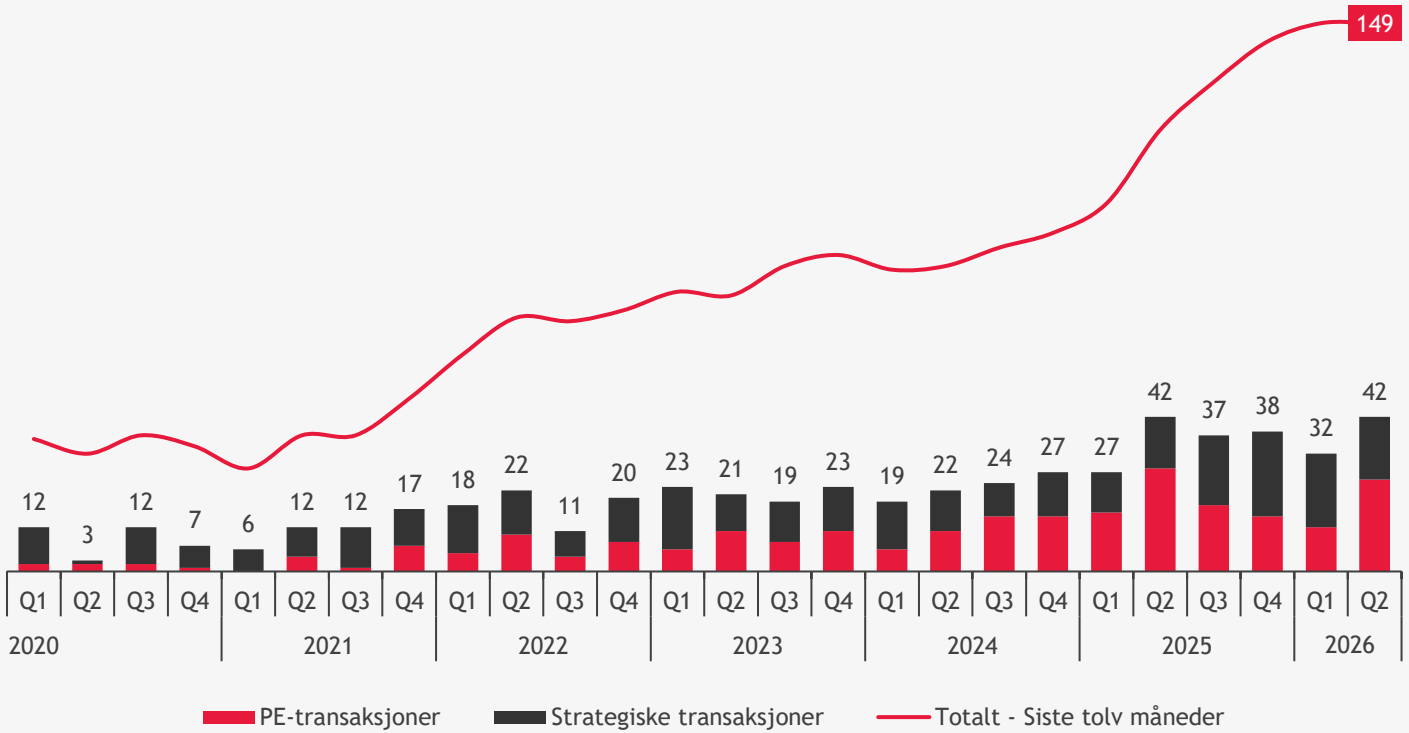
Transaksjonsaktiviteten i norsk bygg og anlegg er nesten femdoblet på årlig basis fra Q2 2020 til Q2 2026



Per Q2 2026 står PE-aktører bak 47 % av transaksjonene, mer enn dobbelt så høyt som nivået per Q2 2020

Antall transaksjoner i det norske bygg- og anleggsmarkedet

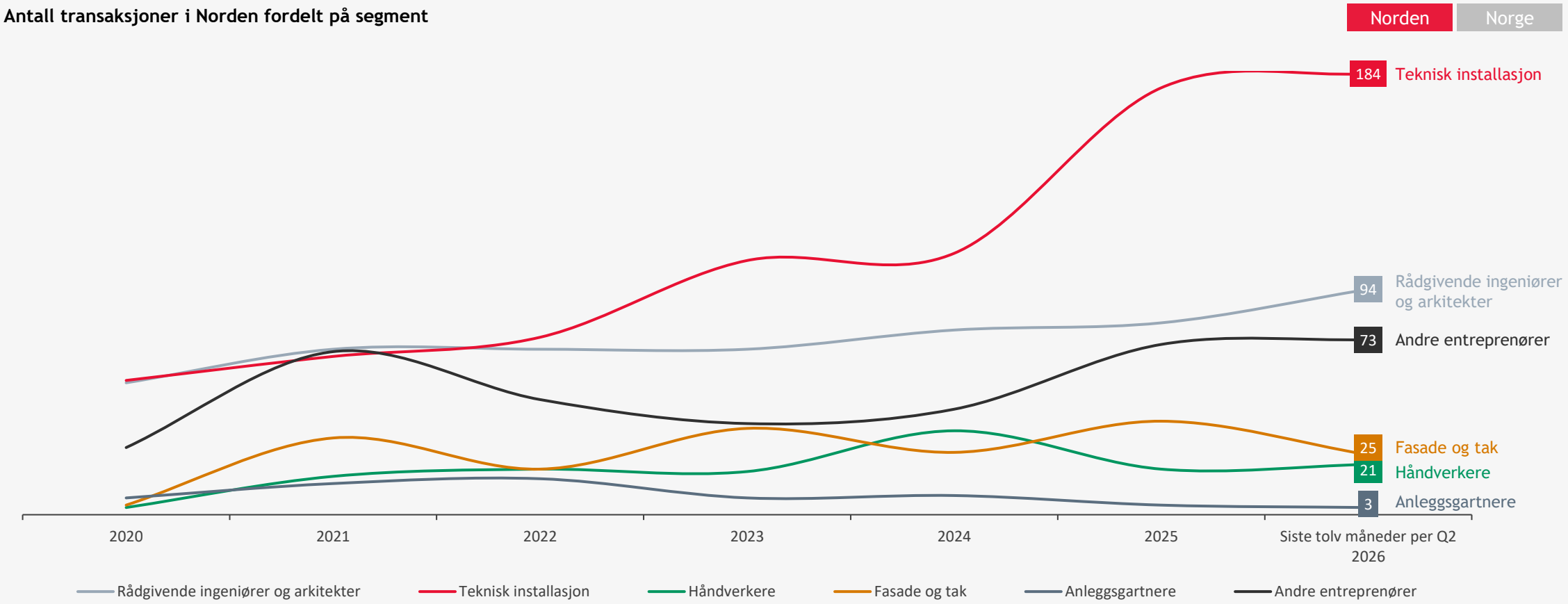
Norden | Norge



Kilde: Mergermarket

På nordisk nivå er det særlig høy transaksjonsaktivitet innen utvalgte segmenter

Antall transaksjoner i Norden fordelt på segment



Kilde: BDO-analyse, Mergermarket

I perioden 2024-Q2 2026 er de mest aktive strategiske kjøperne innen bygg og anlegg knyttet til teknisk installasjon

De mest aktive nordiske strategiske kjøperne

Norden | Norge

Selskap	Segment	Land	Antall oppkjøp gjort i perioden 2024-2026
COMFORT	Teknisk installasjon	Sverige	19
VB	Teknisk installasjon	Norge	16
Endúr	Andre entreprenører	Norge	15
bravida	Teknisk installasjon	Sverige	13
ININ	Andre entreprenører	Norge	10
SWECO	Rådgivende ingeniør	Sverige	9
Veidekke	Andre entreprenører	Norge	7
FireBig	Teknisk installasjon	Finland	7
REJLERS	Rådgivende ingeniør	Sverige	6
AARSLEFF	Andre entreprenører	Danmark	6
Multiconsult	Rådgivende ingeniør	Norge	5
Norconsult	Rådgivende ingeniør	Norge	5
AF Gruppen	Andre entreprenører	Norge	5
Fasadgruppen	Fasade og tr	Sverige	4
SEHED	Andre entreprenører	Sverige	4
elkedjan	Teknisk installasjon	Sverige	4
BALCO GROUP	Andre entreprenører	Sverige	4
INSTALCO	Teknisk installasjon	Sverige	3
NYAB	Andre entreprenører	Sverige	3
baneservice	Andre entreprenører	Norge	2

Kilde: BDO-analyse, Mergermarket

Rådgivende ingeniør | Teknisk installasjon | Andre entreprenører | Håndverkere | Fasade og tr

I perioden 2024-Q2 2026 er de mest aktive PE-eide plattformene innen bygg og anlegg knyttet til teknisk installasjon og rådgivende ingeniører

De mest aktive nordiske PE-eide plattformene

Norden | Norge

Plattform	Segment	Land	Antall oppkjøp gjort i perioden 2024-2026	PE-eier	Eierskap siden
XPARTNERS	Rådgivende ingeniør	Sverige	66	AXCEL	Q2 2023
Nimlas.	Teknisk installasjon	Sverige	49	KLAR	Q1 2021
Circura	Andre entreprenører	Sverige	35	Adelis Equity	Q1 2020
INSTALLATOR GRUPPEN	Teknisk installasjon	Danmark	33	FSN CAPITAL	Q1 2023
HÅNDVERKS GRUPPEN	Håndverkere	Norge	32	FSN CAPITAL	Q3 2020
Acurum Group	Andre entreprenører	Sverige	32	AXCEL	Q2 2025
sparc	Teknisk installasjon	Sverige	30	PCP	Q1 2024
Currentum	Teknisk installasjon	Sverige	25	AXCEL	Q4 2020
Anter	Teknisk installasjon	Norge	22	LINX EQUITY	Q1 2025
Assemblin Caverion Group	Teknisk installasjon	Sverige	21	Triton	Q4 2015
Qflow	Rådgivende ingeniør	Sverige	19	ASPIRA	Q1 2022
ElteraGruppen	Teknisk installasjon	Norge	18	ALTOR	Q2 2026
CERVI	Teknisk installasjon	Finland	18	INTERA	Q4 2022
TEQT Group	Fasade og tr...	Sverige	17	ASPIRA	Q3 2021
Granlund	Rådgivende ingeniør	Finland	17	ICG	Q2 2024
NORDIC CLIMATE GROUP	Teknisk installasjon	Sverige	16	ALTOR	Q2 2022
HJ INSTALLATION	Teknisk installasjon	Sverige	15	NORDIC CAPITAL	Q3 2023
koble	Teknisk installasjon	Sverige	14	CREDO PARTNERS	Q1 2023
TEKNI	Teknisk installasjon	Norge	13	Driv	Q2 2025
Sertion	Teknisk installasjon	Sverige	12	ALTOR	Q2 2026

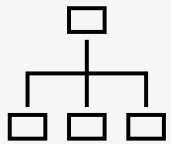
**Antall transaksjoner for Circura inkluderer transaksjoner gjennomført av alle selskapene i Circura Group, herunder Circura, Vokstr og Re:mount*
Kilde: BDO-analyse, Mergermarket

Rådgivende ingeniør | Teknisk installasjon | Andre entreprenører | Håndverkere | Fasade og t...

Utenlandske Private Equity-aktører står igjen for majoriteten av oppkjøpene av norske selskaper innen bygg og anlegg



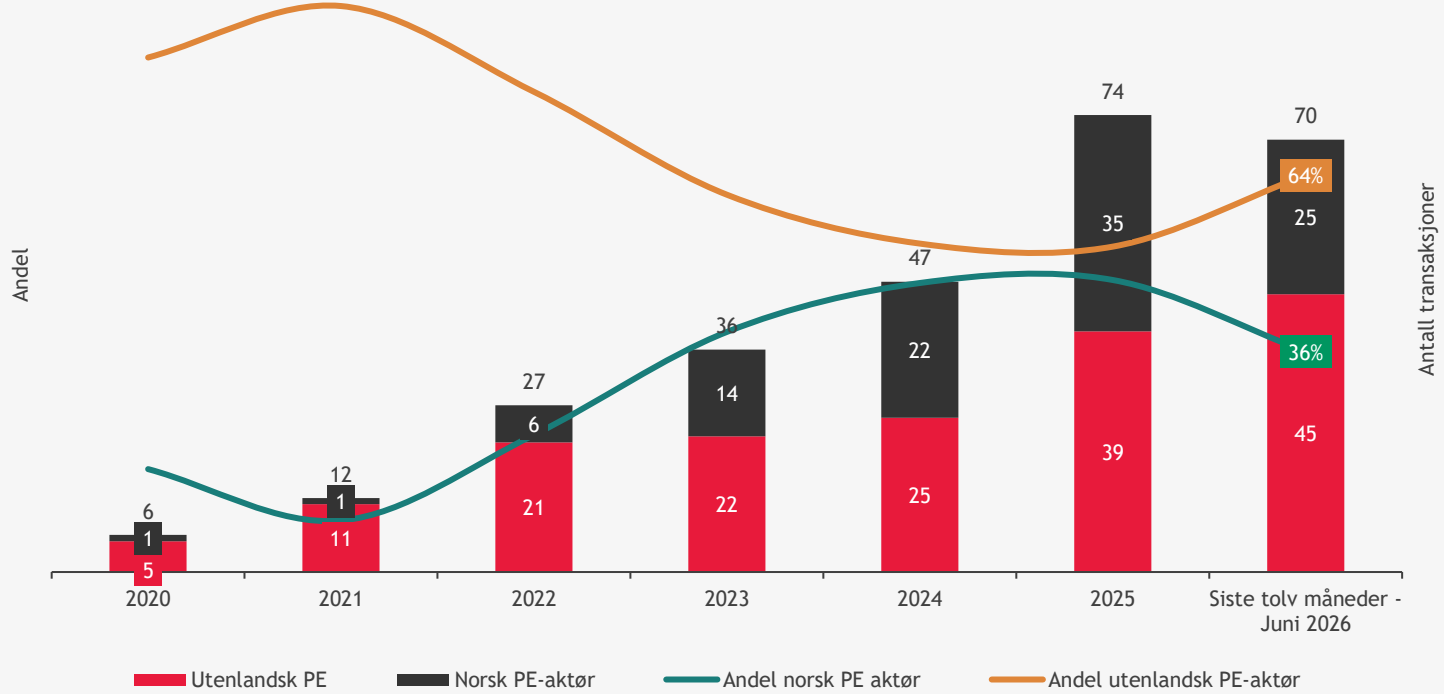
Norske Private Equity-aktører står igjen for en lav andel av oppkjøpene i 2026, sammenlignet med utenlandske aktører



Oppkjøpsaktiviteten er i stor grad drevet av små og mellomstore selskaper som konsolideres inn i større plattformer

Andel Private Equity-transaksjoner i Norge som har utenlandsk kjøper

Norden | Norge



Kilde: Mergermarket

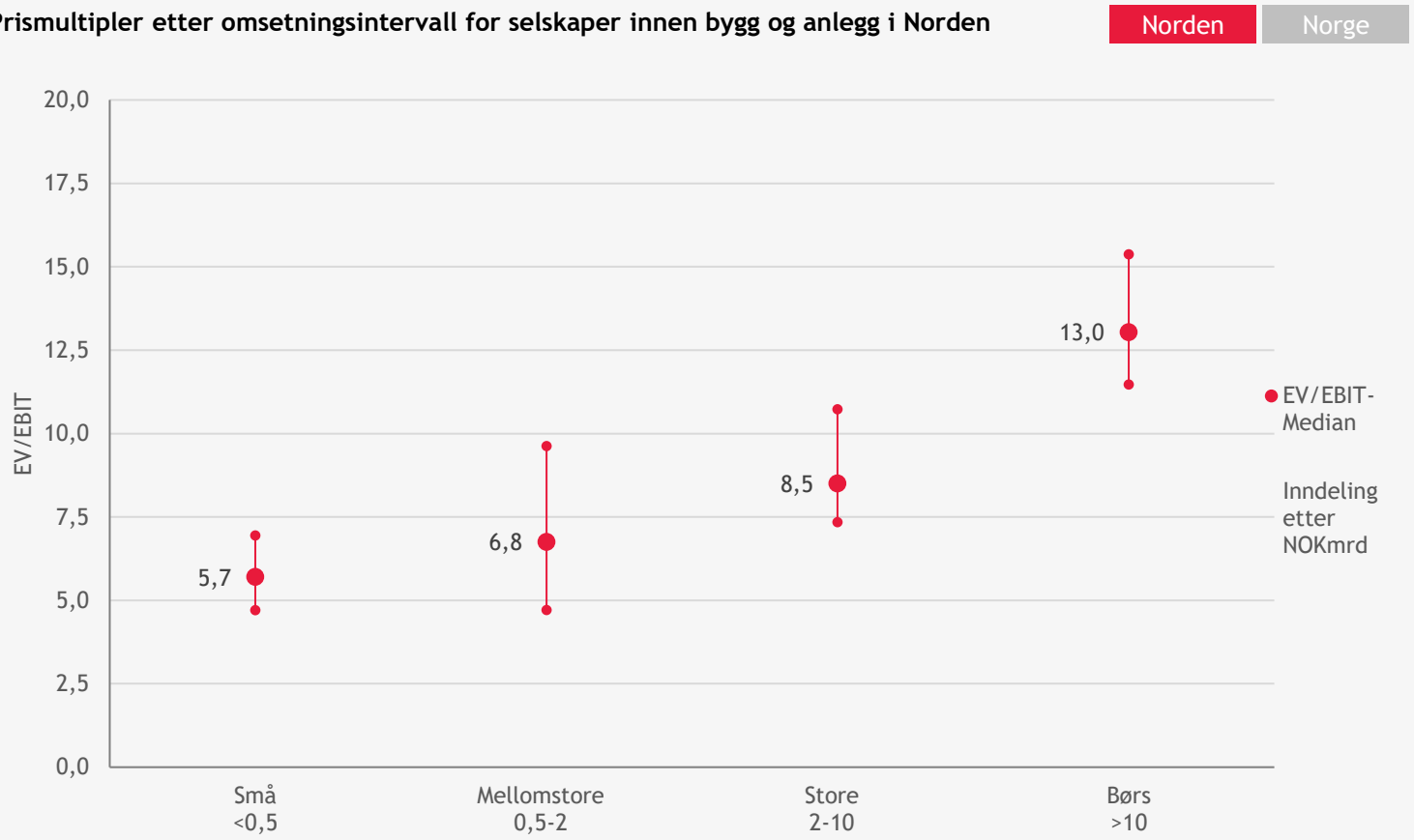
Prising innen bygg og anlegg i Norden øker med størrelsen

Størrelse, kompleksitet og forretningsstruktur har stor betydning for prising

Mindre selskaper prises lavere grunnet begrenset robusthet og skalautfordringer

Strukturell forskjell i verdsettelse er en viktig drivkraft bak aktiviteten i transaksjonsmarkedet

Prismultipler etter omsetningsintervall for selskaper innen bygg og anlegg i Norden



Kilde: BDO-analyse, Mergermarket

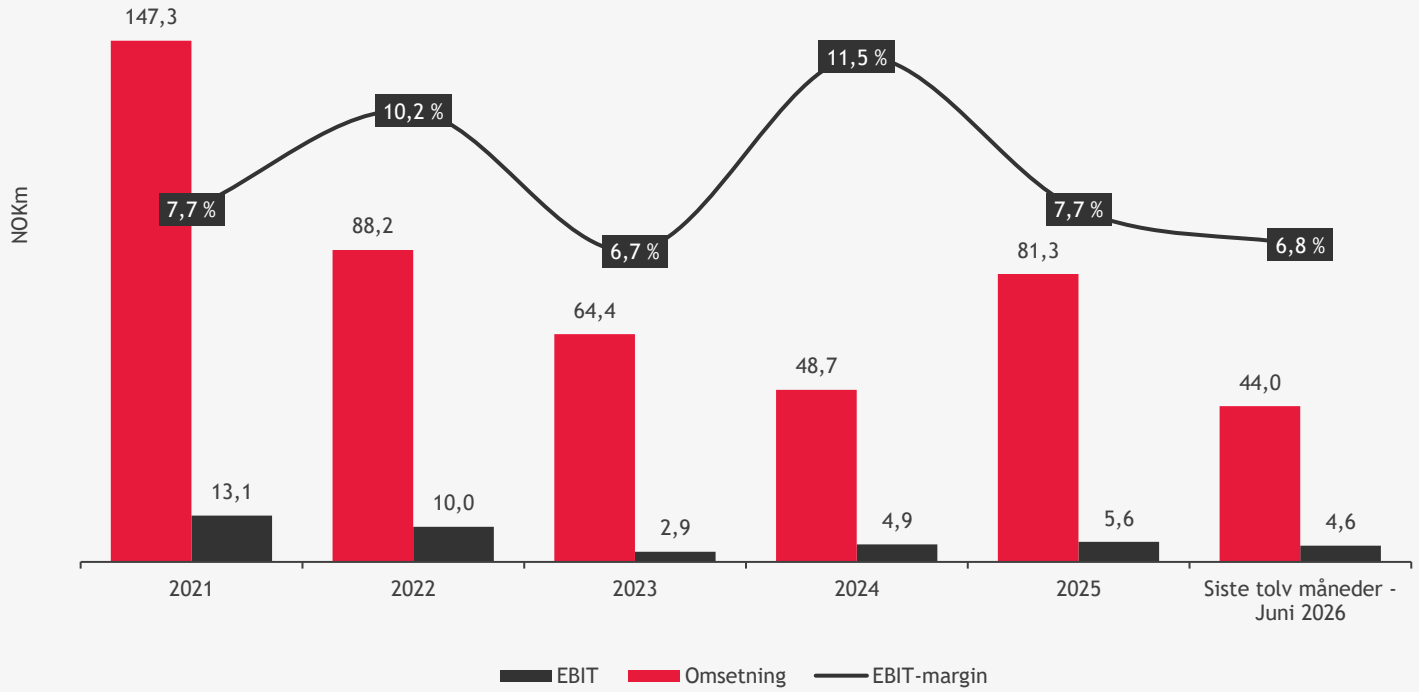
Kjøperne jakter ikke på «billige» selskaper i trøbbel, de konkurrerer om solide virksomheter med dokumentert lønnsomhet og høy kvalitet

Oppkjøpte selskaper har en median EBIT-margin i intervallet 6,7–11,5 % siden 2021

Bygg- og anleggsbransjen som helhet har til sammenligning en EBIT-margin i intervallet 3,8-5,4 % i samme periode

Median omsetning og lønnsomhet blant oppkjøpte selskaper innen bygg og anlegg i Norge

Norden | Norge



Kilde: BDO-analyse, Mergermarket

De mest attraktive selskapene kjennetegnes ved at de kombinerer lønnsomhet, lav risiko og vekst – og en selvstendig organisasjon

Høy lønnsomhet



Lav risiko



Sterke vekstutsikter



Attraktiv markedsposisjon



Profesjonell drift





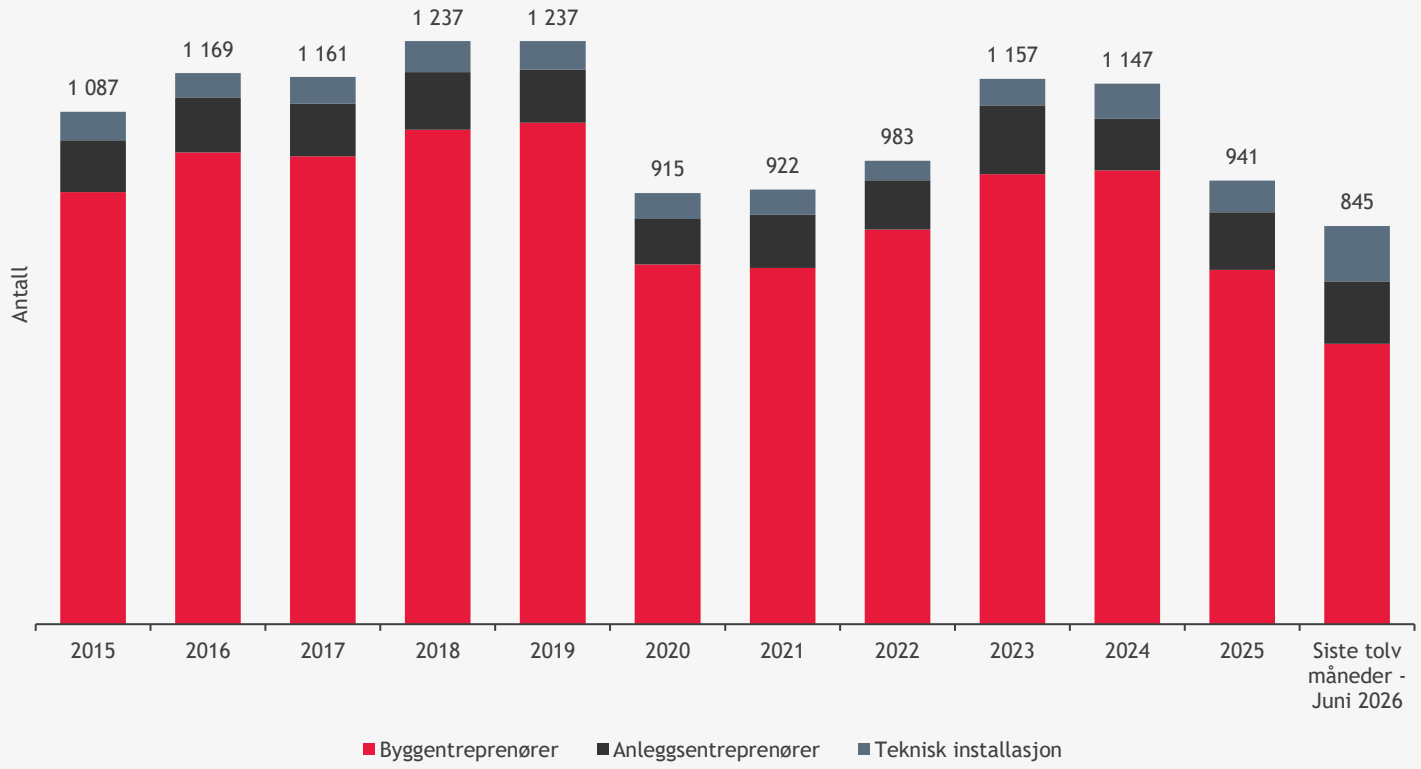
Konkurser og nyetableringer

Konkursnedgangen drives av byggentreprenører

Antall konkurser blant byggentreprenører falt med 21 % per Q2 2026 (siste tolv måneder), sammenlignet med 2025

Teknisk installasjon har historisk hatt stabile konkurstall, men første halvår 2026 endte på 81 konkurser, over tidligere høyeste årsnivå fra 2024

Antall konkurser fordelt på segmenter innen bygg og anlegg i Norge



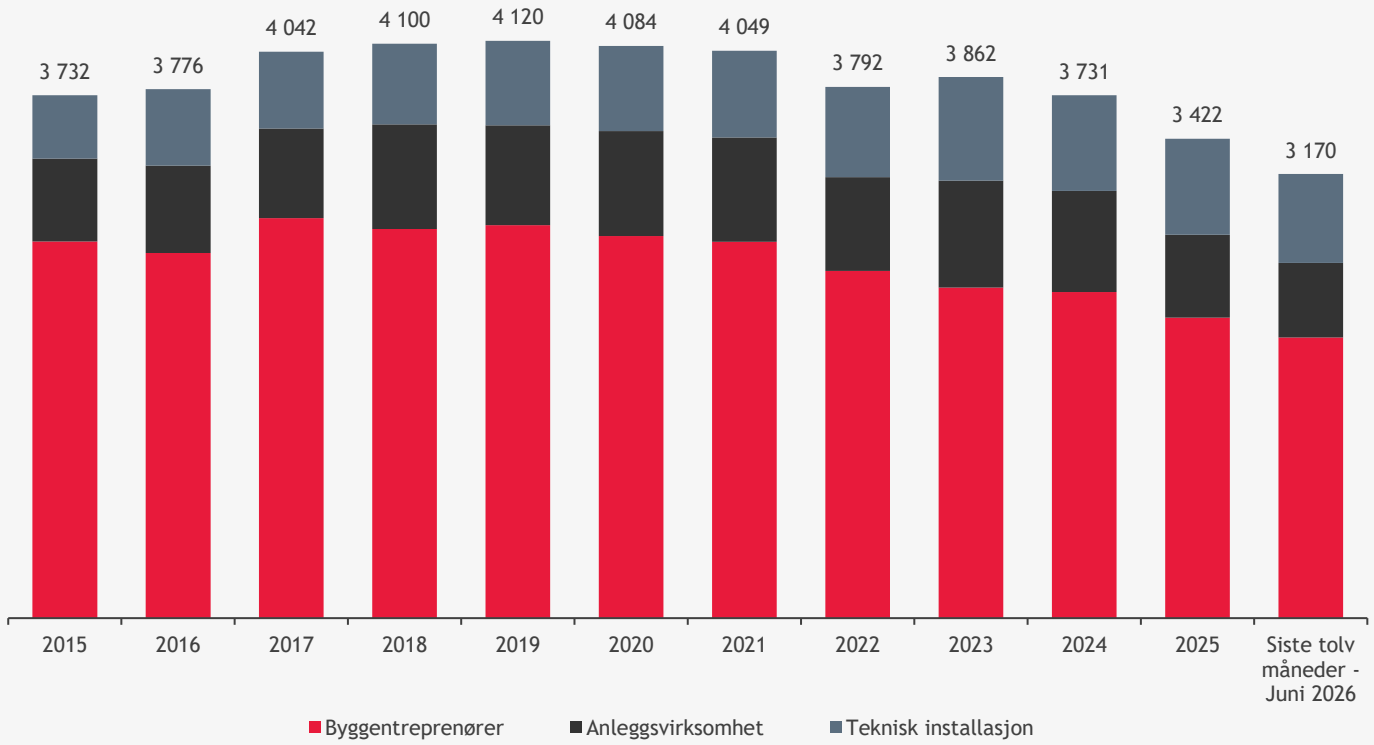
Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet

Nedgangen i nyetableringer drives i størst grad av byggentreprenører

Færre nyetableringer i alle segmenter per juni 2026 (siste tolv måneder), sammenlignet med 2025, drevet av byggentreprenører

Antall nyetableringer innen teknisk installasjon ligger i 2025 ca. 50 % over nivået i 2015

Antall nyetableringer innen bygg og anlegg fordelt per segment



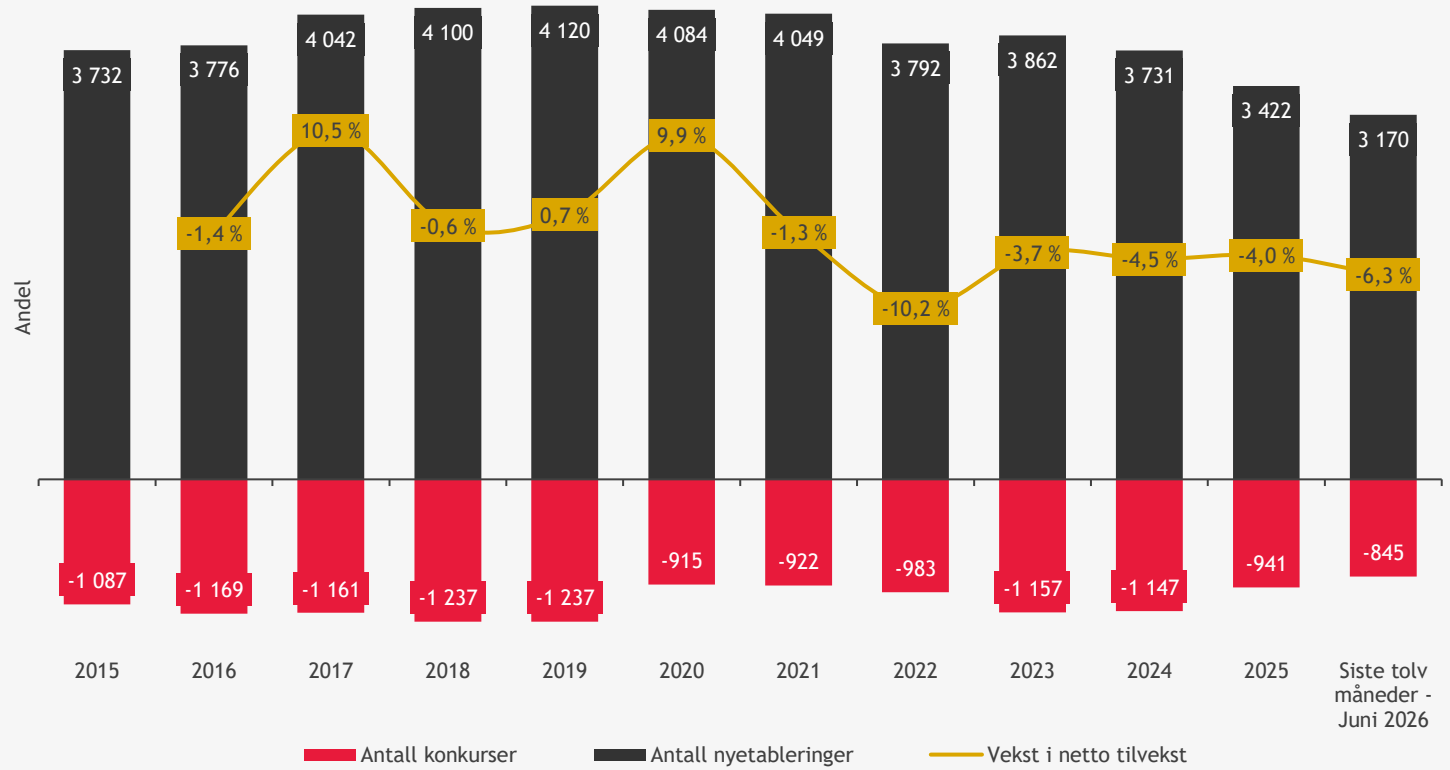
Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet

Netto tilvekst av selskaper er nede på det laveste nivået i analyseperioden

Antall nyetableringer har falt med rundt 22 % siden 2020

Netto tilvekst endte på 2 325 selskaper siste tolv måneder, per juni 2026

Antall nyetableringer sammenlignet med antall konkurser innen bygg og anlegg i Norge



Kilde: BDO Analyse, Dun & Bradstreet



Forventninger til strukturell utvikling

Tre drivere som vil forme bygg- og anleggsmarkedet fremover

Konsolideringen fortsetter



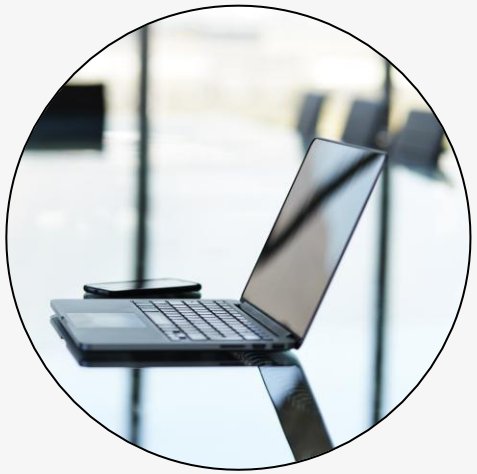
Konsolideringen i bygg og anlegg forventes å fortsette, drevet av sterk kjøperinteresse og høy etableringsaktivitet innen teknisk installasjon

Flere plattformer nærmer seg realisering



Flere modne plattformer i Norge og Sverige nærmer seg exit, samtidig som nylige plattformsalg kan være de første tegnene på en bredere realiseringsbølge

Konkurransekraft avgjøres i økende grad utenfor byggeplassen



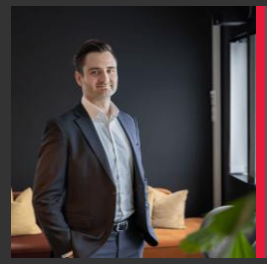
Større plattformstrukturer forventes å hente økende konkurransekraft fra stordriftsfordeler, datautnyttelse og profesjonalisering

Ta kontakt!



Erik Reinertsen
Partner, Revisjon

+47 926 23 224
erik.reinertseng@bdo.no



Morten Bogaard
Partner, Deal Advisory

+47 951 40 567
morten.bogaard@bdo.no



Reid Krohn-Pettersen
Director, Commercial

+47 930 08 227
reid.krohn-pettersen@bdo.no

