



Tøffe valg

Slik styrer norske ledere gjennom de fire store utfordringene som kommer.



Hensikten med denne rapporten er å belyse hva som opptar norske toppledere i privat og offentlig sektor. Rapporten er et selvstendig arbeid utført av KPMG, og utarbeidet i samarbeid med Storm Communications, og den har ingen tilknytning til eksterne initiativ eller oppdrag.

Vi skylder følgende personer en stor takk for å ha satt av tid til å bli intervjuet av oss i forbindelse med rapporten:

- Øyvind Eriksen, Aker
- Abraham Foss, Avinor
- Harald Frigstad., Bertel O. Steen
- Lars H. Barstad, Frontline
- Geir Holmgren, Gjensidige
- Pål Kildemo, Hydro
- Sverre Thornes, KLP
- Eirik Børve Monsen, Lyse Tele
- Kristine Steidel, Microsoft
- Kristian Ellingsen, Mowi
- Hans Christian Holte, Nav
- Eirik Frantzen, Nordkraft
- Nils Selte, Orkla
- Tone Wille, Posten Bring
- Thorolf Aurstad, Seatankers
- Nina Schanke Funnemark, Skatteetaten
- Kristin Skogen Lund, Schibsted
- Lars Løddesøl, Storebrand
- Ingrid Dahl Hovland, Statens Vegvesen
- Tone Bachke, Telenor
- Jørgen Rostrup, Telenor
- Thor Giæver, Yara

Det er toppledernes betydning for norsk nærings- og samfunnsliv som har vært avgjørende for vårt valg av intervjuobjekter, uavhengig av om KPMG bistår dem eller har gjort det på et tidligere tidspunkt. Der vi har valgt å sitere dem, har lederne fått sine uttalelser til gjennomsyn og med mulighet til å gjøre endringer i dem. Intervjuene ble gjennomført i mars og april i år.

KPMG er fullt og helt ansvarlig for innholdet i rapporten og dens konklusjoner.

Rune Skjelvan, administrerende direktør i KPMG Norge

Den nye normalen

Kriser synes å forsterke og følge av hverandre i en negativ spiral det er vanskelig å komme ut av. Stillingskrigen på de ukrainske slettene ser ikke ut til å ta slutt på lenge ennå. Polariseringen i amerikansk og europeisk politikk fortsetter og handelspolitiske konfliktlinjer skjerpes. Hamas' terrorangrep på Israel i de tidlige morgentimene 7. oktober i fjor utløste en ny krig i Midtøsten.

Bak oss er tiår med lave renter, massiv pengetrykking og en stadig større og mer sammenvevd verdenshandel. Den tiden kommer trolig ikke tilbake på lenge. «Jeg tror vi er i et fravær av medvind,» var oppsummeringen til grunnleggeren av Apollo Global Management, Marc Rowan, under Oljefondets investeringskonferanse i april i år.

Inflasjonen er høy, om enn ikke like høy som i fjor. Det samme gjelder energiprisene. Forsyningslinjene forblir usikre. Til tross for dette, gir våre intervjuer med norske toppledere et gjennomgående bilde av forsiktig økonomisk optimisme for 2024 og 2025. Kriser er den nye normalen. Det er mange utfordringer å overkomme, men også muligheter verdt å gripe. De kan grovt sett plasseres i følgende kategorier:



Vår rapport er bygget opp etter disse fire temaene. I fjor var det naturlig å legge særlig vekt på geopolitiske forhold. I år er det digitalisering og teknologisk utvikling, og ikke minst kunstig intelligens, som spiller hovedrollen i våre samtaler med topplederne. Ikke overraskende er det også her vi i KPMG merker særlig stor pågang fra kunder i alle deler av norsk nærings- og samfunnsliv.



Hamas' terrorangrep på Israel utløste en ny krig i Midtøsten som bidrar til ytterligere destabilisering og polarisering i verden. Foto: AFP

Fish and chips



Siden 1949 har Taiwan levd under trusselen om angrep fra det kinesiske fastlandet. Bildet viser et taiwansk kamphelikopter over hovedstaden Taipei under innsettelsen av Lai Ching-te som ny president 20. mai i år. Foto: EyePress News/Shutterstock

Sett her fra utkanten av Europa, er Taiwan en ubetydelig flekk på verdenskartet. Men med sine 24 millioner innbyggere er øystaten, som for ikke mange tiårene siden levde av fiske og landbruk, blitt et økonomisk og teknologisk kraftsenter i verdensøkonomien.

Mer enn hver andre microchip i verden produseres på øya. Ni av ti chiper som brukes til AI produseres her. Så godt som all elektronikk bruker brikker «Made in Taiwan». Moderne biler har mellom 1.500 og 3.000 chiper i seg, en iPhone skal ha over 1.000.

Kinas trusler mot den lille øya er derfor også en direkte trussel mot verdensøkonomien.

«Kina har vært motoren i verdensveksten de siste 20 årene. At veksttakten der er på vei ned er ikke bra, og Kinas rasling med sablene overfor Taiwan skaper mye usikkerhet,» sier Lars Barstad i Frontline. Et kinesisk angrep på Taiwan vil ha globale økonomiske og politiske konsekvenser på et helt annet nivå enn krigen i Ukraina har hatt. «Det er lite sannsynlig, men man må likevel bruke ganske mye tid på dette scenariet fordi konsekvensene er så alvorlige hvis det skjer,» sier Pål Kildemo, avtroppende CFO i Hydro.

Enkelte virksomheter merker økt geopolitisk uro direkte, slik som Yara. «Vi er til stede i 60 land og selger til 160. Vi må forvente mer uro og en mer kompleks verdenssituasjon en god stund fremover,» sier Thor Giæver i selskapet. For de fleste virksomheter er det de indirekte konsekvensene som merkes mest. «Just in case»-prinsippet i forsyningslinjene fordyrer alt, og det er også blitt mer reinspikka proteksjonisme,» sier en leder.

Mer komplisert

Flere ledere erfarer selv at overgangen fra «Just in time» til «Just in case» gjør ting vanskeligere. Kostnaden ved å bygge ut infrastrukturen er blitt «markant dyrere», ifølge en CFO. I enkelte varekategorier er det krevende eller tilnærmet umulig å bytte ut én leverandør med en annen. «Det å forstå flaskehals og usikkerheter med håp om å begrense disse, er mer krevende enn før. Samtidig er det lett å fortape seg i unntakene, og det er fortsatt sånn at det alt vesentlige av globale verdikjeder fungerer,» mener Øyvind Eriksen i Aker.

Vi må forvente mer uro og en mer kompleks verdenssituasjon

Thor Giæver, Yara

Det er likevel liten tvil om at internasjonal handel er blitt «mer komplisert og mindre effektiv», som Thorolf Aurstad i Seatankers sier det. Det er så langt ikke klare tegn til full handelskrig mellom USA og Kina, men forholdet de to landene imellom følges nøye. Det samme gjør presidentvalget i USA. Donald Trump er ingen populær figur blant norske toppledere, men de er usikre på om det blir mer eller mindre proteksjonisme ved en eventuell Trump-seier.

Norge i verden

I fjorårets topplederreport skrev vi at «Vi tror en EU-debatt vil presse seg frem her i Norge etter hvert som regionaliseringen tar til». Vi står ved dette. EU er det seneste året kommet høyere opp på den hjemlige politiske agendaen. Det har den også blant lederne vi har snakket med, noe som ikke minst henger sammen med at mye av det Norge kan tilby Europa er strategiske råvarer i det grønne skiftet. «Ressurser som vannkraft, hydrogen og ammoniakk blir viktigere for Europa. Å bygge tettere allianser med våre europeiske venner blir sentralt for Norge,» sier Eirik Frantzen i Nordkraft.

Stadig nye reguleringer i EU er et felles hjertesukk blant dem vi har snakket med. «Det har vært en regulatorisk tsunami over flere år fra politikerne, og dette forsetter,» sier Storebrands Lars Løddesøl. En annen leder sier at «reguleringer er velmenende og kommer av gode grunner, men de svekker over tid konkurransekraften til land som bryr seg om å følge dem».



Chiper produsert av selskapet TSMC finnes i det meste av elektroniske produkter som brukes verden over. Foto: AP

Den norske skattedebatten opptar flere. Mange ledere frustreres av endrede skatter og nye skatter som den nye omtalte «lakseskatten» og særskatten på arbeidsgiveravgiften. Rike nordmenns utflytting til Sveits bekymrer også flere. «Det er tyngre å investere i Norge nå, både på grunn av nivået på og uforutsigbarheten i skattene. Den økte politiske risikoen her hjemme bekymrer,» sier en leder. «Formuesskatten er et stort problem for privateide selskaper, og økt arbeidsgiveravgift for høykompetente og dermed høytlønnete arbeidstakere er en dum og idiotisk dårlig skatt. Uforutsigbarhet er det verste som finnes for næringslivet,» sier Kristin Skogen Lund i Schibsted. «Det er uheldig når så mange rammebetingelser endrer seg samtidig. Uansett hva du mener om formuesskatt, er det ikke et godt tegn når så mange rike nordmenn forlater Norge på kort tid,» sier en annen leder.

Alle taper

Politisk uro, både her hjemme og internasjonalt, ser ut til å ha blitt en mer integrert del av selskapers risikoforståelse og planlegging enn tidligere. Lederne vi har snakket med er i høy grad bevisste hvordan deres virksomheter påvirkes av globale konflikter. Samtidig viser de at de for det meste finner måter å fortsette virksomheten på, til tross for økt uforutsigbarhet. Kun unntaksvis truer økt risiko selve grunnlaget for virksomheten.

Proteksjonisme, usikre verdikjeder og regionalisering er tilbakeskritt i globaliseringen. Markedskreftene vil finne veier rundt de fleste problemer en mer konfliktfylt verden skaper, men geopolitisk risiko kommer utvilsomt med en kostnad. En mindre åpen og fri verdenshandel er en fattigere verden.

A brave new world

Enkelte ganger ser verden en ny digital teknologi som «endrer alt». 2023 var det store AI-året. Men som med tidligere «gamechangers» i den digitale revolusjonen, vil også generativ kunstig intelligens ta tid å innføre i stor skala. Effektene vil vi se over år, men de blir store. Ja, kanskje de også endrer alt?

Tidlig på 1970-tallet begynte Grandmaster Flash og andre DJs fra South Bronx i New York å dreie frem og tilbake på vinylplater for å lage beats. De brøt andre artists musikk ned til små lyd-biter og bygget dem opp igjen til nye låter - gjenkjennelige og nye på samme tid.

«Sampling» var begynnelsen på hiphop, men først et stykke ut på 80-tallet fikk musikkformen sitt store gjennombrudd. En strøm av søksmål fra rettighetshavere av originalmusikken som ble brukt i hiphop, førte til et klareringssystem for fordeling av inntektene mellom artister, låtskrivere, plateselskaper og produsenter. Med en mer regulert sampling, ble musikkindustrien endret for alltid – både musikalsk og økonomisk.

Generative AI-verktøy som ChatGPT fra OpenAI «sampler» data fra millioner av kilder, teoretisk sett alt materiale tilgjengelig på internett, gjennom såkalte «crawlers». Dataene brytes ned i små-biter («tokens»), og bygges opp igjen på nye måter basert på hvordan modellen har lært at dataene normalt settes sammen.

Data for alle?

Som i musikkindustrien på 80-tallet, har crawlingen utløst en flom av søksmål fra rettighetshavere av menneskeskapt tekst, lyd og bilder. For hvem kontrollerer dataene, hvem bruker dem og hvordan brukes de? En klar regulering finnes foreløpig ikke, og uavklarte teknologiske

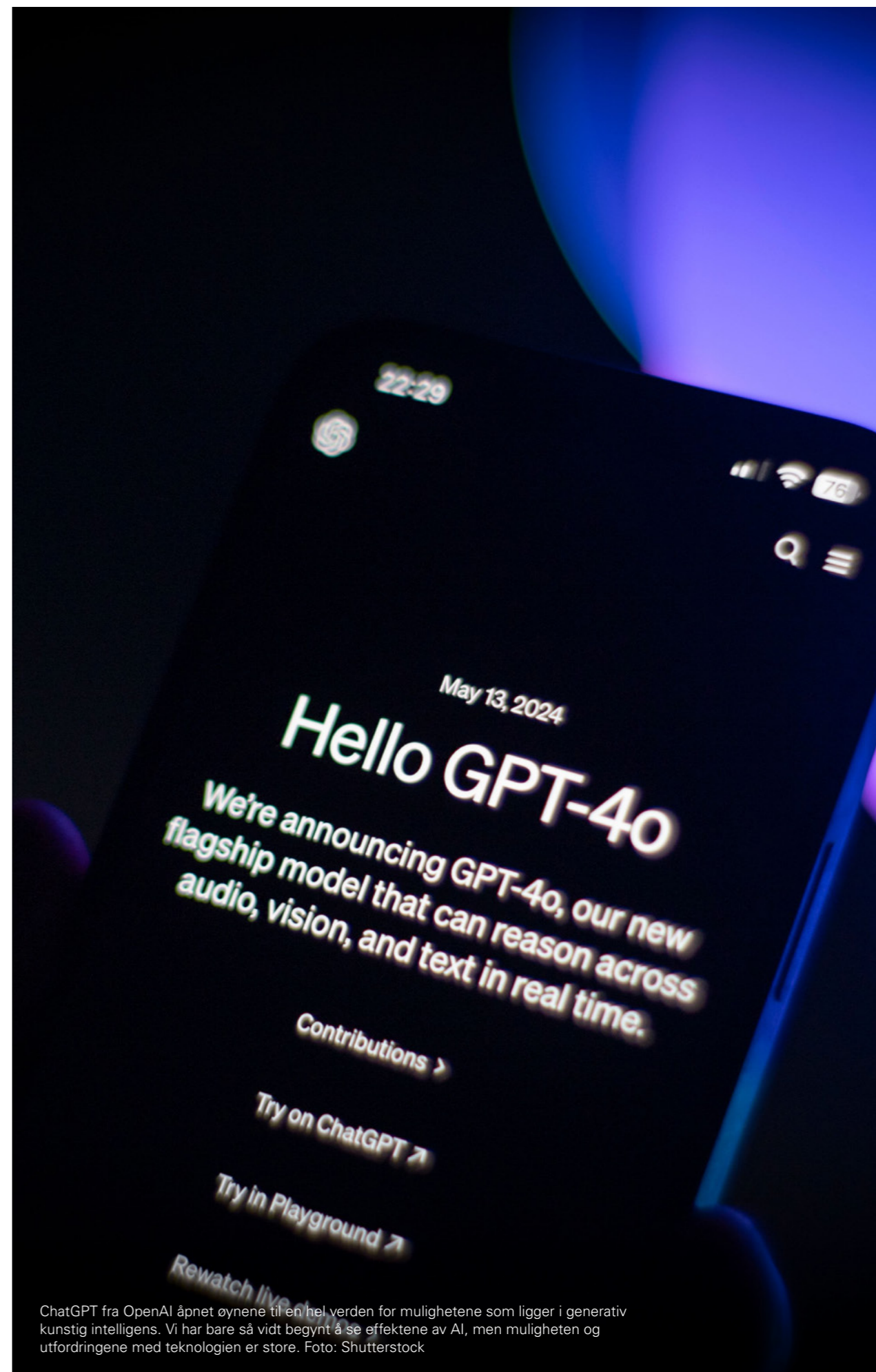
og juridiske rammer skaper utrygghet for topp-ledere. «Vi tør ikke løpe så fort som vi helst vil fordi vi er varsomme med hvem som kan få tilgang til våre kundedata. Tilliten fra kundene våre er det viktigste,» sier Geir Holmgren i Gjensidige.

Mediekonsernet Schibsted (eieren av blant annet VG og Aftenposten, og dermed en av de store norskspråklige kildene til data for AI-verktøy som ChatGPT) har vært tidlig ute med å benytte teknologien i sin journalistikk. Der mediekonsern som New York Times har vært i konflikt med OpenAI om rettigheter, er Schibsted mer løsningsorientert. «Vi kan ikke stoppe teknologien og vi bør ikke prøve på det heller. Men vi bør ha en hånd på rattet og sørge for at teknologiutvikling som baserer seg på våre data også gjøres på våre premisser og basert på våre verdier,» sier avtroppende Schibsted-leder Kristin Skogen Lund.

Graden av AI-entusiasme blant norske topp-ledere varierer fra «AI er veldig mye hype» til «dette er et paradigmeskifte». Mange er uansett forsiktige med å gå fort frem fordi det er stor usikkerhet knyttet til kvaliteten på det AI genererer og hvor i organisasjonen teknologien kan ha størst nytte.

Men ingen gjør ingenting i egne virksomheter. «Ekstern hype gir appetitt for å allokere ekstra ressurser til AI. Det er ikke sikkert vår satsing på digitalisering hadde gått like raskt uten denne hypen. Utviklingen skjer fort og det ligger et enormt økonomisk potensial hvis vi klarer å finne nye AI-løsninger for å effektivisere produksjonsprosessene,» sier Kildemo i Hydro.

Det eksperimenteres mye. «Mulighetene i AI er så potente, at en forsiktighetskultur er en unnlåtelsessynd. Vi må føle at vi har dårlig tid på dette området,» mener Hans Christian Holte i Nav.



ChatGPT fra OpenAI åpnet øynene til en hel verden for mulighetene som ligger i generativ kunstig intelligens. Vi har bare så vidt begynt å se effektene av AI, men muligheten og utfordringene med teknologien er store. Foto: Shutterstock

Flere virksomheter har opprettet ekspertgrupper, og noen har tatt i bruk enkle AI-løsninger i utadrettede virksomheter som kundeservice, reklame og markedsføring.

Kristine Steidel i Microsoft, som er deleier i OpenAI og tilbyr Copilot og andre AI-verktøy til sine kunder, mener norske ledere er «ganske langt fremme» på AI-området. «De tenker langt forbi enkle chatbots, de ser også på hvordan denne typen tjenester kan bygges inn i virksomheten for å løse krevende kognitive oppgaver. Her skjer det ikke minst veldig mye spennende innovasjon i offentlig sektor,» sier Steidel. Hun trekker frem Bærum Sykehus, som siden 2022 har brukt kunstig intelligens til å hjelpe leger med å stille raskere og bedre diagnoser utfra røntgenbilder.

Den forenkla skattemeldingen er et annet eksempel på hvordan offentlig sektor ofte er kommet langt i digitalisering og maskinlæring. Men sektoren skynder seg langsomt. «Vi skal være offensive, men ansvarlige,» sier Nina Schanke Funnemark i Skatteetaten.



Sam Altman begynte å kode da han fikk sin første Macintosh som åtteåring. I dag er 39-åringen CEO i OpenAI og regnet som en av verdens ledende skikkelser i AI-boomen. Foto: AFP

«Utviklingen vår står på tre bein: En etisk standard for bruk av AI, riktig teknologi og riktig data. Så kommer opplæringen av ledere og ansatte, de må forstå at teknologien ikke er der for å ta jobbene fra dem, men for å gjøre jobbene deres bedre».

Mer enn «bare» AI

Teknologi og digitalisering handler naturligvis om mye mer enn kunstig intelligens. «Det er vår evne til å ta i bruk teknologi på tvers i organisasjonen som er avgjørende, ikke at vi har det absolutt siste av teknologi på markedet,» sier Abraham Foss i Avinor. «Å matche domenekunnskap med



Snøbrøyting, som her på Gardermoen, kan i fremtiden bli bedre og mer pålitelig ved hjelp av kunstig intelligens. Foto: NTB

teknologi er det viktigste. Hvordan kan vi eksempelvis predikere behovet for å brøyte en rullebane i timene fremover med hjelp av teknologi uten bare å være avhengig av kunnskapen til en snøbrøyter med 50 års erfaring?».

Flere ledere trekker frem de økonomiske og organisatoriske utfordringene med å gå fra å være teknologiorientert til teknologidrevet. «Vi er 1600 mennesker totalt i direktoratet, og halvparten av dem jobber på IT-området. Min utfordring er å parre det strategiske arbeidet ledergruppen i Nav gjør med all den kompetansen som er på huset. Det er kjempespennende, men det er famling og mye modning underveis. Jeg opplever at mange virksomheter er i mye av den samme situasjonen,» sier Nav-direktør Holte.

Industrien er en sektor som har langt å gå i bruken av teknologi, ifølge Øyvind Eriksen i Aker. «Industriledere har dramatisk undervurdert betydningen av dataarkitektur og -kvalitet når det kommer til å ta i bruk ny teknologi. Hvis dataene dine ikke er gode nok, kan teknologi gjøre mer skade enn nytte».

Datakvaliteten er tema på tvers av virksomheter og bransjer. Som Lars Løddesøl i Storebrand sier: «Vi har utrolig mye ustrukturerte data, og vet at potensialet i disse er enormt. La meg ta et eksempel: Hvis alle våre økonomiske tall ligger

i en applikasjon, hva er da i veien for at jeg har årsregnskapet klart på mitt bord 2. januar? Dette er ikke mulig i dag, men det er det vi skal».

Hvis dataene dine ikke er gode nok, kan teknologi gjøre mer skade enn nytte

Øyvind Eriksen, Aker

Fra Beijing til din brannmur

Digital svindel og kriminalitet er et samfunnsproblem. Bare i første kvartal stoppet Telenor 494 millioner forsøk på datakriminalitet, ifølge selskapets Sikkerhetspuls. Mye av dette er mest som moderne «Nigeria-brev», men også alvorlige hackerangrep fortsetter å ramme norske virksomheter. I fjor høst ble Posten utsatt for et fire uker langt hackerangrep, noen måneder tidligere hadde hackere hatt tilgang til 12 departementers IKT-plattform i flere måneder. Tusenvis av mer eller mindre alvorlige angrep mot norske virksomheter får offentligheten aldri vite om. «Det er urovekkende, både vi og næringslivet generelt opplever stadig flere angrep,» sier finansdirektør Kristian Ellingsen i Mowi.

Vårt klare inntrykk er at de fleste virksomheter står sterkere i dag enn for få år siden på å motstå cybertrusler. Det er gjort store investeringer i bedre infrastruktur og sikkerhetskompetanse. «Dette er i mye større grad på mitt bord nå enn før,» sier Frigstad i Bertel O. Steen. «Vi har ansatt egne folk på sikkerhet og bruker mye ressurser på det internt for å informere, lære opp og teste ansatte. Vi er klar over at vi ikke kan sikre oss helt, men må jobbe som om noen forsøker å angripe deg hele tiden».

Mer må gjøres for å sikre virksomhetene godt nok mot kriminelle hackere, men særlig viktig blir det å jobbe forebyggende mot avanserte cyberangrep fra nasjoner som Russland og Kina. «Vår virksomhet er en del av samfunnets kritiske infrastruktur og understøtter nasjonale sikkerhetsinteresser. Dette forplikter oss til å opprettholde strenge krav i våre prosesser, blant annet knyttet til tilgangsstyring, valg av leverandører og fysisk sikring av våre kontorer og anlegg,» sier Monsen i Lyse Tele.

Statlig etterretningsoperasjoner kan være så avanserte og omfattende, at ingen virksomhet eller myndighet har kapasitet eller kompetanse til å stå imot på egen hånd. «Totalforsvarsperspektivet er viktig på cyberområdet,» sier Jørgen Rostrup i Telenor. KPMGs vurdering er at det trengs en langt tettere og mer effektiv samhandling mellom virksomhetene og myndighetene i Norge og Norden, særlig for å beskytte virksomheter underlagt sikkerhetsloven. Norske myndigheter har langt igjen å gå for å ivareta den digitale sikkerheten i totalforsvaret.

Vi lever i Hals verden

Trolig er det kun et spørsmål om tid før AI får overmenneskelig (superhuman) intelligens. Om dette er bra eller ikke, skal ikke vi komme inn på her. Men kunstig intelligens som overstiger all menneskelig tenkevne, kan over tid endre verden fundamentalt.

Myndighetspålagte begrensninger og reguleringer kan påvirke hvor raskt AI utvikler seg. Men så lenge reguleringsiveren synes å være begrenset til Europa, mens amerikanske og asiatiske teknologileverandører nærmest uhindret presser på, vil trolig reguleringer ha liten effekt på AI-utviklingen. Tilgangen på chipper er en annen mulig begrensning, en tredje er tilgangen på nok elektrisitet til å håndtere datamengden.

Likevel vil ingenting trolig ha varig begrensende effekt på utviklingen i kunstig intelligens. Som super-computeren Hal sier i Stanley Kubricks filmklassiker 2001: En romodysse: «I am putting myself to the fullest possible use, which is all I think that any conscious entity can ever hope to do.»



Gassrør i Nordsjøen er en del av norske sikkerhetsinteresser som må sikres bedre mot cyberangrep fra utenlandske etterretningsorganisasjoner. Foto: Aftenposten

Bærekraft blir god butikk

Klimakrisen og det grønne skiftet er blitt et modent felt for norske virksomheter både i privat og offentlig sektor. Tematikken har høy prioritet hos topplederne.

Enkelte virksomheter har naturligvis kommet lenger på bærekraftområdet enn andre, og dette gjelder ikke minst dem med høye direkte utslipp. Men også virksomheter med betydelige indirekte utslipp, slik som bank og forsikring, har kommet langt. Noe av forklaringen ligger i EUs bærekraftdirektiv og taksonomien, som begynner å få effekt. Men enda viktigere er det at bedriftene må sikre at de har konkurransedyktige produkter og tjenester i årene som kommer.

Grønn konkurransekraft

I olje- og gassnasjonen Norge er det «klimasynderne» selv som er blant de viktigste driverne for det grønne skiftet. Et illustrerende eksempel er Aker ASA. Selskapet er største eier i Aker BP, en av de ledende produsentene på norsk sokkel. Samtidig er et annet porteføljeselskap, Aker Solutions, ikke lenger kun en produsent av plattformform og installasjoner for oljesektoren, men i økende grad også et springbrett for Aker inn i grønne virksomheter som havvind og karbonfangst. «For oss handler det om ikke å sette noen motsetningsforhold mellom olje og klima, men om å jobbe med samspillet,» sier Akers Øyvind Eriksen.

Flere virksomheter har gjort bærekraft til et konkurransefortrinn, og Hydro er blant dem. Aluminium har mange egenskaper som gjør metallet bærekraftig. Det veier lite, varer lenge

og kan resirkuleres i det uendelige. Samtidig står produksjonen for to prosent av de globale CO₂-utslippene. Ved å redusere klimaavtrykket i produksjonen, kan et ellers bærekraftig metall bli enda mer attraktivt for mange kunder. «Vi har lenge forholdt oss til at verden bryr seg om hvordan ting produseres,» sier Kildemo i Hydro. «Kundene vil ha og betaler mer for grønn aluminium. Her har vi en kjempemulighet, da vi opplever at vi ligger 10-15 år foran resten av markedet.»

«Null verdi»

EUs bærekraftdirektiv (CSRD) pålegger selskaper å legge frem sine bærekraftrapporter med samme kvalitet og prioritet som sin finansielle rapportering. Dette er vel og bra, mener mange av lederne vi har snakket med. Andre er mer frustrerte. «Nå i disse årsoppgjørstider ser vi hvordan vi holder på med rapporteringsdumheter som gir null verdi,» sier Øyvind Eriksen i Aker, mens en annen leder sier rapporteringskravene er «helt vanvittig kostnadsdrivende». Innføringen av CSRD gjør at mange bedrifter befinner seg i en «compliance»-periode,

”**Nå i disse årsoppgjørstider ser vi hvordan vi holder på med rapporteringsdumheter som gir null verdi**

Øyvind Eriksen, Aker



Hydro har i mange år investert i grønnere aluminiumsproduksjon, og selskapet ser dette som et stort konkurransefortrinn. Foto: Hydro

der rapportering kan synes viktigere enn faktisk arbeid med bærekraft. Vi tror likevel CSRD blir et verdifullt verktøy for bedrifter og myndigheter. Nå kan man ikke lenger bare se bakover, men også rapportere på strategi og hvilke tiltak man planlegger fremover. Resultatet blir mer bærekraftig forretningsutvikling og vekst i mange virksomheter.

Kildemo i Hydro sier det er viktig å ikke bli hemmet av taksonomien eller følge den blindt. «Hadde vi gjort det, hadde vi ikke gjennomført den største investeringen vi har gjort for å redusere fotavtrykket vårt, nemlig å bytte fra fyringsolje til gass i Brasil.»

Det store flertallet av norske virksomheter har små direkte klimautslipp. Likevel skal bærekraft inn i alle beslutninger. Konsernsjef Nils Selte i Orkla opplever at det er mindre interesse for bærekraft og ESG hos investorene i dag enn for få år siden. «Vi hadde kapitalmarkedsdag i London nylig, men bærekraft ble ikke løftet frem som et sentralt tema. Når vi kommuniserer mål på utslipp, så skal vi vite hva det koster å nå disse målene. At vi har realistiske mål, er noe jeg får positiv feedback på.»

Manglende realitetsorientering er også et hjertesukk fra flere når det kommer til vern av natur. Som en leder sier: «Skal vi bli grønnere, må vi faktisk gjøre inngrep i naturen. Da hjelper det ikke at Greta Thunberg demonstrerer mot vindkraft.»



Jernbanebrua Randklev over Gudbrandsdalslågen i Ringebu brøt sammen i kjølvannet av uværet Hans ifjor høst. Klimakrisen er ventet å gi mer ekstremvær i årene fremover. Foto: NTB



Klimaaktivisten Greta Thunberg har engasjert ungdommer over hele verden, men i norsk næringsliv synes bærekraft- og klimaengasjementet å være jevnt fordelt over ulike aldersgrupper. Bildet er fra Oslo sentrum, der Thunberg demonstrerte mot vindmøller på Fosen i fjor. Foto: NTB

Talenter i alle aldre

Unge Høyre-leder Ola Svenneby var nok revet med av det sterke valgresultatet, da han etter kommunevalget ifjor slo fast at «Generasjon Greta Thunberg er død». Uttalelsen ergret mange. Kanskje var den også en bedre formulering enn en presis analyse.

Topplederne KPMG har snakket med forteller at virksomhetenes bærekraftarbeid engasjerer bredt i organisasjonen. «Jeg ser ikke noe særlig forskjell på ansatte ut ifra alderen deres. Det er noe folk i alle aldre er opptatt av,» sier Abraham Foss i Avinor. Det grønne skiftet får «Hydro-ansatte opp av senga», ifølge Pål Kildemo.

Bærekraftarbeidet er ikke kun et spørsmål om å gjøre det rette eller å følge EU-direktiv, men er viktig for å holde på og tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. «Jeg tror vårt arbeid på bærekraft skaper genuin begeistring blant de ansatte. De er stolte av arbeidet vi gjør, og vi ser også at det er viktig i rekrutteringen av nye folk,» sier en leder. Hos bilimportøren Bertel O. Steen har overgangen til elbiler skapt «stolthet blant våre ansatte», sier konsernsjef Harald Frigstad.

Hodejakten

Også i offentlig sektor, der både det direkte og indirekte klimaavtrykket er lite, engasjerer bærekraftarbeidet. Men tilleggsdimensjonen med å jobbe for fellesskapet er også viktig. «Vi ser at mange motiveres av å jobbe med et solid samfunnsoppdrag og en offensiv etat på mange måter. Det å ha et viktig samfunnsoppdrag som også har viktige elementer av bærekraft i seg, spennende arbeidsoppgaver og fleksibilitet i jobben, gjør oss til en ganske attraktiv arbeidsgiver,» sier skattedirektør Nina Schanke Funnemark.

Tilgang på folk med spesiell techkompetanse fortsetter å være krevende for mange virksomheter, men flere melder at det er blitt enklere det seneste året. «Vi får lettere tilgang på disse enn før,» sier

Tone Wille i Posten Bring. På ett område melder imidlertid alle at det er arbeidstakers marked: Cyber. «I skjæringspunktet teknologi og sikkerhet er det ekstremt vanskelig,» sier Holte i Nav.

Ufaglærte og yrkesutdannede er andre arbeidsgrupper som fortsetter å være krevende å rekruttere og holde på.

“Vårt arbeid på bærekraft skaper genuin begeistring blant de ansatte

Harald Frigstad, Bertel O. Steen

Olden goldies

Ordet «talent» defineres i Store norske leksikon som en persons iboende evner og muligheter til å utvikle ferdigheter innenfor bestemte funksjoner. Talent er altså ikke en aldersbestemt egenskap. Unge lærer ferdigheter raskere enn eldre, men eldre lærer ofte bedre fordi de bruker erfaringen sin. Likevel er det påfallende at mange av lederne vi har intervjuet i all hovedsak snakker om unge og nyutdannede når vi spør om jakten på talenter og kompetanse.

«En mangfoldig organisasjon gjør oss i stand til å drive på en best mulig måte og angripe problemstillinger fra forskjellige vinkler. Dette gjelder på tvers av generasjoner,» sier Microsofts Kristine Steidel. Vi tror arbeidet med å sikre en bedre alderssammensetting i organisasjonene blir en viktigere kampsak for mangfold fremover. Nordmenn kommer til å stå lengre i arbeid enn før. Da trengs en mer helhetlig tanke om hvordan man ikke bare får folk inn rett fra skolebenken, men også beholder dyktige medarbeidere over tid.

Et sted å starte for norske ledere, kan være å reflektere over hvordan man bruker ordet «talent».

Typisk norsk å være god?



Selv med noen av verdens beste spillere, sliter det norske fotballandslaget med å vinne kamper. Både landslaget og nasjonen Norge kan feile til tross for de aller beste forutsetninger. Foto: VG

Vi står trolig foran mange år med en mer konfliktfylt konkurranse mellom land og regioner. Økt proteksjonisme bidrar til å reversere globaliseringen, som har løftet milliarder ut av fattigdom og gjort de fleste av oss rikere. Dette får også konsekvenser for vår felles sikkerhet og for klimaet, utfordringer som løses best på tvers av landegrensene. Vi tror det største slaget vil utkjempes innen teknologi i årene som kommer – både i konkurransen mellom virksomheter, mellom nasjoner og mellom regioner og verdensdeler.

For alle andre enn oss nordmenn, er Norge en underlig steinrøys. At akkurat denne lille flekken på kartet skulle bli verdens rikeste land, er knapt til å tro. Ja, vi bader i oljepenger, men for andre oljenasjoner er det nærmest en garanti for kleptokrati, korrupsjon og fattigdom. I stedet forblir Norge, gjennom uro og kriser, et land der vi stoler på hverandre, fordeler godene ganske likt og stort sett har det bra.

Unntakslandet Norge må ikke glemme hovedregelen som gjelder for andre land: De må jobbe stadig hardere for å balansere budsjettene i møtet med eldrebølgen, de må ha rammebetingelser og skatter som gjør bedriftene deres konkurranse-dyktige i globale markeder, de må ha nære partnerskap med andre land som hjelper dem å løse utfordringer de ikke kan løse på egen hånd.

Norges alenegang i Europa, det høye skattenivået og det enda høyere offentlige utgiftsnivået, er en risikabel strategi i en urolig verden.

Men la oss ikke glemme å sette pris på det vi har fått til. Med en gedigen oppspart oljeformue, skal vi ikke overdrive faren for at Norge mister sin særstilling i Europa og verden.

Det går bra med oss, og det vil trolig fortsette å gjøre det.



[KPMG.no/kontakt](https://www.kpmg.no/kontakt)



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.