



Les oss
på nett
hver dag!

DAGENS PERSPEKTIV



Flomvern, naturmangfold,
arealplanlegging og
sirkulærøkonomi: **Økologi
er mer enn økologisk mat**

Når sjefen må gå:
**Hit kommer
ledere som har
fått sparken**

Møt konsernsjefen i Norwegian:

**Geir Karlsen
har håndtert
kriser på
løpende bånd**

Fersk Posten-sjef Petter-Børre Furberg:

– Vi skal være en drivkraft i omstillingen til lavutslippssamfunnet

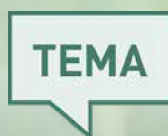
MAT & MARKED

12.09.2024

Litteraturhuset i Oslo

Arrangører: Økologisk24, Convenience,
Dagligvarehandelen, Reiseliv1 og Dagens Perspektiv

Våre samarbeidspartnere:



Alex Stewart
International Norge AS

Program



Scan QR-koden
for digitalt program

Tid:	Tema:	Ved:
09:30-09:50	Ren mat i norsk og et internasjonalt perspektiv Om norsk egenart, internasjonale trender og veien framover	Eli Reistad, ny direktør for Landbruksdirektoratet.
09:50-10:10	Økologisk bevissthet – sivilisasjonens redningsplanke Om å ta farer på alvor og gjøre endringer vi har godt av	Andrew Kroglund, forfatter, skribent tidligere leder av Regnskogfondet.
10:10-10:30	Det gåtefulle samspillet med naturen Om å forstå naturen for å trygge framtiden	Arne Øgaard, ernæringsfysiolog, lærer og forfatter.
10:30-11:00	På lag med naturen, helsen og den gode smak Om trender, bærekraft og kosthold – fra et forbrukerperspektiv	Øydis Ueland, seniorforsker ved Nofima.
11:00-11:15	Pause	
11:15-11:55	Våre visjoner, ambisjoner og slik gjør vi det i praksis	• Kolonihagen, Innovasjonsdirektør Arnt Ove Dalebø • Änglamark, Dorthe Brudvik, direktør for egne merkevarer i Coop • Suksessen med økologi på Øya-festivalen, initiativtaker og primus motor Linn Catrine Lunder
11:50-12:15	Kjøp bærekraftig Slik kan vi hjelpe små bedrifter og sosiale entreprenører til å konkurrere om offentlige kontrakter.	Kristin Reichborn Kjennerud, forsker ved Oslo Met.
12:15-13:00	Lunsj	
13:00-13:40	På banen for den gode maten og den norske bonden	Samtale med landbruksminister Geir Pollestad (ikke bekreftet).
13:40-14:00	Hva skal til for at serveringsstedene setter flere økologiske produkter på menyen?	Harald Berger, De Historiske.
14:00-14:25	Det bonden dyrker, markedet vil ha og kroppen trenger	Tor Jacob Solberg , leder av Norsk Bonde- og Småbrukerlag.
14:25-14:40	Pause	
14:40-15:30	Utfordring og debatt Innledning med utfordring fra Markus Hustad: 5 utfordringer fra Økologisk Norge til bønder og politikere	• Tor Jacob Solberg, Bonde - og småbrukarlaget • Alfred Bjørlo (V) • Per Olaf Lundteigen (Sp) • Solveig Vitanza (Ap) • Bengt Rune Strifeldt (Frp)

Med forbehold om endringer i programmet pga trykkesid



Økobøndene er
ved et veiskille
Side 42



Bondelagsleder
Bjørn Gimming:
Øko-produksjon
– nyttig for hele
landbruket
Side 52



Essay: Økologi
for dummies
Side 30

TEMA: ØKOLOGI



Bjørn Kjærland Haugland,
administrerende direktør for
Skift Næringslivets Klimaledere:
– Vi ser nå en type klimatrøtthet
hos befolkningen. Mange er gått
lei. Klimatiltak fremstår for
mange som dyre symboltiltak
uten reell effekt...

Side 24



Internasjonal leder:
Novo Nordisk-sjef Lars
Fruergaard Jørgensen
Side 64



Dette skal til for å gi sjefen sparken
Side 86



Hvordan styre endringer?

Les mer på [A-2.no](https://a-2.no)

Omstilling er blitt en del av hverdagen, og endringsledelse blir stadig mer etterspurt som nøkkelkompetanse. ACMP Standard for endringsledelse© gir deg verktøyene du trenger for å planlegge og gjennomføre nødvendige endringer i din organisasjon.

Praktisk kurs i endringsledelse basert på ACMP-standard

Gjennomført kurs i endringsledelse gir deg god forståelse av hva endringsledelse er, og konkrete tips til hvordan du kan jobbe med dette i dine prosjekter. Videre får du solid kunnskap om endringsprosesser, inkludert sentrale begreper og aktiviteter i ulike faser i henhold til ACMP Standard for endringsledelse©.

Kurset passer for ledere av endringsarbeid og prosjektledere som ønsker en bredere faglig horisont, men er også verdifullt for alle som skal delta i endringsprosesser.

Vi bistår i endringsarbeidet, og tilbyr virksomhetstilpassede kurs

A-2 har lang erfaring i å gjennomføre endringsarbeid i store virksomheter, og holder også kurs for ansatte eller virksomhetstilpassede kurs for hele avdelinger.



Les mer på [A-2.no/kurs](https://a-2.no/kurs) eller scan QR-koden for å gå rett til kurssiden.



A-2 Norge AS

Med sneglefart mot mål som ikke nås

Når det gjelder klima og økologi er det ingen mangel på mål, men i politikken hverdag har de gitt opp å nå dem.

Det er noen tiår siden målstyring ble innført i offentlig sektor. Den bærende ide er at politikerne skal vedta lover, bevilgninger og fastsette mål. Forvaltningen skal iverksette de målene som blir vedtatt. Politikerne skal ikke drive med detaljstyring.

Store, ambisiøse mål er politikerne blitt rasende gode på. For gode. Vi har havnet i en situasjon der avstanden mellom de store målene og dagens politikk er blitt for lang.

Mål er gode å ha til bruk i den politiske debatten. Når noen kommer med kritikk for at regjeringen, eller andre som har ansvaret, ikke gjør nok, går det an å vise til målet og hevde at en er på god vei. Å gi opp et mål er å påføre seg selv et nederlag. Derfor holder politikere fast på målene til krampa tar dem, selv om den ene etter den andre sier de aldri vil bli nådd.

I Hurdalsplattformen finner vi eksempler på at mål gjøres mer ambisiøse uten at det fylles på med tiltak for å nå dem. Klima er et eksempel.

Vi har nullvisjoner for både det ene og andre. Vi har ambisiøse mål for utbygging av grønn energi. Vi skal bygge ut Forsvaret noe voldsomt. Alle forsvarsgrenene har fått det meste de ønsker seg. Som mål og plan, riktignok. Om vi makter å finansiere den voldsomme satsingen på Forsvaret og fylle på med tusenvis av ansatte, er en annen sak. Målet er det i alle fall ikke noe å si på. Det er alle politikerne enige om.

De mest ambisiøse målet, og som det snakkes mest om, er at vi skal kutte utslippet av klimagasser med



Magne Lerø er sjefredaktør i Dagens Perspektiv, og adm. dir. i Medier og Ledelse AS.

55 prosent innen 2030 sammenliknet med 1990-nivået.

Så langt har vi redusert utslippet med 4,7 prosent. Men vi skal klare det, sier politikerne. Knappt noen tror det. Men regjeringen akter på ingen måte å gi opp målet. Det vil de tape på.

Venstre synes politikerne burde avbryte sommerferien for å få vedtatt EUs fornybarhetsdirektiv. De tror det vil hjelpe. Så enkelt er det ikke.

Hvordan det vil gå med EUs ambisiøse klimamål er også et åpent spørsmål. Bønder og folk flest protesterer mot økte klimaavgifter. EU sliter økonomisk. De som mener EU bør nedtone den kostbare satsingen på å få ned klimautslippene, styrket sin posisjon i valget til EU-parlamentet i juni.

I denne utgaven tar vi for oss det som skjer på det økologiske området. Økologi forbinder vi blant annet med mat som dyrkes på en naturlig måte. Det betyr beskjedne klimautslipp,

langt lavere enn det ordinære jordbruket som står for 9,1 prosent av det samlede klimautslippet her i landet.

Den økologiske bevegelsen har vokst fram delvis som en protest mot utviklingen i det vi kaller det industrielle landbruket.

Vi manipulerer husdyrene for at de skal kunne gi mest mulig kjøtt på kortest mulig tid og til lavest mulig pris. De presses sammen i bur, binger eller båser den korte tiden de får leve før de blir til menneskeføde. De får medikamenter for at de skal tåle belastningen de utsettes for.

Etter slaktning sørger tilsetningsstoffer for at forbrukerne får inntrykk av at det er prima vare vi har å gjøre med. Jorda, busker og trær må sprøytes for å gi maksimal avling og tilfredsstillende forbrukernes blikk.

Verken klimaet eller jorda tåler de matmengdene vi i dag produserer med moderne metoder og sprøytemidler. Det må skje endringer.

Men verken klimaet eller jorda tåler de matmengdene vi i dag produserer med moderne metoder og sprøytemidler. Det må skje endringer. Matproduksjonen må bli mer bærekraftig. Klimautslippene må ned.

EU har ambisiøse mål for økologisk matproduksjon. De vil at 30 prosent av matvarene skal produseres



Toget har ikke gått for økologi. Den som var på Øya-festivalen i år, ble invitert inn i en grønn verden. Her var det ikke en kjøttbit å få tak i. Alt var grønt, økologisk og bærekraftig. FOTO: FOTO: HEIKO JUNGE / NTB

økologisk. Det er et mål som er kjekt å ha. Gjennomsnittet i EU-landene er 9 prosent. Danmark ligger langt framme med 11,7 prosent i 2022. Det går framover i Sverige. Men ikke i Norge.

Jens Stoltenbergs første regjering satte et mål om 15 prosent økologisk produksjon og omsetning. Målet sto fast år etter år. Lite skjedde. Under Erna Solbergs regjering, da Frp styrte landbruksdepartementet, skjedde det noe som normalt ikke skjer. Målet forsvant. Ikke slik at regjeringen ville ha på seg at den var imot økologisk landbruk. Regjeringen var for økologisk matproduksjon, men istedenfor å ha et konkret mål, mente man at det må produsere så mye økologisk at det dekker behovet i markedet.

Under fem prosent av den norske matproduksjonen er økologisk. Det går litt opp og ned for de enkelte produktgruppene.

Regjeringen overlot i realiteten til forbrukerne å avgjøre hvor mye det skal satses på økologisk matproduksjon. Kjøper folk økologisk, selv om det koster mer, blir det produsert mer. Det er loven om tilbud og etterspørsel som gjelder.

Regjeringen, med Senterpartiet i front, ser det egentlig ikke som sin

oppgave å stimulere til økologisk matproduksjon. De mener maten som den vanlige bonden produserer er god nok. Bønder må gjerne produsere økologisk. Men de vil ikke favorisere økobøndene.

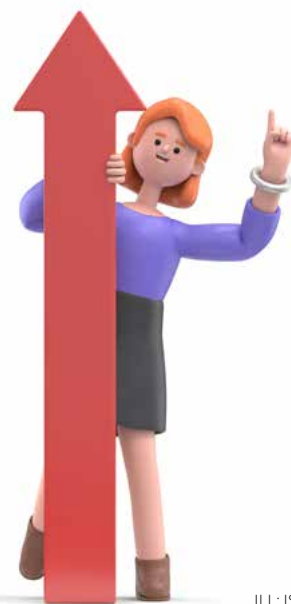
Det politikerne er mest opptatt av, er at prisene på mat er for høye i Norge. Det er de ikke, ikke når vi sammenlikner prisene i forhold til lønnsnivået her til lands. Den voldsomme interessen for matprisene, fører til at forbrukerne blir spesielt fokusert på hva mat koster. De som skal ha det billigste, velger ikke økologisk.

Det er imidlertid en økende andel av befolkningen som er opptatt av helse og sunnhet. De har merket seg at forskere stiller spørsmål ved om vi får i oss skadelige stoffer som følge av dagens effektive matproduksjon.

Toget har ikke gått for økologi. Den som var på Øya-festivalen i år, ble invitert inn i en grønn verden. Her var det ikke en kjøttbit å få tak i. Alt var grønt, økologisk og bærekraftig. For noen var det en forsmak på framtiden. Men ikke en framtid med Senterpartiet i Landbruksdepartementet.

DAGENS PERSPEKTIV

Les oss
på nett også!



ILL: ISTOCK

Du må logge inn/opprette
en bruker første gang.

Kom i gang her
– scan QR-koden:



Ps: Vi kan også gjøre det for deg.
Ring oss på tlf: 24 077 007
(fra 9:00–15:00)



FOTO: ISTOCK / DRAZEN

5 viktige drivere

ved valg av arbeidsgiver

HR-selskapet Randstad ba i sin «Employer brand research»-rapport arbeidstakere, studenter og arbeidsløse om å beskrive den ideelle arbeidsgiveren. I Norge deltok 2546 personer i undersøkelsen, de fleste hadde et høyt eller middels utdanningsnivå. Dette er de viktigste faktorene folk ser etter når de skal velge arbeidsgiver, ifølge undersøkelsen:

- God arbeidsmiljø
- Attraktive lønnsbetingelser
- God ledelse
- God opplæring
- God balanse mellom jobb og fritid.

Mønsteret er i store trekk det samme som tidligere år, men det har ifølge Randstad likevel skjedd en liten dreining i ønskene og behovene til norske arbeidstakere sammenlignet med tidligere år. Det å ha en god balanse mellom jobb og fritid er i år oppe på en femteplass på listen over de viktigste egenskapene ved en arbeidsgiver. Dette kriteriet har dermed gått forbi jobbsikkerhet; som tidligere lå på femteplassen. I undersøkelsen har deltagerne både vurdert

sin nåværende arbeidsgiver og listet opp egenskaper ved «den ideelle arbeidsgiveren». Det største gapet mellom de to er å finne innenfor lønn og frynsegoder. Attraktive lønnsbetingelser er det nest viktigste når folk beskriver attraktive arbeidsgivere, men i vurderingen av egen arbeidsgiver havner dette kriteriet helt nede på tiende plass. Deltagerne i undersøkelsen ønsker seg også bedre ledere enn de har i dag. God ledelse ligger på tredjeplass på «drømme-listen». I vurderingen av nåværende arbeidsgiver er ikke dette kriteriet en gang inne på topp-ti listen. Heller ikke god opplæring er inne blant topp-ti på nåværende arbeidsplass. Også det er noe mange ønsker seg.

– Da jeg ble konsernsjef, var det ikke sann at alle strakk hendene opp i været. Det var litt mer; ja, ja ... vi får se hva han finner på.

Johan H. Andresen til Dagens Næringsliv – om da han selv ble konsernsjef i familieselskapet.



FOTO: TERJE BENDIKSBY / NTB

FOTO: ISTOCK / NORTONRSX



Sladder fremmet jobbsamarbeid

Har sladder et ufortjent dårlig rykte? Tja. Ifølge en studie fra universitetet i Amsterdam kan sladder på jobben være bra for det sosiale samspillet. Det skriver bladet Chef, som viser til at adferdsviter Terence Dores Cruz. Han sier at sladderets gode sider veier tyngre enn de dårlige. Folk vurderer informasjon de får via sladder som både relevant og tilforlatelig, finner forskerne. De som sladrer har på sin side en tendens til å «belønne» god oppførsel med positivt sladder, og «straffe» dårlig oppførsel med negativt sladder.

FOTO: ISTOCK / FIZKES



Ny som leder? Unngå å bli en oppgavemagnet

Danske lederstof.dk, siden til den danske organisasjonen Lederne, gir råd til nye ledere. Ett av dem er å unngå å bli en oppgavemagnet. De skriver:

«Hvis du i det daglige arbeidet stiller deg til rådighet for medarbeiderne dine som oppgaveløser, gir du dem den dårlige vanen at de kan komme til deg med problemer og forvente å komme derfra med løsninger. Du ender som en altfor travel saksbehandler; uten overblikk og strategisk utsyn. Hvis du i stedet klarer å involvere medarbeiderne i avdelingens oppgaver på en måte som gjør at de tar på seg oppgavene og kommer til deg med løsningene, så vil du få tid og overskudd til det du er ansatt for: Å være leder.

Og en god leder er nå engang det beste personalgodet medarbeiderne kan få.»

FOTO: ISTOCK / CHOJA



Hvordan går du fram når du vil overbevise en gruppe?

De fleste velger å søke bred, men svak støtte istedenfor smal, men sterk støtte, viser forskning ledet av Derek Rucker, professor i markedsføring ved Kellogg School of Management. Er det lurt? Ikke nødvendigvis. Å satse på å få smal, men sterk støtte i en gruppe kan noen ganger være bedre. Men til tross for dette, har vi en svært sterk tendens til å foretrekke strategier som gir bred enighet, viser funnene.

«Folk har en tendens til å strebe etter å få flere mennesker på sin side på bekostning av å få med seg mennesker som virkelig er gode støttespillere og talspersoner», uttaler Rucker i en artikkel i Kellogg Insight.

Professoren understreker at bred enighet kan være en god strategi, men han mener det er et problem at vi kan bli så opphengt i å søke bred enighet at vi gjør det også når andre strategier er bedre.

Forskerne gjorde mange eksperimenter som viste de samme tendensene. Men hvorfor har vi denne dragningen mot bred enighet? Rucker og teamet hans understreker at det her må forskes mer, men skisserer et par mulige ideer til forklaringer:

- **Vi mennesker er sosiale vesener, vi liker at grupper er i harmoni.** Det kan rett og slett føles mer behagelig når det er en generell (om enn «lunken») enighet en gruppe enn når det er sterke stemmer for og imot ulike sider av en sak.
- **Det kan virke som om folk tror at «antall gir sikkerhet».** At de ikke «kan» tape når de har flere mennesker på sin side. Slik er det imidlertid ikke. Det viser, ifølge forskerne, eksperimentene som er gjort i denne studien.

Av Anita Myklemyr
am@dagensperspektiv.no

Endelig ute av krisemodus

Men å være konsernsjef er en helt annen jobb enn å være finansdirektør, erfarer Geir Karlsen, toppsjef på tredje året i Norwegian.

– Jeg har jo til tider vært litt brutal i finansdirektørrollen. I min stilling nå, må jeg oftere tenke meg om en gang til før jeg bestemmer meg i de ulike sakene.

Under pandemien var Norwegian en liten hårsbredd fra å gå konkurs. Nå planlegger de for vekst, og i år åpner flyselskapet totalt 27 nye flyruter i vinterprogrammet og 46 i sommerprogrammet.

Endelig er den viktigste jobben til konsernsjef Geir Karlsen noe annet enn å sjonglere akutte kriser.

For etter at han kom til Norwegian i 2018, da som finansdirektør, har han håndtert kriser på løpende bånd. Det har vært kjøpt-altfor-mange-langdistansefly-krise, alvorlige-tekniske-feil-på-fly-krise, gjeldskrise og pandemikrise. På toppen kom krigen i Ukraina, geopolitisk uro og svak kronekurs.

Sommeren 2021 fikk daværende konsernsjef Jacob Schram sparken av de nye eierne. Da ble Geir Karlsen, som hadde vært konstituert som konsernsjef i et halvt år i 2019 etter at Bjørn Kjos gikk av, satt på toppjobben. Nå skulle den durkdrevne finansdirektøren ikke lenger «kun» ha ansvar for pengene. Han skulle

også ha ansvaret for alle menneskene i selskapet.

– Det hadde jeg egentlig ikke gjort før. Jeg har i hvert fall ikke vært leder for så mange, sier Karlsen.

– Å være konsernsjef er en helt annen jobb.

Fant løsning i Kina

Han tar imot til intervju på Norwegian's hovedkontor på Fornebu; i det som en gang var «Braathens-bygget». Korridorene går på kryss og tvers mellom kontorene. Sjefskontoret er lite, og rommer akkurat et skrivebord og et lite møtebord med fire stoler rundt.

Han sitter sideveis på en av møtebordstolene, tilbaketrukket med ryggen mot vegg. På gulvet står det en pakke med en fotballdrakt med «Karlsen» trykket på ryggen. Han forteller at en internasjonal fotballklubb som ønsker Norwegian som sponsor.

«Ikke aktuelt», fastslår han kontant.

Den tidligere finansdirektøren har saumfart dette selskapet på jakt etter kostnader som kan kuttes så mange ganger at han vegrer seg for å pådra seg nye med mindre de er strengt nødvendige.





Noe av det Geir Karlsen har jobbet mye med etter at han ble konsernsjef i Norwegian, er opprettholdelse og videreutvikling av selskapskultur. Han har reist mye rundt. Her på hovedkontoret på Fornebu.

FOTO: ANITA MYKLEMYR

Mini-CV

Geir Karlsen (59)

Oppvekst og bosted: Sykkylven og Bærum

Sivilstatus: Gift, tre barn

Utdanning: Siviløkonom fra Handelshøyskolen BI

Karriereglimt: Group controller i Frontline Management (2000-05). Finansdirektør i Golden Ocean Group (2005-10), Songa Offshore (2010-13) og Navig8 Group (2014-18). Finansdirektør i Norwegian i 2018, konsernsjef fra juni 2021. Var konstituert som konsernsjef i et halvt år, etter at Bjørn Kjos gikk av i 2019.

Fritid: Familien. Liker også å gå på ski, sykle og spille golf.

Han er kjent for både å kunne kutte kostnader og for å finne finansiering. Karlsen var finansdirektør i det Fredriksen-eide shippingselskapet Golden Ocean under finanskrisen, og senere finansdirektør i Songa Offshore – eid av Arne Blystad – da riggmarkedet fikk bank. Nå er Fredriksen en av de største eierne i Norwegian.

– Det som skjedde i Golden Ocean, lignet litt på det som senere skjedde i Norwegian. En hadde bestilt mange skip/fly i et marked som var nedadgående, og en stod foran en situasjon der veldig mye *assets* skulle finansieres, sier Karlsen.

Før han begynte i Norwegian, var han finansdirektør i selskapet Navig8 i London og jobbet veldig mye opp mot Kina; fordi det vestlige bank-markedet var rimelig «kaldt». Navig8 hadde ikke så mye gjeld, forklarer han, men det var et nytt selskap som på mange måter var lite kjent i bankmarkedet.

– Vi pendlet nærmest til Kina, sier Karlsen.

Kjennskapen han da fikk til Kina skulle senere vise seg å bli god å ha også i Norwegian.

160 milliarder i gjeld og forpliktelser
Norwegian hadde vokst over tid da han begynte der, men hadde ved utgangen av 2019 rundt 80 milliarder kroner i gjeld og over 80 milliarder i forpliktelser gjennom ordre på nærmere 200 nye fly som lå inne hos Boeing og Airbus. Det var bestillinger som ble gjort i 2012 og 2013; da Norwegian-gründerne Bjørn Kise og Bjørn Kjos skulle satse på langdistanseflygninger. De planla også å selge eller leie ut fly de selv ikke skulle bruke.

Leveransene fra Airbus var imidlertid veldig forsinket, forteller Karlsen.

– Det var et problem. Planen var jo at Airbus-flyene skulle finansiere de bestilte Boeing-flyene, gjennom leasing eller salg av fly. Det ble også et problem at vi erfarte problemer med motorene på våre langdistanselfly, sier han.

Historien om motortrøbbel på Dreamliner-fly og to alvorlige ulykker med 737 Max 8-fly – som andre selskap hadde i henholdsvis Indonesia og Etiopia – er kjent. Flytypene måtte settes på bakken over tid på grunn av tekniske problemer, og Norwegian gikk på store tap fordi de måtte leie inn andre fly.

– Samtidig var det gjeld som falt. Det ble vanskelig, sier Karlsen nøkternt.

«Vanskelig» er neppe å overdrive. De reforhandlet obligasjonsgjeld, og solgte 20-25 fly. Samtidig pushet de ordrene de hadde på nye fly fremover i tid, for å slippe å ta imot så mange fly. De utsatte problemene.

Det som skjedde i Golden Ocean, lignet litt på det som senere skjedde i Norwegian

– Veldig mange av flyene vi solgte, gikk til Kina. Jeg hadde jo sort belte i Kina akkurat da, og det kom veldig godt med. Vi gjorde også et joint venture med China Construction Bank, der vi solgte Airbus-fly inn til dette samarbeidet – hvor vi eide 50 prosent, som i sin tur leaset flyene ut til andre. Slik fikk vi lettet Norwegian for masse forpliktelser i den korte enden, samtidig som vi skjøv andre forpliktelser framover i tid, forklarer han.

– Ordentlig dramatikk

Karlsen var helt sentral i krisehåndteringen, og Norwegian var kommet langt med både finansiell restrukturering og strategisk omlegging i starten av 2020.

– Daværende konsernsjef Jakob Schram og jeg gikk i februar ut og sa at nå har vi virkelig ryddet opp. Nå er vi klare. 2020 kommer til å bli et godt år, som kanskje til og med kan gi et bra overskudd i Norwegian.

En måned senere ble Norge nedstengt på grunn av pandemien.

– Da hadde vi en ny situasjon, da,

sier han, og legger til at når det har gått såpass bra som det har gjort, så er det fordi de tidlig så at det kom til å smelle ordentlig.

– Vi var tidlig ute med å ta tak i problemstillingene.

– Men Norwegian gikk nesten konkurs våren 2020, og hadde et driftsunderskudd på to milliarder i første kvartal det året. Hvordan var det å være finansdirektør da?

– Det var konkursfare så det holdt. Mange andre sto i samme situasjon under pandemien, men vi hadde så mye gjeld; rundt 80 milliarder. Vi måtte gjøre noe, men det er ikke lett å hente kapital til et flyselskap når flyene står på bakken istedenfor å generere inntekter. Så vi begynte å jobbe, først og fremst inn mot staten. Vi gjorde også alt vi kunne internt. Vi permitterte mange tusen ansatte. Det var dramatisk – ordentlig dramatisk.

Karlsens forhandlingstips

De jobbet mye og intenst for å redde selskapet. Jeg spør om han blir stresset i slike situasjoner. Han svarer nei.

– Situasjonen var så alvorlig at det mest sannsynlige var at selskapet ville gå under. Og da må du bare tenke: Hva har vi å spille med her? Hvilke kort har vi på hånden? Hvilke aktører kan vi henvende oss til?

– Hva var det viktigste kortet?

– Det var så galt at det viktigste kortet var at alle var i samme situasjon. Skulle man la det ene flyselskapet etter det andre gå under på grunn av en pandemi? Det kunne ikke skje.

Norwegian fikk til slutt en mye omtalt lånegaranti av staten, noe som ifølge Karlsen var avgjørende for veien videre, og han mener at avtalen ble god for staten også.

– Slik det ser ut nå, vil staten kunne få igjen alle pengene sine. Med avkastning, sier han.

Karlsens beste tips i kriseforhandlinger er å for øvrig å fortelle kreditorer om både gode og dårlige nyheter.



Geir Karlsen på kontoret sitt på hovedkontoret til Norwegian.

FOTO: ANITA MYKLEMYR

I januar overtok Norwegian eierskapet i flyselskapet Widerøe, etter at Konkurransetilsynet til slutt ga klarsignal. På bildet: Tidligere konsernsjef i Widerøe Stein Nilsen (t.v) og Norwegian-sjef Geir Karlsen under en pressekonferanse i 2023. Norwegian mente Konkurransetilsynet ikke hadde tatt dokumentasjon rundt oppkjøpet på alvor.

FOTO: OLE BERG-RUSTEN / NTB



Geir Karlsen og Norwegian har planer om å etablere flere ruter i Europa, i tillegg til å vokse i det nordiske markedet. FOTO: NORWEGIAN

– Det er viktig å fortelle om dårlige nyheter. Ikke etter at de har skjedd, men når du ser hva som kommer til å skje. Under pandemien visste alle våre store kreditorer at her kommer vi til å få et megaproblem. De visste at vi kom til å måtte sette oss ned og diskutere mulige løsninger: Hva vi gjør nå?

Å servere dårlige nyheter på et tidlig tidspunkt, bygger tillit, resonnerer han.

– Heller det enn at de finner det ut selv, for å si det sånn. Skjer dét, er du allerede ute å kjøre. Og fortell hvordan det egentlig er – uten å hverken legge til eller trekke fra. Det kommer du veldig langt med.

Millionbonus-kritikken

Sommeren 2021 fikk den avgåtte konsernsjefen, Jacob Schram, og Geir Karlsen – i egenskap av å være tidligere finansdirektør – utbetalt 11 millioner hver i bonus. Flere andre ledere fikk også bonuser. Kritikken haglet, og næringsminister Iselin Nybø gikk ut mot Norwegian, som hadde fått kriselån av staten for å overleve. Statsråden mente at det var dårlig skjønn å betale ut store bonuser, og undret seg over vurderingen til det forrige styret; som hadde designet avtalen.

– Nå i ettertid: Hva tenker du om den skarpe kritikken dere fikk?

Karlsen tenker seg om, og starter resonnementet sitt med å snakke om at det i Norwegian er kultur for at folk ikke gir opp. De står løpet ut. Går den ekstra mila.

– Vi trår til når det er nødvendig. Når det er sagt, så var det også slik at det klar mest sannsynlige i den situasjonen vi stod i, var at selskapet ville gå konkurs. Det var svært viktig å beholde nøkkelpersoner for å komme igjennom prosessen. Det ble av styret gitt lovnader om bonuser, hvis vi fikk det til. Sannsynligheten var liten, men folk ble jo sittende her. Om det var bare på grunn av bonuser, vet jeg ikke.

Han har sagt det før, og gjentar det: Da det stod på som verst vinteren 2021, kom Jacob Schram og han selv til at bonusene deres kunne være problematiske og sette hele operasjonen i fare.

Jeg kommer aldri til å bli noen Bjørn Kjos. Det tror jeg vi kan være enige om

– Vi sa fra oss bonusene våre på vinteren der, for å ikke risikere at dette skulle bli en stopper for løsningen vi jobbet for. Og tenkte at hvis styret likevel ønsket å gi oss noen bonuser, gitt at vi fikk det til, så var det opp til styret. Vi fikk det til, og styret kom da tilbake og sa at de syntes vi fortjente bonusene. Men jeg forstår veldig godt at det ble stilt spørsmål ved dette.

– Høylytte spørsmål ...

– Det var en ekstrem situasjon som krevde ekstrem innsats, med en svært liten sannsynlighet for å lykkes. Og da ble det sånn. Vi valgte å ta imot de bonusene. Det står jeg for.

Var på vei ut

Konkurskampen varte fra 2019 til sommeren 2021. Jeg spør hva det gjør med ham på det personlige planet å stå i den typen jobbsituasjon så lenge.

– Du går inn i en boble, er i survival-modus og vrir og vender på absolutt alt mange, mange ganger. Men når situasjonen er så ekstrem og dramatisk, så ligger det også en interessant utfordring der. Det kunne gått dårlig, men det gikk bra. Jeg bruker å si at så lenge det ikke gjør fysisk vondt, så er det egentlig greit. Du kommer igjennom det.

– Hva gjør du for å ikke bli utslitt?

– Når du holder på så lenge med en sånn prosess, så vil du ha perioder der du jobber for bare 60-70 prosent maskin; i en dag eller to. Det tror jeg

er ganske vanlig. Det blir rett og slett for intenst. Men så er du tilbake igjen.

Siden det var pandemi, hendte det at han dro på hytta når han visste at han skulle sitte i Teams-møter omtrent døgnet rundt. Han medgir at han et par ganger reiste selv om det ikke var lov. Innimellom slagene gikk han på ski.

– Hva er den største forskjellen mellom å være konsernsjef og tidligere jobber du har hatt?

– Å sitte her; i intervjuer ..., sier han, og legger ikke skjul på at intervjuer ikke er favorittøvelsen. Han sier at han trodde at han ville slite med å slippe finansdelen; etter så mange år som finansdirektør i ulike selskaper.

– Men det har vært det letteste. Jeg hadde jobbet med så mange problemer som finansdirektør. På et eller annet tidspunkt blir du mettet, og det var jeg. Derfor var jeg i praksis var på vei ut av Norwegian da jeg ble tilbudt konsernsjefjobben.

– Visste de det?

– Jeg visste det. Og ja; noen visste det. Men ikke alle.

Et bredere ansvar

Han forteller at noe av det han har tenkt mest på og jobbet mest med som konsernsjef, er å opprettholde og videreutvikle kulturen i selskapet. Han bruker etter eget sigende også mye tid på å snakke med ansatte både på og utenfor kontoret. Hvis han er ute og flyr snakker han i «ni og en halv av ti tilfeller» med kabinansatte og piloter.

– Det er viktig, og jeg er såpass freidig at jeg tror det også er ganske viktig for dem at jeg stikker innom og sier hei. Hvis det da er noe de lurer på, så har de meg der. Det å få folk med seg er ekstremt viktig.

Ansaret er dessuten bredere nå.

– Jeg har jo til tider har vært litt brutal i en finansrolle. I min stilling nå må jeg oftere tenke meg om en gang til før jeg bestemmer meg for hva jeg vil gjøre i de ulike sakene.

”

Det er viktig å fortelle om dårlige nyheter. Ikke etter at de har skjedd, men når du ser hva som kommer til å skje. Under pandemien visste alle våre store kreditorer at her kommer vi til å få et megaproblem. De visste at vi kom til å måtte sette oss ned og diskutere mulige løsninger: Hva vi gjør nå?



Selskapskultur

Kulturtiltakene i Norwegian rommer blant annet lederutviklingsprogrammer og arbeid med å redefinere visjon, misjon og verdier, forteller Karlsen, som sier at dette er noe kunne han ha snakket lenge om.

Kort fortalt er visjonen å bli Europas «most loved and trusted» flyselskap. Men å ha en visjon, med tilhørende verdier skrevet ned, betyr ikke at det faktisk skjer. Karlsen vet det, og sier at både han og andre ledere bruker mye tid på å reise rundt og snakke med ansatte om hvorfor og hvordan. De prøver å prente inn selskapets verdier, og diskuterer hva de betyr.

Konsernsjefen snakker varmt om å yte sitt aller beste på jobb og om kundereisen fra A til Å. Han synes også at han nå oftere opplever at verdiene både snakkes om og blir brukt i organisasjonen.

Men kan man egentlig elske et flyselskap? Karlsens egen tolkning er at det «å like» noe, er når ting går som det skal og alt er ok. Mens «loved» er det lille ekstra; som å slappe av under flyreisen, være trygg på at du kommer frem på tid, oppleve at betjeningen er hyggelig. Å føle seg hjemme.

– Det er dit vi skal.



Geir Karlsen i samtale med leder Tonje Ree-Lindstad, som jobber i «IOCC»; Integrated Operational Control Centre. Her overvåkes flyruter og andre parametre i sanntid.

FOTO: ANITA MYKLEMYR

Å fly etter Kjos

Som toppsjef gjennom 17 år var gründer Bjørn Kjos nærmest Norwegian. En skarpskodd jurist som ikke ga ved dørene, men også kjent for sin jovialitet, det brede gliset og den rungende latteren. Jacob Schram, som hadde jobben etter Kjos, er også en utadvendt type.

– Du etterfulgte to veldig utadvendte konsernsjefer?

– Både Jakob og Bjørn er veldig forskjellige fra meg. Nå må de selv si hva de trivdes best med, men jeg trives ikke best i den offentlige rollen. Jeg trives best fra mandag til fredag her på kontoret, med det å prøve å drive et flyselskap. Men å være i offentligheten følger med rollen, og en stor forskjell på å være konsernsjef og finansdirektør, er all medieoppmerksomheten. Alle har en mening om Norwegian, positiv eller negativ.

– Og nå er det du som er ansiktet utad...

– Ja, men ... jeg kommer aldri til å bli noen Bjørn Kjos. Det tror jeg vi kan være enige om.

Karlsen ler.

– Men jeg har veldig, veldig sansen for Bjørn Kjos; bare så det er sagt. Og jeg har mye kontakt med ham også.

Nesten enklere med «full krise»

Han beskriver seg selv som en veldig operasjonell leder.

– Det vil si at jeg går ganske langt ned i hver eneste del av selskapet. Det gjorde jeg også som finansdirektør, forklarer han.

Han er opptatt av hvordan selskapet er skrudd sammen, hvordan ting blir til, hvor de tjener penger og ikke minst hvor de bruker penger. Og han kjenner selskapet; ikke minst fra da de rekonstruerte selskapet under krisen i 2019. Den gangen gikk de igjennom hele butikken, og kuttet ifølge Karlsen et sted mellom 2 og 3 milliarder i kostnader. Som leder for de ansatte er ambisjonen også å være tydelig og retningsgivende.

– Jeg sier ting som det er, og gir retning. Det er også viktig å få folk til å gå sammen. Det har vært en *saying* i Norwegian så lenge jeg har vært her at vi jobber for mye i siloer. For adskilt. Nå synes jeg at jeg hører det sjeldnere. Den typen ting er viktig for meg som leder. Jeg har også et team rundt meg som er sabla flinke. Vi har en åpen dialog, og jeg tror de synes at jeg kan være hyggelig, men også krevende.

Når situasjonen er så ekstrem som under pandemien, så er det nesten lettere enn om du er i en situasjon der det går dårlig, men ikke kjempedårlig

Jeg spør om hva som har vært det mest utfordrende med å være leder i kriser.

– Når situasjonen er så ekstrem som den var under pandemien, så er det nesten lettere enn om du er i en situasjon der det går dårlig, men ikke kjempedårlig. Alle hadde en forståelse av at vi nesten var konkurs, og holdningen var: La oss prøve å redde det.

– For min egen del synes jeg det var like utfordrende i 2019, da jeg var konstituert konsernsjef etter at Bjørn gikk av. Vi var i en rekonstruksjon da også, selv om det ikke var på det samme nivået som i 2021. Da følte jeg virkelig på at nå har Bjørn Kjos vært sjef for dette selskapet i snart 20 år, og så kommer det inn en sunnmøring her og det kan gå galt. Den følte jeg på, og jeg tenkte at det *skal* ikke gå galt. Ikke på min vakt.

Snuser på Europa

De har forkastet langdistansestrategien, solgt fly, lagt ned ruter, nedbemannet, forhandlet med leverandører og kreditorer og lånt penger

av staten. I 2021, som ny konsernsjef, uttalte Geir Karlsen til Dagens Næringsliv at de nå hadde en unik mulighet til å skape et lønnsomt selskap. Jeg minner ham om uttalelsen. Spør om muligheter og utfordringer.

Han sier at de til nå har sett på Norwegian som et skandinavisk flyselskap. Eller nordisk; hvis de strekker det litt. Et selskap som flyr inn og ut av disse landene, og innenriks i hvert land. Slik har de tenkt; helt til i år.

– *Hva med langdistanse-drømmen om Amerika ...?*

– Den ligger ikke på bordet akkurat nå, svarer Karlsen kontant.

Norwegian, som primært har satset på ferie og fritidsreiser, skal framover satse mer enn før på forretningsmarkedet, forteller han. De har flydd i og inn og ut av Norden, men har nå også noen europeiske ruter. De flyr fra Riga og sørover, og har ruter fra Tyskland til Spania. Dette skal det bli mer av. Målet er å vokse både i Norden og i Europa.

– Vi har også sagt at dette er et kostnadsgame. Du må være konkurransedyktig. Da jeg i 2021 sa at vi hadde en unik mulighet, var det blant annet fordi vi hadde fått til avtaler med de som eier flyene våre som er bedre enn før. Vi kan fortsatt bli bedre, men vi er konkurransedyktige, nesten uansett hvem vi sammenligner oss med.

I januar overtok Norwegian også eierskapet i Widerøe. Karlsen kaller det er «en perfekt match», og tanken er å sy sammen ruter og tjenester til et mer helhetlig nett.

Utfordringene nå

Kontantbeholdningen var ved utgangen av andre kvartal i år ble forbedret til 11,5 milliarder kroner; en forbedring på 1,1 milliarder fra kvartalet før. I begynnelsen av juli justerte imidlertid selskapet ned resultatforventningene for 2024.

Etter første kvartal var forventningene for 2024 et driftsresultat mellom 2,5 og 3,2 milliarder kroner; Widerøe



Geir Karlsen liker å gå i fjellet. Her på fjelltoppen Slogen på Sunnmøre. FOTO: PRIVAT

ikke medregnet. Ifølge de nye prognosene forventes det et driftsoverskudd for hele konsernet på mellom 2,1 og 2,6 milliarder kroner i 2024; Widerøe inkludert.

Årsaken til nedjusteringen er ifølge en pressemelding fra Norwegian firedelt: Svakere etterspørsel i andre kvartal inkl. lavere fyllingsgrad på flyene, et lønnsoppgjør for piloter som ble høyere enn forventet, forsinkede flyleveranser fra Boeing som førte at de måtte leie inn i snitt mellom ett og to fly i sommersesongen – og kronekursen som svekket seg mot amerikanske dollar.

En av utfordringene framover, er ifølge Karlsen størrelsen på selskapet.

– Vi er litt for små. Vi har slitt litt med å ta ut skalafordeler,

Selskapsfølelsen

Noen trapper og korridorer ned fra kontoret til Geir Karlsen ligger «IOCC»; Integrated Operational Control Centre. Konsernsjefen foreslår at vi tar bilder der. Han liker seg her.

Her ser du hva som skjer i luften og på bakken. Store skjermer viser flytrafikk og andre parametere i sanntid. De som jobber her overvåker alt kontinuerlig, og løser problemer som måtte dukke opp i daglig trafikk.

– Dette er på mange måter pulsen i Norwegian, og jeg er ofte her og spør hvordan det går, sier Geir Karlsen.

– Kanskje har vi et par forsinkelser, kanskje er det kommet snø i Tromsø.

Han ser på skjermene på veggen. Sier at dette er et av de stedene der han opplever at han at han får en følelse av temperaturen i selskapet. Han ser hva som skjer, snakker med folk, får høre hva de bekymrer seg over. Han snakker om å kjenne selskapet så godt at han «har følelsen».

– Jeg føler at jeg har den. Det betyr ikke at jeg er ekspert, men at jeg i diskusjoner vet jeg nok til å ha en mening om hva som fungerer bra og hva som fungerer dårlig.



Økologi handler om mye mer enn egg
og grønnsaker, mat og landbruk.

Koster mer enn både
finanskrisen og koronapandemien:

Naturtap reduserer den globale økonomien med 10 prosent hvert år

Økologi er vitenskapen om organismers forhold til miljøet. Begrepet ble først brukt av den tyske biologen Ernst Haeckel i 1866. Økologien vokste frem som vitenskap, som en gren av biologien, fra 1920-tallet.

Som vitenskap kan økologi betraktes som verdinøytral og beskrivende, på lik linje med fysikk og kjemi. Begrepet «økologisk» benyttes derimot ofte om et produkt eller en handling som har liten økologisk påvirkning på naturen, som økologisk jordbruk.

Men kan økologi og økologisk produksjon være styrende for politikk og samfunnsstyring? Absolutt, mener flere eksperter Dagens Perspektiv har snakket med.

Økologi og samfunnsstyring er tema for denne utgaven av Dagens Perspektiv Magasin.

God lesing!



Av Knut Petter Rønne
kpr@dagensperspektiv.no

Tid for å tilbakebetale gjelden til naturen

– Vi har en høy gjeld til naturen, som vi nå må innfri. Men gjør vi det, vil vi få mye mer tilbake, sier Christian Steel.

Myrlandskapet er gull verdt for mennesker. Blant annet demper myra flom. Fra Jervfjellet ved Trondheim. FOTO: GORM KALLESTAD / NTB



Christian Steel er generalsekretær i miljøorganisasjonen Sabima, hvor han har jobbet siden 2003. I oktober bytter han jobb, og blir forskningsdirektør i stiftelsen Norsk institutt for naturforskning (NINA). I årevis har han kjempet for naturen og mot naturinngrep. Nå er han i ferd med å bli hørt.

– For meg er økologi noe helt annet en økologisk mat. Det er jo mye mer omfattende. Økologi er læren om sammenhengene i naturen, sier Steel. Han mener matfolket har stjålet ordet «økologisk».

– Det er i og for seg er helt greit, altså ... For vi trenger jo mye mer økologisk landbruk som unngår bruk av sprøytemidler. Jeg kjøper økologisk mat selv!

Steel forklarer at alt er økologi og natur:

– Til og med en by er natur. Men det er en transformert natur, der de fleste av de økologiske prosessene er borte. I en intakt skog er disse prosessene fortsatt til stede. Et eple vil bli liggende lenge på fortuet i byen før det råtner og brytes ned. I skogen vil eplet bli fortært og forsvinne før man får sukk for seg.

– Når økosystemet funker, gjør det veldig mye som hjelper oss mennesker, uansett hvor vi bor. Økosystemet fordeler næringsstoffer, fanger CO2

Sabima

- Sabima er en miljøorganisasjon som jobber for å stanse tapet av naturmangfold.
- Sabima foreslår politiske løsninger og sprer kunnskap om økologiske sammenhenger.
- Sabima er paraplyorganisasjon for de ni biologiske foreningene i Norge.
- Målet er å sikre god forvaltning av biologisk mangfold slik at vi får en bærekraftig bruk av norsk natur og stanser tapet av naturmangfold.



Christian Steel er generalsekretær i Sabima, hvor han har jobbet siden 2003. I oktober bytter han jobb, og blir forskningsdirektør i Norsk institutt for naturforskning. I årevis har han kjempet for naturen og mot naturinngrep. Nå er han i ferd med å bli hørt. FOTO: KPR

og absorberer vann, og dermed demper flomfaren, for å nevne noe. Vi er avhengige av naturen.

Klimakampen dominerte

Også Christian Steel har merket seg den økte interessen om naturen som Bård Tufte Johansen skapte gjennom tv-serien Oppsynsmannen.

– Interessen var stigende også før denne tv-serien, men det programmet breiet ut interessen. Mange som jobber med natur i norske bedrifter har fått en litt lettere jobb på grunn av Bård Tufte Johansen.

Lenge har naturen spilt en slags annenfiolin i miljødiskusjonene. Kampen for et bedre klima har vært dominerende, mens kampen for naturen ble skjøvet i bakgrunnen.

Det er ingen tvil om at klimaendringene virkelig har trengt vår oppmerksomhet, sier Steel. – Men nå ser vi at stadig flere får øynene opp for områder der klima skal reddes på bekostning av naturen, som vannkraft, vindmøller og batterifabrikker.

– Det er veldig få som nå lengre mener at vi må ofre sårbar natur for å redde klima, sier Sabima-sjefen.

Det internasjonale Naturpanelet har vist at 10 prosent av den globale økonomien går tapt hvert år på grunn av tap av natur. Det overgår både finanskrisen og koronapandemien.

– Jeg opplever at også beslutningstakere har fått en sterkere bevissthet om naturen nå. Men den har kanskje ikke nådd helt fram til *selve* beslutningene.

– Vi bygger for eksempel flomvern mot ekstremvær. Men det flomvernet forskyver jo bare problemene nedover i elva. Vårt naturlige flomvern, myr, skog og marker, absorberer og demper flommen.

Forventninger

Norge har skrytt på seg mye natur- og klimatroverdighet, mener Christian Steel.

Våre politikere framstod som svært glade, og tok vel også litt av æren da verdens FN-land ble enige om en ambisiøs naturavtale i Montreal for to år siden.

– Vel, vi får se hvordan det går, sier Steel i dag, og utdyper sin smule skepsis:

– Norge nådde *ingen* av de målene som ble satt ved inngåelsen av den forrige naturavtalen i 2010. Nå er vi er halvveis inn i perioden fram til 2030, da målene fra den siste avtalen skal gjennomføres.

– Vi senker ofte skuldrene litt vel mye når målene er vedtatt. Foreløpig har vi ikke sett så veldig mye handling.

Men Christian Steel har både håp

og tro. Også på at regjeringen skal få ut fingeren.

– Det blir spennende å se hva som kommer i den varslede stortingsmeldingen om natur og naturmangfold som skal komme i løpet av høsten. Vi må jo ha høye forventninger til den.

Steel og Sabima mener kommunene må løftes fram og bli spydspisser i kampen for naturen.

– Kommunene er kjempeviktige aktører her. All natur ligger jo i en kommune. Og all utbygging og arealutnyttelse skjer der.

Arealnøytralitet

Konsekvensene av ødelagt natur er for eksempel ødelagte myrer og flathogde skoger – og færre dyr og planter.

Store deler av naturen i norske kommuner er regelrett ødelagt, ifølge Christian Steel. For eksempel er 30 prosent av arealet i Nordre Follo kommune forringet og trenger restaurering. Og det samme skjer i mange norske kommuner. En stor utfordring for naturen er den enorme utbyggingen som skjer og har skjedd i de såkalte hyttekommunene.

– Men ødeleggelsene kan repareres. Man kan grøfte ny myr, drive selektiv hogst, fjerne fremmede arter og få rørlagte elver opp i dagen igjen, framhever Steel.



– Skal det bygges nytt, bør det skje på såkalt grå arealer, som allerede er tatt fra naturen. Og der må vi bygge høyere og tettere. Så må man unngå å røre den mest verdifulle naturen.

Christian Steel mener det er mye som kan gjøres for både å redde og reparere norsk natur.

– Hovedløsningen er arealnøytralitet. Det vil si at hvis du bygger ned natur, må den mest verdifulle naturen unngås, og du må restaurere og reparere naturkvaliteter tilsvarende det som ødelegges et annet sted. Sånn vi tenker jo alltid om økonomi. Du lager et budsjett som helst skal gå i pluss eller i alle fall i balanse, forklarer Steel, som har håp om at flere kommuner vil gå i den retningen.

– Mange snakker nå om arealnøytralitet. Hele 80 norske kommuner har satt seg mål om å bli arealnøytrale. Det er veldig løfterikt at hver fjerde kommune er i gang med dette.

Politisk mot

– *Hva med Oslofjorden? Den mest fiskerike fjorden i Norge på 1980-tallet er nå i ferd med å dø, og det skjer nesten ingen ting?*

– Å redde og reparere Oslofjorden er mulig, men det krever politisk mot og handling. Landbruk, bunntråling og uenighet mellom kommuner har ført fram til dagens håpløse situasjon, sier Christian Steel.

Jeg tror det politiske motet er i ferd med å bygge seg opp. Men det er jo ikke Klima- og miljødepartementet alene som kan ta beslutninger rundt dette. Å redde Oslofjorden er avhengig av en samlet innsats fra hele regjeringen. Men det er fortsatt mulig.

For å redde både Oslofjorden og annen natur i vårt langstrakte, men stadig mindre naturrike land, trengs det tre ting, ifølge Christian Steel:

1. Det må stilles mye strengere krav til kommunene og alle sektorene. Blant annet må de pålegges å lage et naturbudsjett som går i balanse.

2. Lovverket må justeres. Det må framkomme i lovtekster at «der som du bygger der, må du restaurere et annet sted», og den mest verdifulle naturen må beskyttes.

3. Det må bevilges penger. Å redde og reparere naturen er ikke gratis.

– Vi har en høy gjeld til naturen, som vi nå må innfri. Men gjør vi det, vil vi få mye mer tilbake, ti ganger så mye ifølge Det internasjonale Naturpanelet.

Ifølge Steel må vi stille strengere krav til kommuner, næringsliv og utbyggere. «Alle» aktører vil jo ha unntak. Økologi og natur må inn i alle sektorer.

– Kun to prosent av skogen i Norge er eldre enn 160 år. 70 prosent av den har vært hogd flat. Vi skal fortsatt høste av naturen, men vi må gjøre det annerledes. Og til det trenger vi nye forvaltningssystemer, mener Christian Steel i Sabima.

– Vi må slutte å tro at vi «må tilbake til steinalderen» for å redde naturen. Det er bare tull. Vi må justere forbruket vårt noe, men det er ikke sånn at vi vil få et merkbart fall i levestandard av å ta vare på naturen. Tvert om vil en rikere natur gi oss bedre liv.



Den norske fjellheimen. Hyttefeltene regjerer i mange norske kommuner. Her fra Beitostølen.

FOTO: GEIR OLSEN/NTB



På 1980-tallet var Oslofjorden en av landets mest fiskerike fjorder. I dag er den vakre fjorden nesten død under havoverflaten.

FOTO: ANNIKA BYRDE / NTB

Slik kan vi redde naturen

I forbindelse med den varslede stortingsmeldingen om natur og naturmangfold har regjeringen bedt om innspill fra interesserte aktører om hvordan vi best kan ta vare på og redde norsk natur.

Det følgende er sakset fra Sabimas innspill til regjeringens arbeid:

Vi mener de tre viktigste grepene som må tas i dag og som må inngå i stortingsmeldingene for natur og klima er følgende:

1. Norge vedtar et mål om arealnøytralitet, på veien for å oppnå naturpositivitet. Jamfør Naturavtalens hovedmål A om at «alle økosystemer er opprettholdt, forbedret eller restaurert, slik at arealene med naturlige økosystemer økes betydelig innen 2050». Dette må gjelde på alle nivåer, for alle sektorer og alle former for mulige inngrep i naturen.
2. Lovverket blir gjennomgått og oppgradert for å sikre at naturen får et sterkere rettsvern og gir tilstrekkelige virkemidler som gjør at vi når nasjonale natur- og klimamål.

Utforming av lovverk og politikk må baseres på den mest oppdaterte kunnskapen.

3. Avgiftssystemet og andre virkemidler legges om så det lønner seg med en sirkulær produksjon og forbruk, både når det gjelder areal og andre naturressurser.

Videre mener Sabima at følgende er sentralt for å sikre at arealbruken fremover bidrar til at vi når natur- og klimamålene:

- Vi må få på plass et naturregnskap som er operativt på alle nivåer.
- Lovfesting av sentrale prinsipper og målsetninger.
- Planavdelingen må flyttes fra Kommunal- og distriktsdepartementet til

Klima- og miljødepartementet.

- Kompetansen og kapasiteten må økes i hele miljøforvaltningen inkludert hos våre viktigste arealforvaltere; kommunene.
- Vi trenger et velfungerende innsigelse-institutt med statsforvaltere som griper inn når kommunene ikke ivaretar nasjonale og regionale interesser.
- Det er behov for en nasjonal «planvask-dugnad». Det er i Norges nasjonale interesse at utbyggingsplaner som ligger på karbonrik og viktig natur tilbakeføres til naturformål.
- Vi må bryte dagens tette bånd mellom utbyggere og utredere, slik at det er kommunene, på utbyggers regning, som bestiller og stiller krav til dem som gjennomfører konsekvensutredninger.

Grønn omstilling – hvordan gjør Norge det?

Abelias omstillingsbarometer måler

Norges evne til langsiktig økonomisk vekst, sammenlignet med 21 OECD-land. Barometeret er utviklet for Abelia av Oslo Economics, og baseres på internasjonale statistikkbanker. Omstillingsevnen beregnes utfra en score fra 0 til 100 per år, per indikator. Landet som er rangert høyest vil få en score lik 100. Landet som er rangert lavest vil få en score lik 0.

I år er klima, miljø og bærekraft for første gang med i dette barometeret. Her presenteres Norges score på noen sentrale indikatorer. Vi har valgt å sammenligne med beste og dårligste land, samt våre nordiske naboer Sverige, Danmark og Finland.

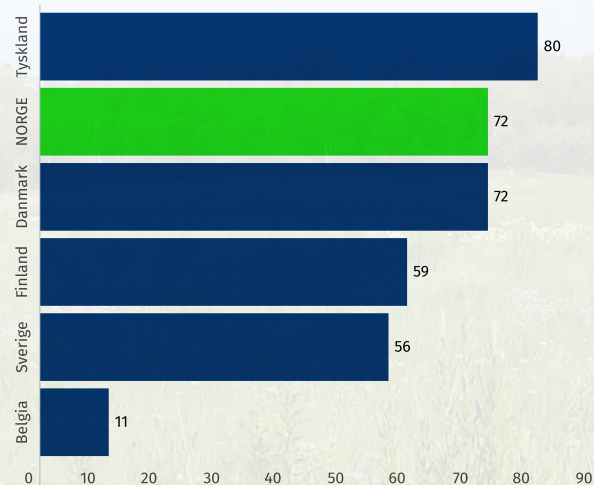
Landet mitt slipper ut mer enn ditt ...

Nordiske land, samt landene med best og dårligst score på "klimautslipp".

	93	Sverige: Best i klassen
	69	Danmark: Nest-best i Norden
	69	Finland: Delt andre plass med danskene
	51	Norge: Dårligst i Norden
	22	Tsjekkia: Dårligst i klassen

Norge er gode på grønn forskning

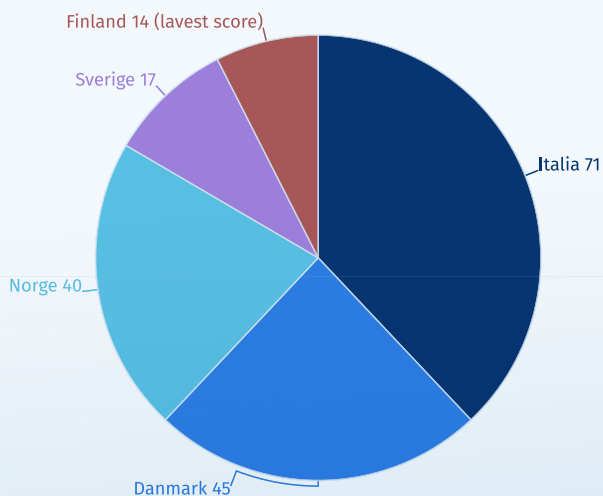
Nordiske land, samt landene med best og dårligst score på "grønn forskning og innovasjon".



Kilde: Abelia/Oslo Economics, Omstillingsbarometeret 2024

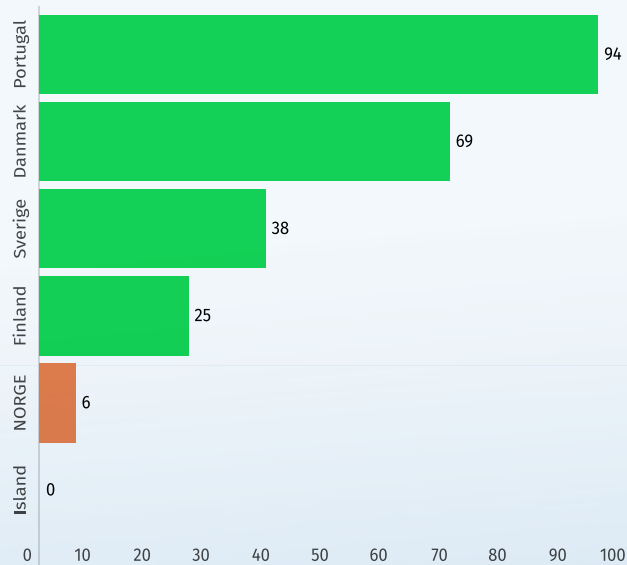
Resirkulering er vanskelig

Nordiske land, samt landene med best og dårligst score på "sirkulærhetsgrad" – altså resirkulering.



Hæ? Energieffektivisering ..?

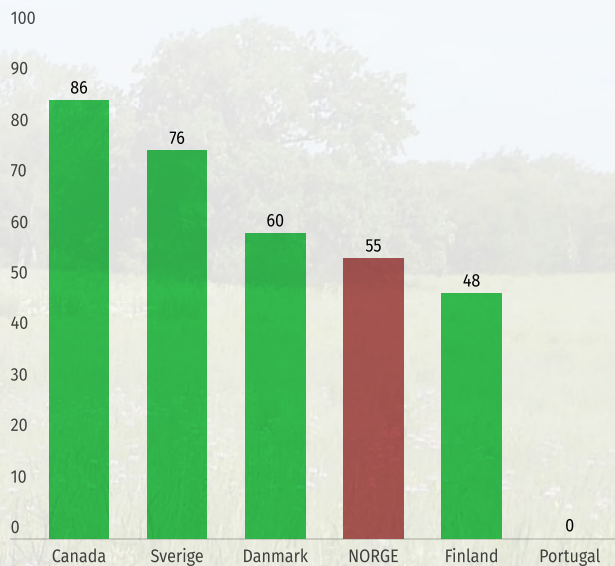
Nordiske land, samt landene med best og dårligst score på "energieffektivisering".



Kilde: Abelia/Oslo Economics, Omstillingsbarometeret 2024

Bevaring av miljø

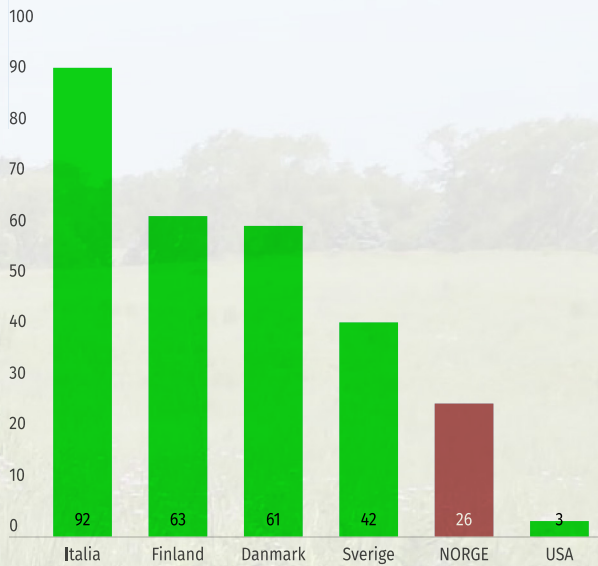
Nordiske land, samt landene med best og dårligst score på "bevaring av miljø"



Abelia/Oslo Economics, Omstillingsbarometeret 2024

Straffer verstingene i liten grad

Nordiske land, samt landene med best og dårligst score på "grønne skatter og avgifter".



Abelia/Omstillingsbarometeret 2024

Av Knut Petter Rønne
kpr@dagensperspektiv.no

Mener vi trenger en ny fortelling: – Miljøbevegelsen kan ha mistet garderoben



Skift-direktør Bjørn Kjærland Hagland vil gjerne invitere til en spennende og gøyale reise til nullutslipps-samfunnet. Der vi alle er bevisste på at det vi tar fra naturen, skal vi gi tilbake i større monn.

FOTO: KPR

– Klimatrettheten er utbredt. Vi må snakke mindre om trusler og forsakelser og mer om hvordan vi skal få det bedre. Vi må lage en ny fortelling om fremtiden.



et sier administrerende direktør for Skift Næringslivets Klimaledere, Bjørn Kjærland Haugland.

– Vi ser nå en type klimatrøtthet hos befolkningen. Mange er gått lei. Klimatiltak fremstår for mange som dyre symboltiltak uten reell effekt. Ungdommene våre marsjerer ikke i gatene for klima lenger, utdyper Haugland.

Skift-sjefen viser til at både verden og Norge har satt ambisiøse klimamål, avholdt utallige klimatoppmøter og gjort enormt mange vitenskapelige analyser. På tross av alle analysene, målene og toppmøtene, så fortsetter utslippene å øke.

– 10.000 rapporter og utvalg har åpenbart ikke har gjort særlig inntrykk på beslutningstakerne. Og nå har mange gått lei, sier Haugland, og erkjenner følgende:

– Miljøbevegelsen må nok ta litt av ansvaret for denne klimatrettheten. Vi har hamret og advart og skreket så mye at vi kan ha «mistet garderoben».

Reisen mot det grønne

Gjennom FNs bærekraftsmål og de årlige klimatoppmøtene har verden blitt enige om null-utslipp av klimagassutslipp innen 2050.

Folk flest synes at «analysen er bra», men ofte blir lavutslippssamfunnet assosiert med en kjøper fremtid. Og, som Haugland påpeker: «Det er jo ingen som gleder seg til en kjøper framtid».

I Norge laget Klimautvalget 2050 en god analyse om hvordan Norge skal redusere sine utslipp. Det er

imidlertid nødvendig å fargelegge disse analysene og rapportene med nye og bedre fortellinger, som viser hvordan lavutslippssamfunnet blir et bedre sted å bo, leve og arbeide, mener Bjørn K. Haugland.

– Vi må skape et positivt narrativ om nullutslippssamfunnet Norge i 2050 og reisen dit. Da trenger vi en bedre fortelling som viser hvordan en fremtid uten utslipp blir bedre, kulere og gøyere. Ikke bare dyrt, krevende og vanskelig...

Haugland bruker de første elbilene, inkludert norske Think, som eksempel:

Når de første elbilene ble lansert, ble de oppfattet som små, kalde og rare biler som gikk veldig sakte. Det blir ikke mye entusiasme rundt noe slikt. Så lanserte Elon Musk Tesla. Han gjorde det helt omvendt. Han laget en tøff bil med egenskaper som overgikk de fossile konkurrentene. Det ga en helt annen opplevelse av elbilen.

– Vi må gjøre lignende ting på andre områder. Vi må lage klimavennlige løsninger som forbedrer samfunnet og skaper entusiasme.

Samfunnet og næringslivet er altså på en reise, mener Bjørn K. Haugland. De 17 bærekraftsmålene som FN samlet seg om i 2015 har vært avgjørende for å sette retning.

– Plutselig ble alle land utviklingsland. Nå hadde alle land mål som ikke var nådd. Og som fortsatt ikke er nådd. Vi er på en reise mot noe nytt og bedre hvor vi sammen skal utrydde sult og fattigdom, utjevne forskjeller og gi tilgang til ren energi, utdanning og mer natur.

Endringer skjer i dorgefart

I 2050 skal altså verden være uten utslipp. For å komme dit må vi tenke mye mer helhetlig enn vi har gjort hittil, mener Haugland. Norge har en ekstremt sektorinndelt politikk og forvaltning. Det har ført med seg mange ulike veikart til det grønne skiftet fra flere ulike aktører. Alle sektorer ønsker tilgang til de samme begrensede ressursene, som for eksempel fornybar energi og natur.

– Det er ikke godt nok lenger. For å lykkes med omstillingen, må vi samarbeide mye mer på tvers av sektorer. Vi må skape bransjefellesskap som drar nytte av kunnskap, kompetanse og ideer fra andre sektorer, mener Haugland.

– Men endringer skjer i dorgefart. Målet om kun 1,5 graders oppvarming er ikke lenger mulig å nå ifølge flere klimaforskere. I Norge må vi heller forberede oss på at det kan bli opp mot 4 grader varmere, konstaterer Skift-lederen.

Mange er gått lei. Klimatiltak er dyrt og framstår ofte som lite fornuftig. Ungdommene våre marsjerer ikke i gatene for klima lenger

– Hvorfor trækker vi ikke på gassen? Vi har jo opplevd noen konsekvenser av klimaendringene, eller?

– Ja, det har vi definitivt. Ekstremværet «Hans» sommeren 2023 gjorde inntrykk på oss, men det ble egentlig ikke koblet opp til klima i særlig grad. Det må nok enda flere «Hans»-er til før folk flest ser dette i sammenheng med klimaendringene, sier Haugland, som setter sin lit til neste generasjon:

– Håpet er at viljen til å gjøre noe også handler om generasjonsperspektiver. Dagens unge er mye mer



Bård Tufte Johansen skapte stort engasjement for natur og naturmangfold gjennom sin TV-serie 'Oppsynsmannen'. FOTO: NRK

inne i tankeganger som handler om viktigheten av å ta vare på naturen. Vi ser det samme generasjonsperspektivet innen digitalisering. De unge er «født digitale». Vi som er noe eldre ble født analoge.

– Med andre ord: Mens klimaendringer vokser på oss godt voksne, er de unge er født inn i det.

Også EUs klimasatsinger er verdt å henge seg på, mener Haugland.

– I EU skjer klimaomstillingen mye raskere enn hos oss. Det EU har gjort med sin «Green Deal» er ikke bare en politisk plattform eller et tiltak «langt der fremme», det blir kontinuerlig tatt inn i lovgivningen. Den reisen Europa har startet står ganske støtt, selv om det naturlig nok kommer noen dumper innimellom.

– I en mer polarisert verden, må vi utvikle et mer samlenende narrativ om klimaomstillingen. «Alle skal med», som noen liker å si. Språket er viktig når vi snakker om omstilling. Vi må slutte å snakke om «grønne jobber». Alle jobber er gode jobber, men alle jobber må omstille seg.

– Det som blir viktig fremover, tror jeg er å tilføre narrativet elementer som sier at «dette får vi til» og at «fremtiden blir bedre».

Natur og naturmangfold

– Hva med naturperspektivet, blir det glemt i all oppmerksomheten rundt grønn teknologi og fornybar energi?

– Mange av rapportene og analysene rundt både klima og natur «haver i skuffen». Men vi ser også at ting er i ferd med å endre seg, framhever Bjørn K. Haugland.

– Stadig flere selskaper og enkeltpersoner kommer til oss i Skift med ønske om å få et kompetanseløft på natur og naturmangfold, sier han.

– Ofte oppfattes areal, natur og menneskerettigheter å stå i motsetningen til energitiltak. Men biologien kryper gradvis inn i beslutningene. Kanskje kryper den for seint, men vi har en helt annen situasjon i dag enn for 10 år siden.

En som gjorde svært mange av oss oppmerksomme på vår sårbare natur, var komiker og Nytt på nytt-programleder Bård Tufte Johansen. Tidligere i år laget han tv-serien «Oppsynsmannen», der han reiste rundt i Norge og fortalte om at norsk natur ble bygget mer og mer ned.

– Den kjente pioneren innen klimaforskning, professor Jørgen Randers, sa tidligere i år at Bård Tufte Johansen hadde klart å skape

A middle-aged man with light hair and a goatee, wearing a dark blue suit jacket over a light blue button-down shirt and a brown leather belt, stands outdoors with his arms raised in a gesture of openness or surprise. He is smiling at the camera. The background shows a street scene with green trees, a building with large windows, and several bicycles parked on the sidewalk. The lighting suggests it's daytime.

Næringslivet vil framover ikke bare bli målt på økonomisk vekst, men også på økologisk vekst, spår Bjørn Haugland. Det vil si at du tilfører mer natur eller mer energi enn det du forbruker.

FOTO: KPR

mer engasjement om naturmangfold i løpet av fire tv-programmer enn Randers selv hadde greid i de siste 50 årene, forteller Haugland.

– Bård Tufte Johansen hadde ikke alle svarene, men han klarte å skape et engasjement. Og han klarte å endre folks perspektiv.

Nye krav og forventninger

At virksomheter nå blir pålagt å ta hensyn til naturverdier, bidrar også til økt oppmerksomhet om naturmangfoldet.

I dag må virksomheter rapportene om sin belastning på naturen, og ikke minst legge inn i regnestykket hvor verdifull naturen de belaster er.

– Skift startet som en ren klimaorganisasjon, men vi har de siste årene tatt med oss relasjonen mellom klima og natur, foreller Haugland.

I fjor startet Skift programmet «Nature Accelerator Programme» sammen med Deloitte. Programmet

hjelper medlemmene i Skift med å styrke sin kunnskap om hvordan de bør jobbe med natur, og hvordan naturhensyn bør tas med i beslutningsprosesser.

Det er jo sløseri å bygge store næringslokaler som kun brukes på dagtid og står tomme resten av døgnet

– Vi ser absolutt en økende interesse for naturen. Endringene skjer ikke fort nok og vi gjør fortsatt for lite både i næringslivet og i politikken, men jeg tror at perspektivet vårt er i ferd med å endre seg. Husk at sirkulærøkonomi er mye mer enn kildesortering.

Næringslivet vil fremover ikke bare bli målt på økonomisk vekst,

men også på *økologisk* vekst, spør Bjørn K. Haugland. Det vil si at du tilfører mer natur eller mer energi enn det du forbruker.

– At et bygg brukes også utenfor kontortid, for eksempel. Det er jo åpenbart at dette vil komme og bli en naturlig del av ethvert lokalmiljø. Det er jo sløseri å bygge store næringslokaler som kun brukes på dagtid og står tomme resten av døgnet.

– Jeg er overbevist om at vi fremover vil bli mer målt på hvor ressurseffektive vi er. Neste generasjon vil bli vant til å bli målt på økologisk vekst. Det vil forventes at de tilfører samfunnet mer verdi enn det de tar ut, mener Skift-direktøren.

– Vi må gi våre barn håp, og ikke trekke stigen opp etter oss. Vi må tvert om sette ned mange flere stiger, sier administrerende direktør i Skift Bjørn Kjærland Haugland.

Skift og naturen

Nature Accelerator Programme

(NAP) er et tilbud for å øke kunnskapen om hvordan selskaper bør jobbe med natur, og hvordan naturhensyn bør tas med i beslutningsprosesser. Programmet gir veiledning i virksomhetens arbeid med natur, fra å avklare om natur er vesentlig, til å analysere og sette mål.

Skift har også lansert en læringsarena for samspill med naturen. Den er basert på 10 prinsipper som bidrar til en naturpositiv omstilling i både samfunns- og næringsliv, i tråd med FNs naturavtale og er utviklet av Deloitte, Storebrand og Skift med støtte fra WWF Verdens naturfond.

Skift og sirkulærøkonomi

For å nå våre klimamål for 2030 og 2050, hvor Norge skal bli et lavutslippssamfunn, og innfri for-

pliktelsene våre i naturavtalen, er omstilling til en sirkulær økonomi helt nødvendig. Imidlertid er vi kun 2,4 prosent sirkulære i Norge i dag, mot et globalt snitt på 7,2 prosent ifølge The Circular Gap Report.

I programmet «Store klimaskift på sirkulærøkonomi», samarbeider 12 toppledere fra norske virksomheter som jobber for å snu trenden og finne løsninger som raskt kan settes ut i live. I tillegg jobber Sirkulærskiftet med å inspirere andre til å skape sirkulære forretningsmodeller.

Skift har også lansert en læringsarena for sirkulære forretningsmodeller, med 10 prinsipper som veileder virksomheter til sirkulære forretningsmodeller.

«Fortellingen om Norge i 2050, og reisen dit»

Gjennom Skift-medlemmenes

arbeid for en mer bærekraftig framtid, skal vi vise fram det Norge vi ser for oss i 2050:

Et lavutslippsland som er trygt, godt og morsomt å leve, bo og arbeide i. Et Norge som har en tydelig grønn ledertrøye internasjonalt, og er attraktivt land å investere i og besøke. Et land der nye næringer og virksomheter blomstrer, men også et land der Skift-medlemmene har klart å omstille seg og tatt ledende posisjoner nasjonalt og internasjonalt.

Gjennom initiativet «Fortellingen om Norge i 2050- og reisen dit» ønsker Skift å få frem konkrete, positive og løsningsorienterte fortellinger om hvordan norsk næringsliv kan bidra til at lav- og nullutslippssamfunnet blir trygt, godt og morsomt å leve, bo og arbeide i.



Trenger du ledere eller spesialister?

I et arbeidsmarked i stadig endring er det viktig å ha tilgang på rett kompetanse som dekker forretningsmessige behov – i dag og for fremtiden. Jefferson Wells leverer konsulenter og rekrutteringstjenester innen ledelse, teknologi og økonomi. Med egne spesialistteam på grønne rekrutteringer og innen økonomitjenester sikrer vi din virksomhet fremtidens kompetanse. Les mer om hva vi kan bistå deg med på jeffersonwells.no.

Morgendagens ledere og spesialister



I Danmark og Sverige har det vært en sterk politisk vilje til at den økologiske produksjonen og omsetningen skal opp.



Marit Haugdahl er frilans-journalist, tidligere redaktør av Matindustrien og mangeårig journalist i Dagligvarehandelen.

FOTO: ARE KNUDSEN

Økologisk for dummies

Når økologisk er blitt så stort i våre naboland, men forblir så lite i Norge, skyldes det blant annet myndighetenes manglende vilje til å satse.



itt første møte med økologi var rundt årtusenskiftet, da jeg var redaktør

for fagbladet Næringsmiddelindustrien (senere Matindustrien). En stor del av leserne der var teknologer, som jobbet innenfor mat- og drikkebransjen. Blant dem var det til dels stor skepsis mot økologi. Noen drev direkte harselas med alt som kunne minne om å være laget etter økologiske prinsipper. En gang hørte jeg et foredrag av en svært høyt utdannet mann i en godt betalt lederstilling som sa at han mye heller ville spise mat som var gjødslet med industrielt fremstilt og kontrollerte innsatsfaktorer, enn å spise kubæsj. Altså grønnsaker gjødslet med dyremøkk fra kuer og dermed kunne inneholde E.coli og andre svært sykdomsfremkallende tarmbakterier.

Den gangen var det ikke mye Ø-merket mat i norske butikker. Det er det ikke i dag heller, skjønt det nå er et langt bredere utvalg. Selv om ikke flertallet aktivt snakker varmt om eller kjøper økologisk i butikken, er det i dag svært få som latterliggjør det – slik jeg opplevde den gangen. Skepsisen er betraktelig mindre, selv om det sikkert fortsatt finnes menn i dress som er redde for å spise økologisk salat.

Jeg har jobbet med økologi i flere sammenhenger opp gjennom årene. Først altså i Matindustrien. Senere som informasjonsrådgiver ved Matforsk (nå Nofima), der de hadde flere økologiprojekter både innenfor matproduksjon og kantinedrift. Deretter som journalist i Handelsbladet FK, og senere i Dagligvarehandelen, og der har jeg hatt ansvar for økologisatsingen i flere omganger. Jeg har besøkt gårder, produsenter og butikker. Jeg har reist på messer og seminarer, og fulgt utviklingen over mange år. Det har vært mange nedturer, men også store lysglimt og utsikter til vedvarende optimisme.

Økologi har aldri blitt stort i Norge, og det er flere årsaker til det. Det handler ikke bare om at det er dyrere å produsere (særlig når etterspørselen er så lav) og at folk flest ser på norsk landbruk som veldig rent uansett. Danmark og Sverige har klart det, og forholdene er ikke så himla forskjellige der. I begge disse landene har det derimot vært en sterk politisk vilje til at den økologiske produksjonen og omsetningen skal opp. Mer om det senere.

En gang i tiden var det grei økonomi – i et bondeperspektiv – å drive økologisk. Bonden fikk bedre betalt både under omleggingsfasen og etterpå. Nå er ikke støtteordningene like gode, og mange har gitt opp. Kanskje særlig de som ikke gikk inn i økotilværelsen av idealistiske årsaker.

Det finnes fortsatt idealister. Noen bønder begynner med økologisk drift for å lære de beste metodene for fremtidens jordbruk. Det er nemlig kun de flinkeste bøndene som blir gode innenfor økologisk drift, sies det. Kanskje særlig i Norge, hvor det er litt vanskeligere å lykkes godt, med mye vær, karrig jord og små arealer.

Spydspiss

En side ved den økologiske produksjonen jeg synes det snakkes altfor lite om, er den såkalte *spydspissfunksjonen*. Man så at når bønder som driver økologisk blir gode på å finne bedre og mer miljøvennlige løsninger, så smitter det over på det konvensjonelle landbruket. Jo flere som gjør det bra innenfor økologi, jo bedre og renere blir også det konvensjonelle landbruket.

Det finnes ganske mange eksempler på at spydspissfunksjonen har hatt en effekt. Et ganske nytt og politisk korrekt eksempel, er ultrapro-sessert mat. Fordi økologisk mat har strengere krav til bruk av konserveringsmiddel og tilsetningsstoffer, så klassifiseres bearbeidde økologiske produkter ofte ikke som ultrapro-sessert i NOVA-klassifiseringen. Det er det mange produsenter som vil lære av i dag. Prinsippene om bruk av færre ingredienser har også utfordret pølsemakeren til å bytte ut nitritt, og bakerne har blitt utfordret med varierende melkvalitet. Eksempelene er

hentet fra et debattinnlegg av innovasjonsforsker Sveinung Grimsby ved Nofima som sto på trykk i Natio-
nen rundt påsketider.

En av grunnene til at ikke økologi har blitt stort i Norge, er at de store aktørene som virkelig kan gjøre en forskjell, strever med å gå foran. Ta for eksempel de store landbrukssam-
virkene. Tine og Nortura har mange medlemmer som driver økologisk. De har plikt til å ta imot også den økologiske produksjonen, men mye av det går inn i ordinær produksjon.

Tine kjører til hver en krik og krok av landet og henter melk, og argu-
menterer helt rettmessig med at det er svært kostbart å skulle holde den økologiske melka adskilt fra den konvensjonelle på alle ruter. Det for-
dyrer det veldig å frakte økomelka helt frem til et meieri som driver med økologisk produksjon. Det er større logistikkutfordringer rundt dette i Norge enn i de fleste land vi kan sammenligne oss med, rett og slett på grunn av avstander og demografi.

Det er dessuten vanskelig å mar-
kedsføre det økologiske skikkelig uten å si at det er bedre enn noe annet. Hvis Tine skulle fronte sine økologiske produkter i en reklame-
kampanje, ville de jo samtidig si at de vanlige meieriproduktene – som er mange flere med mye større volu-
mer – ikke er like bra.

Det samme gjelder Nortura. Sier du at økologisk leverpostei er aller best – enten på grunn av smak, pro-
duksjonsmetode, renhet eller noe annet – sier du samtidig at annen leverpostei ikke er like god.

Det har opp gjennom årene blitt gjort flere forsøk på å lage en felles-
kampanje for økologi, uten at det har kommet så mye ut av det.

Landbrukets Økoløft, som ble etablert i 2016, var det første hele verdikjeden fikk til sammen. Her samarbeider Norges Bondelag, Norsk Bonde- og Småbrukarlag, Debio, Debio Info, Statsforvalteren, Norsk Landbruksrådgiving, Økologisk

Norge og dagligvarekjedene. Men de har ikke klart å nå ut til folk flest.

Stiftelsen Norsk Mat var blant dem som i sin tid jobbet for å samle trop-
pene for et markedsløft for økologi. I dag administrerer de et felles, gene-
risk informasjonsnettsted om øko-
logi. Det er rent, pent, innholdsrikt og korrekt. Men den store oppmerk-
somheten uteblir.

En av grunnene til at ikke økologi har blitt stort i Norge, er at de store aktørene som virkelig kan gjøre en forskjell, strever med å gå foran.

En gullfisknominasjon kommer kanskje aldri? Skjønt dagligvarekje-
dene Coop (Ånglamark) og Rema 1000 (Kolonihagen) har hatt en del morsomme budskap de siste årene for sine økoserier. Noen ganger erter de hverandre, som da Coop i vinter hadde reklamekampanjer på Oslos T-baner om at det er «innholdet på kassalappen som teller», som et stikk til Rema-reklamen om at det er sum-
men på kassalappen som teller. Det rapporteres fra kjedehold om sterk salgsvekst for både Ånglamark og Kolonihagen.

Hva betyr økologisk?

Økologi er læren om alle organis-
mene som finnes på et sted, og omgi-
velsene og miljøet de lever i. Begrepet «økologisk» brukes vanligvis om en handling eller et produkt som har liten økologisk påvirkning på natu-
ren.

På mange måter er økologisk pro-
duksjon det opprinnelige landbru-
ket, før vi hadde plantevernmidler og moderne innsatsfaktorer. Men øko-
logisk som begrep er kanskje ikke så gammelt som man skulle tro. Grunn-
laget for det vi i dag kaller økologisk

kommer fra Rudolf Steiner, men han omtalte det som biodynamisk land-
bruk. Rudolf Steiner og botanikeren Albert Howard mente blant annet at uorganisk gjødsel (kunstgjødsel) var uheldig for jordfruktbarheten og at plantevernmidler kunne ha helse-
skadelige effekter.

Økologisk landbruk er ganske strengt regulert (det norske regelver-
ket er selvsagt en kopi av EU sitt, og har akkurat blitt oppdatert). Dagens definisjon av økologisk landbruk er internasjonal og bygger på fire prin-
sipp: helse, økologi, rettferdighet og varsomhet.

Definisjoner og begreper kan vari-
ere, og i mitt arbeid som journalist har jeg erfart at sluttbrukerne ytterst i verdikjeden, som butikkansatte og forbrukere, ofte vurderer økologibe-
grepet helt forskjellig. Noen tenker «lokalmat» når de hører ordet øko-
logi, noen forbinder det med vegansk, mens mange bare assosierer det med noe naturlig eller noe som er bra for miljøet.

Det kan derfor være greit å være oppmerksom på at det engelske ordet ecological *ikke* betyr økologisk. Orga-
nic er ordet for økologisk på engelsk. Noen feiloversetter dette til organisk, men organisk mat og økologisk mat er ikke det samme! Organisk betyr at noe er produsert av levende orga-
nismer, og at det inneholder karbon, og kan brenne/brytes ned i naturen.

Produksjon og forbruk i Norge

Landbruksdirektoratet, gir økono-
misk støtte til en rekke prosjekter i Norge som skal fremme økologisk omsetning og produksjon. Direkto-
ratet utgir i mars hvert år en rapport over produksjon og omsetning av økologiske jordbruksvarer. Årets rap-
port viser blant annet at det i 2023 var en stor reduksjon av økologisk korn, at omsetningen av økologisk kraft-
fôr gikk ned for tredje år på rad, det var lavere produksjon (men høyere omsetning) av økologisk melk, lavere produksjon av økologisk kjøtt for før-
ste gang siden 2019, og produksjonen

Det har opp gjennom årene blitt gjort flere forsøk på å lage en felleskampanje for økologi, uten at det har kommet så mye ut av det.

Økoorganisasjonene

- Økologisk.no driftes av Stiftelsen Norsk Mat og skal være et faktabasert, nøytralt nettsted om mat, landbruk, forskning, dyrevelferd og klima og miljø.
- Økologisk.no har et tydelig Debio-stempel på forsiden, til tross for at det ikke er Debio som står bak. For mens Stiftelsen Norsk Mat forvalter hoveddelen av norske matmerker, som Nyt Norge, Spesialitet og Beskyttede Betegnelser, er det Debio som håndterer det økologiske Debio-merket. De har drevet forvaltning, regulering og kontroll av økologisk produksjon og regelverk i over 35 år.
- Debio Info er et ideelt AS, heleid av Debio, som ble opprettet for snart ti år siden for å tydeligere skille mellom Debio som sertifiseringsvirksomhet og organisasjonens behov for å løfte og utvikle økologiske og bærekraftige produksjoner. De har kanskje gjort seg mest kjent gjennom utdelingen av Matprisen i november hvert år.
- Økologisk Norge er en medlemsorganisasjon for produsenter, forbrukere og organisasjoner. De er også prosjektledere for en mange av økoprojektene (som gjerne er finansiert av Landbruksdirektoratet), som Økouka, Økoguiden, Landbrukets økoløft og Skolehager.



Ingri Rosén Guren mener at en økologisk driftsform utvilsomt er mest bærekraftig over tid. Hun er opptatt av å lære folk hvorfor jordhelse er så viktig.

FOTO: MARIT HAUGDAHL

Debio forvalter en rekke ulike økologiske merkeordninger i Norge.



Sirkulært: Tilbake i 2017 begynte Tine å fylle kumøkkbasert biogass fra egne melkekuer på nye transportbiler.



TEMA / Økologi

I takt med naturen: Rørosmeieriet er i dag den langt største aktøren på økologisk melk i Norge. Meieriets motto er «i takt med naturen». På meieriet har de bygget opp et opplevelsessenter for å lære barn og voksne om jordhelse, jordens kretsløp og bevaring av naturen. I fjor var inntil 100 personer på omvisning per dag.

FOTO: MARIT HAUGDAHL



Stina Mehus er styreleder i Økologisk Norge og driver Eiketoppen gård i Drøbak. Hun selger både lammekjøtt og kalvekjøtt i tillegg til skinnfeller fra sauene.

FOTO: MARIT HAUGDAHL



Magne Sandnes leverer økologisk gris til Kolonihagen/Rema 1000. Grisene får rote, grave og bade i gjørme, og velger selv fritt mellom store utmarksområder med isolerte grisehytter og en stor, tørr plass inne i fjøset.

FOTO: IHNE PEDERSEN/DYREVERNMERKET



av økologiske egg går mer ned enn de to foregående årene. Og om ikke det var dystert nok, så viser rapporten at omsetningen av norsk økologisk frukt og grønt ble redusert med 26 prosent fra 2022 til 2023. Dette til tross for at fruktavlingene i 2023 var enda høyere enn i 2021 (det beste fruktåret på ti år). Etterspørselen var så lav at «kun noen få tonn med plommer og epler ble solgt som økologisk, resten ble omsatt som konvensjonell vare».

Men etter to år med nedgang, økte omsetningen av økologiske varer med 0,5 prosent fra 2022 til 2023. Likevel gikk forbruket av økologiske dagligvarer ned – målt i volum. I rapporten er det mye som tyder på at økologisk kjemper i motvind. Skjønt økomiljøene rapporterer om andre og langt høyere tall.

Er det rart vi sliter?

Merking av produkter

Det er Debio som håndterer de norske økologimerkene. Mest kjent av Debios merker er det grønne Ø-merket. I tillegg er det de som godkjenner Demeter-merket (som betyr sertifisert biodynamisk landbruk, altså prinsippene til Rudolf Steiner).

Debio står også bak serveringsmerker i ulike valører. I tillegg har de lansert to nye merkeordninger som representerer miljø og bærekraft, men hvor produktene ikke trenger å være økologiske. Det er Grasbasert-merket (som er så nytt at det ikke har kommet på noen produkter enda), samt Bærekraftig villfangst-merket for fisk (som er enda nyere og heller ikke har noen godkjente produkter å vise til).

Et økologisk produkt i butikkhylla trenger ikke ha det grønne Ø-merket for å være «godkjent» økologisk. De fleste økologiske produkter som selges i Norge, er importerte, og da bruker man gjerne EU-merket, som er felles for hele unionen.

Merke-mulighetene stopper ikke her. Danske økovarer er stemplet med et rødt «Statskontrolleret øko-

logisk», som forvaltes av danske landbruksmyndigheter. Det kan også brukes i Norge, akkurat som svenskenes økomerke – Krav – som på mange områder er vesentlig strengere enn EUs.

Produkter i norske dagligvarebutikker kan ha ett eller flere av disse merkene, enten i tillegg til eller i stedet for det norske Ø-merket.

Nettbutikker

Det er dagligvarebutikkene som selger mest økologiske produkter i Norge. Mange ihuga økoforbrukere handler mye fra nettbutikker, da de synes utvalget og prisene i dagligvarehandelen er helt bak mål. Det gjelder særlig hvis de ikke bor i nærheten av et supermarked med stort økoutvalg. Noen av de som er mest benyttet er Kinsarvik naturkost, Økoland, Dyrket.no, Norganic og Zana.

Mange av de norske øko-produsentene er små. De tar seg ikke råd til å sertifisere produksjonen sin som økologisk. De selger det bare som det er: ren mat dyrket uten bruk av plantevernmidler og dyr som har levd gode liv.

Zana het tidligere Etikken, og ble startet av MDG-topp Une Bastholm og søsteren Irén i 2010. De startet tidlig med å selge varer i løsvekt, og har veldig lite svinn. Fra store beholdere i butikken kan du fylle opp alt fra mel til sjampo i medbragt emballasje.

I tillegg finnes det en del fysiske butikker med fokus på ren mat, zero waste og økologi. Røtter har for eksempel tre butikker i Oslo og en på Nesodden, og det finnes en rekke enkeltstående butikker.

Direktesalg er også i vekst, for eksempel gjennom Bondens Marked.

Økologi i verden

USA er verdens ledende økologiske marked, med 56,6 milliarder euro. Nummer to er Tyskland med 15,3 milliarder euro, mens Kina nylig havnet på plass nummer tre med en økoomsetning på 12,4 milliarder euro ifølge rapporten The World of Organic Agriculture 2024, som bygger på 2022-tall.

Rapporten viser også at Sveits er det landet i verden hvor innbyggerne bruker mest penger på økologisk mat, i gjennomsnitt 437 euro per person årlig. Danmark er likevel landet med høyest økoandel i verden. I 2022 hadde økologi en markedsandel på 12 prosent av det totale salget av mat og drikke. Økologi står også sterkt i Sverige. Svenskene lå på femteplass i euro per innbygger i 2022, og hadde da en økoandel på 8,2 prosent. Dette tallet gikk noe ned i 2023. Sveriges beste økoår så langt var 2018, hvor andelen var 9,3 prosent.

Økologi er i sterk vekst på verdensbasis, og antall produsenter økte med nær 25 prosent fra 2021 til 2022.

Hvorfor ligger Norge så langt bak?

Når økologisk er blitt så stort i våre naboland, men forblir så lite i Norge, skyldes det ikke minst at myndighetene har hatt vilje til for eksempel å stille tøffe krav til økologiandeler i offentlige innkjøp. Det har hatt stor betydning for kantinemat i Danmark og ikke minst den svenske skolematen. Som kjent får jo svenske barn mat på skolen, og det har nærmest gått sport i å ha de høyeste økoandelene.

Her hjemme har det aldri vært så stor politisk interesse for denne typen tiltak. De sier det er for dyrt og for vanskelig. Men kanskje handler det mest om manglende vilje.

Det fantes en gang et mål om 15 prosent økologisk produksjon og omsetning i Norge. Målet ble innført i Stoltenberg 1-regjeringen og lå fast i mange år. Spørsmålet er om noen av de ansvarlige politikerne virkelig mente det. Med Fremskrittspartiet

Kornåkeren ved Kurefjorden i Rygge



Ånglamark blir et stadig mer populært merke i Coop og er Norges største økologiske merke. De siste årene har de også gjort seg bemerket med litt utfordrende reklamekampanjer i Oslos bybilde. FOTO: MARIT HAUGDAHL

Det er innholdet på kassalappen som teller.
ÅNGLAMARK En økologisk, allergi- & miljøvennlig produktserie fra Coop.

Kongen av øko: Bygdø Kongsgård er blant de mest kjente økologisk drevet gårdene i landet. De lager også sin egen ost. FOTO: MARIT HAUGDAHL



som øverste sjef i Landbruksdepartementet, forsvant det fastsatte målet. Og så lenge Senterpartiet sitter der, kommer det nok ikke tilbake.

Siden sist det fantes et politisk økomål, har holdningene til økologi endret seg i bondeorganisasjonene. Mens de tidligere kanskje opplevde at de fikk målsetningene tredd ned over hodet, er det nå bondestanden som presser på for å få tilbake et tallfestet mål fra politikerne. Selv om Økologisk Norge mener at bondeorganisasjonene har for slappe ambisjoner innenfor økologi, er de langt mer offensive enn for bare noen år siden.

Økologisk er kun for de rike og få?

«Man kan ikke mette verden på økologisk mat» og «økologisk er kun for de rike og få» er to påstander som ofte blir sagt som vedtatte sannheter. Stemmer det?

På den nordlige halvkule blir det mindre avlinger av å drive økologisk. Men i land nær ekvator, og i veldig mange u-land er det gjerne omvendt. En fagartikkel fra Agropub slo for noen år siden fast at «i industriland er avlingene i økologisk produksjon som oftest lavere enn avlinger i konvensjonell drift. I u-land er det ofte motsatt, det vil si at konvensjonelt landbruk gir de laveste avlingene, fordi agroøkologiske metoder hever avlingsnivået».

Dessuten blir jordhelsen *alltid* bedre av økologisk drift. Og jordhelse har blitt skikkelig poppis, også blant ikke-økologer. Degenerativt landbruk like så. Samt vekstskifte, karbonlagring, meitemarker og mye annet. Det er så mye som er bærekraftig for tiden, og bærekraft er trendy. Men økologisk jordbruk er bærekraftig helt på ekte!

Hvorfor økologisk?

Hvorfor er folk opptatt av økologi? For mange handler det egentlig ikke om de økologiske prinsippene, men om ren mat og fravær av sprøytemiddelrester og giftstoffer, om dyrevelferd og/eller om bærekraft og miljø.

Dyrevelferd og renere mat opptar stadig flere – uten at det nødvendigvis har noe med økologi å gjøre. Derfor kjøper de pølser og ribbe fra Grøstad, der grisene får gå fritt omkring i skogen. Og de handler fra leverandørene på Bondens Marked, fordi de vet hva bonden står for. Da er det ikke Ø-stempelet så viktig.

Mange av de norske økoproducentene er små. De tar seg ikke råd til å sertifisere produksjonen sin som økologisk. De selger det bare som det er: ren mat dyrket uten bruk av plantevernmidler og dyr som har levd gode liv. Hvor mange dette gjelder, er det ingen som vet. Det betyr at det selges økologisk mat og drikke i Norge som aldri havner i økostatistikken.

Daglig leder i Økologisk Norge, Markus Hustad, lagde bråk da han i 2021 kom med «Skitten 19»-lista over mat med mest sprøytemidler. Økologisk Norge-sjefen er blant de få som tør å sette ting på spissen og provosere litt. Men her gikk han tydeligvis litt for langt. Nå har lista skifta navn til «Sprøytegift i mat». (Og hvis du lurte på hva slags frukt og grønnsaker som inneholder mest sprøytegifter, kan jeg fortelle at rips, rosiner og appelsiner utgjør topp 3-lista.)

Når økomelk blir vanlig melk

Et ord med stor betydning for økologi-omsetningen, er «anvendelsesgrad». Altså hvor mye av den økologiske melka eller kjøttet som faktisk selges til forbruker som et økologisk produkt. Lav anvendelsesgrad er en viktig årsak til at mye økologisk kjøtt og melk ikke omsettes som økologisk vare i Norge. Henger du ikke med? Jeg skal prøve å forklare. For eksempel viste den siste årsrapporten fra Landbruksdirektoratet at produksjonen av økologisk melk gikk ned med 6,5 prosent fra 2022 til 2023 – men at det ble omsatt 1,6 millioner liter mer økologisk melk enn året før. Det skyldes at anvendelsesgraden av økologisk melk endte på rekordhøye 66,9 prosent i 2023, en økning med åtte prosentpoeng. Det betyr at 66,9

prosent av den økologiske melken faktisk ble brukt til å lage økologiske produkter. Resten ble helt oppi de vanlige tankene og brukt til å lage «helt vanlige» meieriprodukter. Tidligere var anvendelsesgraden langt ned på 50-tallet – altså har nesten halvparten av økomelka blitt brukt til å lage ikke-økologiske produkter.

Å få anvendelsesgraden opp i 100 prosent er nærmest umulig. Mange melkebønder som driver økologisk, ligger helt for seg selv og langt unna nærmeste meieri.

For mange handler det egentlig ikke om de økologiske prinsippene, men om ren mat og fravær av sprøytemiddelrester og giftstoffer, om dyrevelferd og/eller om bærekraft og miljø.

Produksjonen av økologisk kjøtt gikk også ned i 2023, men også her gikk anvendelsesgraden opp, og økte med åtte prosentpoeng i 2023 – til 44 prosent. Betyr det at 66 prosent av alt økologisk kjøtt fra firbente dyr i Norge ikke ender som økologiske produkter til forbruker? Jepp, sann er det

Målet med et mål

EU vedtok for et par år siden en helt ny strategi for en grønnere og mer bærekraftig matproduksjon. I EUs Farm to Fork-strategi er målet 25 prosent økologisk areal innen 2030. I EU satser de med andre ord skikkelig på økologi som en viktig bærebjelke for å nå sine mål. Det er hårete, ambisiøst og slett ikke konfliktløst. Hva gjør Norge med det? Ikke mye.

Dagens regjering skriver i Hurdalsplattformen at de vil «stimulere til auka produksjon og omsetnad av lokalmat og -drikke og økologisk mat». Det finnes faktisk en nasjonal

strategi for økologisk jordbruk frem til 2030. Den skal «stimulere til økologisk produksjon som er etterspurt i markedet. Økologisk matproduksjon skal bidra til at etterspørselen etter økologisk mat kan dekkes av norsk produksjon». Det biter ikke akkurat fra seg, men det er da *noe*. Akkurat hva det betyr i praksis, er det vanskelig å bli klok på. Det er såpass vagt at bondeorganisasjonene har uttrykt sterk misnøye også med denne delen av Støre-regjeringens politikk. Det er vanskelig å se for seg at nåværende landbruksminister og Senterpartiet kommer til å fronte et nytt tallfestet mål for økologisk produksjon i Norge. De har alt for mye ugjørt med de «vanlige» bøndene.

Økologi i Norge i fremtiden

Ganske mange mener at det økologiske regelverket ikke går langt nok. Og noen har laget sitt eget merke, som det norske Dyrevernermerket. Flere produsenter av frilandsgris følger også regler som på mange områder er strengere enn økologiregelverket – uten at de driver økologisk.

Industrilandbruket i verden har utvilsomt ført til en utarming av jorda som ikke kan fortsette. Men hvis EU lykkes og hele det moderne landbruket tar store skritt i økologisk retning – er det greit da?

Tilbake til prinsippene: Levende jord, giftfri mat, dyrevelferd, solidaritet, matsikkerhet, biologisk mangfold og føre var-prinsippet. Det er vanskelig å være uenig i noen av grunnene til å velge økologisk. Men hvis alle begynner å drive landbruk og produserer mat etter disse prinsippene uansett, spiller det kanskje ingen rolle hvilket merke man setter på produktene. Eller?

Ville flere velge økologisk hvis de visste mer om hva det innebærer? I så fall: hva velger du neste gang du er i butikken?

Økoeventyret i Aurland

Økoturisme koster, men reiselivsgründer Tone Rønning Vike er ikke i tvil om at gevinstene er verdt innsatsen. Nå er gårdshotellet 29|2 Aurland blitt god butikk også.



Reiselivet er den nye oljen, da må vi ta vare på naturen vår, sier Tone Rønning Vike til Dagens Perspektiv.

Hun er daglig leder i det økoturismesertifiserte selskapet 29|2 Aurland, som hun eier sammen med ektemannen Bjørn Vike. Han er lommekjent i den vestlandske fjellheimen, byggmester med fjellbygg og trehusrestaurering som spesialfelt. Og navnet 29|2? Det er rett og slett gårds- og bruksnummeret.

Vekket av egen journalistikk

Økologiinteressen tok fyr i hennes forrige karriere – journalistikken. Med Dagbladet, DN-magasinet D2 og Bergens Tidende som sentrale kunder, gjorde særlige reportasjearbeidet om de elendige tilstandene i Sognefjorden og andre deler av det Unesco-stemplede verdensarvriket «Vestnorsk fjordlandskap» inntrykk. Legg til smogen fra cruiseskipene i Flåm, gruveavfallsdumping i fjordene og hit-og-dit-for-test-mulig-turistene – så har du bakgrunnen.

– Nord-Norge har nordlyset, vi har fjordlyset, sier Tone, som rister oppgitt på hodet over tidligere forslag om

å lyse opp flere av fossene i området.

– Lysene langs fjorden symboliserer de tapre bøndene våre, et perlehalsbånd langs fjorden!

Verdens grønne hjerte

I 2012 forlot ekteparet Bergen og tok med barna og flyttet til gården Bjørn Vike hadde arvet.

Visjonen var klar: Fjord-Norge skal være verdens 'grønne hjerte' – så da begynner vi med vårt eget.

Aurlandsdalen og Aurlandselva, Turlifossen og breen Blåskavlen – det mangler ikke kortreiste perler i nærområdet. Her er det særpregede rom, fluefiske, fjord og fjell. Men dersom

Tone Rønning Vike er daglig leder i 29|2 Aurland AS, en av 22 virksomheter i Norge som er sertifisert etter strenge krav for økoturisme. Etter noen «forferdelige pandemiår» er hotelldriften igjen blitt noe å leve av. FOTO: 29|2 AURLAND

29|2 Aurland ligger i tilknytning til verdensarvparken for vestnorsk fjordlandskap.

FOTO: 29|2 AURLAND



vi ikke får fart på det grønne skiftet her hjemme, frykter Tone at Turlifossen endrer karakter til en klukkende bekk.

– Vi er det fredelige alternativet til Flåm.

Gjestene er veloppdragne, velbereiste, velutdannede og velsituerte

Det bærer også virksomheten preg av. Her skal prinsippene for norsk økoturisme følges til punkt og prikke: Turismen skal ivareta natu-

ren og kulturen og komme lokalsamfunnet til gode.

Det skal gå litt sakte: For å holde klimaavtrykket lavt er aktivitetstilbudet – ofte med privat guide for gjestene – preget av rolige verb som ro, padle, fiske, sykle og gå. Naturskatten skal deles med gjestene.

Økologiske kyr og lam, økologiske grønnsaker fra egen åker – slikt er de ikke alene om. Men sertifiseringen drar det atskillig lenger. Noen eksempler: Elbiler, strømdrevet firhjuling, hester og høner som gjødsler åkeren, kompostering, nei til plast og engangsartikler, aktiv gjenbruk av tekstiler og møbler.

Aurland huser også Norges eneste 100 prosent økologiske landbrukskole, og Sogn Jord- og Hagebrukskole bruker da også 29|2 Aurland som et utvidet klasserom der Tone og hennes stab viser elevene hvordan det virker i praksis.

Mistet nesten livsverket

I 2023 ga 14,4 millioner i driftsinntekter, mer enn tre ganger så mye som de 4,2 millionene i pandemiåret 2020.

Driftsresultatet på 2,8 millioner i 2023 gir en driftsmargin på nesten 20 prosent, skyhøyt over normalen i den ellers marginsvake reiselivsnæringen.





Restauranten Ete er siste tilskudd til hotelltilbudet. FOTO: 29|2 AURLAND



Kortreist økologisk lam fra en av nabogårdene står på menyen. FOTO: 29|2 AURLAND

Sommeren er stort sett fullbooket, og stadig flere kommer på besøk i skulder- og lavsesongene. De kaldeste vintermånedene er hotellet stengt. Det gir også tiltrengte pusterom og batterilading for kommende sesonger. Det har hun lært seg å sette pris på etter det hun beskriver som «forferdelige pandemiår», der hele livsverket stod i fare – og gjorde henne til en «talsperson for småskala reiseliv» i lokale, nasjonale og internasjonale medier, inkludert en dokumentar på TV2.

– Vi tapte 5 millioner på noen få uker.

I 2022 kom smellen, og Tone ble langvarig syk.

Nå er begeistringen og energien for det Tone driver med, tydelig tilbake. Nå beviser hun at «det går an å leve av ren luft og kjærlighet».

Vi la inn 400.000 kroner i ny nettside, og det gjorde susen

Nå skal hun i gang med en resertifisering som økoturismebedrift. Miljøfyrtårn er selskapet allerede, men økoturismekravene er strengere. Bedriften fikk for eksempel avslag da

den søkte om elektrisk badestamp. Den må nemlig være vedfyrt.

– Alt med økologisk er dyrt og arbeidskrevende, men vi er kompromissløse. Det handler om framtida!

Profesjonalisert skreddersøm

Tone Rønning Vike legger ikke skjul på at det koster å bo på 29|2 Aurland. Ti rom er blitt til åtte for å få plass til to suiter som gir bedre plass når flere reiser sammen.

Hun beskriver gjestene som «veloppdragne, velbereiste, velutdannede og velsituerte», mange av dem hentes inn via skreddersømooperatører i andre deler av norsk reiseliv.

Kravene til økoturisme

- Natur- og kulturbasert og har økoturisme som grunnfilosofi for hele sin virksomhet
- Bidrar aktivt til natur- og kulturvern, har god kjennskap til egen miljøpåvirkning og utøver alltid en føre-var-holdning
- Etterstreber en mest mulig bærekraftig drift, som balanserer økologiske, kulturelle, sosiale og økonomiske hensyn.
- Bidrar positivt i lokalsamfunnet, benytter lokal arbeidskraft, lokale tjenester og råvarer, jobber for økt samarbeid og utviser et generelt samfunnsansvar
- Bidrar til å ta vare på verneverdige bygg og har stedstilpasning, lokal byggeskikk og særpreg som et generelt mål i valg av materialer og løsninger
- Stiller spesielt høye krav til vertskap og guider. Formidling og læring er en sentral del av produktet
- Tilbyr minneverdige opplevelser og skaper møteplasser som gir medarbeidere og gjester innsikt i lokalkultur, -samfunn og miljø.

Kilde: Hanen, landsdekkende næringsorganisasjon for virksomheter innen bygdeturisme, gardsmat og innlandsfiske i Norge - og ansvarlig for sertifiseringen.



Svømming i Aurlandsfjorden, en trang arm av Sognefjorden.

FOTO: 29/2 AURLAND



Turlifossen i Aurland, her med selskap av økologiske kyr på sommerbeite. FOTO: 29/2 AURLAND



Gründerekteparet Bjørn Vike og Tone Rønning Vike eier halvparten av selskapet hver. Nå har de skapt fire helårs arbeidsplasser. FOTO: 29/2 AURLAND

Nøkkelen til innpass i high-end-markedet er profesjonalitet. Etter å ha tatt Innovasjon Norges kurs i «Kvinnovasjon», satt Tone Rønning Vike igjen med to klare konklusjoner: Framstå profesjonell og bruk penger på nettsiden for å bygge merkevaren.

– Vi la inn 400.000 kroner i ny nettside, og det gjorde susen for oss.

I dette markedet må du levere til forventningene, og helst over – hver dag, for hver gjest.

Økosertifiseringen bidrar også til profesjonaliseringen. Pandemien ga henne tid til å fullføre et av kravene, en guide- og vertskapsmanual. Den ble på 200 sider og brukes aktivt av

alle som jobber med og i 29/2 Aurland, som nå teller fire helårs arbeidsplasser og nærmere 30 sesongarbeidere.

Etterlyser norske bedrifter

Gjestene skal også føle ansvaret ved å bo her, og prinsippene deles med nye gjester før den første middagen og det arrangeres egen introduksjonstur i nærmiljøet. Minste oppholdstid er to netter, et lite bidrag for å bøte på en aldri så liten klimafloke:

Amerikanske turister er i flertall, sammen med briter og australiere.

Nå ønsker Tone seg flere nordmenn som gjester, ikke minst bedrifter.

Dagens turister skiller seg fra

de norske. Se for deg dette: En gutt oppvokst i en park i Hongkong setter blikket i Tone og spør: «Er det lov å plukke blomstene her?»

– Han hadde aldri sett en villblomst i sitt liv, eller plukket et villbringeber.

Tone forteller også om en maratonløpende, kvinnelig plastisk kirurg fra Texas, som etter en løpeltangtur før frokost skulle gå Aurlandsdalen med henne som guide samme dag:

– Jeg måtte leie henne på enkelte strekninger! Ikke fordi hun var sliten, men fordi hun slet med balansen i ulendt terreng.

Økobøndene er ved et veiskille

Bønder som produserer økologisk mat er fremoverlente, kunnskapsrike og entusiastiske. Men statistikken peker likevel nedover. Norsk økolandbruk er på jumboplass i Norden og langt under gjennomsnittet i Europa.



Ingri og Baard Rosén Guren driver en hundre prosent økologisk gård på Kure i østfold

Stig Gammelsrød driver den delvis økologiske Bjølsund gård



are 5 prosent av det norske landbruksarealet brukes til økologisk landbruk, og andelen har ligget på samme nivå i mange år.

I EU er snittet 9 prosent. I vårt naboland Finland, som er noenlunde sammenlignbart, er 15 prosent av arealet økologisk dyrket. Uten tallfestede mål frykter næringen fortsatt nedgang og tap av viktig kunnskap, ifølge økomiljøet.

Våre naboland dyrker mer økologisk per areal enn Norge.

– Vi har jobbet med å få opp andelen som driver økologisk siden 2016 og står på stedet hvil, sier prosjektleder i Landbrukets Økoløft, Kari Marte Sjøvik.

– Økologisk landbruk er sårbart. Vi trenger å snakke om økologisk og bærekraft i samme setning, sier Ingri Rosén Guren på Vestre Kure i Rygge i Østfold.

Enga

– Se på denne enga, sier Ingri Rosén Guren. Vi står midt i en kløvereng i Rygge i Østfold, på Kure Vestre. Oslofjorden er bare hundre meter unna.

– Enga er navet i systemet i økologisk landbruk. Den er selve motoren for oss som driver økologisk for å unngå å sprøyte. Den gir god mat til naboens kuer, som produserer økologisk melk. Den stagnerer ugress og har viktige egenskaper for mikrolivet i jorda. Enga bygger jordstruktur og binder nitrogen; det blir et kretsløp hvor næringsstoffene sirkulerer. Graset høstes til kuene, og næringsrik møkk kommer tilbake til jordet, sier Guren, som er femte slektledd på gården.

Sammen med sin mann Baard Rosén Guren driver hun 500 dekar hundre prosent økologisk. De produserer korn, gulrot, potet og gras i samarbeid med nabogårder. Det er et «godt urkornmiljø i Østfold», får jeg høre. Baard og Ingri dyrker urkornsortene spelt, svarthavre og emmer.

– Dette er kornsorter som egner seg godt i økologisk dyrking fordi de konkurrerer bra mot ugras. Emmer og spelt er særlig nøysomme og trenger lite gjødsel, forteller Ingri.

For alle som ikke kommer fra gård: Vekselbruk eller vekstskifte betyr at det ikke dyrkes samme type avling på samme jorde år etter år. Dette begrenser antall skadedyr som snylter på en spesiell vekst. Enkelte vekster, som korn, tærer på jorda, drar mer næringsstoffer ut av den så den blir stadig skinnere. Vekslingen med andre vekster tilfører jorda flere mineraler og sunne og nyttige mikroorganismer.

Neste år skal Ingri og Baard ha raps på det jordet vi står på. Deretter kommer gulrot og poteter, og til slutt noen år med korn før det blir eng igjen. Hver syklus tar cirka ti år.



– Vi har jobbet med å få opp andelen som driver økologisk siden 2016 og står på stedet hvil, sier prosjektleder i Landbrukets Økoløft, Kari Marte Sjøvik



Ingri Rosén Guren med kløver på engen sin på Kure Vestre gård i Rygge i Østfold. Sammen med mannen driver hun 500 dekar hundre prosent økologisk.

Alle jordene har tilpasset vekstskifte ut ifra jordtype og egnethet for ulike vekster.

Binder nitrogen

Ingris eng er spesialkomponert av hennes far. Han la om til økologisk for 20 år siden og komponerte vekst-sammensetningen i enga i samråd med Norsk Landbruksrådgivning. En viktig komponent i enga er kløver.

– På røttene til kløveren sitter det nitrogenfikserende bakterier som binder nitrogen fra luften. Enga gir god jordstruktur og bra miljø for meitemarker og mikroorganismer. Dette bidrar til at jorda holder bedre på næringsstoffene, så de blir igjen på jordet og ikke renner ned i Oslofjorden og forurensrer plante- og dyrelivet der. Det er registrert 250 forskjellige fuglearter i Kurefjorden naturreservat som ligger rett der nede, sier Ingri.

I tillegg til å være miljøvennlig må økologisk produksjon bære seg økonomisk, understreker den engasjerte økobonden.

Økologisk landbruk er sårbart. Vi trenger å snakke om økologisk og bærekraft i samme setning.

– Derfor er det viktig at vi så fort som mulig får på plass et tallfestet mål for norsk økoforbruk og -produksjon.

Samarbeid mellom bønder øker muligheten for å lykkes som økobonde, understreker Sjøvik.

– Samarbeid med gode naboer gir oss muligheten til å se løsninger sammen og spille hverandre gode på lag med naturen rundt oss, sier Ingri.

Ingri og Baard samarbeider med to nabogårder. De samarbeider om vekstskifter, og enda viktigere, de driver et kretsløp hvor de produserer vekster som kommer den andre gården til gode. Gras fra Baard

og Ingri gir for eksempel næring til Stig Gammelsrøds kuer, mens hans kuer produserer naturgjødning til deres korn- og grønnsaksproduksjon.

Lykkelige kuer

Hos Stig på Bjølsund gård er alltid nok å gjøre når man har 65 kuer i tillegg til 485 dekar dyrket mark.

Kuene er av rasen Holstein/Fleckvieh. De har god plass i et halvåpent fjøs. Det moderne fjøset, hvor kyrne går fritt, er så luftig at det nesten ikke er fjøslukt, men i likhet med kuer fra konvensjonelle bruk blir de matet automatisk med en maskin som kryper langs gulvet og skyver graset opp til dem. For Stig Gammelsrød har omtrent dobbelt så mange kuer som et gjennomsnittlig norsk konvensjonelt bruk. Ingen må tro at økobønder automatisk er småbønder.

Kalvene har det enda mer luftig enn kuene. De står to og to i små inngjerdinger med små skur bak seg, som de kan gå inn i ved behov.

Det er viktig at vi så fort som mulig får på plass et tallfestet mål for norsk øko-forbruk og -produksjon.

At dyra får gå mest mulig ute, og at de ikke skal ha det trangt, er en forutsetning for å drive økologisk. Det er strengere regler for dyrevelferd her enn for konvensjonelt landbruk. Kyllinger er selvsagt frittgående, og selv griser slipper ut av bingen.

Det er en større andel av de økologiske melkebrukene som har løsdriftfjøs enn snittet i Norge, og det er et krav om lufting også utover beitekravet, forteller Kari Marte Sjøvik. Fra 2034 blir dette obligatorisk for alle norske melkefjøs. Det sliter mange med fordi det vil bety store investeringer.



Stig Gammelsrød driver den delvis økologiske Bjølsund gård.



Stig Gammelsrød har 65 kuer på Bjølsund gård

Stig Gammelsrød og kona Sølvi produserer melk, korn, raps, åkerbønner, gulrot og potet – alt økologisk. Sølvi har dessuten et økologisk meieri, hvor hun produserer brie,

camembert, halvfaste oster, mozzarella, feta og yoghurt. Hun gikk med overskudd andre året hun drev. Etterspørselen har vært over all forventning, og nå har hun fire ansatte.

Innovasjoner

Gården til Stig og Sølvi er ikke hundre prosent økologisk. Det har historiske røtter – en konvensjonell gård som går langt tilbake, forklarer Stig. Men han er glad for å ha begynt med økologisk og kan i likhet med Ingri ikke tenke seg å gå tilbake til konvensjonelt landbruk.

– Vi liker verdigrunnlaget bak økologisk produksjon, men vi er pragmatikere også. Økologisk drift er gunstig for melkeproduksjon, særlig fordi vi samarbeider med nabogården og kuene våre får nytte godt av Ingris kløverrike eng, sier Stig, som nå er blitt mentor for en nabobonde som er i ferd med å legge om til økologisk kornproduksjon.

Han er opptatt av at økologiske bruk ofte er spydspissene i innovasjon som kommer resten av landbruket til gode. Han trekker fram en lukemaskin som også konvensjonelle bønder har begynt å bruke som eksempel – for de ønsker heller ikke å sprøyte hvis de kan unngå det. Den går på solceller. Landbruksarbeiderne ligger i ly på magen og har støtte mot pannen mens de luker i grønnsaksradene under dem. De kan justere farten selv.

Kunnskapsrike

Det er et kjent problem i landbruket at mange av etterkommerne kvier seg for å bli bønder. Det oppfattes som et økonomisk risikabelt yrke, og de fleste bønder har jobb ved siden av gården. Men når Stig og Sølvi gir seg om noen år, står sønnen Harald på 28 klar til å ta over gården.

Kari Marte Sjøvik har observert at de økologiske bøndene ofte har barn som er mer enn villige til å overta.

– De økologiske bøndene er gjerne yngre. De er mer fremoverlente, de har ofte bedre agronomiske kunnskaper. Det appellerer til mange av de unge at det er agronomisk utfordrende. For når du ikke kan sprøyte, må du tenke langsiktig og forebyggende. Du må utvikle alternative metoder, sier hun.

– Det eksisterer fremdeles en myte – mindre nå enn før, kanskje – om at økologiske bønder er spesielt ideologisk drevet og kanskje litt «luftige». Litt alternative hippybønder, tilføyer hun – og benytter anledningen til å slå hull på nok en myte.

– Mange tror at hvis det står at maten er dyrket i Norge, så er den nestenøkologisk, mye mindre sprøytet enn i andre land. Det er ikke riktig. Den er kanskje mindre sprøytet enn i en del land i verden, men ikke halvveis økologisk.

– Økobønder er eksperter på jordhelse, på hvordan skadedyr og ugras skal bekjempes uten kjemisk plantevern. Og som Verdens Helseorganisasjon uttrykker det: Jordhelse er lik plantehelse, er lik dyrehelse, er lik menneskehelse.

Økobøndene er også viktige i en mulig krise. Hvis Norge en gang skulle komme i en krise med manglende forsyninger utenifra, er økobønder selvforsynte. De har kunnskap om hvordan de kan dyrke mat fra grunnen av uten kjemiske hjelpemidler.

Mangler produksjonsmål

Inntil 2018 var det målfestet (15 prosent økologisk produksjon og omsetning) hvor mye som skulle dyrkes og selges som økologisk. I regjeringens strategi for økologisk landbruk 2018-2030 er målet å produsere så mye økologisk at de dekker behovet i markedet.

Sjøvik etterlyser klare tall for hva markedet vil ha.

– Det eksisterer statistikk, men det er vanskelig å måle et potensielt marked for dagligvarer. Hvis en kunde går inn i en dagligvarebutikk og ønsker økologisk blomkål eller paprika, vi de ofte ikke finne det. De kan spørre etter det, men jeg skulle tro det er veldig sjelden at slike etterspørsmål registreres og telles. De aller fleste kundene tar til takke med konvensjonelle grønnsaker hvis de ikke finner det de primært ønsker. De går ikke til en annen butikk, mener hun.

Sjøvik viser til regjeringens midtveisevaluering av Strategien for økologisk landbruk, som skal revideres i løpet av 2024 og være ferdig i 2025. Midtveisevalueringen ble gjennomført av Oxford Research. Den anbefaler tallfestet produksjonsmål, årlige handlingsplaner, bedre statistikk over omsetningen av økologisk mat og å bruke offentlige innkjøp som et virkemiddel for å øke den økologiske produksjonen.

Vi liker verdigrunnlaget bak økologisk produksjon, men vi er pragmatikere også.

– Stortinget har vedtatt at strategien skal revideres innen utgangen av 2024, så her har dagens regjering en gylden mulighet til å markere en annen holdning og strategi for økologisk enn det Høyre/Frp hadde da de utarbeidet Strategien i 2018, sier Sjøvik. Men hun er ikke veldig optimistisk.

– Elefanten i rommet er at økologisk landbruk nå mer eller mindre i praksis er skjøvet til side for kortreist mat. Misforstå meg ikke, kortreist mat er også bra, men det er ikke det samme som økologisk. I praksis ser det ut som om økologisk landbruk blir lavere prioritert. Og jeg er ikke sikker på om forbrukerne alltid forstår forskjellen mellom økologisk og kortreist.

Sjøvik viser til EU-kommisjonen som er blitt stadig striktere når det gjelder regler for godkjenning av plantevernmidler. Kommisjonen la i 2020 frem en strategiplan for utvikling av landbrukssektoren «fra jord til bord». Målet er at EU innen 2030 skal redusere bruken av plantevernmidler med halvparten, bruken av gjødsel med 20 prosent og også kutte bruken av antibiotika med det halve. En fjerdedel av EUs jordbruksareal skal innen 2030 være økologisk, mot dagens nivå på vel 9 prosent.

Pris

Norsk landbruk er ikke markedsøkonomisk basert, men styrt av et komplisert system av kvoter, konsesjoner og volummål. Dersom ikke også den økologiske delen kommer inn under samme system, frykter Sjøvik at den blir satt på sidelinjen og kan svekkes mer og mer.

– På grønt er det veldig høy prisforskjell. Kjedene sier at det er større svinn fordi økomaten ikke holder seg så godt. Det er en utfordring, innrømmer hun.

– Undersøkelser viser at forbrukeren er villig til å betale maks 15 prosent mer, men når en økologisk dyrket paprika er dobbelt så dyr, er det ikke noe salgsfremmende tiltak. Det er minst prisforskjell på egg, sier Sjøvik.

Økomelkebønder kan komme godt ut økonomisk, men grønnsaksprodusenter er mer sårbare.

– Du må ha avtale med Bama eller en annen grossist for å få innpass i dagligvarebutikker. Du kan selge direkte til forbrukerne på gårdssalg, men mange undervurderer trolig hvor mye mer ekstraarbeid det medfører.

Fallende interesse?

Aud Mari Folden, som driver Røstad Øvre gård i Levanger, har sammen med sin mann Bent Ingvar Fuglu, dyrket konvensjonell gulrot siden 2004. I 2006 startet de i tillegg å dyrke økologiske gulrøtter fordi de ønsket å øke gulrotproduksjonen. På det tidspunktet var det lettere å få avtale om større volum økologiske gulrøtter enn konvensjonelle gulrøtter.

– Så vi tenkte vi skulle prøve oss på økologisk drift, men bare på gulrøtter. Hvordan det går? Avlingsnivået svinger mer, men det har vært grei lønnsomhet i gode år. Vi startet med 6 dekar, var oppe i 80. Nå på 40–50, fordi salget gikk ned, forteller Folden.

– Det reduserte volumet har bidratt til at kostnadene per produserte enhet har blitt høyere og at lønnsomheten har blitt svekket. Vi bygde opp et driftsapparat basert

på et marked i vekst, og dette får vi ikke fullt ut utnyttet nå når volumet er redusert.

Årsaken til at salget har gått ned er sammensatt. Det er intet fokus på økologisk mat i verdikjeden. Ingen profilerer økologisk gulrot og tar ansvar for og forteller hvorfor det er viktig at vi fortsatt har norsk økologisk produksjon.

Hun antar også at salget har gått ned fordi økomaten er dyrere i utsalg enn den var for noen år siden.

– Det er ingen hemmelighet at kjedene satset på økologisk for noen år siden. Det var et sug i markedet. Så satte kjedene opp prisene, og salget sank. En periode var 10 prosent av totalvolumet på gulrøtter økologisk i enkelte av kjedene. Nå er det under 5 prosent.

Vi liker verdigrunnlaget bak økologisk produksjon, men vi er pragmatikere også.

Mari Søyland i NorgesGruppen sier hun ikke kjenner seg igjen i påstandene. De kan heller ikke se en slik utvikling i sine tall.

– Det er hele tiden markedet som styrer prisene til forbruker, og vi må tilpasse oss markedsdynamikken.

Knut Lutnæs i Coop sier at de av konkurransehensyn ikke kan kommentere hvilke marginer de har på produktene sine. Han peker på at marginene på økologiske produkter varierer på samme måte som for konvensjonelle produkter, og minner om at Coop har vært med på å utvikle økomerkevaren Ånglamark.

Deprimerende statistikk

– Det blåser ikke sterk nok vind for økolandbruket. Det er et stort paradoks, for aldri har fokuset på redusert bruk av plantevern, bærekraft og god jordhelse vært større. I økologisk

produksjon er vi avhengige av å finne alternative metoder å bekjempe skadegjørere på, som ugras, sopp og insekter, sier Folden

Statistikk fra Landbruksdepartementet underbygger hennes pessimisme. I Rapport nr. 5/2024 15.3.2024, står det: «Vi anslår en kraftig nedgang i produksjonen av økologisk korn sammenliknet med forrige sesong. Reduksjonen er størst på matkorn, med en forventet nedgang på nesten 75 prosent.»

I 2022–2023 ble det produsert rekordstore mengder erter, oljefrø og åkerbønner. Anslått produksjon i 2023–2024 er ifølge rapporten 860 tonn, en nedgang på 58 prosent.

I 2023 ble det levert 41,8 millioner liter økologisk produsert melk til Norsk melkeråvare. Det var 2,9 millioner liter, eller 6,5 prosent, mindre enn i 2022. Dette var det minste volumet siden 2009, og 12,7 millioner liter mindre enn i toppåret 2013.

Produksjonen av økologisk fjørfe økte sammenhengende fra 2015 til og med 2022, men gikk ned med seks prosent i 2023. Nedgangen skyldes ifølge rapporten noe svak etterspørsel.

Det ble produsert vel 3.100 tonn økologisk kjøtt fra storfe, svin, fjørfe og småfe i 2023. Dette er seks prosent mindre enn året før. Produksjonen gikk ned for første gang siden 2019.

I 2023 ble det produsert nær 2.480 tonn økologisk kjøtt fra firbeinte dyr, det var seks prosent mindre enn året før. Produksjonen gikk ned for alle kjøttslagene, aller mest for økologisk svinekjøtt, med en reduksjon på 17 prosent fra året før.

Gulrot halvert

Omsetningen av norske økologiske poteter, grønnsaker og frukt ble redusert med 26 prosent fra 2022 til 2023, mer enn dobbelt så stor reduksjon som året før da reduksjonen var på 11 prosent. Til sammenlikning ble omsetningen av konvensjonelt produsert frukt og grønt redusert med to prosent i 2023.



Baard skal så emmer. Han og kona produserer korn, gulrot, potet og gras i samarbeid med nabogårder. Det er et «godt urkorn-miljø i Østfold», ifølge dem.



Stig og sønnen Harald.

Fruktavlingen i 2023 var ifølge rapporten enda høyere enn i 2021, som inntil da var den høyeste samlede fruktavlingen på ti år. Produksjonen av økologiske epler og plommer gikk opp, men etterspørselen etter økologisk frukt var betydelig mindre enn produksjonen. Kun noen få tonn med plommer og epler ble solgt som økologisk, resten ble omsatt som konvensjonell vare.

De fleste frilandsgrønnsakene hadde lavere omsetning i 2023 enn i 2022, også andelen økologisk av totalomsetningen gikk ned for de fleste grønnsaker. Økte priser er ifølge rapporten sannsynligvis en av årsakene.

Gulrot er den største økologiske grønnsakskulturen i Norge, målt i omsatte mengder. De siste årene har omsetningen stagnert, og ligget på rundt 1500 til 1600 tonn per år. For 2023 er det en nedgang i omsatte mengder med nesten 50 prosent. Dette er den laveste omsetningen siden Landbruksdirektoratet startet å måle omsetningen av økologiske grønnsaker i 2012.

Dårlig vær

Selv egg, som er den økolandbruksvaren som det er vanligst å finne i butikken, er sakte på vei ned.

Eggpakkeriene forventer ifølge

rapporten at produksjonen av økologiske egg vil fortsette å gå litt ned i 2024, men samtidig forventes det at salget vil øke.

Sjøvik mener rapporten gir en skjev framstilling.

– På korn har areal og antall bønder ikke gått ned, men avlingen var veldig lav grunnet dårlig vær i 2023 – så derfor er det svært lite økologisk korn fra sesongen 2023. Derfor kan vi håpe at været slår bedre til i 2024 og at vi får en bedre kornavling. Men når det er sagt, så har vi for lite økologisk korn til å dekke markedet. Det er behov for at flere legger om til økologisk, sier hun.

Med så lite volum både på produksjon og omsetning, er det viktig at vi i en periode stimulerer selv om markedet ikke er helt til stede ennå.

Mangler politisk støtte

Sjøvik kritiserer også deler av statistikkgrunnlaget, blant annet at det ikke alltid har tatt med i beregningen at mange bønder selger direkte til kunden. Det gjelder for eksempel salg av epler. Hun får støtte fra seniorforsker Anne Kristin Løes i Norsøk.

– I Norge mangler det politisk støtte og anerkjennelse for hva økologisk landbruk faktisk kan bidra med. Det er ikke én eneste ledende politiker vi kan støtte oss på som

taler økologisk landbruk sin sak, ikke engang i SV eller MDG, sier Løes.

– Vi har heller ikke drahjelp fra talspersoner fra miljøvernorganisasjonene. Der skogen har Gjermund Andersen, og myrene har Sabima, så har økologisk landbruk ingen. Ingen politiske partier tok fram økologisk landbruk da Nationen i forkant av siste valg spurte hva de ville satse på.

De andre nordiske landene har i en helt annen grad tatt økologisk landbruk på alvor som et virkemiddel for å oppnå viktige miljømål. Der har de for eksempel brukt offentlige innkjøp for å øke forbruket og produksjonen av økologisk mat. I Norge hadde vi en viss satsing på dette på noen sykehus for noen år siden, men etter at målet om et visst økoareal forsvant, har også dette rent ut i sand.

«Usynlige» miljøskader

– Vi jobber med restråstoff og klimagasser og dyrevelferd, men uten politisk oppmerksomhet og støtte, så blir det lite fart på økologisk landbruk her i landet. Vi har ikke tatt nok inn over oss hvor mye negativt kjemisk plantevern innebærer. Toppmøtet om biologisk mangfold i Canada nylig pekte på kjemisk plantevern som en av de mest alvorlige truslene mot biologisk mangfold, sier Løes.

Av Marit Haugdahl
mh@dagligvarehandelen.no

Ånder for sunn mat

Økologi-nestorens beste tips

I 50 år har Bente Westergaard levd av å servere folk økologisk mat – lengre enn noen andre i Norge. Her er hennes beste tips til en sunnere og mer økologisk meny. Og hva som må til for å få fart på omsetningen av økologisk mat her til lands.

Jeg tror jeg er den i Norge som har laget mest økologisk mat. Jeg begynte i 1973, forteller Bente Wes

Med unntak av en periode på 80-tallet, hvor det kom mange morsomme grønnsaker til Norge, som ikke fantes i økologisk versjon, har hun holdt økologi-fanen høyt i alle år.

– Jeg er veldig opptatt av at det skal være mest mulig økologisk, og tror steinhardt på at det er bedre for alle: for jorda, bonden, dyra, fuglene, insektene, forbruker – og stort sett også for smaken.

– Hvorfor skjønner ikke alle andre det som for deg er en selvfølge?

– Nei, det synes jeg er rart. Jeg tror det skyldes at de rett og slett ikke vet så veldig mye. Og når en grønnsak ligger der og ser så uskyldig ut... hva kan være galt med den, da?

Nesten et kall

Den nyutdannede filologen Bente Westergaard lagde slamkurver for Oslo vann- og kloakkvesen, da hun en dag plutselig visste hva hun skulle vie livet sitt til: sunn, økologisk gourmetmat.

Den snakkesalige sjefen hennes fortalte at antroposofene hadde tatt over spisestedet i Hjelmsgate. Bente troppet opp og fikk begynne å jobbe på kjøkkenet.

– Det var en søyleklar greie: dette ville jeg. Jeg kommer fra en matfamilie, og hadde interessen fra før, forteller hun.

I Hjelmsgate ble hun i 12 år. Det vegetariske Spisestedet åpnet i 1972, i et gammelt trehus på Majorstua som gjennom årene har huset en rekke virksomheter med anarkistisk eller alternativt tilsnitt. Den mest kjente er Gateavisa.

Øko-hurtigmat

På Spisestedet serverte de én rett – dagens, pluss suppe og grøt til 15 kroner.

– Økologisk hurtigmat, jeg har prøvd meg på det! Det var i 2006, på en håpløs beliggenhet like bak Colosseum kino. Konseptet var lav GI (glykemisk indeks, red. anm.), sunt og økologisk. Det var kjempebra mat, men ikke så god økonomi i det, innrømmer Bente.

Spisestedet var en del av det helhetlige treningssenteret Resonance.

Fra gull til grønt

Selv om Hellviktangen har 80 prosent økologiske råvarer, har de kun registrert det grønne Ø-merket for virksomheten.

– Jeg prøvde å få gullmerket. Det gikk så lenge de hadde de gamle kurasene. Men da selskapet Urfe gikk konkurs, ble det vanskelig å få tak i økologisk kjøtt til bryllupsmaten. Da

90-prosenten sprakk, gadd jeg ikke ha sølv. Men vi kjører så mye økologisk vi kan, forsikrer Bente.

På kafeen klarer de å holde høyere øko-prosent enn i selskapene, fordi menyen er bestemt på forhånd.

Innenfor tørrvarer er alt økologisk. Det meste av grønnsaker kommer også i økologisk versjon.

Men økologisk kalvekjøtt, indrefilet og and har hun nærmest gitt opp. Økologisk svin har vært vanskelig, men nå har hun funnet en ny leverandør.

– Til sommeren, når vi har nakkestek, vil den igjen være økologisk. Kylling og svin er det viktigste å få tak i økologisk, og det får vi til nå.

Start med det tørre

– Hva er dine tips til serveringssteder som ønsker å ha mer økologisk på menyen?

– Kjør i hvert fall tørrvarene økologiske. Gå inn på norganic.no. De har stort utvalg i mange størrelser – fra 25 kilo til 500 gram – og har alt av oljer, mel, korn, nøtter, bønner, tørket frukt og gode krydder, råder Bente.

– Og så kan man jo bake sitt eget brød, hvis man har ovn og eltemaskin. Og se hva de har på dyrket.no. Men man må registrere seg, eller så får man bare opp skremmepriser. De reelle prisene ser man først når man er kunde, legger hun til.



- Jeg tror jeg er den i Norge som har laget mest økologisk mat, sier Bente Westergaard. Her med bestselgeren Energisalat.



Økologisk = god

Hellviktangen er kafé på søndager og på lørdager i vinterhalvåret. Det er også et yndet festlokale, spesielt til brylluper. Dessuten er det utstillinger og kulturarrangementer året rundt.

Om sommeren er det konserter på plenen. I år står blant annet Kari Bremnes, Susanne Sundfør og Thomas Dybdahl på programmet.

– Det er selskapene vi tjener penger på. Men vi skal være til glede for folket, så derfor skal det være en kafé.

– Bryr kafégjestene seg om at menyen er økologisk?

– Jeg trodde ikke de gjorde det. Men jeg brydde meg jo. Nå har jeg skjont at mange faktisk bryr seg om det. Det er et nydelig sted å dra til. Men hvis vi ikke hadde hatt god mat, hadde jo folk bare kjøpt kaffe og en vaffel.

– Er maten god fordi den er økologisk?

– Ja. Og fordi jeg lager god mat.

Meny i bokform

Den soleklare bestselgeren er Energisalat.

– En supergod lunsj som jeg pøn-sket ut da jeg skulle åpne den hurtig-mat-greia inne i byen. Jeg ble nesten litt forbauset over hvor god den ble, sier hun.

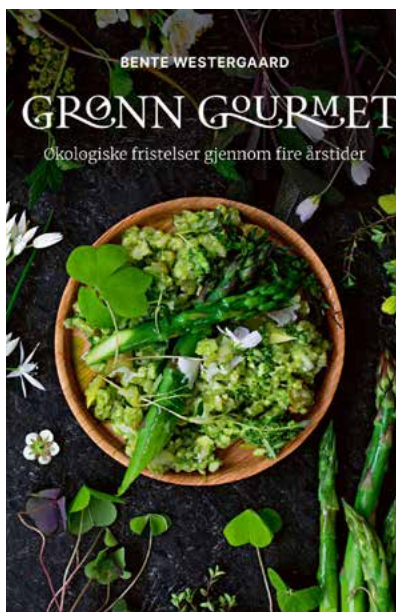
I fjor kom kokeboka Grønn Gourmet, der hun forteller om mange av rettene som serveres på kafeen (se faktaboks).

– Hvis du leser den, har du skjont mye mer enn før. Den er skrevet for at folk skal forstå. Jeg synes det er veldig gøy å holde kurs og å formidle matlaging.

– Hvor stopper du når du skal spise langs veien?

– Jeg prøver å finne sunn mat. Det spørs hvilket land jeg reiser i. Norge? Nei, det er trist, så nå har jeg begynt med matpakke.

Samtaletemaet vekket noen ideer.



– Hvis jeg skulle startet en veikro..., begynner hun.

Bentes veikro

– Jeg ville absolutt ha laget brødet mitt selv. Og salater, og noen gode dressinger. Og så noe med kylling-biter eller annet for dem som vil ha proteiner. Det må være noe folk kjenner fra før, det selger veldig mye mer. Personlig ville jeg servert energisalat, den er jo genial, konkluderer hun ubeskjedent.

– En salatbar ville jeg hatt på veikroa. Og kanskje en suppe, for å ha noe varmt, enkelt og billig, fortsetter hun og synes alle burde tilby i hvert fall én rett som er sunn og økologisk.

– En redningsrett. Jeg tenker på bensinstasjonene også. De har jo ikke noe kjøkken, men de kunne lage helkornvafles, for eksempel. Og det bør være lett å lage økologisk pizza. Kanskje med unntak av økologisk ost. Den er ofte litt gummiaktig og kjedelig.

Jeg er veldig opptatt av at det skal være mest mulig økologisk, og tror steinhardt på at det er bedre for alle: for jorda, bonden, dyra, fuglene, insektene, forbruker

Veikro-kjeden til Bente Westergaard skulle hett Grønn Gourmet, som begge hennes kokebøker (utgitt med 25 års mellomrom) og enkelt-

personsforetaket hun har drevet siden 1998. Eller kanskje «Sunne fristelser».

– Jeg mener det er helt essensielt at det virkelig er godt. Og så er det et grunnkrav til: at det er sunt. Jeg drømte om å lage en kjede med sunn mat, jeg. Men jeg har ikke kapasitet.

Hjelp fra staten

Myndighetene må gå foran hvis vi skal få fart på øko-omsetningen, mener pioneren. Ikke minst i det offentlige.

– En bedrift må tjene penger. Dermed er det kun politikken som kan gjøre noe med det.

– Er det vanskelig å få økonomi i det?

– Jeg kunne sikkert spart penger på å kjøpe konvensjonelle varer, men det hadde ikke vært det samme. Når noe er ekstremt dyrt og ute av sesong, hender det jeg sier nei. Men stort sett har jeg bare bestemt meg, sier Bente.

Hvis noen har en idé og trenger råd, hjelper hun dem gjerne.

– Det er drastisk mangel på mat i Norge som du virkelig har godt av. Det må være ganske mye grønnsaker, og det er jo ikke billig. Og så er det krevende å håndtere. Folk tror vegetarmat er billig, men det er det ikke, selv om ris er billigere enn kjøtt, mener hun.

Kan lære mye av kantine

Bente Westergaard tror serveringssteder kan lære mye av kantine. Kantineansatte har blitt kurset i økologisk mat i mange år.

– Det som kan gå i en kantine, kan gå i en veikro også.

– Tror du serveringsbransjen vil ta tak i det med økologi?

– Jeg tror de må ha kunnskap først. Jeg gjør dette fordi jeg vet. Jeg er overbevist om at det kan gjøres veldig mye hvis det blir bestemt at man skal gjøre det – og at de som skal gjøre det, får opplæring.

www.friluftsliv.no  #bladetfriluftsliv

Hekta på uteliv!

Friluftsliv er magasinet for naturopplevelse.
Vi reiser i hele Norge, tester utstyr, skriver pakkelister
og gir deg inspirasjon til din neste tur.

VELKOMSTGAVE*


BRYNJE
OF NORWAY



Hvit, tynn lue fra Brynje
i 80 % kløfri merinoull og
20% polyamid. Vekt 50g.
Verdi kr: 379,-



1 år for kun
599,-



*Velkomstgave gjelder for nye abonnenter.
Når vi har registrert din betaling, sender vi
deg luen og det nyeste magasinet.

Bestill ved å scanne QR-koden,
på e-post: kundeservice@friluftsliv.no
eller tlf: 24 07 70 07
<https://tinyurl.com/ytcmnatj>

Av Hermann Möhring
hm@dagensperspektiv.no

Bjørn Gimming, lederen av Norges Bondelag:

Øko-produksjon – nyttig for hele landbruket

– Fraværet av matskandaler er nok en medvirkende årsak til at det selges mindre økologiske varer i Norge enn i andre land, mener Bjørn Gimming, lederen av Norges Bondelag. Han stilte opp til øko-prat på slektsgården i Idd i Halden.

P

å årsmøtet i juni vedtok Norges Bondelag sitt nye næringspolitiske program for perioden 2024 til 2028. I det 14 sider tykke heftet fremhever organisasjonen at norsk landbruk har noen av strengeste kravene til bærekraftig matproduksjon i verden.

Der understrekes det også at «økologisk produksjon skal være en spydspiss innen miljø og bærekraft i norsk landbruk, og den er en viktig del av mangfoldet som norske bønder skal levere forbrukeren. Bedre markedsmuligheter for norske landbruksvarer er et mål også for økologiske varer».

Det munner ut i to konkrete næringspolitiske øko-mål. Norges Bondelag vil:

stimulere til økologisk produksjon som er etterspurt i markedet, som følges opp med økt norsk produksjon.

arbeide for at det settes et tallfestet mål for økologisk produksjon i Norge.

– «Økologisk matproduksjon som spydspiss», er en pen formulering, men er det egentlig noe mer enn fagre ord?

– Økologisk matproduksjon er allerede en spydspiss, og har vært det i mange år. Bondelaget ønsker at den fortsatt skal være det, understreker Bjørn Gimming.

– Og det virker jo, særlig innen planteproduksjon, både på friland og i veksthus, for eksempel, legger østfoldingen til.

Det faktum at man ikke får lov til å bruke kjemiske plantevernmidler

– Skal vi utvikle norsk økologisk videre, så må vi vite hvor stor den norske andelen av det økologiske konsumet er – for å kunne ta de rette grepene, mener Bjørn Gimming.

FOTO: HERMANN MÖHRING

i samme omfang som før, har sørget for at man må se til andre metoder – nemlig økologiske. De økologiske produksjonsmetodene overføres så til det tradisjonelle landbruket. Avhengigheten av plantevernmidler blir dermed lavere, forklarer 52-åringen.

– Der har jo åpenbart økologisk landbruk vært en spydspiss. Ved å satse på økologisk, må man finne en annen metode å kontrollere ugress på. Så tar man teknologien og den kunnskapen over til det konvensjonelle landbruket slik at det konvensjonelle ikke blir fullt så avhengig av plantevernmidler i produksjonen.

– En slags oppfinnerfunksjon, mener du?

– Ja, på mange måter. Der har økologisk en viktig funksjon, har alltid hatt den og skal ha den framover også, mener bondelagslederen.

Han trekker blant annet fram bruk av nytteinsekter, bruk av fiberduk og forskjellige andre teknologier og produksjonsmetoder som er blitt vanlige også i det tradisjonelle landbruket. Det hadde nok tatt mye lengre tid å innføre hvis det ikke var for økologene og økologisk produksjon, er han overbevist om.

– Tilsvarende kan jeg se for meg innen dyrevelferd og annen produksjon, legger Bjørn Gimming til.

Høy standard i Norge

Gimming peker på et viktig skille mellom matproduksjonen i Norge og den i en del andre land. Selv om vi i det konvensjonelle jordbruket bruker en del plantevernmidler og syntetisk gjødsel, så har vi et strengere regelverk for miljø og dyrevelferd i Norge.

– Det har ført til at vi har en høy standard på norsk matproduksjon som jeg mener har hatt som konsekvens at norske forbrukere har vært mindre opptatt av økologisk mat enn forbrukere i andre land, tror han.

Nedover i Europa finnes det land som har kanskje en matskandale fire ganger i året, viser bondelagslederen til.

– Da finnes det et reelt alternativ som heter økologisk. Men fraværet av matskandaler i Norge er nok én av årsakene til at økologisk selger mindre i Norge enn i andre land, mener Idd-bonden.

Han viser i denne sammenheng til det han kaller «race to the bottom-situasjonen» på råvarepriser i det konvensjonelle jordbruket i en rekke europeiske land. Land som ikke har de samme systemene som næringen i Norge – altså jordbruksforhandlinger og sterke samvirker.

– Det har gjort at det er nesten umulig å finne lønnsomhet. Enten så blir du kjempesvær eller så klarer du

deg ikke. Da har merprisen man får for økologiske varer vært en mulighet til å overleve som bonde, ved at mange får litt bedre betalt for råvarene sine enn i det konvensjonelle, sier han.

Så det er mange drivere til at økologisk produksjon er en del større i andre europeiske land enn i Norge.

– Men jeg er ikke villig til å gå i en retning hvor vi skal svekke det konvensjonelle landbruket for å oppnå økologisk. Jeg vil ha sterke, positive ordninger for både det konvensjonelle og det økologiske landbruket. Samtidig erkjenner jeg jo, og respekterer fullt ut, at noen forbrukere vil ha økologisk mat, og ikke konvensjonell, understreker Gimming.

«Jeg er ikke villig til å gå i en retning hvor vi skal svekke det konvensjonelle landbruket for å oppnå økologisk»



– Jeg tror vi skal være glade for at vi har økologien også som et sted hvor det skjer utvikling som er nyttig for hele jordbruket, mener Bjørn Gimming.

FOTO: HERMANN MÖHRING

– Så, vi må klare å levere på begge deler. Det finnes en viktig forbrukergruppe som er opptatt av økologi. Vi bør produsere den maten i Norge som vi har naturlige forutsetninger til å lage, poengterer han.

Bjørn Gimming mener at dette er et marked å dekke.

– Det vil jo være dumt, ikke å ta dette markedet, og overlate dette til import. Det er jo en fryktelig dårlig strategi for norske bønder, sier bondelagslederen engasjert og legger til at dette er Bondelagets grunnholdning til økologisk produksjon og økologisk forbruk, nemlig at markedet for øko-varer må betjenes.

– Men vi klarer det uten å snakke ned det konvensjonelle jordbruket. Ved å jobbe hele tiden for forbedringer i den konvensjonelle produksjonen, mener østfoldingen.

Og der kommer økologisk inn som en spydspiss, med sin teknologi, sin forsknings- og utviklingsvirksomhet og sine metoder som bidrar til å dra opp bærekraften i det konvensjonelle landbruket, understreker Gimming.

Norsk økologisk, ikke bare økologisk

Det er et problem at det finnes for dårlig statistikk for produksjon og omsetning av økologiske matvarer i Norge, mener han.

Bondelaget har pekt på behovet for å få tak i bedre tall, tall som næringen kan stole på. Spørsmålet er hvordan man gjør det på en mest mulig effektiv måte.

– Det har jeg ikke noe konkret svar på, men det ville selvfølgelig ha en betydelig verdi for oss alle om vi hadde sikrere tall for omsetning av økologisk, og ikke minst av norsk økologisk, understreker 52-åringen.

Nå er dette en sekkepost, sier han. Dermed er det ikke mulig å skille mellom importerte og norskproduserte, økologiske varer.

– Skal vi utvikle norsk økologisk videre, så må vi vite hvor stor den norske andelen av det økologiske konsumet er, for å kunne ta de rette grepene, sier han bestemt.

Og så ønsker han at landets dagligvarekjeder retter et mye skarpere fokus på å selge norsk økologisk, ikke bare økologisk.

– Norsk økologisk altså, ikke bare økologisk, gjentar han.

– For det er en utfordring nå. Joda, de har økologisk i butikken, men vi har jo sett at økologiske grønnproudsenter for eksempel har fått redusert sine kontrakter betydelig, fra ett år til neste, forklarer Bjørn Gimming.

Han tviler på at endringen i det økologiske konsumet er like stort.

– Så hva skjer da? Det er i hvert fall grunn til å stille spørsmål ved om norsk økologisk produksjon er blitt erstattet med import, mener han.

Det mye omtalte økomålet

Tydeligere merking av norsk økologisk mat og sterkere fokus på å tilby og selge norske økologiske varer er helt avgjørende for å nå våre økomål, synes lederen av Norges Bondelag.

– Skal man sette et økomål, så må man vite hva formålet med dette målet er, og hvordan man har tenkt å nå det, fremhever Bjørn Gimming.

EU har diskutert å bruke 25 prosent av arealet til økologisk produksjon. Det er jo et enkelt mål, men gir det nødvendigvis så mye mer? spør østfoldingen.

– Jeg tror vi må nok tenke litt mer avansert enn det, da. Det er i hvert fall verdt å tenke gjennom hvordan et slikt økomål kan utformes, om det skal være på primærproduksjon, eller om det skal være på konsum, for eksempel.

Det kommer man best fram til gjennom en aktiv dialog mellom forbrukerinteresser, myndigheter og primærprodusentene, understreker han.

– Det blir fort en form for populisme å slenge ut et økomål. Hvordan har man tenkt å nå det, og hvilken hensikt skal det tjene? Det bør man ha en skikkelig dialog på, mener Gimming.

Han poengterer at Norges Bondelag har et godt samarbeid med Økologisk Norge og peker på at det finnes mange økologiske matprodusenter som er medlemmer av bondelaget.

– Jeg er opptatt av begge deler, konvensjonelt og økologisk jordbruk, men jeg aksepterer ikke at man

skal markedsføre økologisk ved å si at konvensjonell matproduksjon er dårlig, understreker Gimming.

– Hvilke konkrete grep bør det tas for å øke volumet på økologisk produksjon, mener du? Konkret satsing på langt mer offentlige innkjøp av øko-mat?

– Offentlig innkjøp er bra. Det er absolutt en strategi. Jeg håper de henger på norsk økologisk, da. Ellers så blir dette jo bare et opplegg for å øke importen av økologisk mat, svarer han og peker på noe som fort kan bli en fallgrube:

For hvis det stilles et krav om at det skal være økologisk mat i offentlige innkjøp, og man i perioder ikke er i stand til å levere den, for det tar tid å øke produksjonen, så vil kravet bare innebære at man erstatter det man kjøper av norsk produksjon i dag med import.

«Økologisk matproduksjon er allerede en spydspiss, og har vært det i mange år»

Det må altså være ganske gjennomtenkt hvordan et slikt økomål settes, poengterer bondelagslederen.

– Det har lenge vært større produksjon av økomelk enn det har vært avsetning for her i Norge, for eksempel. Økologisk melk selges jo som konvensjonell vare fordi etterspørselen er lavere enn produksjonen, sier Bjørn Gimming.

Det er derfor han tenker at det ikke bare er å sette et økomål for å ha et mål, liksom.

– Bare å tenke på et tall, funker veldig dårlig. Å tenke på et tall, er ingen strategi. Skal man sette et økomål, så må man ha tenkt gjennom hvordan du kan nå det. Og ikke minst hvordan nå det gjennom norsk produksjon, minner han om.

Fakta om Bjørn Gimming og bondelaget

- Bjørn Gimming (52) er en norsk gårdbruker fra Idd i Østfold. Han er utdannet agronom med høyere utdanning i landbruksfag. På slektsgården driver han med korn, storfe og skog.
- Gimming har vært engasjert i landbrukspolitikk i en årrekke. Før han ble valgt til leder av Norges Bondelag 10. juni 2021, var han aktiv i Idd Bondelag lokalt, fylkesleder av Østfold Bondelag, styremedlem i Norges Bondelag og fra 2016 første nestleder.
- Norges Bondelag har for tiden rundt 60.000 medlemmer, fordelt på over 500 lokallag. Organisasjonen har 100 ansatte, 50 ved hovedkontoret i Oslo og 50 på 17 fylkeskontorer.

Må gavne norsk produksjon

Per i dag har Norges Bondelag ikke vedtatt et økomål. Organisasjonen hadde en større diskusjon om dette på årsmøtet i juni.

– Jeg er jo ikke fremmed for et økomål, men da må det gjøres på en måte som gavner norsk produksjon, slik at vi ikke ender opp med at økomålet blir en måte å øke økologisk import på, sier 52-åringen.

– Til syvende og sist handler det om forbruk og salg. Det er forbrukeren som er kongen og dronningen i dette «spillet», enten det gjelder økologisk eller konvensjonelt produsert mat, norsk eller utenlandsk. Det er der testen står. Får du solgt, eller får du ikke solgt? spør Bjørn Gimming retorisk.



Bjørn Gimming driver med både korn- og kjøttproduksjon på gården.

FOTO: HERMANN MÖHRING



– Omsetningen av økologisk mat har lenge stått på stedet hvil. Det finnes en rekke årsaker til det, blant annet problemer med avsetningen. Hva tenker du om det?

– Jeg skjønner veldig godt at dette er frustrerende. Du har lagt sjela di inn i å produsere en god vare, men så sier markedet bare nei. Eller, ja, jeg kan ta den, men du får ikke en god pris for den, svarer Gimming.

– Her snakker vi jo i realiteten om ansvaret som hele verdikjeden har, og ikke minst sluttledet, til å fremsnakke og gjøre en god jobb for å markedsføre norsk mat.

Han minner om at hans «prosjekt» som bondelagsleder er å snakke

«Jeg er ikke fremmed for et økomål, men da må det gjøres på en måte som gavner norsk produksjon»

varmt om hele det norske landbruket, ikke bare den økologiske delen av det.

– Jeg setter jo ikke de to opp mot hverandre. Det kommer jeg aldri til å gjøre, sier han.

Gimming understreker at forbrukerne som vil kjøpe økologisk mat, skal ha et tilbud om norske varer så lenge Norge har naturgitte fordeler til å produsere den.

– Bunnplanken er egentlig at vi må produsere det forbrukeren vil ha. Og så må økologisk mat selvfølgelig markedsføres og fremsnakkes som bare det, men det er måten man gjør det på, som er avgjørende, understreker Bjørn Gimming.

– Jeg er opptatt av både konvensjonelt og økologisk jordbruk, men jeg aksepterer ikke at man skal markedsføre økologisk ved å si at konvensjonell matproduksjon er dårlig, understreker bondelagslederen. FOTO: HERMANN MÖHRING

Samtiden

Samtiden tar opp en rekke temaer som gir leserne et bredt spekter av perspektiver på dagens utfordringer



Følg nyhetene i kulturlivet daglig på samtiden.no



Siste papirutgave
av Samtiden har
økologisk fokus

6 mnd for
kun kr 150,-



Bestill her!

Mangler du motivasjon? Det er ikke sikkert løsningen er å bytte jobb

Gresset virker grønnere, lønnen høyere, og oppgavene mer interessante andre steder. Men er det egentlig en ny jobb du trenger?

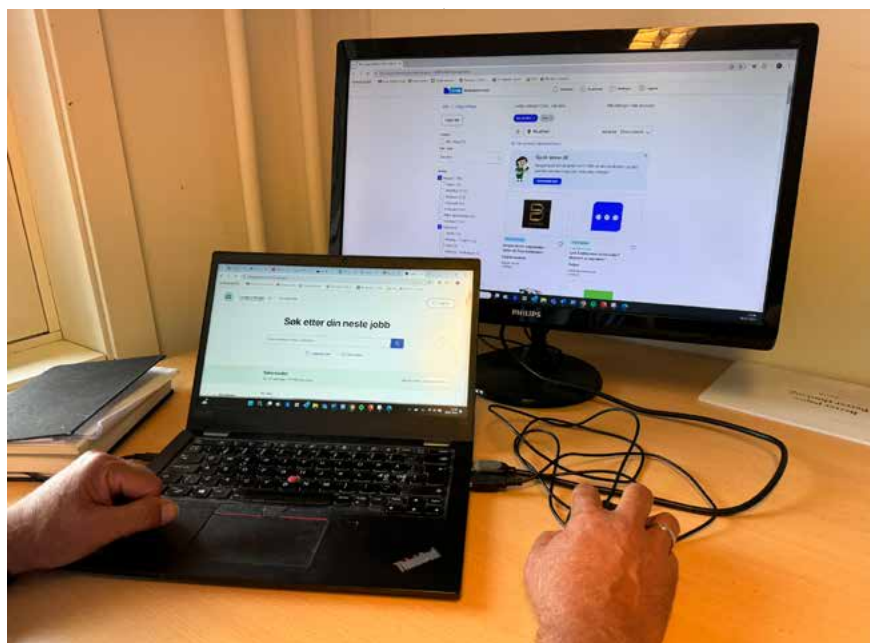
Er du en av dem som har oppdatert CV-en og frisket opp LinkedIn-profilen i sommer? Da er du ikke alene. Tiden rundt feriene er høysesong for jobbannonsene på FINN, med januar på topp, og august som en god nummer to.

– Det er slett ikke uvanlig å kjenne på manglende motivasjonen i jobben. Livet svinger opp og ned, og de fleste opplever dette fra tid til annen. Men det betyr ikke nødvendigvis at det riktige er å slutte uten å ha sjekket ut alternativene, mener karriereveileder Elaine Bloom.

Er du for rask med å tråle jobbanonsene, kan det faktisk virke mot sin hensikt:

Hva er det egentlig du vil bort fra, og hva er det du vil til?

– Går du på FINN når du føler deg demotivert, kan det være starten på en ond sirkel. Hvis du ikke får napp på de første søknadene, søker du etter hvert på stillinger du egentlig ikke har lyst på. Lykkes du ikke med dette heller, kan resultatet bli en hard knekk i selvtilliten, der du begynner å tvile på egen kompetanse og verdi, samtidig som du opplever å ikke ha annet valg enn å fortsette i jobben, nå med enda mindre motivasjon enn før, sier Bloom.



Mange søker trøst hos jobbannonsører når motivasjonen etter ferien synker. Men det er langt fra sikkert at det er beste løsning. FOTO: ARNE KONGSNES

Styremøte med deg selv

Hun anbefaler å gå grundigere til verks før du tar forhastede beslutninger.

– Ta et ærlig styremøte med deg selv, for å bli bevisst på hva som foregår. I hvilke situasjoner føler du deg demotivert? Gruer du deg til å gå på jobb? Skjer det i spesielle møter, med noen arbeidsoppgaver, eller sammen med enkelte mennesker? Hva er det egentlig du vil *bort fra*, og hva er det du vil *til*?

Manglende motivasjon kan skyldes en rekke ulike ting. For noen er det stress, høye krav, eller et dårlig arbeidsmiljø som er vanskelig å takle.

Andre opplever at de ikke ser slutresultatet de selv bidrar til, fordi de har ansvar for et begrenset område. Manglende utvikling og kjedsomhet er også et stort problem for en del mennesker. Det kan også være støy på hjemmebane som bidrar til at jobben virker tyngre.

Alt dette kan du gå i dialog om. Du kan høre om arbeidsgiver kan bidra, hvis du klarer å identifisere hva det handler om. Men det aller vanligste er nok likevel at du selv ikke klarer å sette fingeren på hva som er problemet.

– Du blir bare lei, og til slutt får du nok. Du spør deg selv om det er slik

det skal være for resten av livet, og det kan være ganske tungt å kjenne på, sier Bloom.

Koster å kjenne etter

I en travel hverdag, er det lett å holde seg opptatt med arbeidsoppgaver, trening, hobbyer og Netflix. Vi tar oss sjelden tid til å reflektere over hvordan vi egentlig har det, sier Bloom.

– Det koster litt å stoppe opp og kjenne etter. Men det er en viktig jobb å gjøre. For det handler om mer enn hva du føler i akkurat dette øyeblikket, det handler om å styrke og bevare egen karrierehelse, sier Bloom. Hun jobber mye med å ta pulsen på karrierehelsen i arbeidslivet.

Det er slett ikke uvanlig å kjenne på manglende motivasjonen i jobben. Men det betyr ikke nødvendigvis at det riktige er å slutte

Hvem blir du i møte med arbeidskulturen? Hva er viktig for deg i arbeidshverdagen? Hvor henter du energi fra? Hva liker du egentlig å holde på med, og hvilke verdier er viktige for deg?

Mange som stiller seg selv disse spørsmålene, innser at de ikke er seg selv fullt og helt på jobb, forklarer Bloom:

– Kanskje er du en av dem som sender «avataren» sin på kontoret? Det er en versjon av deg som gjør det som forventes i rollen, oppfører seg på riktig måte, gjør oppgavene, og får ros og anerkjennelse. Men for å virkelig trives, må vi kunne være hele mennesker. Vi må kunne være oss selv.

Skapt for å se det negative

For å ha det bra på jobb, må vi gjøre en innsats for å legge merke til alle de



– Er du for rask med å tråle jobbannonsene, kan det faktisk virke mot sin hensikt, mener karriereveileder Elaine Bloom.

FOTO: ALAN DUNCAN WILKIE



For å ha det bra på jobb, må vi gjøre en innsats for å legge merke til alle de gode og hyggelige tingene vi faktisk har rundt oss i hverdagen, mener rådgiver og forfatter Jon Morten Melhus.

FOTO: RAYMOND MOSKEN

gode og hyggelige tingene vi faktisk har rundt oss i hverdagen, mener rådgiver og forfatter Jon Morten Melhus. Han er opptatt av å skape begeistring og entusiasme på jobben.

– Vi mennesker har en medfødt tendens til å fokusere på alt som er negativt, og ignorere positive øyeblikk og opplevelser. Det skyldes at hjernen vår alltid er på utkikk etter tegn på fare. Resultatet kan bli unødig stress, bekymring, selvkritikk, og en dårlig spiral der vi koser oss med å snakke med andre kollegaer om alt som ikke er bra, forklarer han.

– For å skape en god hverdag, må vi anstrenge oss mer. Vi må minne både oss selv og hverandre på alt det positive som foregår.

Ta ansvar selv

Når det er noe som skurrer på jobben, er det lett å skyldes på sjefen. Hun burde jo vært flinkere til å se alt du gjør, og sette større pris på det?

Selv om lederen har et viktig ansvar, er det mye du selv kan gjøre for å ta kontroll over hverdagen din, påpeker Melhus:

– Du har et ansvar for hvordan du bidrar til arbeidsplassen, altså ditt eget medarbeiderskap. Det handler for det første om *selvledelse*, altså ditt ansvar for din egen karriere og kompetanseutvikling. Det andre elementet er *medledelse*, som handler om å informere leder om ønsker og behov. Det tredje er *medarbeiderledelse*, altså et felles ansvar for å lede hverandre, og for et felles arbeidsmiljø, sier Melhus.

Noe av det som setter farge på hverdagen, og bidrar til økt trivsel, er humor:

– Noen tror de må være så seriøse på jobb, men vi mennesker er helt avhengige av latter og humor i hverdagen for å ha det bra. Det hjelper oss med å mestre stress, frustrasjoner og ubehag. Her har alle medarbeidere både en mulighet og et ansvar til å bidra til sitt eget arbeidsmiljø, mener Melhus.

Skal jeg bli eller gå?

Før du gir opp troen og begynner å søke, anbefaler Bloom å ta en ærlig prat med sjefen.

– Be om et møte, sett en klar agenda og forklar situasjonen på en tydelig måte. Vær løsningsorientert, men likevel klar på hva du vil ha ut av møtet. Kanskje kan dere finne gode løsninger sammen?

Mange tar ikke denne praten før de slutter, og får aldri vite om ting kunne vært løst annerledes. Og hvis svaret er at det er ingenting å hente, er det også greit å vite, mener både Bloom og Melhus.

– Jobben utgjør en stor del av livet, og da er det viktig at den gir deg glede og energi. Har du forsøkt alt, er det like greit å slutte, avslutter Melhus.

Av Arne Kongsnes
ak@dagensperspektiv.no

– Jeg sover nesten alltid godt – hvor som helst

– Du har lang erfaring fra konsernledelsen i Telenor, også som sjef for Telenor Asia. Hva tror du blir den store forskjellen til et selskap med slagordet «Ingen kjenner Norge bedre»?

– Telecom er svært forskjellig fra post og logistikk. Likhetene er at begge selskapene er viktige og tillitsfulle samfunnsaktører med stort samfunnsansvar, forvalter kritisk infrastruktur, er internasjonale – Posten i Norden og Telenor i Norden og Asia. Begge legger stor vekt på agere ansvarlig i landene vi opererer i. Jeg kjenner meg igjen i mange kulturelle elementer mellom selskapene, fokuset på å skape godt arbeidsmiljø og verdi for eierne på en ansvarlig måte.

– Hva ser du på som de største utfordringene framover for deg som ny toppleder i Posten Bring og for selskapet?

– Jeg tør ikke driste meg til å gi en vurdering etter kun kort tid i jobben. Vi har en tydelig ambisjon om å være en ledende nordisk logistikkaktør gjennom å alltid tilby kundeopplevelser med høy kvalitet og tillit. Jeg er imponert over hvordan Posten Bring gjennom en 377 år kontinuerlig har drevet omstilling for å tilby relevante tjenester som gjør hverdagen enklere. Det er satset tydelig på innovasjon ved bruk av teknologi og en ambisiøs klimastrategi hvor vi skal være en drivkraft i omstillingen til lavutslippssamfunnet. Utgangspunktet er godt, men vi opererer i en bransje med høy konkurranse og lave marginer. Derfor har vi sterkt fokus på å drive lønnsomt i alle deler av virksomheten.

– Hvordan skal du lære organisasjonen med over 12.000 ansatte i Norge og Norden å kjenne?

– Jeg tar ikke over ansvaret fra Tone Wille før i oktober. Jeg er utrolig takknemlig for at hun har gitt meg muligheten til å reise rundt i organisasjonen i to måneder. Det gir meg også en fantastisk mulighet til å bli kjent med kollegaer, kunder og ledere på ulike nivå og ikke minst en mulighet til å få føle på og bli kjent med kulturen. Den første uken jobbet jeg blant annet en dag på den største pakketerminalen i Oslo, besøkte kunder og lyttet med på samtaler hos kundeservice. Jeg har sett ulike deler av organisasjonen i Jönköping, Örebro og Stockholm og kjørt med trailer fra Stavanger til Bergen. De neste ukene blir fylt med tilsvarende besøk og på den måten får jeg en dypere innsikt i hvordan vi jobber og de viktigste driverne i denne bransjen.

– Posten Bring opplever sterk konkurranse fra private aktører, men har fortsatt «monopol» på selve postombæringen Norge rundt. I Sverige har Postnord overtatt. I hvilken grad ser du for endringer her?

– Hoveddelen av Posten Brings virksomhet, pakker og gods møter en sterk konkurranse fra både lokale og internasjonale spillere. Postnord er en av disse konkurrentene som vi møter i det nordiske markedet. Posten Bring har ikke monopol på postombæringen, men staten kjøper en tjeneste fra Posten Bring for å sikre postombæring i hele landet hver andre dag. Et statlig nedsatt utvalg jobber for tiden med å vurdere hvilken fremtidig modell for postombæring som vil være mest hensiktsmessig og optimal for det norske samfunnet.

– Hva er det beste rådet du har fått eller lest om ledelse?



FOTO: POSTENBRING

– Jeg tror ikke ledelse kan kokes ned til en eller noen få læresetninger – ofte blir det floskler og selvsagtheter.

... og det dårligste?

– Jeg samler ikke på dårlige minner eller dårlige kommentarer så det husker jeg ikke.

– Hva er din beste rutine for å få en effektiv arbeidsdag?

– Sove godt. Jeg sover nesten alltid godt – hvor som helst.

– Fritt valg på øverste hylle, uavhengig av tid og sted, hvilken leder har du lyst til å jobbe med eller for?

– Jeg har jobbet for mange forskjellige og dyktige ledere og har forsøkt å lære fra alle sammen. Det har for meg vært viktig å jobbe for ledere som er businessdrevet, har de riktige verdiene og som stiller krav. Jeg kunne derfor tenkt meg å jobbe for en rekke ulike ledere, men ingen spesifikke.

Petter-Børre Furberg er på plass i Posten Bring som påtroppende konsernsjef. I oktober overtar han det fulle ansvaret. Den første arbeidsdagen tilbrakte han på Postens logistikkenter på Alnabru.

FOTO: TORE HOLE OKSNES

Petter-Børre Furberg

Påtroppende konsernsjef i Posten Bring

Han kommer fra Telenor og har lang ledererfaring fra norsk, nordisk og internasjonal virksomhet. Furberg har tidligere jobbet i Finansdepartementet, som komitesekretær for finanskomiteen på Stortinget og i DNB, der han siden 2023 også har vært styremedlem.

Startet i Telenor i 1998, har hatt en rekke lederoppgaver blant annet i Telenor Norge, Telenor Norden og som leder av Telenors operasjoner i Asia. Han var også hyppig nevnt i diskusjonene om å overta topplederstolen i Telenor etter Sigve Brekke.

Han er siviløkonom fra Norges Handelshøyskole, videreutdannet i finansanalyse samme sted. Gjennomført flere kurs i styrearbeid og ledelse ved prestisjetunge IMD i Lausanne i Sveits og Insead i Fontainebleau i Frankrike.



Perspektivmeldingen: Eldre, syke og uføre skal gi 150.000 flere arbeidstakere

Færre uføre, flere eldre i jobb, redusert sykefravær og mindre deltid skal bidra til å få 150.000 flere inn i jobb før 2030. På den måten vil regjeringen møte den største utfordringen i den nye Perspektivmeldingen: Behovet for arbeidskraft.

Nyligla finansminister Trygve Slagsvold Vedum fra den såkalte Perspektivmeldingen.

Formålet med meldingen er ifølge regjeringen «å belyse hvordan den norske velferdsmodellen som felles prosjekt kan vernes og videreutvikles i møte med utfordringene».

Gjennom Perspektivmeldingen ser Finansdepartementet inn i glasskula og analyserer og vurderer den økonomiske utviklingen i Norge fram mot 2060.

Tre hovedutfordringer

Meldingen trekker fram tre hovedutfordringer for norsk økonomi de kommende årene:

- **Kamp om arbeidskraften:** Omsorgsoppgavene blir flere, men vi blir ikke flere i yrkesaktiv alder til å utføre dem.
- **Behov for omstilling:** Økte spenninger i verden, klima- og naturendringer og avtagende petroleumsaktivitet fører til endringer og forsterker behovet for å bruke ressursene godt og riktig.
- **Fortsatt god fordeling:** Små forskjeller og stabil tilgang på velferdstjenester må bevares i møte med omstillingene og at mange lever lenger.

Færre i yrkesaktiv alder

Fremover ventes veksten i befolkningen nærmest utelukkende å skje blant de eldste aldersgruppene (se figur). Det er dels fordi fødselskullene i de første tiårene etter andre verdenskrig var store, men også fordi levealderen øker betydelig, skriver regjeringen i Perspektivmeldingen.

I løpet av de neste 40 årene ventes det å bli 700.000 flere over 67 år.

– Vi vil også leve i snitt seks år lenger, og det er jo en veldig god nyhet, sier finansminister Trygve Slagsvold Vedum, som la fram Perspektivmeldingen i ettermiddag.

Med flere og mindre påfyll av unge, blir det færre hender i velferden og behovet for arbeidskraft øker enda mer.

– Vi kommer til å trenge 180.000 flere folk innen pleie og omsorg innen 2060, konstaterer Vedum.

150.000 flere i jobb

For å bidra til at flere kommer i jobb, har regjeringen i Perspektivmeldingen satt seg som mål at 150.000 av de rundt 640.000 som i dag står utenfor arbeidslivet skal inn i jobb innen 2030.

For å få til det må flere eldre jobbe lenger, færre må bli uføre og sykefraværet må ned «på svensk nivå». Dessuten har regjeringen håp om at flere innvandre skal inn i jobb.

– Vi må utfordre både offentlig og privat sektor for å få til dette, understreker Vedum, som viser til at en egen stortingsmelding om denne tematikken vil legges fram av arbeidsministeren om noen få uker.

Slik skal regjeringen få 150.000 flere i jobb:

- Uføre må jobbe 30 prosent i snitt
- Ikke-vestlige innvandrere må opp til 85 prosent yrkesdeltakelse av det andre har
- Sykefravær som er mer enn tre måneder, må ned 20 prosent

Perspektivmeldingen er også tydelig på at Norge trenger å omstille seg. Det er særlig på tre områder omstilling blir avgjørende:

- Sikkerhet og beredskap
- Klima og miljø
- Avtagende petroleumsvirksomhet
 - Det mest dramatiske som har skjedd siden siste perspektivmelding er Russlands angrep på Ukraina. Økt spenning i verden gjør at vi må rette et mye skarpere fokus på sikkerhet og beredskap, sier Trygve Slagsvold Vedum. Derfor vil regjeringen prioritere sikkerhet og beredskap høyt de fram mot 2060.

I tillegg trenger vi omstilling for å redusere klimautslipp og redde sårbar natur, samt forberede oss på en fremtid med avtagende petroleumsvirksomhet, heter det i Perspektivmeldingen.

– Arbeidet med klima og miljø må integreres i alt vi gjør, sier Vedum.

Fortsatt jobbe for rettferdig fordeling

– Norge er et unikt land, med små forskjeller. Det er viktig å videreutvikle og trygge det som er godt Norge. Derfor er fortsatt rettferdig fordeling,

både sosialt og geografisk, et mål for regjeringen, sier finansministeren og Sp-lederen, som ikke vil være med på at de offentlige utgiftene som sådan må ned får å det til:

- Vi må løse offentlige oppgaver bedre. Men vi blir flere mennesker og vi må styrke Forsvaret, så pengebruken vil ikke gå ned, sier han.

- Vi må sikre offentlig velferd for de som trenger det. Men vi må jo prioritere godt, påpeker Vedum, som legger til følgende om den pågående debatten om det norske sykefraværet:

- Denne regjeringen vil vi ikke bruke politisk makt på å kutte i sykelønna. Vi skal ha en god sykelønnsordning. Vi vil ikke innføre karensgang eller kutte i sykelønnsordninga. Vil ikke ta bort noe av det som gjør Norge godt, understreker Trygve Slagsvold Vedum.

Ingen jubel i opposisjonen

NTB har innhentet deler av opposisjonens synspunkter.

Høyre-nestleder Tina Bru: - Arven etter Støre-regjeringen er et svakere Norge. Perspektivmeldingen viser at Norge ikke er rigget for de store utfordringene vi står overfor, og at denne regjeringens politikk har bidratt til å forverre problemene, heller enn å løse dem.

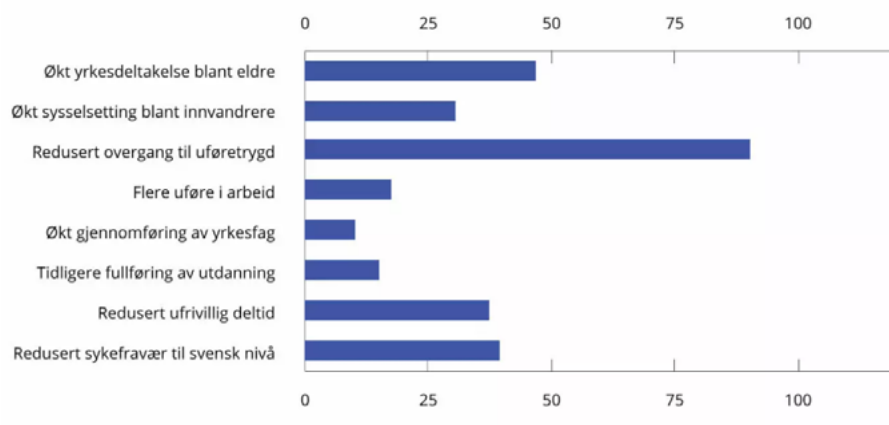
SVs finanspolitiske talsperson Kari Elisabeth Kaski: - Perspektivmeldingen viser oss at unge i dag kan få bedre liv enn dagens generasjon. Men det krever politisk handlekraft i dag som fordeler rikdommen bedre, som prioriterer velferden, kutter utslipp og inkluderer flere i arbeidslivet. Ikke flere formaninger om å få flere barn og jobbe lengre, sier.

Frp-nestleder Hans Andreas Limi: - Ifølge regjeringens egen perspektivmelding vil situasjonen bli kritisk for Norge om Ap og Sp ikke skiftes ut. Regjeringens massive skatteøkninger for bedriftene og en ensidig satsing på enda større offentlig sektor har bidratt til en rekordsvak krone og investorer som rømmer landet.



Finansminister Trygve Slagsvold Vedum (Sp) presenterer Perspektivmeldingen 2024 under en pressekonferanse i Oslo nylig. FOTO: AMANDA PEDERSEN GISCHE/NTB

Omstilling



Figur 1.4 Illustrasjon av mulig økning i antall årsverk ved ulike retningsvalg. Virkning ved full innfasing. 1 000 årsverk

Internasjonal leder / Novo Nordisk-sjef Lars Fruergaard Jørgensen

Av Anita Myklemyr
am@dagensperspektiv.no



Konsernsjef Lars Fruergaard Jørgensen har jobbet i Novo Nordisk i hele sitt profesjonelle yrkesliv. Han gikk gradene via ulike lederstillinger før han i 2017 ble toppsjef.

FOTO: NOVO NORDISK



LARS

Fruergaard Jørgensen

er sjef for det globale
slankeeventyret til
Novo Nordisk

Etterspørselen etter diabetes- og slankemedisin fra Novo Nordisk har eksplodert. Det har gjort det danske legemiddelselskapet til Europas største selskap.

Verdens befolkning blir tykkere. Over én milliard mennesker i verden lever nå med fedme. Det viser en studie NCD Risk Factor Collaboration har gjort i samarbeid med WHO. Studien er publisert i tidsskriftet Lancet.

Ifølge samme studie har fedmen blant voksne mer enn doblet seg på verdensbasis siden 1990, ifølge NTB. Og fedme og overvekt øker som kjent risikoen for en rekke sykdommer; herunder diabetes type 2 og hjerte- og karsykdom.

Dermed er det kanskje ikke så rart at verden kaster seg over antifedme-medisin fra danske Novo Nordisk. Det var heller ingen ulempe for selskapet at de på et tidlig tidspunkt fikk uventet markedsførings-drahjelp av et par amerikanske gigakjendiser.

Investerer milliarder

Novo Nordisk har i hundre år produsert og solgt insulin og diabetesmedisin. Nå er de altså også blitt store på medisin mot fedme. Etterspørselen etter både slankemedisinen Wegovy og diabetesmedisinen Ozempiz, som også har slankende effekt, har økt så mye at legemiddelgiganten har vanskelig for å holde tritt. De må øke produksjonen. I februar meldte selskapet at de hadde kjøpt tre fabrikker i henholdsvis Italia, Belgia og USA for til sammen 76 milliarder danske kroner. Og de valgte å kjøpe fabrikker som raskt var klare til bruk, istedenfor å bygge nye.

2023 var kort fortalt et rekordår for den danske legemiddelgiganten, som i fjor omsatte for hele 232 (!) milliarder danske kroner. De hadde et resultat etter skatt på 83,7 milliarder, har over 64.000 ansatte rundt om i verden og tok i 2023 også steget opp til å bli Europas største selskap, målt i markedsverdi. I første halvår i år leverte de et resultat etter skatt på 45,5 milliarder danske kroner. Det er en økning på rundt 16 prosent fra samme kvartal i fjor. Omsetningen økte med 24 prosent, fra 108 til 133 milliarder.

Toppsjefen i Novo Nordisk, som skal håndtere dagens eventyrlige vekst, kritiske røster og veien videre, er Lars Fruergaard Jørgensen. En sjef som ifølge The Financial Times er annerledes enn andre toppledere på dette nivået.

Bondesønnen som ble toppsjef

Den prestisjetunge næringslivsavisen Financial Times kåret i fjor Fruergaard Jørgensen til «FT Person of the Year», og hevdet i samme åndedrag at alt ved denne sjefen var «understated». Han fremstår som mer neddempet enn mange andre toppsjefer i globale selskaper. De beskriver ham som en høy, tynn, ettertensksom og lavmælt type. En fyr som velger rute-fly der andre toppsjefer av dette kaliberet går for privatfly. Oppvokst på en gård på Jylland, hvor familien drev

Mini-CV: Lars Fruergaard Jørgensen

Konsernsjef i den danske legemiddelgiganten Novo Nordisk

Født: 1966

Oppvekst: På en gård utenfor Viborg i Danmark

Utdanning: Handelshøyskolen i Århus

Karriereglimt: Ble ansatt i Novo Nordisk i 1991, har siden gått gradene via en rekke lederstillinger før han ble konsernsjef i 2017. Var konserndirektør innenfor områdene IT, kvalitet og forretningsutvikling fra 2013 til 2017. Før dette var han «senior vice president» for IT og forretningsutvikling. Han har, i tillegg til Danmark, jobbet i Novo Nordisk i USA, Nederland og Japan.

Styrer: President i «European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA)» og medlem av styret i den danske sentralbanken.

Heder og ære: Kåret til «Årets leder 2020» av den danske organisasjonen Lederne. I 2023 kåret Financial Times ham til «FT Person of the Year».

Lars Fruergaard Jørgensen vokste opp på familiens gård, der de drev med gris, ved Skals i Viborg

med griser. En økonom som startet i helse-, økonomi- og planleggingsavdelingen hos Novo Nordisk, og deretter gikk gradene hele veien til toppen. De omtaler ham også som en pioner innenfor kommersiell innovasjon.

Lars Fruergaard Jørgensen har sin utdanning fra handelshøyskolen i Århus i Danmark, og begynte i en opplæringsstilling som «graduate» i Novo Nordisk da han var ferdig med studiene i 1991. Han har siden hatt ulike stillinger og lederposisjoner i selskapet, og har jobbet i Danmark, Japan, USA og Nederland. I 2017 ble han konsernsjef.

Fikk tidlig mye tillit

Han vokste opp på familiens gård, der de drev med gris, ved Skals i Viborg. Det var ham, foreldrene, tvillingsøsteren og en yngre søster. Da den danske organisasjonen Lederne kåret Novo-toppsjefen til «Årets leder 2020», intervjuet de ham om lederskap på lederstof.dk. Her snakker han om varmt oppveksten på gården. Han forteller at barna deltok i gårdsdriften på en naturlig måte, og at foreldrene var flinke til å delegere:

«De kunne reise på helgetur og si «her er nøklene», og så var det et par tusen griser som skulle ha mat. Mange ganger tenkte jeg: 'Dette har jeg aldri gjort før. Hvordan gjør man det?', men så gikk jeg i gang, stille og rolig».

I samme intervju forteller han om den gangen han gikk til sin far og sa at en vogn hadde punktert, og bare fikk et «ja» til svar. Hvorpå han selv gikk ut igjen, skrudde av hjulet og tok det med til en som kunne reparere det. Moralen var: Det var helt greit å komme og spørre hvis man ikke kunne finne ut av tingene, men man skulle ikke spørre hvis man selv kunne klare det. «Den oppdragelsen, med tillit under ansvar, tenker jeg ofte på når jeg leder», sier Fruergaard Jørgensen til Lederstof.

I annet intervju på samme nettsted snakker han om troen på å gi tillit også til medarbeidere på lavere nivåer i organisasjonen. Han sier at når noe er vanskelig, så har han sett mange eksempler på at løsningen finnes i organisasjonen. Men han ser også at ledere kan ha glemt å gi medarbeiderne oppgaven med å løse

Innovasjon og utvikling av nye medisiner tar lang tid. Lars Fruergaard Jørgsen mener at hans viktigste bidrag i Novo Nordisk først blir synlig om ti til tyve år.

FOTO: NOVO NORDISK



Etterspørselen etter anti-fedmemedisinen Wegovy og diabetesmedisinen Ozempic er skyhøy. Begge medisinene fører til vekttap. En av utfordringene nå er at det er blitt vanskelig å få tak nok Ozempic til diabetikere; fordi den også brukes til slanking.

FOTO: REUTERS/HOLLIE ADAMS/FILE PHOTO/FILE PHOTO



Novo Nordisk har over 64.000 ansatte verden over. Her en ansatte ved en av fabrikkene som produserer insulin.

FOTO: AFP PHOTO / JEAN-FRANCOIS MONIER

problemet. Medarbeiderne kan da vente på å få beskjed om hva de skal gjøre. Istedenfor å bidra til løsningen.

Ekstremt lang horisont

Novo Nordisk er dansk, men et par norske aktører er likevel sentrale. Styreformannen i selskapet er tidligere Equinor-sjef Helge Lund, og det norske oljefondet er inne på eiersiden. Eierandelen til fondet er på rundt to prosent. Da Lars Fruergaard Jørgensen gjestet oljefondsjeff Nikolai Tangens podkast «In good company» i mars i fjor, gjorde Tangen et poeng av at fondet hadde eierandeler for 57 milliarder kroner. Hver nordmann eide altså for over 10.000 kroner i selskapet.

2023 var et rekordår for Novo Nordisk, som i fjor omsatte for hele 232 (!) milliarder danske kroner

I løpet av hundre år har Novo Nordisk bare hatt fem toppsjefer, bemerk Tangen i podkasten. Det vil si at toppsjefene sitter i 20 år i snitt. Det er høyst uvanlig, men Fruergaard Jørgensen kobler det til den langsiktige måten selskapet drives på. Selskapsets forretningsssykluser er basert på innovasjon som tar ti til tjue år, som er tiden det gjerne tar å utvikle medisiner. Den positive sirkelen de nå er inne i, er ifølge Fruergaard Jørgensen et resultat av utvikling gjort av tidligere generasjoner ansatte og ledere i Novo.

«Jeg kan se bra ut, på grunn av det, men mitt egentlige bidrag ligger i hva de neste generasjonene av ledere kan bringe ut til pasientene», sier han til Tangen, og legger til at hans eget nøkkelfokus er hvordan selskapet skal se ut om ti til tyve år.

Men – det er også mye som må håndteres her og nå, fra forsynings-

kjeder til kommersiell strategi og utviklingen av fedmemarkedet.

Tvil versus skråsikkerhet

I podkasten snakker Tangen og Fruergaard Jørgensen om det å ta beslutninger. Novo Nordisk-sjefen sier at han er opptatt av å være åpen og nysgjerrig når beslutninger skal tas. Han ønsker å få med seg ulike synspunkter og vinklinger, og mener det er verdifullt å unngå å trekke konklusjoner for tidlig. Men samtidig må man vite når man har brukt nok tid.

Det er vanskeligere å være i tvil enn å være skråsikker, sier han, men hvis du blir for sta og låst i tidligere beslutninger du har tatt, snevrer du inn mulighetene. Du blir blind. Og en gal beslutning kan fort følges av en annen.

Selv bruker han, etter eget sigende, mye tid på å spekulere og være i tvil. Stille spørsmål og være nysgjerrig. Teamet hans vet imidlertid at etter at det har gått litt tid, vil han være veldig bestemt på hva de skal gjøre, forteller han. Når han har krysset linjen, gått fra refleksjon til beslutning, er det vanskelig å få ham til å gjøre noe annet.

I et annet intervju med den sveitsiske handelshøyskolen IMD, sier han at han bruker fakta og hører på teamet, men at han også ofte bruker magefølelsen og stoler mer den enn han gjorde tidligere. Han sier han har en intuisjon for hva som fungerer og ikke: «*I still look at facts, and listen to my team, but I am very much driven by my gut feeling*». Dét er hendig for en toppsjef som ofte er den som må ta beslutninger i tvetydige situasjoner, konstaterer IMD. Du har ikke alle fakta, men du er den som likevel må ta en beslutning.

Kim Kardashian og Elon Musk

Novo Nordisk tok beslutningen om å forske på fedmereduserende medisin på et tidspunkt hvor det ikke var så «anerkjent» at fedme også kunne være en sykdom, og at årsaksforholdene er kompliserte. Det handler

ikke bare om å ha viljestyrke til å spise mindre og trene mer.

Veien fram til den populære slankemedisinen Wegovy skulle imidlertid vise seg å gå via noen uventede sideveier. Selskapet utviklet først en ny medisin for å stabilisere blodsukkeret; Ozempic. Etter hvert viste det seg at den hadde en bivirkning: Folk gikk ned i vekt. Novo Nordisk utviklet da i kjølvannet også en egen fedmemedisin, Wegovy, basert på de samme prinsippene som lå til grunn for Ozempic. Salgstallene for begge gikk rett til himmels.

«Det glade budskap spredte seg raskt på sosiale medier og i en hemmelig chattegruppe for Hollywood-kjendiser. Amerikanske leger begynte å skrive ut medisinen også til pasienter som ikke hadde diabetes. Resultatet var at salget eksploderte. Og Novo Nordisk skjønnte at de satt på noe virkelig stort», skrev Christina Pletten i en kommentar i Aftenposten. Medisinene dempet rett og slett appetitten. Folk fikk mindre lyst på mat.

Oppstyret var stort da det begynte å gå rykter om at influenser og gigakjendis Kim Kardashian skulle ha brukt Ozempic for å kvitte seg med kilo. Superkjendis Elon Musk skal ha gått ut og sagt at han har gått ned i vekt ved hjelp av Wegovy. Heftigere global markedsføring enn dét, er det vanskelig å forestille seg. Vi snakker flere hundre millioner følgere på sosiale medier ...

Politikk og prisdiskusjoner

Men det er ikke problemfritt. Legemiddelbransjen må forholde seg til reguleringer, politikk og offentlige helsebudsjetter. Og hva med etikken? Hvem skal få når så mange vil ha?

Fruergaard Jørgensen snakker mye om samfunnsansvar og engasjerer seg politisk. I fjor gikk han blant annet ut sa at Novo Nordisk kan komme til å legge mer forskning og utvikling til USA istedenfor Europa hvis EU strammer til regelverket. Han skal ikke minst ha vært kri-



Globale kjendiser med en ekstremt mange følgere i sosiale medier har en voldsom markedsføringskraft. Elon Musk og Kim Kardashian er blant de globale superkjendisene som er blitt koblet til bruk av enten diabetesmedisin eller slankemedisin for å gå ned i vekt. Musk har bekreftet at han har brukt medisiner.

FOTO: EUTERS/DAVID SWANSON OG EVAN AGOSTINI/INVISION/AP

tisk til EU-forslaget om å kutte ned patent-tiden fra åtte til ti år.

Det tar lang tid og det koster mye å utvikle nye legemidler. Inntjeningen ligger i hvor høye priser de kan ta når medisinerne endelig når markedene. Det har også vært mye kritikk rundt både leveringssituasjonen og priser på populære diabetes- og fedmerekusende legemidler.

I juli ba USAs president Joe Biden Novo Nordisk og konkurrenten Eli Lilly om å redusere prisene.

Betalingsvillige slanke kunder

Fordelingen - hvem som skal få når så mange vil ha - er et av dilemmaene Fruergaard Jørgensen står i. Tidligere i år uttalte Novo Nordisk-sjefen til Financial Times at han var overrasket over at europeiske forbrukere har så stor vilje til å selv betale for vekttapsmedisinen Wegovy.

De hadde i Novo Nordisk lurt på om dette kun var et amerikansk fenomen, men da de testet det i Danmark og Norge så de mer og mindre det samme, forklarte han.

Det er kanskje første gang man ser at en stor befolkning er villige til å bruke penger av egen lomme for medisiner, sa han til avisen. Men Wegovy er dyrt, og hvis man må betale selv, vil noen ha råd til å kjøpe, andre ikke. Det er et etisk dilemma.

Samtidig som Novo Nordisk girer opp for å øke produksjonen, kommer det nå nye slankemedisiner fra andre produsenter. Det er ingen overraskelse. For markedet er der.

Den norske regjeringen sier stopp

I Norge ble feilforeskriving av diabetesmedisinen Ozempic på blå resept et så stort problem at regjeringen i sommer sa stopp.

Det er kanskje første gang man ser at en stor befolkning er villige til å bruke penger av egen lomme for medisiner

Fra 1. juli ble Ozempic tatt ut av forhåndsgodkjent refusjon. Det vil si at leger nå må søke Helfo om å kunne gi Ozempic på blå resept til hver enkelt pasient. Legene får ikke lenger bestemme selv.

Bakgrunnen for tiltaket var at tusenvis i praksis hadde fått diabetesmedisinen Ozempic dekket over blå resept av staten for å slanke seg. Ozempic er landets mest refunderte legemiddel, samtidig som prisen har steget, skrev Aftenposten. I første halvår i år brukte staten ifølge

avisen nesten 1,4 milliarder kroner på Ozempic. Det er like mye som for hele fjoråret.

Behandling av fedme ligger utenfor for blå resept-ordningen sitt godkjente bruksområde.

Og det har vært mangel på Ozempic - noe som har rammet diabetikere som har rett til medisinen. Og dyre alternativer måtte kjøpes inn.

Legene ble allerede i februar oppfordret til å kun skrive ut Ozempic til diabetespasienter, og Novo Nordisk fikk passet sitt påskrevet:

«... vi forventer Novo Nordisk tar sitt samfunnsansvar og prioriterer produksjonen av semaglutid-produkter til diabetespasienter», uttalte overlege Sigurd Hortemo ved Direktoratet for medisinske produkter temmelig skarpt i en pressemelding. Både diabetesmedisinen Ozempic og slankemedisinen Wegovy inneholder virkestoffet semaglutid.

Men resultatet ble likevel til slutt at regjeringen trakk i bremsen og strammet inn bruken av Ozempic ble Norge.

Og Novo Nordisk?

De har sendt inn en søknad til norske helsemyndigheter om at norske slankepasienter bør få Wegovy på blå resept.

Av Anita Myklemyr
am@dagensperspektiv.no

Derfor bør du la favoritt-medarbeideren din gå videre til et annet team



Alle lederne forskerne snakket med innrømmet at de på et eller annet tidspunkt hadde holdt på en medarbeider lenger enn nødvendig. FOTO: ISTOCK / MIXETTO

JR Keller og Kathryn Dlugos, fra henholdsvis Cornell og Pennsylvania State University skriver i MIT Sloan Management Review om en studie de har gjort av ledere som holder på medarbeidere lenger enn lurt er.

En leder som holdt tilbake en ansatt som ønsket å søke nye muligheter internt sa at vedkommende ikke var klar for en større jobb riktig ennå. Andre ledere holder dyktige medarbeidere tilbake ved å la være å synliggjøre dem i interne fora og planleggingsdiskusjoner. At ledere holder fast på flinke folk er ganske vanlig, ifølge Keller og Dlugos. De har snakket med ledere fra dusinvis

av selskaper. Samtlige innrømmet at de hadde holdt på minst én medarbeider lenger enn nødvendig.

Fikk færre søkere

I studien er 96.712 interne søknader på i alt 9.896 stillinger som var lyst ut av 3.431 rekrutteringsansvarlige i de 50 største selskapene i USA blitt analysert. De har sett på hvor ofte en leders underordnede ble forfremmet. De har også undersøkt om ledere, hvis medarbeidere ofte avanserte til høyere stillinger internt, ble sett på som mer attraktive å jobbe for enn ledere med ansatte som sjelden fikk høyere stillinger.

De fant at ledere som i større grad

lot ansatte gå til nye muligheter, selv fikk flere interne søknader når de hadde ledige jobber i teamet. Og – kanskje viktigst – de fikk inn vesentlig flere søkere både fra de dyktigste medarbeiderne og fra folk i andre funksjoner; noe som i neste omgang kunne bidra med nye ideer og kunnskaper som bidro til innovasjon. Det var langt vanskeligere for ledere som «låste medarbeidere inne» i sitt eget team å hente inn nye søkere.

Vil ofte miste dem

Ledere som holder for lenge folk, vil ofte miste dem uansett, argumenterer Keller og Dlugos. Og før det kan de bli både mindre motiverte og mindre produktive. Lederen kan også risikere å begrense egne karrieremuligheter, fordi hen blir en sjef som ingen vil jobbe for. Å bremse egne medarbeidere er altså en dårlig deal for så vel organisasjoner og medarbeidere som lederne selv. Ledere som ønsker å tiltrekke seg talenter, må også være villig til å gi slipp på talenter.

Funnene kan være verd å merke seg for ledere og HR. Under HR Forum, fastslo Even Bolstad – daglig leder i HR Norge – at manglende kompetanse og kapasitet er en barriere for utvikling i mange virksomheter, særlig i offentlig sektor. Han viste til at det handler om å tiltrekke seg og beholde den kompetansen man trenger. Men også om at medarbeidere man allerede har utvikles og tilegner seg ny kompetanse.



Som medlem i Lederne får du trygghet i arbeidshverdagen, faglig utvikling og et stort nettverk.

Trenger du hjelp eller råd, er det kort vei til våre erfarne rådgivere, jurister og advokater. I tillegg får du et bredt kompetansetilbud, gunstige forsikringer og mange andre fordeler og rabatter.

Et medlemskap i Lederne er en god forsikring for jobben din. Havner du i en konflikt, eller trenger råd om hverdagslige utfordringer, er det godt å ha en solid fagforening i ryggen.

Vi organiserer ledere, fagspesialister og andre i betrodd stillinger, og jobber for å skape trygghet og verdi for våre medlemmer. I mer enn 100 år har vi støttet medlemmene våre når de trenger det. Det skal vi fortsette med.

→ Les mer og bli medlem på **lederne.no**

Grunner til å bli medlem:

- > Juridisk bistand
- > Gratis kurs og kompetanse
- > Sikrer dine rettigheter
- > Gode forsikringsavtaler
- > Tverrfaglig nettverk
- > Fordeler og rabatter

 **lederne**

Hei, fikk du med deg disse nettsakene?

Skann QR-kodene for å lese sakene

Likestillingsministeren synes utviklingen går altfor sakte.



Civita-sjef Kristin Clemet refser regjeringens utredningspraksis fordi hun mener utredninger som legges i skuffen svekker tilliten til systemet.



Det norske innleieforbudet har vært tema i Efta-domstolen. Saksøkerne forventer en positiv dom til høsten, mens staten understreker at kjennelsen kun vil være rådgivende.



Kvinneandelen blant toppsjefer i næringslivet er lav. Tre av de kvinnene som har lang ledererfaring fra store selskaper er (Lv) Kristin Skogen Lund – tidligere konsernsjef i Schibsted, Kjerstin Braathen – konsernsjef i DnB og Hilde Merete Aasheim – tidligere konsernsjef i Hydro. Foto: Stian Lysberg Solum

Nye tall: Kun 17,5 prosent av toppsjefene i de 200 største selskapene er kvinner

I 2022 var kvinneandelen 15,5 prosent. Likestillingsministeren mener utviklingen går for sakte.



Jan Olav Baarøy er toppsjef i statlige Norec tidligere kjent som Fredskorpset. Foto: Kris Norec

Slik oppsummerer Jan Olav Baarøy statlig ledelse med en eneste setning

Kan du oppsummere statens arbeidsgiverpolitikk og grunnlag for god ledelse i en eneste setning? Toppsjef i statlige Norec har lagt sin egen versjon.



Kan du oppsummere statens nye arbeidsgiverpolitikk og grunnlag for god ledelse i en eneste setning? Toppsjef Jan Olav Baarøy i statlige Norec har lagt sin egen versjon.



Bygg og anlegg er blant bransjene som har merket konsekvensene av de nye innleiereglene som ble innført i fjor. Foto: Håkon Mosvold Larsen / NTB

Tror på positiv kjennelse fra Efta-domstolen: Varsler erstatningskrav i mangemillioner-klassen

Tirsdag holdt Efta-domstolen høring i saken som SMB Norge og en gruppe bemanningsbyråer har anlagt mot staten. – Vi



Lars-Erik Becken er prosjektleder for statens arbeidsgiverstrategi 2024-27. Foto: Skjermid frokostseminaret 17. juni 2024

Dette er de to nye grepene i statens arbeidsgiverstrategi

Statens nye arbeidsgiverstrategi s de tidligere særlig på to punkter: prioriteres opp. 2. Det er viktigere kompetansen i egne rekker enn å



Statens nye arbeidsgiverstrategi prioriterer lederrollen opp og understreker at det er viktigere å hente kompetansen i egne rekker enn å rekruttere ny.

DAGENS PERSPEKTIV

Hold deg oppdatert på hva som skjer innen ledelse, arbeidsliv og samfunnsstyring.

**Prøv
gratis
i 6 uker!**

(Abonnementet stopper automatisk)

Bestill her!



<https://t.ly/pSsWU>
dagensperspektiv.no

– Mye usikkerhet og frustrasjon i bedrifter som omfattes av de nye kvinnekravene

– Mange mellomstore bedrifter må gjøre kraftige endringer for å tilpasse seg den nye loven om kjønnsbalanse i styrer, sier styreekspert Frode Solberg.





Frode Solberg har holdt kurs i styrearbeid i flere tiår. Hans råd til bedriftene er å bruke det nye lovkravet om kjønnsbalanse i styre som en anledning til å utvikle både selskapet og styrearbeidet.

FOTO: PRIVAT

Fra og med 2024 starter innfasingen av en ny lov om kjønnsbalanse i styrene. Da loven ble vedtatt, var det 20 prosent kvinner i styrene i aksjeselskapene. Ved kjønnsbalanse er kravet minst 40 prosent.

FOTO: ISTOCK / BOGGY22

Frode Solberg viser til at utfordringen i små og mellomstore virksomheter er at det ofte er noen få eiere som utgjør styret. Mange av dem har startet selskaper uten å ha noen bakgrunn fra økonomi, ledelse og administrasjon.

– For disse innebærer lovendringen en helt ny hverdag, med en kraftig organisasjonsendring og strukturell endring for å tilpasse seg de nye kravene. Det er mye usikkerhet og frustrasjon ute og går, sier Solberg, som viser til at mange selskaper har begrenset kompetanse på styrearbeid.

– Det gjelder ikke alle, men ganske mange. Jo mindre bedriftene er, jo større er utfordringen. Det er ingen enkel øvelse å gjennomføre disse endringene. Jeg har jobbet med slike virksomheter, det kan være seige og tøffe prosesser.

Frode Solberg har holdt kurs i styrearbeid i siden midt på nittitallet. Han var ansvarlig for styreutdanningen ved Handelshøyskolen BI i 12 år, fram til 2023, og jobber nå med styreprogram for små- og mellomstore bedrifter. I kursene analyseres styrearbeid fra virkelige bedrifter. Han har også skrevet flere bøker, og i sommer ga han ut boken «Slik blir du trygg i rollen som styremedlem» sammen med Hege J. Tunstad.

Krever mer av eierne

De nye lovkravene om kjønnsbalanse i styrene vil fram til 2028 omfatte 20.000 selskaper, og regjeringen har anslått at det vil bli behov for 13.000 nye styremedlemmer. De fleste av dem kvinner. Da loven ble vedtatt, var det 20 prosent kvinner i styrene i aksjeselskapene. Ved kjønnsbalanse

er kravet minst 40 prosent. Loven gjelder for styre med minst tre eller flere medlemmer.

Innfasingen av loven starter i år, og fra og med 30.juni 2028 skal selskaper som enten har driftsinntekter eller finansinntekter som samlet er større enn 50 millioner eller som har flere enn 30 ansatte ha kjønnsbalanse i styrene sine.

Det er mange papirstyrer der eier har bukta og begge endene

I praksis betyr det at mange bedrifter skal gå fra å ha et styre med noen få eiere som kjenner hverandre og har jobbet med og i bedriften lenge, til å ta inn styremedlemmer utenfra, ifølge Solberg. Dét krever igjen at det jobbes mer formelt og systematisk med styrearbeidet fra eiernes side.

– Ikke interessert

Det er politisk ukorrekt for selskaper å si den slags høyt, men Solberg forteller at han har vært i kontakt med enkelte eiere som vil snakke med ham om styrefunksjonen, men som til syvende og sist ikke er interessert i å utvikle styrearbeidet.

– Tenk deg Ole, Bjarne og Kjell som driver håndverksbedrift, og sitter i styret. De kan bli stresset over å få inn noen utenfra i styret. Skal de likevel komme å overta hele greia? Endringen oppleves som skremmende, og mange har ikke lyst til det. Mange har drevet i mange år, og tenker at det har fungert greit, sier Solberg, og minner om at det passive styret er kanskje det mest vanlige styret i små og mellomstore bedrifter.

Foretakene som omfattes av de nye styrereglene

En ny lov innfører krav til kjønns-sammensetningen i styrene i norske foretak av en viss størrelse. Har foretakene minst tre styremedlemmer, skal maksimalt ca. 60 prosent av disse ha samme kjønn. Det stilles egne krav til kjønns-sammensetningen for varamedlemmer og styremedlemmer som velges av og blant de ansatte. Dette er de viktigste reglene:

Det stilles krav til styresammensetningen i følgende foretak:

- Aksjeselskaper, samvirkeforetak eller boligbyggelag som enten har mer enn 50 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter, eller flere enn 30 ansatte. Det samme gjelder ansvarlige selskaper som bare har juridiske personer som deltakere
- Samvirkeforetak eller boligbyggelag med flere enn 500 medlemmer/andelseiere
- Stiftelser som er næringsdrivende eller som har utdeling som formål, eller der en offentlig myndighet velger minst ett styremedlem
- Foretak som allerede er underlagt krav (allmennaksjeselskaper mv.)

Driftsinntekter viser inntektene fra selskapets normale virksomhet, for eksempel salg av varer

og tjenester, eller leieinntekter. Finansinntekter viser inntekter utover inntekter i ordinær drift, for eksempel renteinntekter, aksjeutbytte eller valutagevinst.

Trinnvis innføring

Første trinn skal oppfylles senest 31.12. 2024: Foretak med mer enn 100 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter

Andre trinn skal oppfylles senest 30.06.2025:

- Foretak med flere enn 50 ansatte
- Samvirkeforetak og boligbyggelag med mer enn 500 medlemmer eller andelseiere
- Stiftelser som er næringsdrivende eller som har utdeling som formål, eller der en offentlig myndighet velger minst ett styremedlem

Tredje trinn skal oppfylles senest 30. 06.2026: Foretak med flere enn 30 ansatte

Fjerde trinn skal oppfylles senest 30. 06. 2027: Foretak med mer enn 70 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter

Femte trinn skal oppfylles senest 30. 06. 2028: Foretak med mer enn 50 millioner kroner i samlede drifts- og finansinntekter.

Kilde: «Krav til kjønnsbalanse i norske styrer er vedtatt», regjeringen.no

– Det er mange papirstyrer der eier har bukta og begge endene, uansett.

Kvinnene er ikke problemet

Dagens Perspektiv har tidligere skrevet om hva kvinner som ønsker styreverv kan gjøre for å bli synlige som styrekandidater, men hva kan og bør selskapene gjøre for å finne de kvinnene de vil trenge til styrene sine? Solberg mener at problemet ikke er å finne kvinner, men å utvikle en ny og aktiv styrefunksjon i virksomheter som hittil ikke har vært rigget for det.

– For store selskaper er det ikke noe problem. De fikser det vanligvis greit. Men i mange mindre selskaper er det en frustrasjon og i grove trekk er det to ting de kan gjøre: De kan velge å ta grep og utvikle styret, styrearbeidet, driften og organisasjonen når nye styremedlemmer kommer inn. Det andre alternativet, som en del vil velge, er å sørge for at de formelt er innenfor lovverket. Det vil si at de trekker inn en kone, datter eller søster, men fortsatt har et papirbasert, passivt styre, eller de kan endre vedtektene og redusere styret til to personer; slik at de slipper unna kjønnskrevet, sier Solberg.

Skal de liksom komme å overta hele greia?

Han advarer mot å velge den siste løsningen, både for bedriftenes og for kvinnenes del. Hvis det skjer noe galt i et selskap med et passivt styre, vil alle styremedlemmer ha det samme juridiske ansvaret som om de hadde sittet i et aktivt styre og faktisk har hatt innflytelse.

– Søk «ny» kompetanse

Solbergs råd til bedriftene er å bruke det nye lovkravet som en anledning til å utvikle både selskapet og styrearbeidet. Tipset er å etterspørre kompetanse de ikke har fra før når det skal nye styremedlemmer inn, istedenfor å etterspørre mer av det

samme – som selskaper ofte gjør.

– *Hva er ditt råd for å finne kvinner med rett kompetanse?*

– Gå til det nettverket dere allerede har for å utvikle styrefunksjonen i eget selskap og for å finne kvinner som kan være aktuelle; det være seg banker, Innovasjon Norge, revisorer og regnskapsførere. Kjenner de til noen som kan være aktuelle for din bedrift?

Rådet hans til kvinnene som vil ha styreverv, er å gå i seg selv og tydeliggjøre hva slags kompetanse de har.

Hva kan de tilføre akkurat denne bedriften?

– Spør deg også om du reelt kommer til å få den innflytelsen du skal ha, og om vil kunne gjøre det du er satt til å gjøre, sier han.

Rekrutteringsselskaper

Frode Solberg er tvetydig til styredatabaser, og viser til at selskapene som bruker disse må gjøre en skikkelig rekrutteringsprosess i tillegg.

– Det er ikke gull alt som glimrer, sier han, med henvisning til dem som

legger seg selv inn i databaser. Han tror imidlertid at flere rekrutteringsselskaper kunne gjort en større jobb i styrekruttering.

– De kan rekruttering og de foretar behovsanalyser, men de skal tjene penger og mange små og mellomstore bedrifter synes det er for dyrt. En håndverker vil kanskje heller kjøpe en bil med verktøynredning, enn å bruke penger på styrekruttering og styrehonorarer.

– Det letteste er å finne kvinnene

Turid Solvang, grunnlegger og daglig leder i rådgiverselskapet FutureBoards, konstaterer at mange selskaper som omfattes av den nye loven om kjønnsbalanse i styrer sitter på gjerdet. Hun har gjennom sitt virke kontakt med mange kompetente kvinner som kunne vært aktuelle for styreverv. Få eller ingen har fått noen forespørsler.

– Dette er som da kvoteringsloven kom i ASA-styrene. Selskapene satt stille helt til de måtte, sier Solvang, som oppfordrer selskapene til å se det som en mulighet:

– Se det som en mulighet til å få mer relevant kompetanse inn i styret. Det er en mulighet til å gå mer strukturert til verks for å finne ut hvordan man kan få økt nytte av styret og hva de skal bidra med inn i selskapet framover. Hva slags kompetanse trengs?

Kvinnene finnes

Ifølge regjeringen vil det de neste årene være behov for bortimot 13.000 kvinner til styrene. Men hvordan finne dem?

– Det er det letteste, sier Turid Solvang, og ramser opp:

– Alle rekrutteringsselskapene har databaser hvor det er lange lister med kvinner. Du kan bruke nettverket ditt direkte eller spørre om noen i nettverket ditt kjenner noen; mye av rekrutteringen til styrer skjer den veien.

LinkedIn er også en mulig kanal, og da ikke bare vedkommendes profil, tipser Solvang. Du lærer også noe om folk ved å se hva de kommenterer på.

– Andre kilder er ulike foreninger; som Econa, Tekna og Jussforeningen. Det finnes mange høyt utdannede kvinner i lederposisjoner rundt omkring, og det finnes mange uformelle nettverk. Se deg rundt, tenk litt annerledes.

Snevre inn søket

Jo mer du vet om hva du ser etter, jo «lettere» er det, ifølge Turid Solvang, som i et samarbeid med Agile Interim og Styrekruttering tar på seg oppdrag med å være sparringspartner for selskaper som søker kvinner til styrer.

Hun bruker følgende eksem-



FOTO: MIKKEL BECKER AAKERVIK

pel: Ser dere etter en toppleder fra samme bransje som dere selv? Eller trenger dere kanskje noen med digital kompetanse, bærekraftskompetanse eller annen kunnskap og erfaring som blir viktig for virksomheten fremover. Like viktig er det å finne styremedlemmer med et helt annet tankesett enn det man har sett etter tidligere, mener hun. Kort sagt; tenk helt «ut av boksen».

I tillegg til kompetanse handler rekrutteringen om person og kjemi.

– Du skal tross alt sitte i et styrerom der dere skal bli enige om ting. Hvem du er, hvilke holdninger og verdier du har, betyr noe.

Av Anita Myklemyr
am@dagensperspektiv.no

– Kom dere opp av stolen og sett i gang

Gisele Marchand, har lang og bred erfaring fra styrever og valgkomiteer. Her gir hun sine beste tips til styrever som søker kvinner.



Gisele Marchand registrerer at mange av selskapene som vil bli omfattet av det nye kravet om kjønnsbalanse i styrever fortsatt sitter stille i båten. – Det skjer veldig lite, sier hun. FOTO: ANITA MYKLEMYR

Gisele Marchand er styreleder i Gjensidige Forsikring, Nationalteatret, Norgesgruppen Finans Holding og Boligbygg Oslo KF. I tillegg er hun styremedlem i en rekke andre styrer, herunder Norgesgruppen, Eiendomsspar og Selvaag Bolig. Hun er også medlem av valgkomiteen i Entra.

Hun har fulgt debatten om kvinner og styrer over tid, og hun er en av dem rekrutteringsselskaper ofte ringer til.

- Skjer veldig lite

Hvis henvendelsene ikke er aktuelle for henne, gir hun gjerne tips om andre.

- Det er viktig for meg å bidra til at andre gode kandidater vurderes, sier Gisele Marchand, som forundres over at mange selskaper som vil bli omfattet av det nye lovkravet om kjønnsbalanse i styrer fortsatt sitter stille i båten.

- Jeg har ikke sett spor av rekruttering av kvinner til de aktuelle styrene, verken når jeg snakker med kvinner som burde være kandidater eller rekrutteringsselskaper. Det skjer veldig lite.

- Sett standard

Når selskapet først skal gjøre en rekrutteringsjobb til styret, anbefaler Gisele Marchand at de samtidig jobber med å sette en standard for styrearbeid som er annerledes eller bedre enn i dag.

- Jobb med hva dere ønsker av kompetanse. Lag en god styreinstruks. Vurder også styrehonorarene opp mot den jobben som skal gjøres som styremedlem. Skal du få noen til å jobbe seriøst med styrearbeid, må kompensasjonen være rimelig, sier hun.

Med unntak av de aller minste bedriftene, mener hun at alle selskaper kan ha glede av et profesjonelt styre som kan bidra med relevant kompetanse.

- Kompetente styrer med relevant erfaring er både verdiskapende og risikoreduserende, sier Marchand.

5 råd til selskaper som skal rekruttere kvinner til styret

På oppfordring fra Dagens Perspektiv gir Gisele Marchand gir fem råd til selskaper som nå skal ut og rekruttere kvinner til styrene sine:

1. Kom dere opp av stolen og sett i gang

Det er mange kompetente kvinner der ute, men det er størst valgmuligheter for de selskapene som er tidlig ute.

2. Kartlegg kompetansebehovet

Vurder hva slags kompetanse dere trenger i selskapets styre. Det holder her ikke å si at man trenger kompetanse på «digitalisering» eller «bærekraft». Det blir for generelt.

Er det bedret digital kommunikasjon med kundene dere trenger? Eller data som skal brukes til analyseformål? Forsøk å være så konkrete som dere kan. Lag en kompetanseprofil, og gjør den så enkel at den er mulig for andre å forstå.

3. Søk etter kandidater

Be om tips om kandidater fra relevante personer i eget nettverk.

Tenk deg om: Hvem kjenner du i den typen miljøer som dere trenger kompetanse fra? Undersøk også om databaser for styrekandidater kan ha personer med den profilen dere er ute etter.

4. Vurder å bruke et rekrutteringsselskap

Store selskaper bruker oftere enn før rekrutteringsselskaper når de skal rekruttere til styret.

Dette er relativt kostbart for mindre selskaper, men Marchand ser at det er kommet enkelte nye aktører som spesialisere seg på mer digitale utvelgelser – og har lavere priser.

De store, tradisjonelle rekrutteringsselskapene rekrutterer til styret litt på samme måte som til topplederjobber. Det vil si at de gjør en grundig vurdering.

5. Vurdér å etablere en slags valgkomité

Store selskaper har valgkomiteer, ofte på tre til fem personer. De intervjuer de som allerede sitter i styret. Man får et eksternt blikk på hvordan styrearbeidet fungerer og hva som kunne vært gjort bedre, og man får en løpende evaluering av styrets kompetanse opp mot selskapets strategi og fremtidige utfordringer.

Komiteene spør også de største eierne om de har forslag til styret. Er dere et mindre selskap, kan dette bli arbeidskrevende. Men man kan alltid spørre en til to personer med erfaring fra styret og et stort kontaktnett om å bistå aksjonærene i å finne egnede kandidater. Kanskje kan personer som er rådgivere for eierne være aktuelle?

Utviklingen gikk for tregt

I aksjeselskaper er bare 20 prosent av styrerepresentantene kvinner. For 20 år siden var tallet 15 prosent. Dette var bakgrunnen for at regjeringen endte med å legge fram et krav til kjønnsrepresentasjonen i norske styrer.

Les mer om det nye lovkravet på side 78

Fagdirektør i NHO ble avvist da hun ville registrere seg hos «Styrelisten»

Norske selskaper må hente inn flere tusen nye kvinner i styrene for å oppfylle nye lovkrav. Mee Eline Eriksson, fagdirektør i NHO Geneo, etterlyser økt bredde i rekrutteringen. Selv ble hun avvist da hun forsøkte å registrere seg hos «Styrelisten».

Regjeringens nye lovkrav om kjønnsbalanse i styrer trer i kraft fra og med i år, med en opptrapping fram mot sommeren 2028. Den nye lovens krav er 40 prosent kvinner i styrene, i dag ligger andelen på bare 20 prosent hos aksjeselskapene. Selskapene som omfattes av de nye kravene vil trenge flere tusen nye kvinner i styrene.

Mee Eline Eriksson er jurist og fagdirektør i NHO Geneo, som organiserer 2000 bedrifter innenfor helse, velferd og oppvekst. Hun er samfunnsengasjert, og hun ønsker å bidra med den kompetansen hun har i styreverv. Da hun i våres ønsket å registrere seg i kandidatdatabasen «Styrelisten», fikk hun imidlertid avslag.

Fikk avslag

Begrunnelsen var at hun ikke var kvalifisert.

– Hvordan kan vi sikre mangfold i styrer når kun en liten andel av kvinner klarer å komme gjennom nåløyet? spør Eriksson, og minner om at lovkravene i løpet av 2028 vil

gjelde for rundt 28.000 selskaper; herunder alle med over 30 ansatte.

Under Arendalsuka var hun på vegne av NHO Geneo med på å arrangere en debatt om kjønnsbalanse i styrerommet sammen med KPMG, Aboard og Styreforeningen.

– Styrerepresentasjon bør gjenspeile mangfoldet i samfunnet, og vi må jobbe målrettet for å oppnå det, sier NHO-direktøren.

Les om mer om loven og hvilke selskaper som omfattes på side 78

Hva skal til?

Eriksson fortalte før sommerferien om erfaringene med Styrelisten i en LinkedIn-post. Der tok hun til orde for at det er på tide å se nærmere på praksiser som kan være ekskluderende, enten det er i form av «kvinneklubber» eller «gutteklubben grei». I skrivende stund har posten 1088 likes, og kommentarfeltet renner over av støtteerklæringer. Hun har også fått flere henvendelser om styreverv.

Hva skal egentlig til for å bli vurdert som kandidat til et styre?

– Responsen på posten har vært overveldende, sier hun.

– Jeg må innrømme at jeg stusset over at jeg ble vurdert som ikke kvalifisert for min egen del, og da jeg la ut posten hadde jeg også andre kvinner i tankene: Hva skal egentlig til for å bli vurdert som kandidat til et styre? Og det er viktig å tydeliggjøre at det kun var snakk om å stå på en tilgjen-

gelighetsliste. Ikke en vurdering til et konkret verv. Jeg har full forståelse og ydmykhet for at man ikke har riktig kompetanse til å passe inn i alle typer styrer.

LinkedIn-posten har ført til at hun har fått en rekke tilbud om styreleder verv og styreplass.

NHO, Virke og to departementer

Og, for å plassere Eriksson på kompetansekartet: Hun er fagdirektør i NHO Geneo Helse og Velferd, hvor hun jobber med politikk og strategi; herunder bærekraft og ESG-rapportering (miljø, sosiale- og forretningssetiske forhold).

Hun har tidligere vært mellomleder og bransjedirektør i Virke og seniorrådgiver i Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, i ESA i Brussel og i Næringsdepartementet. Hun har også jobbet i Kommunaldepartementet. Eriksson er utdannet jurist, har en master i rettsvitenskap.

I ESA og i departementene jobbet hun mye med konkurranserett. Hun har ikke hatt styreverv i bedrifter, men har erfaring fra interne styrer i NHO Geneo. I tillegg kan det nevnes at hun har vært toppidrettsutøver. I ti år var hun på landslaget i Tae Kwon Do.

Styrelistens begrunnelse

Styrelisten gjør i utgangspunktet sine vurderinger med bakgrunn i informasjon som er sendt til dem i søknadsskjemaet og LinkedIn-profil. De skriver i en kommentar til Erikssons LinkedIn-post at de kan gjøre feilvurderinger og at de ville ta kontakt med henne direkte. De viser videre til at Styrelisten drives på frivillig basis og at de ikke har kapasitet til å rekruttere til alle styrer.



Etter at Mee Eline Eriksson, jurist og fagdirektør i NHO Geneo, fortalte at hun var blitt avvist av «Styrelisten» i et LinkedIn-innlegg, har responsen vært overveldende. FOTO: ANITA MYKLEMYR

«Derfor har vi spisset Styrelisten til å rekruttere styrekandidater til børsnoterte selskaper og andre større selskaper. Dette burde vi kommunisert tydeligere, og vi skal sørge for at det blir gjort», skriver de, og fortsetter:

«For å ha en database med kandidater som har de profilene som etterspørres fra selskapene som henvender seg til oss, har vi i Styrelisten satt opp noen kriterier for å bli kandidat på denne listen; Du må enten ha erfaring som styremedlem i profesjonelt styre, hatt ulike topplederstillinger eller ha en spesialist- eller operasjonell erfaring som gjør deg relevant for et styre blant våre selskaper. I tillegg må du være forberedt på at vi ber om referanser/ anbefalinger fra kandidater på Styrelisten eller andre»

Tilbød ny vurdering

Styrelisten har i en e-post til Eriksson tilbudt seg å gjøre en ny vurdering, dersom hun fortsatt ønsker å stå på listen. I så fall ønsker de mer informasjon om hennes ekspertise som

er relevant for styrearbeid i et profesjonelt styre i et privat eller notert selskap. Pluss en referanse vedrørende styrekvalifikasjoner. Dagens Perspektiv har stilt Styrelisten følgende spørsmål:

– Eriksson er jurist og fagdirektør i NHO Geneo, men likevel fikk avslag på sin forespørsel om å stå som kandidat hos Styrelisten. Er ikke nåløyet for å bli vurdert som kandidat til styreverv vel trangt når en med hennes CV ikke er aktuell?

Styrelisten svarer følgende på epost: «Om lag 20.000 norske selskaper får krav om kjønnsbalanse i styret fremover. Styrene ser etter ulik erfaring og kompetanse, og solide cv-er er alltid aktuelle i en rekrutteringsprosess».

– Tenk nytt

Eriksson ønsket ingen ny vurdering, og viser til at hun opplever svaret fra Styrelisten som uklart med tanke på hva de mener skal til for å kvalifisere til å stå på listen.

– Jeg mener det er viktig at styreformidlere tenker litt ut av boksen. Samfunnet er i bevegelse, og jeg tenker Styrelisten og andre som formidler kandidater til styre bør søke bredt med tanke på både mangfold, inkludering og kompetanseprofiler. Spørsmålet er om man bare skal gi kunden det den vil ha, eller det man tror den vil ha, eller om man skal tenke nytt og utfordre perspektivene.

– Du har ikke forståelse for at «Styrelisten» kan måtte sile såpass hardt til børsnoterte selskaper?

– De driver på ideell basis, og har gode hensikter, men slagsiden er at du risikerer at det blir en ekskluderingsliste; fordi du ekskluderer så mange som kanskje har et potensial. Hvis kundene ikke får se alternativene, vet de ikke at de finnes, sier Eriksson, og legger til at dette ikke bare dreier seg om henne.

– Det er mange kompetente kvinner som kan ha en litt annen type bakgrunn som kan utfylle eksisterende styrekompetanse. Hva det enkelte styret trenger, vil selvfølgelig variere, men vi har en jobb å i å løfte frem dem ressursen, kompetansen og verdien økt mangfold i styre kan være, sier hun.

På spørsmål til om Styrelisten løper en risiko for å bli en ekskluderingsliste, svarer Styrelisten:

«Nei, vi har spisset oss mot et relativt smalt segment, og så finnes det i tillegg mange andre dyktige rekrutterere og databaser for andre type styre. Aboard er et eksempel på en database som nok rekrutterer bredere enn oss. I sum vil disse databasene og rekruttererne kunne bidra til å oppfylle kravet om 40 prosent kvinner i styrene».

Hit kommer ledere som har fått sparken

Manglende resultater, konflikt med styret eller konsekvens av et varsel. Det er flere årsaker til at en leder «må gå».





Det er viktig å huske at lederjobber alltid kun er til låns. Mange ledere bør gå i seg selv og justere sin oppførsel

På Lysaker rett utenfor Oslo holder selskapet AS3 Executive og Kari Mette Toverud til. De har spesialisert seg på å hjelpe ledere som trenger eller ønsker seg en ny lederjobb. Flere av kundene er av typen «måtte gå» – men ikke alle.

FOTO: KPR

På Lysaker rett utenfor Oslo holder selskapet AS3 Executive til. De har spesialisert seg på å hjelpe ledere som trenger eller ønsker seg en ny lederjobb. Flere av kundene er av typen «måtte gå» – men ikke alle.

– Vi hjelper enkeltledere med å få seg ny jobb. Enten fordi de ønsker det selv, eller fordi de er bedt om å gå, sier Kari Mette Toverud, som er leder for AS3 Executive.

– Hva er de vanligste årsakene til at en leder «må gå»?

– Ofte handler det om forventninger som ikke er innfridd. Om manglende resultater. Konflikt eller uenighet med styret om strategi eller «veien videre» er også en vanlig årsak. Det siste er ofte en helt «fair» begrunnelse, som begge parter er enige om. En ny styresammensetning eller nye eiere kan også føre til et ønske om å skifte ut toppledelsen. Eller det kan være i forbindelse med en større endring. «Nye tider, trenger nye folk».



Mange har forståelse for at de blir skiftet ut, forteller Toverud.

– Ofte skjer det veldig brått. Likevel så er de fleste ledere som får sparken «oppe i sadelen igjen» ganske raskt.

Men de som selv ikke velger å gå, kan få en liten knekk.

– Selvinnsikt er viktig å jobbe med, understreker Toverud.

– Noen har kanskje mistet en lederjobb flere ganger eller så står de i en konflikt med jevne mellomrom. Kanskje det da er på sin plass å spørre om det alltid er «de andre sin skyld»?

Imidlertid er de fleste som kommer til AS3 Executive klar over at de har noe å jobbe med. Det er alltid to sider av en sak, og det blir mye sparring mellom oss og den enkelte lederen, forteller Toverud.

Viktigheten av «å prate sammen» kan ikke overdrives, framhever hun.

– Dialog er utrolig viktig. Det er mye som kunne vært unngått om flere hadde evnet å sette seg ned for en prat.

Ny lederutfordring: Varsling

Ifølge Kari Mette Toverud er det ingen styreledere som våkner opp en mandag og tenker om sin administrerende at «nå skal hen ut». Likevel kommer en slik avgjørelse ofte veldig overraskende på den det gjelder.

– Men overraskelser er alltid en subjektiv opplevelse. Kan det være noe man har oversett?

– Det er viktig å huske at lederjobber alltid kun er til låns. Mange ledere bør gå i seg selv og justere sin oppførsel, sier Toverud, og legger til:

– Men varsling, og påfølgende avgang, er ikke alltid løsningen.

Varsling på ledere er et ganske nytt fenomen, som også merkes blant rådgiverne i AS3 Executive. I løpet av de siste par årene har stadig flere av deres kunder vært utsatt for varsling.

– Terskelen for å varsle er blitt lavere, konstaterer Kari Mette Toverud.

AS3-sjefens erfaring er at varsling ofte handler om arbeidsmiljøet og kultur. Ordinære samarbeidsproblemer ved en arbeidsplass kan plutselig «ende opp som en varslingssak».



– Bruker du ordet «varsling» så skjer det noe. Et eget «regime» settes i gang. Det er nesten som å ringe 113, sier Kari Mette Toverud.

FOTO: KPR

Kommer det et varsel, så tror mange ledere at «nå er det er over». Men det trenger det ikke å være

– Bruker du ordet «varsling» så skjer det noe. Et eget «regime» settes i gang. En varslingssak kan få store konsekvenser, dersom man ikke har rutinene på plass. Det er nesten som å ringe 113.

– Derfor må ledere ha varslingskompetanse. De må kunne dette, framhever Toverud.

Endringer kan utløse varsling

Kari Mette Toverud mener det er viktig å opprettholde intensjonen med varsling. Altså å avdekke ulovligheter ved en arbeidsplass.

– Det er viktig å identifisere hva som er reelle varslingssituasjoner og -saker. Varsling er et ord som skremmer og som skaper mye usikkerhet og sinne. Kommer det et varsel, så tror mange ledere at «nå er det er over». Men det trenger det ikke å være.

– Jeg har fått «varsel» mot meg, forteller Toverud. – Jeg visste ikke

fra hvem eller for hva, og måtte gjette meg til hva det faktisk gjaldt. Da blir det spekulasjoner på hvem ... Det gled imidlertid over, og det skjedde ikke noe. Men det var ubehagelig, forteller AS3 Executive-sjefen.

Det er mye politikk i mange av varslingssakene, mener Toverud, og viser til Ullevål sykehus som et eksempel. – Der blir administrerende direktør «syndebukken» for en omorganisering av sykehuset, mens det er styret som har besluttet omorganiseringen.

– Jeg ser en tendens til at varsling kommer når ledere skal gjøre endringer, sier hun.

– Med det varslingsregimet vi har nå, så handler disse prosessene gjerne om en bestemt «sak» like ofte som det handler om en dårlig leder eller ulovligheter ved arbeidsplassen. Utgangspunktet er som regel vedtatte endringer i organisasjonen som noen ikke liker.

– Derfor er det veldig viktig at alle større endringer i en virksomhet håndteres klokt, påpeker hun.

Kari Mette Toverud mener at rettspraksis viser at det er svært lav terskel for hva som kan være et varsel. Den såkalte Nortura-saken er et godt eksempel her.

– Derfor er kunnskap og trening om hvordan man skal håndtere et varsel veldig viktig. Som leder må du ta tak i alt som kan minne om et varsel umiddelbart, sier hun, og legger til:

– Kanskje er det mer praksisen, og ikke nødvendigvis regelverket, som må endres. Varslingsinstituttet er jo ganske nytt, så det trenger kanskje tid for å gå seg skikkelig til.

«Veien videre»

Flere av lederne som søker råd hos AS3 Executive har hatt en varslingssak mot seg, men langt fra alle. Toverud & co sin jobb er å bidra til å finne veien videre for den enkelte. De tar ikke stilling til innholdet i et eventuelt varsel.

Mange av lederne som kommer inn

dørene hos AS3 Executive har stått i krevende situasjoner og har kjent på frustrasjon og oppgitthet over tid.

– Det utfordrer selvtilliten. Man tror «alle vet», noe som påvirker selvbildet negativt. Samtlige sitter med en følelse av at de har gjort sitt beste, forteller Kari Mette Toverud.

– Så vi jobber med å nullstille. Vi lar dem «tømme sekken». Det er viktig at de evner å møte framtiden med åpenhet. Og for å få til det, må mange mobilisere ny energi. Men det kan ta tid. Når du får sparken, og ikke selv har valgt å slutte, oppleves det ofte frustrerende og man sitter med mange spørsmål om hvorfor. Mange føler på en ensomhet og at de står alene, rettsløse og er urettferdig behandlet. Vi er stedet der de kan lufte ut all frustrasjon, og få dem til å vende blikket fremover.

Styrets holdning

Kari Mette Toverud er klar på at kunnskap om varslingsinstituttet og kompetanse om håndtering av varsler er avgjørende for alle virksomheter – fra den enkelte ansatte, via toppledelsen og inn i styret. Styrets kompetanse og holdning er svært viktig, mener hun.

– Bruker man varslingsordet kan det virke som mange styrever i dag blir skremt, og derfor håndterer situasjonen uten å gå i dybden på varslingen og problemstillingene. Konsekvensen kan fort resultere i at man blir enige om en sluttpakke for den som er varslet på. Stikkordet er å sikre god varslingsforståelse i styrene og håndteringen av disse.

– Som toppleder er du avhengig av å ha styrets tillit i alt du gjør. Også når det handler om å håndtere et varsel. Det å skape et godt samspill med styret er viktig for alle ledere.

– Håndtering av varslingssaker er avgjørende for det framtidige arbeidsmiljøet, sier Kari Mette Toverud.



Når du får sparken, og ikke selv har valgt å slutte, oppleves det ofte frustrerende og man sitter med mange spørsmål om hvorfor

ILLUSTRASJONSFOTO: ISTOCK/DRAZEN ZIGIC

Disse tiltakene kan hjelpe deg til en bedre håndtering av varsler

- Vær proaktiv – og vær bevisst etikk og kulturen i selskapet.
- Sørg for at det som ofte står som kloke ord på «foiler og internbrosjyrer» lever i virkeligheten – slik at de som varsler og de som blir varslet på, føler seg trygge.
- Tydelige varslingsrutiner: Klare og rettferdige rutiner for hvordan varslings skal håndteres, inkludert beskyttelse av både varsler og den det varsles mot. Samtidig er det viktig at det er tydelig hvem som har ansvar for hva, når varslings skjer.
- Håndtering av grunnløse varsler: En grundig og rettferdig prosess for å undersøke varsler, og beskyttelse for de som blir feilaktig anklaget.
- Støtte og veiledning: Ledere som blir utsatt for varslings må få støtte og veiledning for å håndtere situasjonen på en konstruktiv måte (mange opplever at de står helt alene).

Kilde: AS3 Executive

Toppledere har svakere stillingsvern:

Dette skal til for å gi sjefen sparken

Uenighet med styret, svake resultater eller et dårlig arbeidsmiljø. Det skal ikke mer til før den daglige lederen i en virksomhet må ta sin hatt og gå.



I boken «De vanskelige personalsakene» gir advokatene Nicolai Skarning, Catriona Vågen McIntyre og Pernille Brusdal en praktisk veiledning om hvordan arbeidsgivere bør gå fram når ulike «vanskelige samtaler» med medarbeidere er påkrevet. Varsling, omplasing og oppsigelse er blant temaene som gjennomgås. Ett av kapitlene i boken omhandler «Oppsigelse av daglig leder».

En daglig leder har langt svakere stillingsvern enn andre ansatte. Årsaken er åpenbar – dersom en daglig leder gjør alvorlige feil eller ikke fungerer i sin rolle, så kan det ha store negative konsekvenser for hele virksomheten.

FOTO: ISTOCK//DRAZEN ZIGIC

I boken «De vanskelige personalsakene» gir advokatene Nicolai Skarning, Catriona Vågen McIntyre og Pernille Brusdal en praktisk veiledning om hvordan arbeidsgivere bør gå fram når ulike «vanskelige samtaler» med medarbeidere er påkrevet. Varsling, omplassering og oppsigelse er blant temaene som gjennomgås.

Ett av kapitlene i boken omhandler «Oppsigelse av daglig leder» – her får man en oppskrift på hvordan man som styre bør gå fram dersom man av en eller annen grunn ønsker å bytte ut toppsjefen.

Svakere stillingsvern

En daglig leder har langt svakere stillingsvern enn andre ansatte. Det er noe de fleste ledere selv er klar over når de påtar seg en topplederrolle.

Årsaken til det svake stillingsvernet er åpenbar – dersom en daglig leder gjør alvorlige feil eller ikke fungerer i sin rolle, så kan det ha store negative konsekvenser for hele virksomheten. Dessuten får daglig leder gjerne høyere lønn enn andre – dette skal blant annet kompensere for at lederstillingen medfører et større ansvar og en høyere risiko.

Frasier seg stillingsvernet
Dersom du skal sparke daglig leder, trenger du i utgangspunktet å ha «en saklig grunn». Men mange toppledere har frasagt seg stillingsvernet, gjerne i bytte mot et forhåndsbestemt sluttvederlag. I slike situasjoner kan daglig leder sies opp også uten saklig grunn, dersom styret ønsker det, skriver advokatene i boken «de vanskelige personalsakene».

«En avtale om fravikelse av oppsigelsesvernet for den øverste lederen gir virksomheten en større fleksibilitet enn arbeidsmiljølovens system i alminnelighet legger opp til», heter det i boken.

Videre påpeker advokatene at det er særlig gunstig for arbeidsgiver å inngå en slik avtale for å forhindre at en leder man ønsker ut kan kreve

å stå i sin stilling i forbindelse med en tvist rundt oppsigelsen.

De fleste som har sagt fra seg stillingsvernet, har en avtale om etterlønn ved fratredelse. Nivået på denne er det imidlertid opp til partene selv å bestemme. Det er ingen maksimums- eller minimumsgrense. Men en slik avtale skal ifølge arbeidsmiljøloven ikke virke i «ugunst» for arbeidstakere. Dette kan tolkes som at nivå på etterlønnen ikke skal være lavere enn det den oppsagte lederen hadde fått ved å stå løpet ut gjennom en ordinær oppsigelsestid.

Imidlertid er det nok mer vanlig at slik etterlønn for toppledere ligger på et nivå som utgjør mellom tre og 12 måneders ordinær lønn.

Svakere vern uansett

Dersom du som daglig leder ikke ønsker å frasi deg oppsigelsesvernet, må arbeidsgiver ha «saklig grunn» for å si deg opp. Dermed står daglig leder i en «vesentlig sterkere stilling enn en daglig leder som har fraskrevet seg stillingsvernet», heter det i boken.

Men, og det er et ganske stort men her, ifølge bokforfatter-advokatene: «Likevel vil manglende resultater, manglende tillit fra styret eller administrasjonen, feilvurderinger, overskridelser, dårlig arbeidsmiljø m.v. kunne gi grunnlag for en saklig oppsigelse. Her er daglig leder mer utsatt enn underordnede».

Også retten til å stå i stillingen i oppsigelsestiden er svakere for en daglig leder, selv om hen ikke har frasagt seg stillingsvernet. Skadepotensialet ved å ha en daglig leder som ikke fungerer godt nok eller som mangler tillit, er stort – noe også flere rettskjennelser har gitt uttrykk for.

Så, selv om du ikke frasier deg stillingsvernet når du får den fete lederjobben, så vil du uansett stå svakere enn andre «vanlig ansatte» i en oppsigelsessak.

Advokatene Skarning, McIntyre og Brusdal oppfordrer i boken virksomheter til å inngå avtale om fraskrivelse av stillingsvernet med



Sjekkliste for ryddig oppsigelse av daglig leder

- Er det avtalt at øverste leder har fraskrevet seg stillingsvernet mot en forhåndsstipulert sluttpakke?
- Ved avslutning av arbeidsforholdet: Bør øverste leder få uttale seg muntlig eller skriftlig før styret fatter sin beslutning? Har styret god nok dokumentasjon og argumentasjon for hvorfor det er ønskelig å avslutte daglig leders arbeidsforhold?
- Har daglig leder skadepotensial for virksomheten i oppsigelsestiden, og bør det i så fall forhåndsavtales konkurransebegrensninger?

Kilde: «De vanskelige personalsakene»

daglig leder – mot en forhåndsavtalt sluttpakke som tilsvarer mellom 6 og 12 måneders lønn. Dette fordi man da i stor grad unngår konflikt og støy ved en eventuell oppsigelse.

Selv om stillingsvernet er svekket også for dem som ikke fraskriver seg dette, så kan en oppsagt daglig leder da lettere «lage bråk», og for eksempel gå til retts sak, noe som kan skade virksomheten, mener advokatene.

Et annet punkt advokatene omtaler er såkalte «konkurransebegrensninger» for den oppsagte lederen. Dette begrenser hva den oppsagte lederen kan ta med seg ut av virksomheten og benytte seg av andre steder (for eksempel kunder og sensitiv kunnskap).

Ved oppsigelse av daglig leder bør man ha med en avtale om konkurransebegrensninger for den aktuelle lederen, slik at man ikke kan bruke sin kunnskap om virksomheten til å skade sin gamle arbeidsgiver, heter det i boken.

Av Marius Jones

For å lykkes med atferdsendring må du forstå dine indre konflikter

Når du ikke forandrer handlingsmønstre, selv om du vet du burde, handler det ofte om tilhørighet og identitet.

Det meste av ledelse er lettere sagt enn gjort. Ledere vet ofte hva de bør gjøre for å lykkes: gi flere tilbakemeldinger, detaljstyre mindre, prioritere tydeligere eller sette av tid til å tenke strategisk. Men å gjøre noe nytt eller annerledes er krevende, særlig når det nye påvirker menneskene rundt oss.

Atferdsendring – å gjøre noe annerledes – er særlig viktig når ledere trer inn i nye roller eller når organisasjonen vår skal gjøre noe nytt. En grunn til at ledere mislykkes i rolleoverganger, er at de fortsetter med atferden de tidligere har lyktes med – heller enn å tilpasse seg den nye rollen¹. En grunn til at ledere strever med å håndtere strategiske endringer er at de ikke endrer sin egen atferd i lederrollen².

Hvorfor er atferdsendring så krevende, og hvordan kan vi lykkes når vi skal endre oss? Paradoksalt finnes svaret i de kreftene i oss som vil at vi skal fortsette som før. Vi må dvele ved grunnene til å *ikke* endre oss om vi skal lykkes med atferdsendring.

Skaper en indre konflikt vi bør forstå

Vi har lett for å falle tilbake på det kjente og vante. Å gjøre i dag slik vi gjorde i går gir nemlig trygghet og forutsigbarhet, samt en opplevelse av mestring og autentisitet. Vi vet

omtrent hvordan andre vil reagere og hvilke resultater vi får. Dessuten er vi ofte flinke til det vi har gjort mange ganger, og det kjennes som vi er tro mot oss selv.

Hvordan kan vi da lykkes med atferdsendring? Vi trenger å forstå våre indre konflikter. For selv om en del av oss vil det nye, er det en annen del som vil det gamle.

Ideen om indre konflikt, at ulike deler av oss selv trekker i motstri-

En grunn til at ledere mislykkes i rolleoverganger, er at de fortsetter med atferden de tidligere har lyktes med – heller enn å tilpasse seg den nye rollen



Marius Jones er utdannet samfunnsøkonom, og har en doktorgrad i ledelse fra Norges Handelshøyskole. Han har erfaring som konsulent, leder i Forsvaret og har undervist på universitetsnivå. Nå er han seniorkonsulent hos AFF i Oslo, med organisasjonslæring og håndtering av følelser i organisasjoner som spesialkompetanse.

FOTO: AFF

dende retninger, er ikke ny. Freud beskrev kampen mellom id og super-ego som en sentral del av psyken vår. Id representerer våre behov og lyster, super-ego representerer andres forventninger til oss. Vi slites hele tiden mellom våre egne behov og det vi tror andre forventer av oss. Hvordan vi balanserer ulike indre krefter påvirker vår livskvalitet og om vi når våre mål.

Psykologien har utviklet seg videre etter Freud, men ideen om at vi bør forstå indre konflikter består. Emosjonsfokuserte terapeuter beskriver hvordan konkurrerende motiver³ står i veien for atferdsendringen vi ønsker. Psykologer som fokuserer på samspillet mellom tanker og handling⁴ legger vekt på at vi må forstå motivene som opprettholder uønskede handlinger eller plagsomme tankemønstre. Motiverende intervju, en forskningsbasert samtalemetode for atferdsendring anbefalt av Helsedirektoratet, ber oss om å rette fokus mot *nedsiden* ved å gjennomføre en endring og *fordelene* ved å fortsette som før. Utviklingspsykologer⁵ anbefaler at vi får klarhet i våre skjulte motiver og antagelser når vi ikke lykkes med atferdsendring.

De ulike tilnærmingene kan fremstå ganske forskjellige, men alle handler om indre konflikt. For å endre atferden vår må vi både forstå det i oss som ønsker å endre seg, men også det som ønsker å fortsette som før. Når vi forsøker å endre atferd, glemmer vi ofte det siste. Vi minner oss selv på hvorfor vi ønsker å endre, men glemmer vår indre skeptiker – de kreftene i oss som vil fortsette



Det er ikke så rart at vi styrer unna atferd som ikke passer med den vi tenker vi selv er

som før. Resultatet blir at vi mislykkes med atferdsendringen uten at vi forstår hvorfor.

Møt din indre skeptiker

Hvorfor må vi forstå vår indre skeptiker for å lykkes med atferdsendring? Fordi den ivaretar noen viktige behov. Det som holder oss tilbake når vi ønsker å endre oss er hverken uforståelig eller irrasjonelt, selv om det kanskje virker slik. Hodene våre har ofte gode grunner til å fortsette som før, selv om disse grunnene ofte befinner seg utenfor bevisstheten. Kanskje strever vi med å gi tilbakemeldinger eller ta krevende samtaler fordi vi er opptatt av å ivareta gode relasjoner med menneskene rundt oss. Kanskje fortsetter vi å detaljstyre fordi vårt blikk for detaljer har blitt høyt verdsatt. Kanskje strever vi med å prioritere fordi vi har fått verdifulle muligheter ved å stadig si ja.

Vi bør lytte til vår indre skeptiker når vi skal endre atferd. Vi kan spørre hvilke av våre behov som står på spill, og hvordan de kan møtes på andre måter. Vi kan se at noen av hensynene våre bygger på antagelser som ikke lengre stemmer, eller egentlig ikke er så viktige for oss lenger. For eksempel kan vi ivareta relasjoner med medarbeiderne våre gjennom



Vi ønsker å ivareta relasjonene vi har til andre og tilhørigheten vår. Når vi skal endre oss, blir vi ofte usikre på hvordan den nye atferden vil påvirke vårt forhold til andre mennesker.

FOTO: ISTOCK / PEOPLEIMAGES

Det som holder oss tilbake når vi ønsker å endre oss er hverken uforståelig eller irrasjonelt, selv om det kanskje virker slik

jevnlig oppfølgingssamtaler, slik at vi også klarer å gi kritiske tilbakemeldinger når det trengs. Vi kan anerkjenne at vårt blikk for detaljer er en styrke, men at vi har utviklet andre sterke sider som i større grad verdsettes nå. Kanskje var gode muligheter mangelvare tidligere, men nå får vi flere forespørsler enn vi klarer å forholde oss til.

Å bestemme seg for å endre atferd før du har sett dine egne motargumenter er nemlig egentlig ikke å bestemme seg. Ditt underbevisste jeg stoler ikke på en slik beslutning, og

det er den som til sist styrer atferden din. Om du hopper over argumentene mot endring blir du stående i en indre tautrekking, der hodet vil motarbeide dine forsøk på atferdsendring. Å virkelig bestemme seg skjer først når din indre skeptiker har fått komme til orde.

Handler ofte om tilhørighet og identitet

Vi kjenner ikke alltid våre egne grunner til å fortsette som før. Så hvor kan vi da begynne letingen? Vår indre skeptiker er ofte opptatt av to hensyn.

Det første hensynet handler om hvem vi blir for andre. Vi ønsker å ivareta relasjoner og tilhørighet, og vi er usikre på hvordan den nye atferden vil påvirke vårt forhold til andre mennesker. Hva vil andre synes om meg om jeg begynner å gi kritiske tilbakemeldinger? Hva om de ikke får se mitt blikk for detaljer?

Vårt behov for å høre til er blant de sterkeste drivkreftene vi har, og det av god grunn. Gode relasjoner og tilhørighet er en viktig kilde til livskvalitet. Hva andre synes om oss kan også få konsekvenser for hvilke muligheter vi får på jobben. Det er ikke så rart at vi unngår å gjøre ting hvis vi mistenker at det vil gå utover relasjonene våre.





Selv om en del av oss vil det nye, er det en annen del som vil det gamle.

FOTO: ISTOCK / ARTEMISDIANA

Et annet vanlig hensyn handler om hvem vi blir for oss selv. Vi har behov for å danne oss et bilde av hvem vi selv er; vår identitet. Identiteten vår beskriver våre styrker, verdier, og måten vi er på. Det er vår idé om hvem vi ønsker å være. Identiteten vår er ofte styrende for hvordan vi handler. Om jeg ser meg selv som en nøye og detaljorientert person, som verdsetter presisjon, vil det være krevende å la medarbeidere løse oppgaver uten at jeg blander meg inn i detaljene.

Vi bygger vårt bilde av oss selv ved å prøve oss frem. Gjennom erfaring lærer vi hvordan vi kan være og kommunisere for å få til det vi ønsker, dette internaliserer vi i et bilde vi har av oss selv. Derfor oppleves det som truende å handle på måter som bryter med dette bildet. Vi kan kjenne på at vi ikke er autentiske eller oppleve å miste kontroll. Det er derfor ikke så rart at vi styrer unna atferd som ikke passer med den vi tenker vi selv er.

Ny atferd tar oss altså ut i det ukjente. Vi vet ikke hvordan andre vil reagere eller hvilke resultater vi

får når vi gjør noe nytt. Vår indre skeptiker prioriterer tilhørighet og kontroll over det nye.

Veien videre

Å fortsette som før er trygt, men det kan også gjøre deg lite tilpasningsdyktig. Å jobbe med den indre konflikten kan gjøres på flere måter. Her er en av dem:

Skriv ned atferdsendringen du ønsker å gjennomføre. Skriv også ned hvorfor du ønsker å gjennomføre endringen. Skriv ned hva som kan gå galt om du gjennomfører endringen og gode grunner til å la være å endre deg. Prøv å se hva din indre skeptiker prøver å få til. Hvilket behov står på spill? Hva er det som er viktig for delen av deg som ikke vil at du skal endre atferd? Prøv å vise så mye forståelse du klarer for din indre skeptiker. Se om behovene din skeptiker vil ivareta kan dekket på andre måter. Dette steget er ganske viktig; den delen av deg selv som ikke ønsker endring vil være mye mer samarbeidsvillig om du er snill og empatisk med den. Strenghet gjør ofte

skeptikeren enda mer skeptisk. Se på argumentene for og imot atferdsendringen. Spør deg selv; ønsker jeg virkelig å gjennomføre endringen? Du bør kjenne svaret i magen.

Blir svaret ja? Da vil det sannsynligvis bli litt lettere å gjøre det nye neste gang du prøver. Eller kanskje du får øye på hva du trenger av støtte og øvelse for å få det til.

Blir svaret nei? Da er det mulig å lete etter andre veier til målet ditt. Eller å forsone deg med at du faktisk ikke ønsker det nye.

Atferdsendring er krevende. Men det trenger ikke være mystisk. Håper du får et godt møte med din indre skeptiker!

Kilder:

«The Authenticity Paradox», Herminia Barra. *Harvard Business Review*, 2015.

«The Work of Leadership», Ronald Heifetz og Donald L. Laurie. *Harvard Business Review*, 2001.

«Når våre egne følelser hindrer oss i å møte barnet vårt på en god måte», Aksel Inge Sinding, innlegg hos *Psykologisk.no* (2020).

«Wilhelmsen-metoden», *Krigsropet* (2022)

«Changing for better», 100 stories of impact 1920-2020, *Harvard Graduate School of Education*.

Av Tor W. Andreassen, professor ved Norges Handelshøyskole.

Slik får vi mest ut av en ny turistskatt

Da Jan Christian Vestre (Ap) var næringsminister, definerte han reiselivsnæringen som en strategisk vekstnæring for Norge. Dette setter en interessant ramme rundt debatten om turistskatt.

Abli definert som strategisk vekstnæring understreker reiselivets betydning for nasjonal økonomi, sysselsetting, og distriktenes utvikling. Så, hvordan kan vi balansere behovet for vekst med nødvendigheten av å beskytte våre naturressurser og lokalsamfunn?

Hvordan passer turistskatt inn i en vekststrategi?

Regjeringen ser tydeligvis potensial for videre utvikling og verdiskaping i denne reiselivssektoren. Samtidig, som med enhver vekststrategi, må den være bærekraftig for å sikre langsiktig suksess. Her kan turistskatt spille en nøkkelrolle – ikke som en hindring for vekst, men som et verktøy for å sikre at veksten skjer på en ansvarlig måte.

Turistskatt kan bidra til å regulere turiststrømmer, ved å dempe trykket på de mest sårbare områdene og oppmuntre til spredning av turister til mindre kjente destinasjoner. Samtidig kan inntektene fra turistskatten reinvesteres i infrastruktur, miljøvern, og lokalsamfunn, noe som kan styrke reiselivsnæringens bærekraft og legitimitet på lang sikt. Dette kan faktisk fremme en mer robust og varig vekst.

Når det gjelder størrelsen på turistskatten, må den være tilstrekkelig høy til å ha en reell effekt på å finansiere nødvendige tiltak, men samtidig ikke så høy at den avskrekker besøkende eller gjør Norge mindre konkurransedyktig som reisemål.

En differensiert tilnærming kan være hensiktsmessig: Høyere skatter i høysesong eller på de mest besøkte destinasjonene, kan bidra til å jevne ut turiststrømmen gjennom året og på tvers av regioner.



Tor W. Andreassen, professor ved Norges Handelshøyskole.



Turistskatt må sees som en del av en større strategi for å balansere vekst og bærekraft i norsk reiseliv, skriver Tor W. Andreassen.

FOTO: PAUL KLEIVEN / NTB

Internasjonale eksempler viser variasjon i skattesatsene. I noen byer, som Venezia, ligger turistskatten mellom 3-10 euro per, natt avhengig av type overnatting. I land som Japan er skatten fastsatt til en lavere, men flat sats på 1000 yen (ca. 7 euro) per internasjonal avreise. For Norge kunne en skatt på mellom 25-50 NOK per hotellovernatting eller en miljøavgift på cruise-passasjerer være et

realistisk utgangspunkt, med justeringer basert på destinasjonens belastning og popularitet.

Spørsmålet om hvem som er best egnet til å kreve inn turistskatten er avgjørende for å sikre effektivitet og rettferdighet. Her kan lokale myndigheter spille en nøkkelrolle, da de best kjenner til de spesifikke utfordringene og behovene i sine områder. Samtidig kan en nasjonal koordinering være nødvendig for å sikre konsistens og for å håndtere besøkende som reiser på tvers av ulike regioner.

En praktisk tilnærming kan være å innføre turistskatten som en del av hotellregningen, hvor hotelleiere fungerer som mellomledd for innsamlingen. For cruise-passasjerer kan avgiften inkluderes i billettprisen, administrert av rederiene i samarbeid med norske havne- og tollmyndigheter. Denne metoden reduserer kompleksiteten for besøkende og sikrer at innkreving skjer på en standardisert og rettferdig måte.

Turistskatt må sees som en del av en større strategi for å balansere vekst og bærekraft i norsk reiseliv. Det handler ikke bare om å generere inntekter, men om å styre turismen på en måte som beskytter naturen, styrker lokalsamfunnene, og samtidig opprettholder Norges posisjon som et attraktivt reisemål.

Ved å kombinere en nøye vurdert skattesats, lokal forankring i innkrevingen, og klare mål for bruk av inntektene, kan turistskatten bidra positivt til den videre utviklingen av reiselivsnæringen som en strategisk vekstnæring for Norge.

Mye angst og skyhøy selvtillit: Sklir curlingforeldrenes barn på isen?

I boken «Curlingforældre og servicebørn» advarte psykologen Bent Hougaard om hvordan overbeskyttende foreldre gir skjøre barn. Tegn i tiden kan tyde på at han hadde rett. Samtidig har mange unge svært høy selvtillit. KI kan gjøre den enda høyere.

Det er et sikkert alderdoms-tegn å klage på ungdommen. Sånn har det visst vært til alle tider. I konferanseutsatt sektor benyttes ikke sjelden følgende sitat om ungdommens forfall: «Barn nå til dags elsker luksus, har dårlige manerer og ingen respekt [...] De motsier sine foreldre, skravler i vei [...] og tyranniserer sine lærere». Så avslører foredragsholderen lekent at kilden er Sokrates. Intet nytt der altså.

Kildehenvisningen til Sokrates er riktignok en forfalskning. Sitatet er fra det 20. århundre. Poenget står seg likevel. Det er en gjentagende øvelse for enhver voksgenerasjon å bekymre seg for, og klage på, de unge.

Er det likevel annerledes denne gangen?

Det har over lang tid vært en negativ utvikling i unges mentale helse. For eksempel viser Studentenes helse- og trivselsundersøkelse at andelen mannlige studenter med alvorlige psykiske plager økte fra 12 % til 24 % i perioden 2010-22. For kvinnelige studenter gikk tallene fra 23 % til formidable 40 % i samme periode.

Flere unge strever også med sosial angst. Blant annet viser en gjennomgang av 33 forskningsstudier en økning av sosial angst i befolkningen etter pandemien. Spesielt mennesker med svakt utviklede mestringsstrategier har vist seg sårbare. Flere unge unngår helt hverdagslige, sosiale situasjoner. For eksempel viser en internasjonal spørreundersøkelse



Camilla AC Tepfers skriver om innovasjon og teknologi i Dagens Perspektiv. Tepfers er gründer og partner i InFuture, og har mer enn 25 års erfaring som rådgiver, innovasjonsdirektør, fagbokforfatter og foredragsholder. Tepfers er sivilingeniør fra NTNU, og bygget opp og ledet innovasjonssatsingen i DNB før hun var med og etablerte InFuture i 2008. FOTO: INFUTURE

at 88 % av unge voksne foretrekker teksting fremfor telefonsamtaler, og så mye som 52 % rapporterer om mental uro (feeling anxious) når de snakker i telefonen.

Dette kan være en varslet krise. Det er 20 år siden Hougaard skrev boken om curlingforeldre, hvor han advarte om konsekvensene av overbeskyttelsen han observerte blant datidens barn. De er nåtidens unge voksne. På papiret ser de ovennevnte mentale plagene ut til å korrespondere helt med Hougaards advarsel.

På den annen side er det tegn som peker i motsatt retning av skjør og usikker ungdom. På vegne av Entra og Epicenter har Opinion og Norstat gjort en spørreundersøkelse blant 1000 kontoransatte. I denne svarer syv av ti 25-29-åringer at de anser seg som attraktive arbeidstakere. Til sammenligning har kun fire av ti femtiåringer like høye tanker om seg selv.

De unges høye selvtillit er forfriskende. Det kan nyansere bildet av en oppvoksende generasjon som strever mer enn de som kom før dem. Tro på seg selv og trygghet på at den kompetansen man besitter er relevant og etterspurt, fremmer arbeidslyst. Det kan komme godt med. En internasjonal undersøkelse finner at mens 62 % av 30+-åringene (generasjon Y, født 1981-1996) mener jobben er en viktig del av deres identitet, svarer kun 49 % av 20-åringene (generasjon Z, født 1997-2012) det samme.

Samtidig er det en bakside av høyt-selvilde-medaljen. Unge har vel til alle tider oppfattet seg som *den nye vinen*, de som skal fornye og transformere det eksisterende. Da kan veien bli kort til læringsresistens. Jo høyere opplevelsen av egen attraktivitet er, jo høyere kan terskelen bli for å ta inn korrigerende kunnskap fra det etablerte.

Det er her kunstig intelligens (KI) kommer inn i bildet. Systematisk viser studier – på alt fra dataprogramme-



Studentenes helse- og trivselsundersøkelse at andelen mannlige studenter med alvorlige psykiske plager økte fra 12 % til 24 % i perioden 2010-22. For kvinnelige studenter gikk tallene fra 23 % til formidable 40 % i samme periode.

FOTO: GORM KALLESTAD / NTB/ILLUSTRASJONSFOTO

ring, via kundeservice og til helsetjeneste – at KI løfter produktiviteten for alle, men klart mest for de minst erfarne. Svarene fra ChatGPT, Copilot og andre KI-verktøy fremstår som både solide og overbevisende. Ofte er det nettopp det som også er tilfelle. Noen ganger ikke. Arbeidstakere som bruker KI-verktøy på områder de egentlig ikke behersker, kan levere uten å forstå.

Og hvis svarene bare detter ut av KI-boten, hvorfor skal den ansatte da streve seg gjennom å finne ut av det selv? På den måten uteblir mange av treningsarenaene for unge medarbeidere.

Det har over tid vært mange dystre overskrifter om unges mentale uhelse.

Det er tegn som peker i motsatt retning av skjør og usikker ungdom. I en undersøkelse svarer syv av ti 25-29-åringer at de anser seg som attraktive arbeidstakere. Kun fire av ti femtiåringer har like høye tanker om seg selv

Bak utviklingen ligger antagelig både en objektiv svekkelse for noen og en lavere terskel for å rapportere mentale problemer for andre.

Samtidig ser vi lyspunkt. Ifølge den siste Ungdata-undersøkelsen mener ni av ti elever på ungdoms- og videregående skole at livet deres er bra. Undersøkelsen viser også at økningen i psykiske plager har stoppet opp og endog gått ned for noen aldersgrupper. I arbeidslivet viser tyveåringene en selvtillit som ser ut til langt å overgå femtiåringenes. Det får vi tenke er positivt. I hvert fall så lenge det følges av nysgjerrighet og vilje til læring, selv når det krever en tyngre innsats.

DAGENS PERSPEKTIV

Redaksjon:

tlf: 24 07 70 07
red@dagensperspektiv.no

Abonnement / kunderservice:

abo@dagensperspektiv.no
tlf: 24 07 70 07

Pris: 2700,- 12 mnd
og 2290,- 12 mnd (kun nett)
ISSN: 2535-6798 (printutgave)
1891-2028 (online)

Utgiver: Dagens Perspektiv AS

Adresse: Hausmannsgate 19,
0182 Oslo

Trykkeri: Printall

Ansvarlig redaktør og administrerende direktør: Magne Lerø

tlf: 905 37 613
ml@dagensperspektiv.no

Redaktør:

Knut Petter Rønne
tlf: 970 12 837
kpr@dagensperspektiv.no

Administrasjons og IT-sjef

Per Chr. Dæhlin
tlf: 988 81 788
pc@dagensperspektiv.no

Desk- og markedsjef:

Siv Kristiansen
tlf: 930 30 361
siv@dagensperspektiv.no

Tim Harding

Art Editor
tim@dagensperspektiv.no

Heidi Andersen

Art Director
heidi@dagensperspektiv.no

Journalister:

Anita Myklemyr,
Redaksjonssjef ledelse
tlf: 906 67 462
am@dagensperspektiv.no

Bård Andersson

Redaksjonssjef Samtiden
tlf: 924 14 292
bard@dagensperspektiv.no

Ellen Lund

tlf: 932 21 130
ellen.lund@dagensperspektiv.no

Hermann Möhring

tlf: 915 47 914
hm@dagensperspektiv.no

Arne Kongsnes

Redaksjonssjef nett
tlf: 957 00 883
arne@dagensperspektiv.no

Hans Kristiansen

Redaktør Reiseliv 1
tlf: 907 40 987
hans@medierogledelse.no

Faste bidragsytere:

Aslak Bonde — Politisk analyse
aslakbonde@politiskanalyse.no

Arild Aspøy – Stat & Styring

Arild@statogstyring.no

Annonser:

tlf: 24 07 70 07
ann@dagensperspektiv.no

Nils W. Sørensen, markedsjef

tlf: 909 22 470
nils@dagensperspektiv.no

Stillingsannonser:

Bjarte Lerø
tlf: 98414150
bjarte@dagensperspektiv.no



Dagens Perspektiv er redigert i tråd med reglene i Vær Varsom-plakaten, Redaktørplakaten og Tekstreklameplakaten.



PFU er et klageorgan oppnevnt av Norsk Presseforbund. Organet, som har medlemmer fra presseorganisasjonene og fra allmennheten, behandler klager mot pressen i presseetiske spørsmål (trykt presse, radio, fjernsyn og nettpublikasjoner).
Adresse: Rådhusg. 17,
Pb. 46 Sentrum, 0101 Oslo
tlf: 22 40 50 40 1
Faks: 22 40 50 55
E-post: pfu@presse.no



Karl ble ofte holdt utenfor
de viktige møtene på jobb



Abonner
på Dagens Perspektiv
fra kr 1,-



dagensperspektiv.no

<https://dagensperspektiv.no/bli-abonnet>



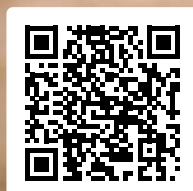
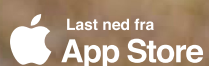
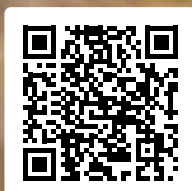
Visste du at det finnes
mange flere artikler
å lese i appen?



... og du kan selvfølgelig
lagre dem og lese senere :)



Scan QR-koden og last ned appen



Meld deg på
nyhetsbrevet vårt
og få ferske nyheter
hver uke!



www.økologisk24.no er et nyhetsbasert nettsted for alle som er engasjert i eller opptatt av økologi, økologisk landbruk og økologisk matproduksjon – både produsenter og forbrukere.

Økologisk24 henvender seg også til det politiske miljøet og andre aktører som har betydning for Økologi-Norge. Nettavisen inviterer dessuten til bred debatt om bransjen på redaksjonell plass.





ØKOLOGISK **24**

Vårt ønske er å øke din økologiske bevissthet

Økologisk mat trenger definitivt mer oppmerksomhet.
For folk flest vet rett og slett for lite om bærekraftig
matproduksjon. Det vil Økologisk24 gjøre noe med.

Scan QR-koden og les artiklene

Økologi for dummies:
Hva er økologisk, og
hvorfor økologisk?



Markus Lohne
Hustad: Hvem er
egentlig økologisk
jordbruk for?



Offentlige innkjøp
et must for å løfte
omsetningen av
økologisk mat



Ta ledergrep!

Møt høsten med samspill
og nye akkorder i teamet.
Inviter dine kolleger til
teamsamling.

www.coachteam.no

Les mer om AMAT her



COACHTEAM
HOUSE OF LEADERSHIP

Takt og tone gjennom: Leder-, team og medarbeiderutvikling.
Lederskole, kommunikasjon, endringsarbeid og bedriftskultur.