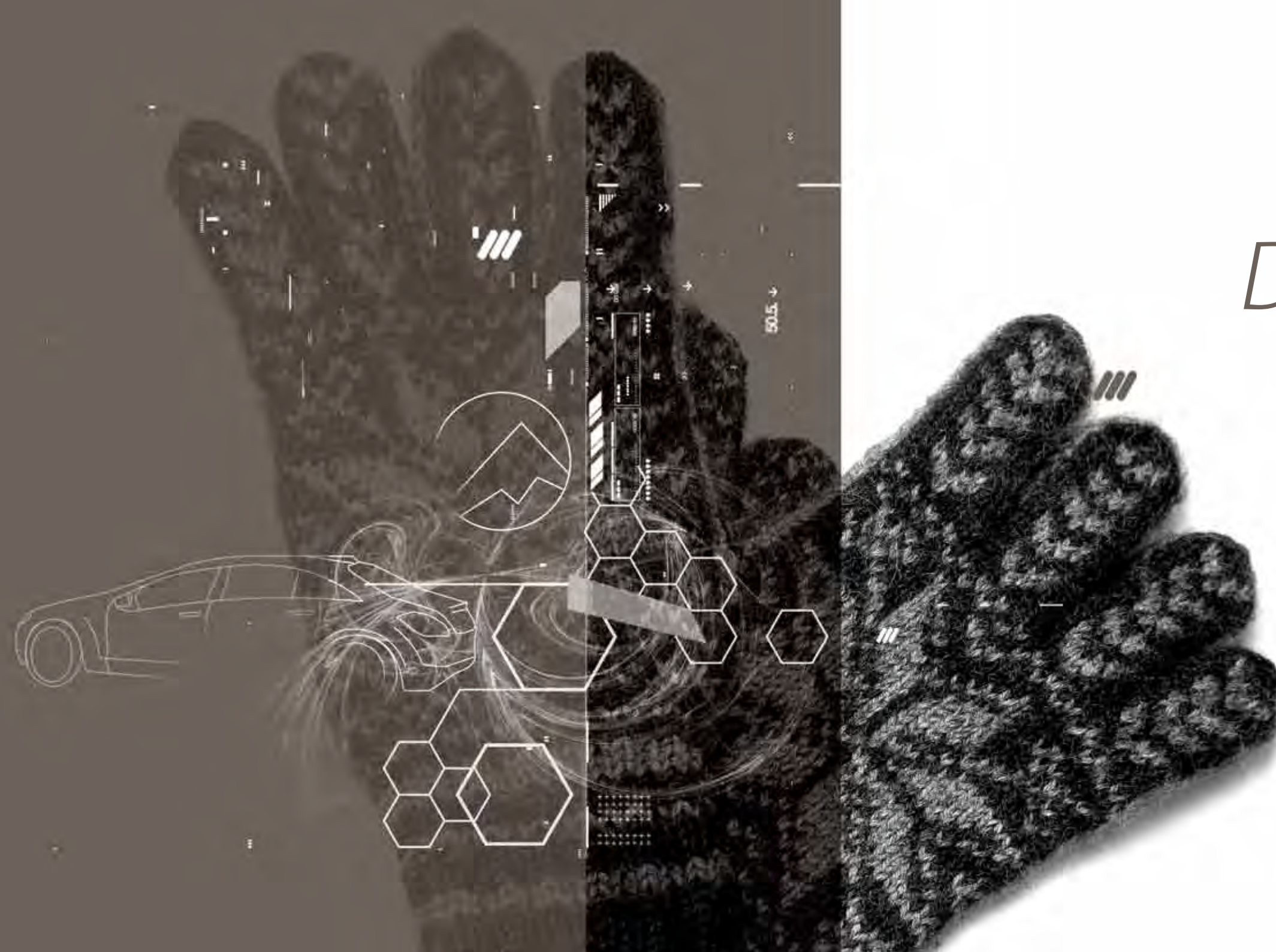




Den norske modellen

<i>Innledning</i>	<i>side 84</i>
<i>Kristian Tangen.....</i>	<i>side 86</i>
<i>Steinar J. Olsen.....</i>	<i>side 88</i>
<i>Marius Varner</i>	<i>side 92</i>
<i>Monica Paulsen.....</i>	<i>side 94</i>
<i>Anne R. Varden.....</i>	<i>side 96</i>

DEN NORSKE MODELLEN

Gruppene har diskutert hvordan den norske modellen kan bidra til at norsk næringsliv er omstillingsdyktig.

Den norske samfunnsmodellen og dens betydning for næringslivet har vært et tema begge gruppene i “Norge 2020” har vært opptatt av. Norges erfaringer går på tvers av det som har vært den internasjonale økonomiske tenkningen de siste tiårene. Et forholdsvis høyt skattenivå, sterke organisasjoner i arbeidslivet, omfattende statlig eierskap og en stor offentlig sektor skulle etter manges mening gi dårlig vekst. Empirien forteller oss det stikk motsatte.

Vi har lav arbeidsløshet, en sterk velferdsstat og jevn fordeling. Vi blir jevnlig kåret til verdens beste land å bo i. Samtidig gjør vi det også svært godt i internasjonale målinger over hvordan det er å drive næringsvirksomhet i ulike land. I Verdensbankens siste måling “Doing Business”, gikk vi frem til en sjetteplass av totalt 183 land. Bedre enn kanskje noe annet land klarer vi å kombinere sosial trygghet og et sterkt næringsliv.

Gruppene har diskutert hvordan den norske modellen kan bidra til at norsk næringsliv er omstillingsdyktig. Universelle velferdsordninger og en god arbeidsmarkedspolitikk kombinert med offentlige midler til omstilling gir viktige bidrag til bedriftenes konkurranseevne. Gratis utdanning på alle nivå har bidratt til et høyt kunnskapsnivå og økt kompetansen i befolkningen. Trygge offentlige sosiale ordninger kan bidra til sterkere omstillingsevne og til større risikovilje og entreprenørskap. Samtidig har gruppene diskutert hvilke utfordringer den norske modellen innebærer.

Et spesielt viktig tema i gruppene har vært det norske trepartssamarbeidet mellom fagbevegelse, arbeidsgivere og staten. Trepartssamarbeidet

spiller en sentral rolle både i lønnsutviklingen, i gjennomføring av reformer og i utformingen av næringspolitikken. Enighet blant partene om at inntektsutviklingen skal ta utgangspunkt i lønnsevnene til de næringene som konkurrerer internasjonalt, har bidratt til å opprettholde en bærekraftig næringsutvikling over tid.

Fordelingsprofilen i lønnsoppgjørene har ført til en relativt liten lønns-spredning mellom yrkesgruppene. Det har gitt virksomhetene ekstra insentiver til å bruke arbeidskraften mest mulig effektivt og øke produktiviteten på alle nivå.

Tillit og dialog er sentralt i trepartssamarbeidet, og både Marius Varner og Monica Paulsen peker på nettopp

dette som en styrke ved den norske modellen. Kristian Tangen mener at den norske modellen er vårt fremste konkurransefortrinn. Anne Varden har erfaring med at modellen gir en mer fleksibel og robust reiselivsbransje.

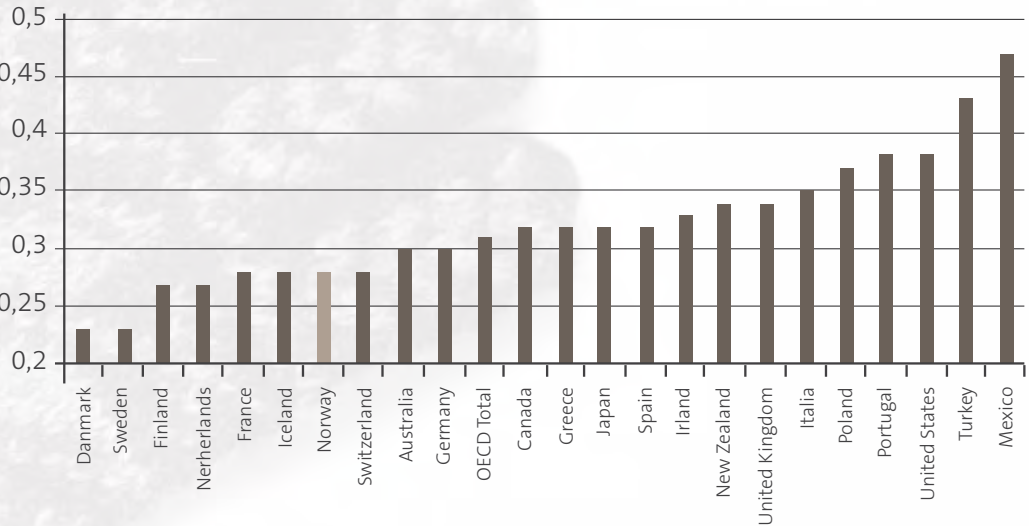
Marius Varner har satt samfunnsansvar og etisk handel på dagsorden i alle Varner-Gruppens klesbedrifter. Stein- ar J. Olsen og Stormbergs visjon om å ha en inkluderende rekruttering viser hvordan bedrifters makt kan sørge for bedre samfunnsforhold.



Trond Giske på besøk på Herøya.

Gini-koeffisient

- grad av inntektsspredning etter skatt og overføringer



Kilde: OECD



Kristian Tangen

— den norske modellen er vårt fremste konkurransefortrinn.

Hvem:

Valgt inn i LOs ledelse som LO-sekretær. Fagbrev som omsorgsarbeider.

Aktuell:

Ser den norske modellen som et av våre viktigste konkurransefortrinn.

Norge 2020:

Dette er et viktig og spennende initiativ fra en lyttende statsråd.

“Den norske modellen vil være avgjørende for fremtidens Norge for å opprettholde velferden og konkurranseevnen til norske bedrifter, og særskilt til eksportbedrifter.”

— Dette er ikke tilfeldig, men kommer som følge av at arbeid til alle er jobb nummer én. Det gjør at man får inntekter til staten, som igjen gjør at man kan bygge ut velferden.

I over to år har Kristian Tangen vært en av totalt seks personer i LOs ledelse der ansvarsområdet er bredt og dekker alt fra næringspolitikk til mer organisatorisk arbeid som oppfølging av LOs sommerpatrulje.

På et overordnet plan innebærer den norske modellen et trepartssamarbeid mellom LO, NHO og regjeringen. Lokalt, på bedriftsnivå, handler det om hvordan tillitsvalgte og ansatte får ta del i utviklingen av bedriften. Overordnet i modellen ligger likhetsprinsipper og et ønske om at man skal ha arbeid til alle. Norge er et av landene der arbeidskraftsproduktiviteten har vokst raskest. Samtidig har vi en av verdens høyeste sysselsettingsgrader. I aldersgruppen 15-64 år var den i 2010 målt til 75,3 prosent.

Naturressurser har gitt Norge et fortrinn i forhold til mange andre land, men hvis det ikke hadde vært for det nære samarbeidet mellom partene i arbeidslivet og myndighetene ville man ikke hatt muligheten til å utvikle det norske velferdssamfunnet. Hvis vi skal bedre konkurranseevnen til norske bedrifter, trenger vi, i følge Tangen, en fremvekst av bedriftsdemokratiet. Medarbeiderrevet innovasjon gir økt verdiskaping og styrket konkurranseevne.

— Der klubben tidligere opplevde å ha en “åpen dør” inn til ledelsen med stor grad av deltagelse i beslutningsprosesser, møter de nå lukkede dører der strategi og visjoner legges av en toppstyrt ledelse, mens de ansatte får ikke delta.

Globaliseringen har ført til spørsmål om den norske modellen kan vare ved og om den vil tåle press fra indre og ytre påvirkninger. Tangen mener man ser tendenser til en stadig mer amerikanisert ledelsesstil, noe som innebærer modeller som vil være nedbrytende i forhold til den norske modellen.

— Hvis man opplever å bli satt på sidelinjen svekkes dialogen, kompetansen, trivselen, selvrealiseringen, motivasjonen og en rekke andre faktorer som igjen påvirker verdiskapingen.

Statistikken viser at stadig flere land har for høye kostnader knyttet til offentlig sektor. Kutt i velferdsgoder og økte skatteinntekter er oftere regelen enn unntaket. Økonomiske nedgangstider til tross, Norge har så langt klart seg bedre enn sammenliknbare nasjoner, hovedsakelig grunnet politisk styring bygd på den norske modellen. Tangen mener viktige kriterier for å opprettholde verdiskapingen fremover vil være et godt fungerende trepartssamarbeid, i tillegg til rammebetingelser som gir muligheter for nyskaping og en satsning på utdanning. Norge har et omfattende virkemiddelapparat, og det er i følge Tangen helt essensielt å ha en offentlig sektor som stimulerer til næringsutvikling.

— Den norske modellen er fremtiden. Norge har vært tjent med at modellen har ligget til grunn. Nå er det viktig at alle parter bidrar til å videreutvikle samarbeidet. Gitt dette er modellen bærekraftig.

Stormberg sin misjon er å gjøre verden til et bedre sted.



Steinar J. Olsen – Samfunnsansvar er verdiskaping.

Hvem:

Gründer, eier og daglig leder av turtøyprodusenten Stormberg. Styremedlem i Vest-Agder Krisesenter.

Aktuell:

Samfunnsansvar – et riktig og viktig konkurransefortrinn.

Norge 2020:

Jeg vil gjerne forsøke å bidra til at fremtidens norske næringsliv blir grønnere og mer inkluderende. Et bærekraftig næringsliv vil være et lønnsomt næringsliv.

En slik misjon kan man kanskje forvente å finne i en humanitær organisasjon, men ikke i en kommersiell virksomhet som hver dag fighter for å klare seg i en tøff konkurranse-situasjon. Stormberg har en klar overbevisning om at man kan lykkes med å kombinere en tøff konkurransesituasjon med det å gjøre noe for andre og samfunnet i sin helhet.

– Utover det rent åpenbare ønsket om å gjøre verden til et bedre sted, skaper inkluderende arbeidsliv og etisk handel også et konkurransefortrinn for bedrifter. Vi har sett at medarbeiderne vinner, Stormberg vinner og samfunnet vinner.

Samfunnsansvar er integrert i hele verdikjeden til turtøyprodusenten Stormberg. For gründer og eier av selskapet, Steinar J. Olsen, er bedriftens samfunnsansvar bygget på de tre bærebjelkene etisk handel, bærekraft og et integrert arbeidsliv. Stormberg har oppnådd oppmerksomhet og anerkjennelse ved å ta samfunnsansvar fra ord til handling.

– Bedrifter eies, styres og drives av mennesker. Min grunnleggende tro er at mennesker ønsker å utrette gode ting for hverandre. Private bedrifter og de offentlige myndighetene i Norge må sammen løse de store samfunnsmessige utfordringene.

Olsen etablerte Stormberg da han var 28 år gammel. Etter å ha vært igjennom to konkurser og blitt fratatt muligheten til å etablere nye virksomheter for en periode, har han i dag nådd guttedrømmen om å tjene 9,99 millioner kroner. Stormberg omsetter årlig for et tresifret millionbeløp. Selskapet har levert overskudd i 11 av de siste 13 årene. Ved inngangen av 2011 hadde Stormberg 115 medarbeidere.



“Jeg opplever at mange som mot alle odds har fått en fot innenfor arbeidslivet, har en spesielt sterk lojalitet overfor arbeidsgiver.”

Samfunnsansvarlige ledere ser etter muligheter som styrker bedriften samtidig som det kommer samfunnet som helhet til gode. Stormberg har underskrevet avtalen om inkluderende arbeidsliv og arbeider målrettet for å holde sykefraværet på et lavt nivå og bidra til at mennesker som har problemer med å komme ut i arbeidslivet, får jobb. Stormberg har et verdigrunnlag som sier at 25 prosent av selskapets ansatte skal være rekruttert blant mennesker som har falt utenfor arbeidslivet. Blant bedriftens medarbeidere finner man ansatte med universitetsutdanning, solide karrierer fra konkurrerende virksomheter, tidligere straffedømte, ufaglærte, tidligere rusmisbrukere og personer med fysiske eller psykiske plager.

– Jeg opplever at mange som mot alle odds har fått en fot innenfor arbeidslivet har en spesielt sterk lojalitet overfor arbeidsgiver. De ansatte viser en sterk lojalitet til selskapet som har vist dem tillit når de trengte det sterkest.

Det blir en stadig tøffere kamp om arbeidskraft. Et inkluderende arbeidsliv og det å ta samfunnsansvar kan være en viktig kilde til arbeidskraft.

– Utfordringer snus til fordelaktig bruk av ressurser. Vi kommer nok til å trenge internasjonal arbeidskraft fremover, men kanskje i mindre grad ved at man heller bruker nasjonale ressurser. Det å utøve samfunnsansvar når man rekrutterer er noe alle arbeidsgivere i større eller mindre grad kan praktisere, og noe som virkelig kan utgjøre en forskjell.

“Det å utøve samfunnsansvar når man rekrutterer er noe alle arbeidsgivere i større eller mindre grad kan praktisere, og noe som virkelig kan utgjøre en forskjell.”

“Hvis ikke vi som verdens rikeste land tar ansvar for klima og miljø, hvem kan da forvente at andre land gjør det.”

Stormberg arbeider kontinuerlig for å redusere miljø- og klimabelastningen gjennom hele verdikjeden, og bedriften er en såkalt klimanøytral virksomhet. Det vil i korte trekk si at selskapets produkter ikke bidrar til den globale oppvarmingen. På sikt mener Olsen at hele næringslivet og offentlige steder bør være klimanøytrale, først og fremst gjennom å arbeide smartere men også ved å kjøpe klimakvoter.

Fremtidige verdiskaping avhenger ifølge Olsen av en økt satsing på miljøteknologi og bærekraftig industri i Norge. Norge kan som leverandør av miljøteknologi ha store vekstmuligheter. Det finnes et stort potensial for grønne arbeidsplasser i årene som kommer.

– Å skjerme norske arbeidsplasser på beskostning av miljø er ikke riktig. Hvis ikke vi som verdens rikeste land tar ansvar for klima og miljø, hvem kan da forvente at andre land gjør det. Mange land må investere mye mer i miljøteknologi enn det har blitt gjort frem til nå. Hvis Norge kan være en spydspiss i forhold til en del av den teknologien, vil det virkelig gi vekstmuligheter.

Marius Varner

Hvem:

Administrerende direktør i Varner-Gruppen AS og i det største datterselskapet Cubus AS. Han er en av tre hovedaksjonærer i Varner-Gruppen. Medlem av Sentralstyret i Hovedorganisasjonen Virke.

Aktuell:

Varner-Gruppen er Norges største konsern innen detaljhandel for tekstil.

Norge 2020:

For å skape fremtidsrettede og gode rammebetingelser for næringslivet er det viktig med tett dialog mellom myndigheter og næringsliv.

“Mitt ståsted er det slik at tekstilindustrien er en av årsakene til at vi kan opprettholde den norske modellen.”

Lederen for Norges største konsern innen tekstildetaljhandel, Marius Varner, mener at ved å importere billige klær fra lavkostland har Norge vært i stand til å holde pristigningen nede, noe som igjen har bidratt til høy verdiskaping. Tillit, åpenhet og forpliktende samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er en stor styrke ved den norske modellen.

– Dette gir høy produktivitet, stor kreativitet og god motivasjon og kan være et konkurransefortrinn for norsk næringsliv fremover. Utfordringer ved modellen er imidlertid at vi tar oss råd til goder og rammebetingelser som skaper begrensninger og ulemper i forhold til internasjonale aktører.

Ved omtale av konkurranseutsatte næringer benyttes ofte uttrykket “konkurranseutsatt industri”, og mange tenker da på tradisjonelle produksjonsbedrifter. Varner mener at handels- og tjenestesektoren vil bli like konkurranseutsatt, og må følgelig få de samme rammevilkårene som utenlandskeide konkurrenter.

– Vi er effektive i Norge, fordi vi gjør ting enkelt, og fordi vi er gode til å ta i bruk teknologi. Men vi må hele tiden utfordre og forbedre oss. Å legge til rette for at det skal være så enkelt og kostnadseffektivt som mulig å drive næringsvirksomhet her i landet må være en drivkraft i politikken, ikke bare i næringspolitikken, men også innen skatt- og avgiftspolitikken, samferdsel og andre relevante områder.

Bedriftens samfunnsansvar, såkalt CSR, er en integrert del av innkjøpsprosessen og resten av verdikjeden i Varner-Gruppen. Bedriftens medlemskap i samarbeidsorganisasjonen “Initiativ for Etisk Handel” gir, ifølge Varner, kompetanse og erfaringsutveksling, samt et positivt press til gjennomføring av CSR.

– Vi tar sosialt ansvar ved å drive alle deler av virksomheten ut fra verdier som ansvarlighet, høy forretningsmoral og sterk tro på mennesker. Men selv om vi har kommet langt, så er vi meget ydmyke. Vi har en lang vei å gå, og vi kan ikke gi noen garantier for det ikke kan komme til å skje brudd på våre retningslinjer.

Tekstilindustrien er preget av sterk konkurranse og stor forbrukermakt. Industrien er allerede en internasjonal bransje, og handelen på tvers av landegrensene ventes å øke videre. Varner venter en fremvekst av flere globale detaljister som blir krevende å konkurrere med, dersom bedriften selv ikke vokser internasjonalt.

– Vi har alle forutsetninger for å bli best i verden – dersom vi vil. Det starter først og fremst med våre holdninger. Vi må evne å virkelig sette pris på alle som satser, skaper og tar risiko for å starte, utvikle og drive virksomheter.

“Den norske modellen er en bro mellom arbeid og kapital for å sikre verdiskaping og velferd.”

Monica Paulsen – Humankapitalen er vår viktigste formue.

Hvem:
Jobber hos FMC Technologies i Kongsberg. Tilleggsverv som andre nestleder i Negotia. Lærerutdannet.

Aktuell:
Mener humankapitalen er vår viktigste formue.

Norge 2020:
Det handler om å skape en møteplass for dialog og samhandling, og å reise en verdiskapingsdebatt om Norges fremtidige næringsliv.

Det gjelder å forvalte mulighetene godt, slik at vi både beholder det gode norske velferdssystemet og styrker det norske næringslivet i årene framover. Den norske modellen skaper, ifølge Negotias andre nestleder Monica Paulsen, et regulert rom der partene i arbeidslivet kan møtes og diskutere gode løsninger for videre verdiskaping. Negotia er en partipolitisk uavhengig arbeidstakerorganisasjon i privat sektor tilsluttet Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS). Negotia har 19 500 medlemmer som i hovedsak er ansatt innen kontorvirksomhet, administrasjon, salg, service og ikke minst innen IKT-bransjen.

– Har du trygghet på arbeidsplassen din, vil du generere gode muligheter for verdiskaping. Hvis du vet du kan gå på jobb i morgen, vil det medføre en større vilje til å bevege seg i en ny retning enn hvis du er utrygg.

Den norske modellen innebærer et spesielt trepartssamarbeid mellom arbeidstakere, arbeidsgivere og myndighetene. Modellen legger til rette for at arbeidstakeren skal kunne møte arbeidsgiveren som en forhandlingspartner. Forhandlinger og det å finne løsninger er selve kjernen i den virksomheten Negotia driver.

– Det er viktig at humankapitalen foredles og tas vare på. Derfor er Negotia opptatt av kompetanseutvikling, forskning og innovasjon. Samarbeidet og dialogen på bedriftsnivå er viktig. Ressurser skal utnyttes best mulig. Tillitsvalgte og ansatte involveres i prosesser. Ved å gi folk tillit og rom har jeg en klar overbevisning om at de vil levere. Gjennom diskusjon og samhandling oppstår innovative ideer.

“Jeg mener humankapitalen uten tvil er vår viktigste formue, og kvinners talenter er en viktig del av denne formuen”

Norges fremtidige verdiskaping er, ifølge Paulsen, avhengig av likestilling. Høy grad av sysselsetting blant kvinner er en av faktorene som gjør at Norge har et bedre økonomisk utgangspunkt og tilgang på mer og bedre arbeidskraft enn andre mange land.

– Norge må bevege seg i retning av et stadig mer likestilt samfunn. Stortingsrepresentant Lysbakken sa i et intervju at likestilling er mye viktigere for Norges fremtidig velferd enn hvor mange nye olje- og gassfelt vi finner. Jeg mener humankapitalen uten tvil er vår viktigste formue, og kvinners talenter er en viktig del av denne formuen.

Anne Rustberggard Varden

Hvem:

Tidligere administrerende direktør ved Pers Resort og turistsjef på Geilo. Nå administrerende direktør for Quality SPA & Resort Norefjell. Bachelor i Hotel Business Management og Master i Business Administration. Styremedlem i hovedstyret til Virke (HSH).

Aktuell:

Bidra med kompetanse innen reiseliv.

Norge 2020:

Ønsker å være med og påvirke rammebetingelsene og virkemiddelapparatet.



Reiselivsnæringen sine største utfordringer er, ifølge Varden, knyttet til lønnsomhet, attraktivitet, kompetanse og tilgjengelighet.

Anne Rustberggard Varden er født og oppvokst i reiselivsnæringen og hennes nærmeste familie etablerte Pers Hotell på Gol i 1964.

– Som leder for en mellomstor privateid hjørnesteinsbedrift og en tradisjonsrik destinasjon i distrikts-Norge, har jeg selv kjent på kroppen mange av de utfordringene reiselivet i Norge står overfor.

Reiselivsnæringen sine største utfordringer er, ifølge Varden, knyttet til lønnsomhet, attraktivitet, kompetanse og tilgjengelighet. For at bransjen skal utvikle seg positivt, mener hun man bør vurdere avgiftssystemet og ta større hensyn til bransjelønnsomhet og beliggenhet, ta et krafttak for bedre vei og jernbane i Norge og videreføre statlige incentiver til merkevarebygging og markedsføring av Norge i utlandet.

– Som bransje har vi utfordringer knyttet til samferdsel og infrastruktur med trafikkerte og vinterstengte hovedveier, samt et dyrt og lite utviklet kollektivtilbud i store deler av Norge. Videre er det lav kjennskap til og kunnskap om Norge i utlandet, og vi er lite synlige på det internasjonale markedet.

Videre ønsker hun en mer kunnskapsrik reiselivsbransje. Kun to prosent av ansatte i bransjen har fire års høyere utdanning og 31 prosent av bedriftene bruker mindre enn en prosent på kompetanseutvikling. Høy gjennomtrekk av medarbeidere medfører store summer knyttet til grunnopplæring av ufaglært arbeidskraft.

– Bransjen trenger et bedre tilrettelagt utdanningstilbud med fleksible kombinasjoner av utdanning og arbeid. FoU-aktiviteten er i dag for lav og bør heves betraktelig.

Varden mener en videreutvikling av den norske modellen med trepartssamarbeidet er viktig for reiselivet på lik linje med andre bransjer. Dagens modell som forplikter de tre partene til medansvar vil føre til en mer fleksibel, tilpasningsdyktig og robust bransje. En innføring av karensdag for å redusere fraværskostnadene kan, ifølge Varden, være med på å redusere fraværskostnadene som tynger mange små og mellomstore bedrifter.

– En videreutvikling av modellen er vesentlig for å kunne ta inn over seg utfordringene som påvirker bransjens evne til verdiskaping. Modellen er på enkelte punkt for lite dynamisk til å kunne håndtere nødvendig omstilling. Dette forsterkes av økt globalisering.

Lave flypriser kombinert med økende globalisering gir reiselivsnæringen en rekke utfordringer og muligheter.

Reiselivsnæringen er en bransje preget av konkurranse på tvers av landegrensene. Lave flypriser kombinert med økende globalisering gir reiselivsnæringen en rekke utfordringer og muligheter.

– I prinsippet konkurrerer vi med andre land om de samme gjestene, men med ulike rammebetingelser. Norge er en velferdsstat med dyr arbeidskraft, dyre råvarer og høye avgifter. Som et resultat av dette sliter bransjen med lav lønnsomhet og svekket konkurranseevne på det internasjonale markedet. Dette er paradoksalt når veksten i næringen må komme utenfra.

“I prinsippet konkurrerer vi med andre land om de samme gjestene, men med ulike rammebetingelser.”

Reiselivsbransjen er svært arbeidsintensiv med høye personal- og varekostnader som kan være opp mot 70 prosent av de totale driftskostnadene. Med lav arbeidsledighet i Norge er næringen i stor grad avhengig av utenlandsk arbeidskraft.

– Ugunstig arbeidstid og lavt lønnsnivå gjør bransjen mindre attraktiv. Vi sliter med å tiltrekke oss og beholde kompetente medarbeidere. Grunnet store sesongsvingninger går mange på tidsbegrensende arbeidsavtaler. Bedriftene får lite igjen for å investere i kompetanse, og karrieremulighetene for de ansatte er begrensede.

“Ugunstig arbeidstid og lavt lønnsnivå gjør bransjen mindre attraktiv.”

Bærekraft i reiseliv knyttes til ansvarlighet, kvalitet og langsiktighet. Globalt er bærekraftig reiseliv et sterkt voksende og lønnsomt segment. Innovasjon Norge er sentral i arbeidet for økt bærekraft i norsk reiseliv og jobber for at flere norske bedrifter og destinasjoner skal utvikle bærekraftige løsninger. Et bærekraftig reiseliv fokuserer ikke bare på fordelene for de reisende, men på reiselivets innvirkning på stedene som besøkes og på verdiene i natur, kultur og lokalsamfunn. Årlig vekst i globale utenlandske turistinntekter er, ifølge Varden, større enn årlig vekst i global BNP, og Norges andel av global reiselivseksport har hatt en svak økning etter 2001.

Innovasjon Norge er sentral i arbeidet for økt bærekraft i norsk reiseliv, og jobber for at flere norske bedrifter og destinasjoner skal utvikle bærekraftige løsninger.

– Våre aktiva er i første rekke vakker natur, stillhet og ro, samt trygghet og gjestfrihet. Det er realistisk med en fortsatt positiv utvikling av Norges andel av global reiselivseksport i årene fremover. Dette representerer store verdier for hva Norge skal leve av i fremtiden.