

Uroens drivere

En selvstendig rapport

Denne rapporten er et selvstendig og frittstående arbeid utført av KPMG. Produksjonen har ingen tilknytning til eksterne initiativ eller oppdrag. Målet med rapporten er å belyse de største utfordringene næringslivet står overfor som et resultat av uroens drivere, og enda viktigere – mulighetene driverne byr på for forskjellige aktører i næringslivet. Rapporten skal bidra med et uavhengig og faktabasert perspektiv på temaet. Flere selskaper og personer i norsk næringsliv er inkludert i rapporten for å belyse rapportens tema fra ulike sektorer. Det er deres tilknytning til norsk næringsliv som har vært avgjørende for deres bidrag, uavhengig av om KPMG bistår eller har bistått dem på et tidligere tidspunkt.

Forfattere

Rune Skjelvan
Lars Torgersen
Sonja Lovise Berg
Hans Christian Pretorius
Marianne Aas
Håkon Krattum
Ane Didriksen
Mathias Dehli Klev
Vibeke Munthe-Kaas

Kontakt

uro@kpmg.no
kpmg.no/uro

Forsidebilde: Emilio Morenatti / AP / NTB

Helt krise

«Dette året kan da ikke bli verre enn det forrige?!» er et hjertesukk som vil lyde kjent for mange. Men som med ulykker, kommer kriser sjelden alene. De forsterker og følger av hverandre i en negativ spiral det er vanskelig å komme ut av. Å være optimist på starten av 2023 er derfor ikke enkelt. Ja, året blir annerledes enn 2022, men ikke nødvendigvis bedre.

Som rådgivere har KPMG kontinuerlig fingeren på pulsen i markedene verden rundt. Her hjemme i Norge jobber vi med virksomheter på tvers av bransjer og sektorer. Gjennom samtaler og intervjuer med norske ledere og research i vårt internasjonale nettverk, har KPMG sett nærmere på krisene som preger oss ved inngangen til et nytt år. Vårt mål er å gi retning i en stadig mer uoversiktlig virkelighet.



En urolig verden

Akkurat når uroen begynte, er umulig å tidfeste. Det var ikke en verden i vater som romjulen 2019 registrerte de første tilfellene av Covid-19. Klimakrisen hadde hengt over oss lenge, Donald Trump gikk inn i sitt fjerde år som president, og verden virket mer polarisert enn på flere tiår. Likevel har pandemien og krigen i Ukraina bidratt til en økonomisk krisetilstand som oppleves mer akutt og dramatisk for mange.

Å lage en fullstendig liste over uromomenter i verden synes umulig. De kan heller ikke vurderes hver for seg, men er gjensidig avhengige og forsterkende. Flere representerer på samme tid både trusler og muligheter. Krisetiden vi lever i er derfor ikke bare vond og vanskelig, men gir også noe grunn til optimisme.

2

Fem sentrale uromomenter i en krevende tid

1

Energiskvisen vil vare lenge

Europas forsyningssikkerhet innen energi ble dramatisk forverret med krigen i Ukraina. Russisk gass utgjorde 40 prosent av EUs gassforbruk, i dag kryper andelen ned mot null.¹ Tidligere tiders manglende diversifisering av energikilder vil prege kontinentets prioriteringer i mange år fremover. Det tar tid å bygge nødvendig LNG-infrastruktur² til å kjøpe nok gass fra andre land enn Russland, og Norge «makser» allerede sin eksport til kontinentet. Det grønne skiftet går ikke raskt nok, og i lang tid fremover må husholdninger og bedrifter belage seg på perioder med uforutsigbare og uvanlig høye strømpriser. Neste vinter kan bli minst like krevende som den vi er inne i.

2

Krigen viser at bærekraft er mer enn klima

Høyere priser på fossile energikilder gjør sol- og vindenergi mer konkurransedyktig, fremskynder det grønne skiftet og tar verden raskere til Paris-målene. Samtidig viser krigen i Ukraina at ESG³ handler om mer enn klimautslipp. Forsyningssikkerhet, fred og økonomisk holdbarhet for bedrifter og husholdninger må også være på plass for en fremtidig bærekraftig verden.

3

Digitaliseringen polariserer og gjør oss sårbare

Digitale løsninger og teknologi er en forutsetning for det grønne skiftet, og er i kjernen av all infrastruktur i et moderne samfunn (transport, strøm og energi, vannforsyning, kommunikasjon, informasjonstilgang, datalagring og betalingsløsninger). Effektiviseringsgevinsten er udiskutabel, men vi blir også mer sårbare for cyberangrep. Digitale plattformer vil fortsette å skape nye vinnere i forbrukermarkedet, samtidig som de polariserer det offentlige ordskiftet.

4

Inflasjonsspøkelset er tilbake

Ettervirkningene av pandemien resulterte i en betydelig ubalanse mellom økt kjøpekraft og knapphet på varer og tjenester. Krigen i Ukraina forsterket dette, og inflasjonspresset i dag er det sterkeste i internasjonal økonomi siden 70-tallet. Flere rentehevinger skaper hodebry for husholdninger og bedrifter som knapt vet at penger en gang i tiden faktisk kostet noe. Det er for tidlig å si med sikkerhet om norsk og internasjonal økonomi unngår en dyp økonomisk krise. Syretesten blir om inflasjonen kommer under kontroll, eller om den setter seg ved at produsenter fortsetter å prise inn stadig nye kostnadsøkninger fremover.

5

Polarisering endrer forsyningskjedene

Globale forsyningskjeder, «Just in time»-produksjon og spesialisering har drevet frem globaliseringen og velstandsutviklingen i verden over flere tiår. Pandemien, krigen i Ukraina og stormaktrivaliseringen mellom USA og Kina tvinger politikere og bedriftsledere til å tenke nytt. Forsyningssikkerheten er kanskje ikke så sikker likevel. I mange norske styrerom og ledergrupper går diskusjonen om forsyningskjedene skal flyttes fra Kina til geopolitisk tryggere havner.

¹ Økonomisk overblikk 1/2022 – Les mer

² LNG: Liquefied natural gas

³ ESG: Environmental, Social and Governance

Globaliseringens fall

3

Knappt noen dag i europeisk etterkrigshistorie markerer et like tydelig «før og etter»-øyeblikk som 24. februar 2022. Mens rundt 150 000 russiske soldater krysset grensen til Ukraina, våknet Europa til en ny tid. Europa hadde i stor grad sett gjennom fingrene med invasjonen i Sør-Ossetia i 2008 og annekasjonen av Krim i 2014. Men selv for et kontinent som har tviholdt på troen om at handel er fredsskapende, ble invasjonen i Ukraina én kamel for mye å svelge.

Dermed forsvant også markeder og forsyningskjeder over natten, akkurat som freden i Europa. Handelskrigen mellom USA og Kina, som gradvis har vokst frem over år, eskalerte med Russlands invasjon. «Vesten har skjönt at andre land ikke blir venner og mer lik oss bare fordi vi handler med dem,» sier en norsk toppleder med betydelig virksomhet i Kina i samtale med KPMG. «Vi må faktisk høre på hva de sier, og Xi har sagt at i hans ledertid skal Kina gjenforenes med Taiwan. Det gjør at 90 av 100 poeng på min uroskala er Kina».

Vesten har stått overraskende samlet om økonomisk og militær støtte til Ukraina, og ikke minst harde sanksjoner mot Russland.

“

Å koble Russland fra resten av verden var relativt lett for alle andre enn Tyskland. Å koble seg fra Kina, redefinerer hvordan verden er satt opp.

Lasse Kristoffersen, konsernsjef i Wallenius Wilhelmsen.



Er du med oss eller mot oss?

Kina har gjennom de siste 40 årene gått fra å være et fattig land til å bli verdens nest største økonomi. En stor del av verdens varer produseres i kinesiske fabrikker, og landet er tungt investert i USA og Europa. Den gjensidige avhengigheten mellom Vesten og Kina er større enn noen gang. Alle tjente på dette så lenge geopolitiske hensyn ikke sto i veien. «Mye tyder på at den gylne perioden de siste tiårene med politisk stabilitet, fri handel, billig energi og liberalisering, hvor økonomi har trumfet politikk, er over,» kommenterer konsernsjef Øyvind Eriksen i Aker i forbindelse med denne rapporten.

USA er blitt mer proteksjonistisk, først under president Donald Trump og i enda tydeligere grad under etterfølgeren Joe Biden. «Inflation Reduction Act» (vedtatt i august 2022) er solgt inn som en klimapakke, men er i høy grad også subsidiering av varer produsert i USA. I oktober innførte USA nye eksportregler for halvledere* med amerikansk patent, som ikke lenger kan selges til Kina uten en spesiell eksportlisens. Selv om en kald krig mellom USA og Kina så langt synes å være avverget, ble relasjonen utvilsomt kjøligere gjennom fjoråret. Lite tyder på en snarlig bedring.

Handelskrigen mellom de to økonomiske stormaktene kan komme til å tvinge resten av verden til å velge side. For bedriftsledere betyr det at geopolitiske vurderinger til dels erstatter økonomisk rasjonelle beslutninger. Fra å basere seg på en «Just in time»-modell, vil mange i økende grad ha en «Just in case»-tankegang, der sikkerheten i verdikjeden er bedre ivarettatt.

* En halvleder er et materiale med egenskaper mellom en leder og en isolator (semiconductor).



« Dagens forretningsmodeller er bygget på nettopp det fundamentet vi har levd med i flere tiår, men i årene fremover kan vi regne med økende proteksjonisme, fragmentering, kompleksitet, de-industrialisering og usikkerhet.

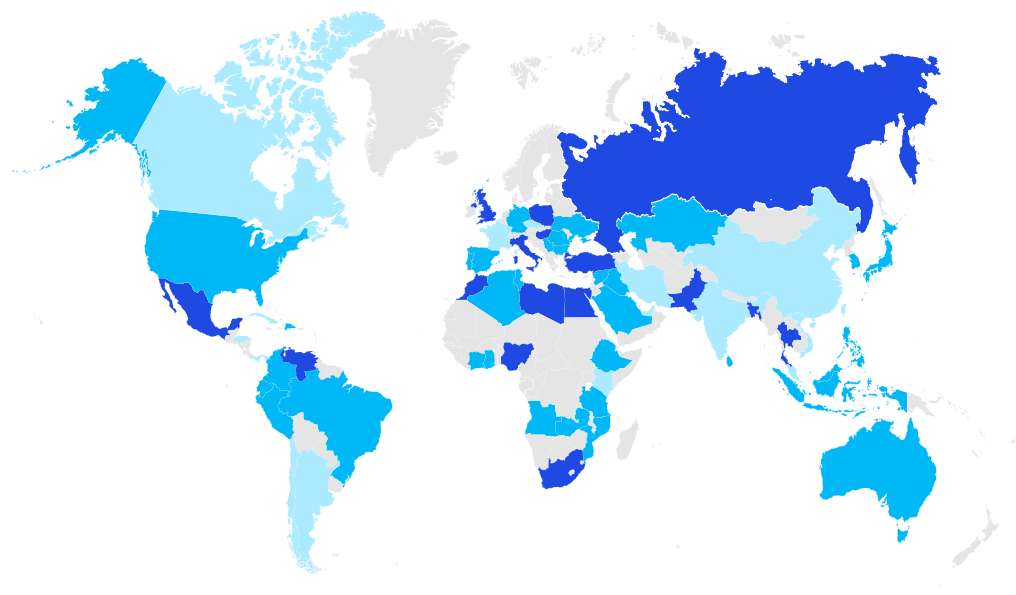
Øyvind Eriksen, konsernsjef i Aker.

Vestlige bedrifter innenfor særlig teknologikrevende industrier vil i økende grad flytte produksjonen ut av Kina. Fabrikkene flyttes enten hjem igjen, til land nærmere sluttmarkedet eller til andre lavkostland mer vennlig innstilt overfor Vesten. Land som Vietnam og Indonesia vil i noen grad kunne erstatte Kina som produksjonsland, og også mange land i Afrika, som opplever en voldsom befolkningsvekst og en større middelklasse, vil kunne bli interessante for bedrifter og investorer på søken etter nye markeder. Som verdens største demokrati er India kanskje

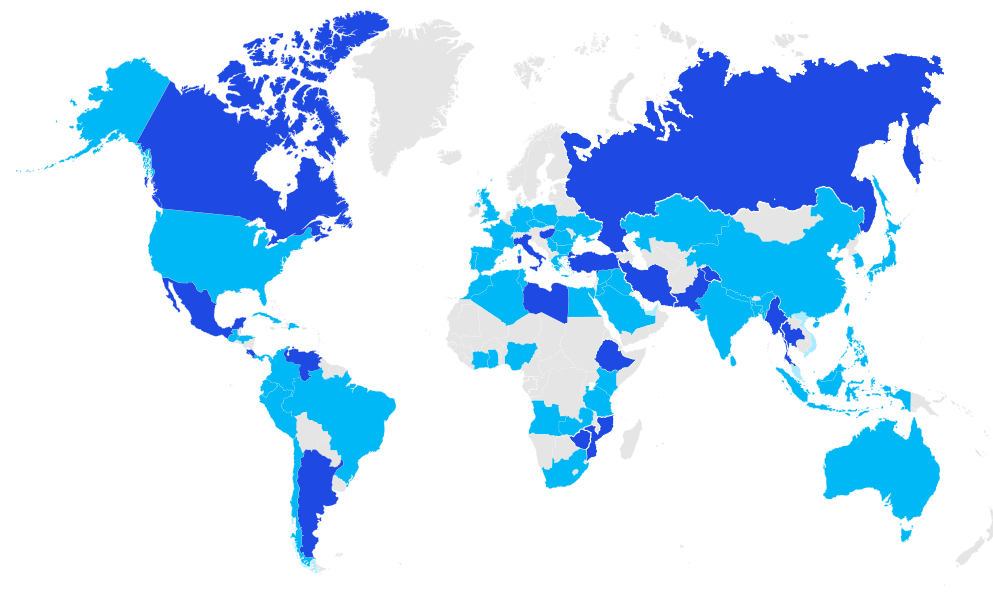
best posisjonert til å bli det «vennlige» alternativet. Landet har en stor og raskt voksende befolkning som kan fylle fabrikkgulvene, samtidig som det ligger langt fremme teknologisk og har en raskt voksende industri og tjenestesektor. Etter hvert som produksjon blir mer automatisert gjennom ny teknologi, vil kostnadsargumentene ved å benytte billig arbeidskraft ha mindre betydning. Dette, sammen med kortere leveransekedjer, energisikkerhet og økende krav til ESG gjør at mer produksjon blir lagt nærmere Europa og USA.

Geopolitikkens langsiktige påvirkning på næringslivet i et globalt perspektiv

November 2017



November 2022



- Positiv
- Nøytral
- Negativ

“ Geopolitisk usikkerhet vil påvirke bedriftenes prioriteringer, og over 80 prosent av toppledere globalt tilpasser sin risikostyring til en ny virkelighet.

Kilde: Eurasia Group 2022

KPMG, 2022 CEO Outlook.

Et lite land i Europa

En mer delt verden gjør regionene viktigere. Europa og USA vil trolig finne nærmere sammen. Fredag 4. november 2022 landet den tyske forbundskansleren Olaf Scholz i Beijing for å lede en tysk næringslivs-delegasjon til Kina. Den kan bli den siste i sitt slag fra et europeisk land på lenge.

Samholdet i EU etter Russlands invasjon av Europa, viser kraften som ligger i unionen når medlemslandene trekker i samme retning. «Land som står utenfor sin region vil få det vanskeligere å finne sin plass i en verden med mer autonome regioner, der USA og Europa lener seg mot hverandre,» sier en næringslivs-leder KPMG har snakket med.

Det blir mer krevende å være liten og på utsiden i en delt verden. «Europa er blitt viktigere for Norge,» sier Rune Bjerke, mangeårig konsernsjef i DNB og nå med styreverv i en rekke store norske virksomheter. Vi tror en ny EU-debatt vil presse seg frem her i Norge etter hvert som regionaliseringen tar til. Hvem vet, kanskje det også blir en tredje folkeavstemning om EU-medlemskap? Sverige og Finlands Nato-søknader viser at selv det politisk utenkelige raskt kan bli virkelighet.

Norge og Kina har i snart 15 år forhandlet om en frihandelsavtale. Til Stortinget sa utenriksminister Anniken Huitfeldt i november 2022: «... sårbarheter knyttet til avhengighet av forsyningskjeder fra Kina og andre land er en utfordring vi må håndtere også uten en frihandelsavtale. For norsk økonomi er Kina både et marked i utvikling og en partner innen flere områder. Samtidig vil vi ivareta egen sikkerhet. Det er en balansegang vi deler med svært mange land». Om regjeringen noen gang kommer i mål med frihandels-avtalen, er usikkert.⁴

Kina er ikke et spesielt viktig eksportmarked for norske bedrifter i dag, samtidig som Kina er landet Norge importerte mest fra i 2021.⁵ Handelen dreier seg i stor grad om import av forbruksvarer og eksport av olje. Sjømat er den nest største norske eksportvaren til Kina, men det kinesiske markedet er kun det niende største for sjømatnæringen. Om nødvendig vil det kunne erstattes av andre markeder over tid.⁶

⁴ Regjeringen.no – Svar på spørsmål om en frihandelsavtale med Kina — Les mer

⁵ SSB, Statistikkbanken – Utenrikshandel med varer, hovedtall, etter land/handelsområde/verdensdel (mill. kr) 1988-2021 — Les mer

SSB, Statistikkbanken – Norges viktigste handelspartnere — Les mer

⁶ Norges Sjømatråd – Nøkkeltall 2021 — Les mer

I 2021 importerte Norge totalt varer for i overkant av 112 milliarder kroner fra Kina, og Kina er det enkeltlandet Norge importerte mest fra i 2021.

[Les mer](#)

I 2021 utgjorde vareeksporten fra Norge til Kina om lag 80 milliarder kroner, hvorav eksport av råolje utgjorde om lag 52 milliarder kroner.

[Les mer](#)

Norge eksporterte i 2021 sjømat til Kina til en verdi av fem milliarder kroner, noe som gjør Kina til det åttende viktigste eksportmarkedet for sjømat.

[Les mer](#)

Kina er Norges største handelspartner i Asia, og Norges tredje største handelspartner hva gjelder varehandel totalt sett etter EU og Storbritannia.

[Les mer](#)

De siste årene har handelen med Kina økt betydelig. Deriblant økte vareimporten fra Kina med 20 prosent fra 2020 til 2021 og 44 prosent fra 2019 til 2021.

[Les mer](#)

Endelig håp for klimaet

Tiår med klimakamp og tusenvis av milliarder dollar investert i fornybare energiformer, har i det store bildet ikke endret mye. Verden er fremdeles avhengig av fossilt brensel, kun tre land⁷ er klimanøytrale og de fleste ligger uendelig langt bak Paris-målene. Slutten på den kalde krigen og fremveksten av globalisering, gjorde også at betydningen av sikre og pålitelige energikilder ble glemt.

Russlands bruk av gass som våpen har rystet Europa. Mer enn noe annet, er det energikrisen som har smadret tanken om at handel fører land sammen. Klimapolitikken er satt på hold i mange land. Tyske kullkraftverk er gjenåpnet, og prioritet nummer én har vært å erstatte russisk gass med gass fra Norge og Midtøsten. Paradoksalt nok kan dette være bra for det grønne skiftet. Ved at avhengigheten av olje og gass er blitt et akutt sikkerhetspolitisk problem for Europa, blir det åpenbart for de fleste at den eneste holdbare løsningen er et betydelig grønt skifte i energitilgangen. Klimakampen har fått sin «burning platform». EU har økt farten i sin grønne giv (Green Deal) etter 24. februar 2022, og vi forventer flere store klimatiltak fra Brussel fremover.

Klimakrisens behov for globale løsninger blir utfordrende å møte i en verden preget av polarisering og handelskrig. Markedskreftene er imidlertid på klimaets lag. Fornybare energikilder er vesentlig mer konkurransedyktige i dag enn for kun ett år siden. Det investeres mye i ny energi (2.400 milliarder dollar i 2022, ifølge IEA⁸), og mer skal det bli. Tre fjerdedeler investeres i fornybare energikilder, og denne andelen er ventet å øke. Samtidig har de fleste bedriftsstyrer og institusjonelle investorer forstått at prinsippet om trippel bunnlinje (ESG) er i aksjonærenes interesser.

⁷ Reuters, 2021 – Forget net-zero: Meet the small-nation, carbon-negative club — Les mer

⁸ The International Environment Agency (IEA), 2022 – Global Energy Investment to Reach \$2.4 Trillion in 2022 — Les mer

4



Næringslivets forsvarsrolle

5

Mens Norge har et kriselager av mat i tilfelle krig for 30 000 innbyggere i tre dager⁹, kan Finland brødfø hele befolkningen i seks måneder¹⁰. Den finske modellen bygger på et tett og integrert samarbeid mellom myndighetene og næringslivet, som er noe Norge kan lære av.

God beredskap i dag handler om mer enn lagring av mat og medisiner. Falske nyheter i sosiale medier, cyberangrep og undergraving av demokratiske valg er noen av flere virkemidler i det som gjerne kalles hybrid krigføring. Dette er ikke noe nytt. I flere år har Russland brukt hele paletten av hybride virkemidler for å destabilisere, forvirre og avlede oppmerksomheten, for deretter å bruke militære våpen. Skillet mellom fred og krig er mer flytende enn før, noe ikke minst moderne samfunns avhengighet av digitale løsninger har muliggjort.

Alle er enige om at det er Tollvesenets jobb å sjekke mistenkelige kjøretøy på grensen og politiets jobb å stoppe innbruddstyver. På cyberområdet er det opp til hver enkelt virksomhet å forsvare seg. Ingen har ansvaret for å sjekke nettverkstrafikk inn og ut av Norge. Hvem som helst fra hvor som helst kan angripe brannmuren til alt fra oljeplattformer og veitrafikksentraler til hoteller og klesbutikker.



Digital sikkerhet er et aspekt som ikke kjenner landegrenser, og vi gjør investeringer innen dette for å øke egne kapabiliteter i møte med stadig større og mer komplekse angrep.

Mats Hovland Vikse, konsernsjef Autostore.

⁹ nrk.no, 2022 – Staten ber folk ha kriselager med mat — Les mer

¹⁰ NRK Dagsrevyen, 2022 — Se sending

Mer cyberspionasje

Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM) rapporterer at antallet vellykkede cyberangrep mot norske virksomheter gikk ned første halvdel 2022.¹¹ KPMG sine egne observasjoner og kilder sammenfaller med dette bildet.

Den største cybertrusselen fremover vil fortsette å komme fra kriminelle organisasjoner og myndighetene i Kina og Russland. Som stor teknologi-leverandør til mange lands infrastruktur, har Kina en ekstra mulighet som landet kan (og ventelig vil) benytte seg av.

Flertallet av norske virksomheter er uinteressante som etterretningsmål, og ni av ti cyberangrep til nå kan tilskrives kriminelle. Såkalte «løsepengevirus» kan gjøre stor skade, og det er mye penger å tjene for hackere så lenge bedrifter er underinvestert i å sikre seg mot slike angrep. Opportunistiske angrep fra kriminelle vil trolig avta etter hvert som bedrifter rustet seg bedre mot angrep.

Cyberangrep fra andre nasjoner vil øke. At eksempelvis russiske myndigheter stenges ute fra de fleste arenaer der land som Norge deltar, øker Russlands behov for å innhente informasjon gjennom etterretning. Målet vil være organisasjoner og selskaper som er del av Norges kritiske samfunnsstruktur og energiforsyning. Destabilisering av kritisk infrastruktur i land som støtter krigen aktivt kan være i Russlands interesse. Få, om noen, virksomheter har kapasitet til å stå imot en statlig etterretningsoperasjon. Derfor er det viktig med en tettere og mer effektiv samhandling med myndighetene. Ikke bare i Norge, men også i Norden og Europa for øvrig.



¹¹ NSM – Nasjonalt digitalt risikobilde 2022 — Les mer

Cyberangrep på norsk næringsliv

Kilde: NHOs bedriftsundersøkelse

September 2022

17%

av NHOs medlemmer svarer at de ikke vet hvor de skal henvende seg for å få hjelp hvis et cyberangrep eller en lignende hendelse oppstår. 29 % av bedrifter med under ti årsverk svarer dette. Andelen er synkende jo større bedriftene er.

November 2022

64%

av NHOs medlemsbedrifter svarer at de ikke har mottatt noe informasjon om sikkerhets-situasjonen. 46 % av bedriftene med 50 årsverk eller mer har svart dette. Andelen øker jo mindre bedriftene er, og 70 % av bedrifter med under ti årsverk svarer det samme.

Desember 2022

58%

av NHOs medlemmer svarer at bedriften har iverksatt eller vil iverksette tiltak det kommende året for å minske bedriftens digitale sårbarhet. I november 2022 svarer 66 % av bedriftene at de har rutiner for forebygging og håndtering av cyberangrep.

Desember 2022

18%

av NHOs medlemmer svarer at bedriften opplever en økning i forsøk på cyberangrep som følge av økt uro i Europa. Andelen av bedriftene som svarer dette øker med bedriftsstørrelse, og 29 % av bedriftene med 50 årsverk eller mer svarer at de opplever en økning i cyberangrep.

For mange kokker

Blir en virksomhet først angrepet i dag, dras den inn i et virvar av ulike myndighetsorganer: Lokalt politi, Politiets sikkerhetstjeneste (PST) og/eller Kripos, sektorvise responsmiljø, Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM), Felles cyberkoordineringssenter (FCKS) og gjerne også Data-tilsynet eller andre tilsynsmyndigheter. Det er den enkelte virksomhet som er ansvarlig, men det kan bli for mange kokker på kjøkkenet til at et meningsfylt og effektivt cyberforsvar blir servert den som er under angrep.

Men norske myndigheters viktigste bidrag til økt cybersikkerhet, vil være å jobbe forebyggende og på tvers av sektorer. Ta et eksempel fra telekomindustrien: En sårbarhet hos én telekomoperatør er en mulig sårbarhet for hele telekomsektoren. Slik vil det være i de fleste deler av samfunnskritisk infrastruktur, som i stor grad bygges og drives av næringslivet. For at det skal investeres nok i sikker infrastruktur under kriser og angrep, må det legges klare føringer for hvem som skal bære investeringskostnaden. Private aktører vil ikke alene dimensjonere sine sikringstiltak på en slik måte at de er gode nok øverst i krisespennet.



I meldingen til Stortinget «Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet» fra desember 2022 ¹², konkluderes det med at den nasjonale innsatsen rundt deteksjon og hendelsehåndtering bør samles for å sikre grunnleggende nasjonale funksjoner. Intervjuene KPMG har gjort med næringslivsledere i forbindelse med denne rapporten, tyder på at dialogen mellom myndighetene og næringslivet er preget av dugnadsånd. Gjennom pandemien og uroen i Europa har

dialogen vært god, men behovet for mer planmessighet rundt cybersikkerhet synes åpenbart. «Jeg skulle virkelig ønske at myndighetene tok mer helhetlig initiativ og ledelse,» sier en vi har intervjuet. Et tettere samarbeid mellom næringslivet og myndighetene vil bygge et tryggere Norge.

¹² Regjeringen.no – Meld. St. 9 (2022-2023), Nasjonal kontroll og digital motstandskraft for å ivareta nasjonal sikkerhet — Les mer

Oss og dem

Verden blir dessverre mer polarisert. Det blir i økende grad vest mot øst, sør mot nord, oss mot dem. En verden mer delt etter verdvalg og styresett enn den vi er blitt kjent med gjennom tiår med globalisering. Dette får store konsekvenser for oss alle.

“

Russlands president bruker energi og mat som våpen i krigen mot Ukraina og som pressmiddel mot resten av verden. Vårt viktigste bidrag til å avvæpne Vladimir Putin er å bidra til økt matproduksjon i andre deler av verden.

Svein Tore Holsether, konsernsjef i Yara.

Foto: Gueorgui Pinkhassov / Magnum Photos / NTB

6

Dette tror vi vil prege verden i årene fremover

Økonomi- og sikkerhetspolitikk driver Kina og Vesten fra hverandre.

Tiden for samhandling er ikke over, men konfliktlinjene blir tydeligere. Særlig innen kritisk teknologi som halvledere, programvare og batterisystemer, kan en handelskrig bevege forholdet over mot en ny kald krig.

Handelskrigen med Kina og trusselen fra Russland fører Europa og USA nærmere hverandre igjen.

Økt amerikansk proteksjonisme vil skape gnisninger i relasjonen, men sterke felles interesser på tvers av Atlanterhavet vinner frem.

EU blir en sterkere kraft i Europa, med det grønne skiftet og Ukrainas fremtid som samlende saker.

Samtidig flytter Norge seg seg nærmere Europa. En reell EU-debatt, som er bred og ikke bare for de spesielt interesserte, vil komme. Vi utelukker ikke at en tredje norsk EU-søknad blir sendt.

India frister med enorme muligheter for vestlige bedrifter, og kan bli den store vinneren i globaliseringens fall.

Også mange land i Afrika, med en eksplosiv befolkningsvekst og større middelklasse, kan bli en «slagmark» i handelskrigen når investorer og bedrifter jakter nye markeder.

Frontlinjen i klimakampen beveger seg fra internasjonale toppmøter og konferansesaler til sikkerhetspolitikken og markedet.

Det betyr økt fart i skiftet til fornybar energi og mer klimavennlige løsninger verden over.

Cyberangrep mot vestlige mål kommer i økende grad fra utenlandske etterretningstjenester.

Det blir færre angrep fra kriminelle gjenger etter hvert som bedrifter og organisasjoner styrker den digitale beredskapen.

Norge er med sin oljeformue og velferdsmodell i en særstilling blant nasjoner.

Men vi må sørge for at vi forblir konkurransedyktige og hele tiden omstiller oss nye forhold. Dette blir næringslivet og politikernes viktigste jobb fremover.

Lykkes vi, er Norge godt rustet for urolige tider.



“ Vi må tenke større enn Norge og få på plass et skikkelig nordisk samarbeid om robusthet og sikkerhet.

Birgitte Engebretsen, konsernsjef Telenor.



kpmg.no

© 2023 KPMG AS and KPMG Law Advokatfirma AS, Norwegian limited liability companies and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Facebook

| Instagram

| LinkedIn

| Youtube