



Krisen har sat innovationen i stå

Under finanskrisen har mere end hver anden danske virksomhed **SYLTET SIT INNOVATIONSARBEJDE**, viser ny forskning. I stedet har de brugt alle kræfter på at effektivisere. Nu mangler virksomhederne fremtidens produkter i den globale konkurrence. Mandag Morgen efterlyser et officielt innovationsindeks, der kan styrke fokus på Danmarks vigtigste ressource: den originale idé.

4 og 6

23 HOSPITALER

Fire midtjyske hospitaler gør op med de økonomiske systemer, der belønner høj produktivitet frem for høj kvalitet i patienternes behandling

“Nogle gange foreslår dine mest erfarne medarbejdere dig at kaste et blik tilbage i tiden i stedet for at opfinde noget nyt – og det kan være virkelig brugbart.

30



Virgin-stifter RICHARD BRANSON i Globalt udsyn.

10 LEDER- UDDANNELSE

De danske MBA-skoler er globale frontløbere i forhold til at sætte bæredygtighed og CSR på skemaet.

MM MENER

Side 4-5

PERSPEKTIV

Side 6-22

LØSNINGER

Side 23-25

PROFIL

Side 26-28

NEXT

Side 29

OPINION

Side 30-31



Finanskrisen har presset hver anden virksomhed til at sylte sit innovationsarbejde. Nu kradser konkurrencen.

4 og 6



FOTO — CARSTEN ANDREASEN

Sygehuse skifter kvantitet ud med kvalitet

VELFÆRDSINNOVATION Antallet af behandlinger på landets sygehuse stiger, og ventelisterne er på skrump. Motiveret af økonomiske tilskyndelser har sygehusene efter flere år endelig fået bugt med den enorme patientpukkel – men succesen måles alene på kvantitet, mens ingen kender kvaliteten af behandlingen. Det skal nu være slut, mener man i Region Midtjylland. Her bliver ti afdelinger på fire hospitaler i en forsøgsperiode belønnet for vellykkede behandlinger, mere end på antallet af behandlinger.

“Det er alt for gammeldags kun at fokusere på aktiviteter og behandlinger. Vi vil vise, at man kan

fastholde den høje aktivitet, undgå at skabe længere ventelister og samtidig løfte kvaliteten ved at gøre det rigtige for patienterne,” siger formanden for Regionsrådet i Midtjylland, Bent Hansen (S).

Forsøget “Ny Styring i et Patientperspektiv” skal bl.a. give patienterne mere sammenhængende behandlingsforløb, nedsætte antallet af unødvendige genindlæggelser og øge patienttilfredsheden.

Det er inspireret af svenske hospitaler, der styrer økonomien ved hjælp af kvaliteten i behandlingen. Og her bliver både økonomien og patienternes tilfredshed bedre.

23

Administrerende direktør, ansvarshavende chefredaktør: Erik Rasmussen. **MANDAG MORGEN MEDIA:** REDAKTIONEN: Katrine Nielsen, redaktionschef, Laura Ellemann-Jensen, Torben K. Andersen, Anna Eriksen Fenger, Claus Kragh, Jens Reiermann, Anders Rostgaard, Marianne Kristensen Schacht, Ida Strand, Bjarke Wiegand, Villads Andersen, Andreas Baumann, Signe Lind Hansen, Rune Eklund Meidell. **WEB:** Josephine Bachmann. **GRAFIK:** Michael Hernvig, Louise Jacobsen. **SALG OG MARKEDSFØRING:** Sidsel Bøgh, *annoncechef,* Martin Frost, Anne Albrekt, Ask Hovmand Sørensen, Andrejs Visockis, Martin Leth Pedersen, Kenneth Svensson. **MANDAG MORGEN VELFÆRD:** Astrid Læssø Christensen, *direktør,* Morten Hyllegaard, *direktør,* Anne Kjær Skovgaard, *projektchef,* Iben Berg Hougaard, *projektchef,* Liv Fisker, Rikke Liv Sahl Holst, Anne Sofie Bendtson, Mads Esbensen, Elisabeth Graae, Louise Blaabjerg Christoffersen, Asger Narud, Clara Dawe, Rie Jungmann. **SUSTAINIA:** Laura Storm, *direktør,* Morten Jastrup, Solvej Karlshøj Christiansen, Marie Louise Gorvild, Tine Rubek Andreasen, Sandra Neale, Esben Alslund-Lanthen, Nicholas Krøyer Blok, Richard Steed, Anders Vestergaard Jensen, Signe Bjørg Jensen, Benjamin Troskie, Fabijana Popovic, Anne Schärfe, Lisa Haglund, Emil Damgaard Grann, Bjørn Hvidtfeldt Larsen, Josianne Galea, Jannis Littmann og Maria Toft. **MANDAG MORGEN ADMINISTRATION:** Morten Christensen, *økonomidirektør,* Søren Werner Borgquist, Jørgen Dalsgaard Olsen og Heidi M. Rasmussen.

Mandag Morgen udgives af Mandag Morgen Media Aps. Citater kun tilladt med tydelig kildeangivelse. **TRYK:** KLS Grafisk Hus A/S. **DESIGN:** Michael Hernvig. ISSN 0905-4332 (online: 2245-6058). Kopiering er kun tilladt ifølge COPY-DAN-aftaler. Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk. **PERSONLIGT ABONNEMENT:** Halvår kr. 4.390,-. Helår kr. 8.780,- ekskl. moms. **KOLLEKTIVT ABONNEMENT** for organisationer og virksomheder fra kr. 10.995,- ekskl. moms. *Læs mere på Mandag Morgens hjemmeside, mm.dk. Mandag Morgen, Valkendorfsgade 13, DK 1009 København K, tlf +45 3393 9323.*

Ny eksportoffensiv skal klares med færre penge

VÆKST Handelsminister Mogens Jensen (S) har givet eksportfremme topprioritet for diplomatiet. Men satsningen på økonomisk diplomati og eksport, der af eksperter udråbes som et paradigmeskifte, skal ske, samtidig med at Udenrigsministeriet skal spare. Den storstilede eksportstrategi kan derfor kun blive en realitet med hjælp fra effektiviseringer og synergier med ulandsbistanden - og det vækker skepsis hos erhvervsorganisationer og eksperter.

13



10 ting du ikke vidste om international fodbold

VÆKST VM i fodbold ruller - og det gør pengestrømmene også. Mandag Morgen gennemgår i denne uge 10 tendenser i international fodbold, som er en af verdens mest succesrige vækstbrancher. Kortlægningen viser, at enhver topchef - fodboldentusiast eller ej - med fordel kan lade sig inspirere af fodboldens sans for store penge og global forretning.

16

Danske MBA-skoler fører an på CSR

LEDELSE MBA-uddannelsernes ensidige fokus på profitmaksimering blev udnævnt til en af hovedskurkene bag finanskrisen. Siden er ansvarlighedens vinde blæst ind over topledernes yndlingsuddannelser. I dag konkurrerer MBA-skolerne nærmest om at være de mest ansvarlige. Det er et kæmpe plus for de danske MBA-uddannelser, der allerede i en lang årrække har haft bæredygtighed, ansvarlighed og etik på skemaet.

10

Lilleput slår mastodonterne i lobbykrig om databeskyttelse

EUROPA David har sejret over Goliat i lobbyisternes krig om EU's nye databeskyttelsesregler. Mandag Morgens gennemgang af parlamentarikerens ændringsforslag viser, at den lille ngo European Digital Rights er den organisation, der har sat det kraftigste fingeraftryk på lovtæksten. Ud af 72 ændringer, hvor lobbyisternes forslag og parlamentets lovtækst nu er ens, stod ngo'en for hele 38. Kun to tekstændringer er identiske med lobbymastodonten Microsofts ændringsforslag. Sagen er historien om, at penge ikke altid vinder over græsrodderne i EU's lobby.

20

Budgetbissen Hellemann

LEDELSE Som en af de få djøfere på Slotsholmen skifter Finansministeriets departementschef David Hellemann snart embedsværkets trygge rammer ud med en toppost i erhvervslivet. Han er et ubeskrevet blad i bankverdenen, men skal nu vise sit værd som direktør for Nordea Danmark. Selvom Danske Bank for nylig måtte sande, at en bankmand for bordenden nok er det bedste, vurderes ansættelsen af budgetbissen Hellemann til at kunne blive en *gamechanger* i i bankverdenen.

26

29 Den ukendte vækstregion

NEXT Når snakken falder på asiatiske vækstmarkeder, løber Kina oftest med opmærksomheden. Mindre bemærket er de ti lande i ASEAN-regionen, som de seneste år har oplevet en mindst lige så buldrende vækstrate. Trods landenes forskellighed, er ASEAN nu et af verdens hurtigst voksende og konkurrencedygtige produktions- og handelscentre.

30 God, gammel vin på nye flasker

OPINION Når de mest erfarne medarbejdere bidrager med idéer, der også blev brugt for år tilbage, skal de ikke partout afskrives. For hvorfor opfinde den dybe tallerken igen, spørger Richard Branson i ugens Globalt udsyn. Ofte rummer de erfarne medarbejdere en guldgrube af kreative løsninger.



Danmark og den forsømte innovation

Vi har brug for et officielt nøgletal for innovationen i Danmark. Ellers får vi aldrig skabt det nødvendige politiske fokus på Danmarks vigtigste ressource.

LEDER

En sen aften i sidste uge – med vanlig sans for medietiming – indgik regeringen og Venstre rammeaftalen om Vækstpakke 2014. Erhvervslederne fik dermed endnu en af mange små vækstgaver af den slags, de havde ønsket sig, endda serveret midt i aftenkaffen.

Men efter vækstpakkerne i år og i fjor står et centralt spørgsmål tilbage: Er det vitterlig nok at skrue på disse makroøkonomiske knapper for at bringe dansk erhvervsliv i en førerposition i den hæsblæsende globale konkurrence? Eller er det, som det er med al anden nytænkning, sådan, at man ikke altid skal give folk, hvad de ønsker sig, men det, de virkelig har behov for. I historien er det vel bedst udtrykt af Henry Ford, der sagde: “Hvis jeg havde spurgt mine kunder, hvad de ville have, havde de sagt ”en hurtigere hest”.”

Dansk erhvervsliv burde med rette stile efter en langt større indsats fra regeringen i arbejdet med at bidrage til innovationer, der giver de udenlandske konkurrenter baghjul og danner grundlag for jobskabelse.

For her trykker skoen i Danmark. Alt peger i retning af, at Danmark har brug for et langt kraftigere fokus på at sikre, at virksomhederne ikke bare klarer sig godt, men også skaber nye job. Der er et tydeligt behov for at styrke innovationsindsatsen.

I DENNE UGES UGEBREV viser vi eksempelvis i artiklen “Efter krisen: Hver anden virksomhed har slyttet innovationen” på side 6, at danske virksomheder er havnet i en innovationsfælde. Kun 30 pct. opsamler og bearbejder struktureret nye ideer. Kun 25 pct. måler på, om indsatsen overhovedet kaster innovation af sig. Godt hver fjerde topleder mener ikke, at virksomheden i synderlig grad evner at bringe nye forretningsidéer på markedet.

Undersøgelsen berører ganske vist kun 140 virksomheder,

men erhvervsorganisationerne bekræfter, at der er tale om en bred udfordring i de små og mellemstore virksomheder. Billedet er med andre ord dystert. De små og mellemstore virksomheder, som er så afgørende for dansk samfundsøkonomi, får ganske enkelt ikke investeret i det, de skal leve af om 5-10 år.

Det er ikke kun nede i de enkelte virksomheder, at Danmark i stigende grad får blå mærker på innovationsmusklen. På ranglisten European Innovation Scoreboard fra 2014 ligger Danmark ganske vist i den øvre ende med en fin andenplads, men placeringen er truet. I hele EU steg innovationskraften i gennemsnit med 1,7 pct. fra 2013 til 2014, mens den i Danmark kun voksede med 0,9 pct. En række lande er i høj hast på vej frem i innovationskapløbet. I Estland voksede innovationskraften med 3,7 pct. efterfulgt af Cypern og Slovenien med 2,7 pct. og Østrig med 2,2 pct.

Disse signaler burde alene være nok til at bringe innovationen allerøverst på den politiske dagsorden. Ikke mindst hvis man kan sin danske erhvervshistorie. Dansk velstand bygger i høj grad på den særlige type af markedsskabende innovation, der også resulterer i massiv jobskabelse.

Eksemplerne er mange og tæller ikoner som Coloplasts stomi-pose, Ole Kirk Kristiansens LEGO-klodser og høreapparaterne fra Oticon. Succeserne handlede ikke bare om at skabe nye produkter, der kopierede og efterlignede konkurrenternes. Produkterne banede hver især vej for helt nye markeder for *livsforbedrende* produkter, *kreativt* legetøj og *kvalitetslyd* til hørehæmmede.

Disse erhvervshistorier gemmer alle på den samme grundfortælling: Netop fordi deres innovationer ikke blot handlede om at komme op på siden af konkurrenterne, men om at skabe helt nye markeder, fulgte jobbene med i form af et omfattende produktionsapparat, nytænkning af salgsindsatsen og ikke mindst hele værdikæden omkring virksomhederne.

RADIKAL INNOVATION handler om at gøre noget, der er anderledes, og det er med andre ord den evne, som er på spil. Her



Det er altid muligt at forholde sig til, om Danmark har overskud på betalingsbalancen. Men det er umuligt at have fingeren på pulsen i forhold til Danmarks innovationsevne.

kommer de seneste års mange vækstinitiativer fra regeringen ind i billedet, for de adresserer slet ikke den udfordring. Med risiko for at bruge et fortærsket billede i disse VM-uger: Med serien af vækstpakker har vi efterhånden skabt en jævn spillebane, så danske virksomheder ikke direkte forfordes, men vi har overhovedet ikke investeret i at gøre spillerne på banen – de danske virksomheder – til ekvilibriste.

Det er ikke nyt, at innovation har trange kår på den nationale dagsorden. Og det har igennem tiden heller ikke skortet på projekter, der havde som et af sine hovedformål at få innovation på dagsordenen. Mandag Morgen har været involveret i flere af projekterne. Innovationen har været på dagsordenen i Globaliseringsrådet, Kompetencerådet og Innovationsrådet. Det har gang på gang været slået fast med syvtommersøm, at Danmark uden adgang til lukrative naturressourcer har én ting at slå på: Vores evne til at tænke nyt og forædle råvarer på nye og kreative måder.

Selvom alt tilsiger, at innovation er vigtig, er emnet forsvundet på den øverste politiske dagsorden. Vi taler rask væk om forholdsvis tørre og væsentlige emner som betalingsbalancen,

lønniveauet og skattesatser. Men når det kommer til forudsætningen for at disse nøgletal er sunde – at vi rent faktisk får investeret i en sund betalingsbalance – forstummer debatten.

DERFOR ER DER BEHOV for efter bedste evne at ligestille innovationsdebatten med den makroøkonomiske. Det kan gøres ved at måle innovationsindsatsen nøje og definere et innovationsnøgletal, som alle kan forholde sig til. Det skal naturligvis kobles direkte sammen med jobskabelsen. Dermed vil det blive politisk relevant og en vindesak.

Det overordnede problem er i dag, at innovation ikke på samme måde som betalingsbalancen er en målbar størrelse. Det er med andre ord altid muligt at forholde sig til, om Danmark har et overskud eller et underskud på betalingsbalancen. Men det er umuligt konstant at have fingeren på pulsen i forhold til Danmarks innovationsevne.

Vi har ganske vist en række internationale ranglister, vi kan støtte os til. Men de fortæller intet om de underliggende, særlige danske forudsætninger og selve rammebetingelserne for en sund innovationsindsats. Det skal vi blive klogere på, hvis vi vil handle nu i morgendagens interesse.

Der er derfor et evident behov for at få diskuteret innovationsindsatsen i Danmark. For det kniber. Et godt eksempel så vi for tre uger siden her i Mandag Morgen. Her kunne vi fortælle, at hjørnestenen i Danmarks nye innovationsstrategi – de nye samfundspartnerskaber – allerede inden startskuddet får kritik for manglende ambitioner. Bl.a. er tidshorizonten på 3-5 år alt for kort, hvilket bl.a. blev påpeget af tænketanken DEA og konsulenthuset Damvad. Al erfaring viser da også, at de innovationer, der skaber job, tager op mod 10 år at gennemføre. Det vurderer bl.a. professor og innovationseksperter ved Harvard Business School, Clayton M. Christensen.

Trods kritikken lød svaret: Vi må se tiden an. Problemet er blot, at vi med det innovationspres, vi ser komme fra andre lande, ikke blot kan vente og se tiden an. For så vil det være disse landes virksomheder, der skaber morgendagens succesfulde markeder og får jobvæksten.

Det er for voldsomt at erklære den danske innovationsdebat for død. Men den er forsømt og mest af alt behandlet med en ildrager. Forklaringen kan være, at resultater af innovation ofte først ses efter 5-10 år, hvilket er længe set ud fra virksomhedernes fokus på at levere positive resultater fra år til år. Så meget desto mere er der grund til, at det ikke er de direkte aktører, men de danske politikere, der tør løfte ploven fra furen og skue ud over marken. Hvis de ellers tør tænke længere end de fireårige valgperioder.

Hvordan innovationen præcis skal måles – og hvordan nøgletallet skal se ud – det må eksperterne blive enige om. Men vil vi være med i det globale innovationskapløb og skabe fundamentet for jobskabelsen om 5-10 år, er der ikke længere nogen vej udenom •

Efter krisen:

Hver anden virksomhed har syltet innovationen

De seneste års massive fokus på produktivitet har stjålet fokus fra innovationen i virksomhederne. Syv ud af ti topledere har ifølge ny forskning øget produktiviteten i deres virksomhed de seneste to år. Men under halvdelen har sikret den innovation, der skal give morgendagens vækst. DI og DE erkender, at problemet er akut og håber, topledere kan hente det forsømte med hjælp fra regeringens Vækstpakke.

VÆKST

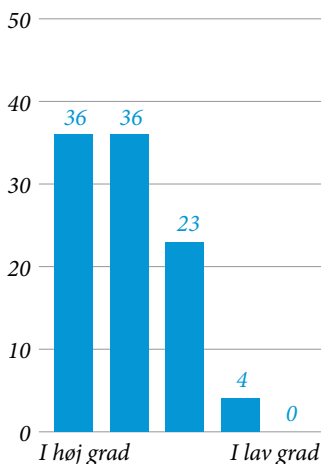
I Herning sidder en topchef og bekymrer sig. Jan Jakobsen, adm. direktør i virksomheden A-tex, har brugt de seneste to år på at effektivisere og øge produktiviteten i den 400 mand store virksomhed, der producerer labels til modebranchen. Arbejdet er gået godt, og forretningen vokser. Bundlinjen er øget, og virksomheden høster stadig store gevinster af sine investeringer i salgskontorer rundt om i Europa, som blev foretaget for fire år siden. Præcis samme positive billede melder syv ud af ti topledere i en ny undersøgelse af danske virksomheders arbejde med strategi. Se figur 1.

Men det massive fokus på at optimere, effektivisere og hæve produktiviteten har lammet virksomhedernes arbejde med innovation. Kun 30 pct. opsamler og bearbejder struktureret nye ideer. Kun 25 pct. måler på, om indsatsen overhovedet kaster innovation af sig. Det får samme andel – godt hver fjerde topleder – til at sige, at virksomheden kun i mindre grad evner at bringe nye forretningsidéer på markedet. Se figur 2.

“På den korte bane ser det rigtig godt ud. Men i en stille stund bliver jeg bekymret for, om vi har investeret nok i

Produktivitet stjæler fokus fra innovation

“Er virksomhedens produktivitet forbedret de seneste to år?”, pct.



MM FIGUR 1 – Toplederne har haft deres primære fokus på at øge produktiviteten de seneste to år.

NOTE – N=140 virksomheder.

KILDE – “Undersøgelse af strategiarbejdet i danske virksomheder”, Jens Holmgren og Ole Friis, Aarhus Universitet – Business and Social Sciences AU Herning, 2014.

fremtidens vækst,” siger Jan Jakobsen fra A-tex.

“Når tidens buzzwords er nedskæringer og besparelser, så glemmer man, at man skal reinvestere i morgendagen. Vores vækstrate er stadig høj, og vi underperformer på ingen måde. Men jeg kan se, at vi ikke har samme momentum som tidligere, og derfor skal innovationen have mere opmærksomhed nu,” fortsætter han.

Samme erkendelse lyder i en række af de virksomheder, der har opnået en god effekt af arbejdet med produktivitet og effektiviseringer, men som nu står med en udsultet pipeline af fremtidige vækstskabere.

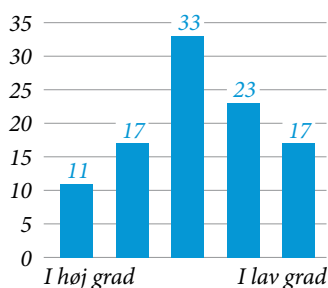
Hos A-tex har erkendelsen fået Jan Jakobsen i gang med at balancere det strategiske fokus i virksomheden, så innovation fremover får den plads, der kan sikre, at selskabet også er blandt branchens bedste om fem år.

Taber terræn til konkurrenter i udlandet

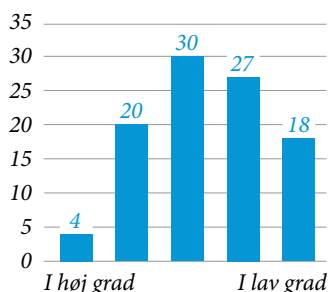
Udfordringen er udbredt i dansk erhvervsliv: De seneste to år har stået i produktivitetens tegn på bekostning af innovationen. Det konkluderer en ny undersøgelse fra Aarhus Universitet – Business and Social Sciences i Herning, hvor lektor Jens Holmgren og adjunkt

Innovationen halter

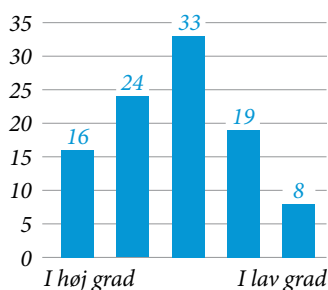
“Er der er en klar struktur til opsamling og bearbejdning af nye idéer?”, pct.



“Måles innovationsaktiviteter løbende?”, pct.



“Er virksomheden god til at bringe helt nye forretningsidéer på markedet?”, pct.



FIGUR 2 — Kun et fåtal af topledere vurderer, at virksomhederne har strukturer til systematisk innovationsarbejde. Det gør den fremtidige forretning yderst sårbar over for mere innovative konkurrenter.

NOTE — N=140 virksomheder.

KILDE — “Undersøgelse af strategiarbejdet i danske virksomheder”, Jens Holmgren og Ole Friis, Aarhus Universitet – Business and Social Sciences AU Herning, 2014.

Strategiarbejdet i danske virksomheder

* De to forskere fra Aarhus Universitet – Business and Social Sciences AU Herning, Jens Holmgren og Ole Uhrskov Friis, har undersøgt strategiarbejdet i 140 danske virksomheder – både på indhold og implementering.

* 725 topledere, mellemledere og medarbejdere i de 140 virksomheder har svaret på 42 spørgsmål, der dækker de strategiområder, en virksomhed bør overveje – produktivitet, fleksibilitet og innovati-

on – samt hvordan strategiforløbet gennemføres i form af eksekvering og måling af fremdrift.

* De 140 virksomheder udgør et bredt udsnit af dansk erhvervsliv og dækker alle typer, størrelser, brancher, geografi etc. Ca. en tredjedel af besvarelsener kommer fra offentlige og selvejende institutioner. Ifølge forskerne er hovedkonklusionerne dog ens for enkelte typer eller brancher af virksomheder.

Ole Uhrskov Friis har forsket i 140 danske virksomheders strategiske arbejde og de resultater, det har givet. *Se tekstboks.*

Forskerne konkluderer, at danske virksomheder i dag både er mere effektive og produktive end for to år siden. Men virksomhederne står nu tilbage med en kerneforretning, der kun nødtørftigt er beskyttet mod nuværende og kommende konkurrenter. Mindre end 30 pct. af de adspurgte topchefer vurderer, at virksomhedens kerneforretning er godt beskyttet mod konkurrenter, ny teknologi og andet, der pludselig kan ændre branchens spilleregler. En beskyttelse som et stærkt udviklings- og innovationsarbejde er med til at styrke.

Resultatet af de seneste to års fokus på den interne del af forretningen betyder også, at det kun er omkring halvdelen, der svarer positivt på, at virksomheden har etableret sig på nye markeder inden for de seneste to år, og lidt flere har øget deres markedsandele i samme periode.

At dømmen efter topledernes vurdering står mange virksomheder i dag med en udfordring i forhold til deres mere innovative og fremsynede udenlandske konkurrenter.

“På kort sigt er det godt, at vi har fået skabt nogle produktive virksomheder med lavere omkostninger, som er hurtigere og kan levere bedre kvalitet til lave-

re priser. Men hvis vi vægter produktiviteten så meget højere end innovationen, som vi ser, så mister vi momentum på at kunne forny os, og så taber vi i den globale konkurrence,” advarer Jens Holmgren, der er den ene af forskerne bag undersøgelsen.

Brugte krisen til innovation

Selvom andre undersøgelser viser, at produktiviteten generelt ligger højere i udviklingsaktive virksomheder end i virksomheder, der ikke forsker eller udvikler i morgendagens produkter, så har virkeligheden i bredden af dansk erhvervsliv under og i kølvandet på krisen været, at produktivitet og innovation var hinandens modsætninger.

“Nyudvikling er en omkostning, der for mange bliver skåret væk under en krise. For det kræver betydelige ressourcer at opretholde i en tid, hvor det handler om at forbedre sig på kort sigt, og hvor den daglige drift og bundlinjens størrelse her og nu er i fokus. Jeg kan desværre godt genkende det billede,” siger Jørgen Balslev Clemmensen, der er adm. direktør i it-virksomheden Logodan.

Skabt af nød står han selv i dag med en virksomhed, hvor netop det, der blev udviklet under krisen, nu begynder at ligne den kommende vækstmotor for forretningen. Han havde ikke arbejde

nok til alle sine medarbejdere under krisen. Alligevel valgte han at beholde dem og lade dem bruge tiden på at innovere. Jørgen Balslev Clemmensen vurderede, at det ville være umuligt at få de samme dygtige medarbejdere igen efter krisen, hvis han afskedigede dem. Det valg betyder nu, at virksomheden stadig er i front på sit felt. Men det var et valg, han kun kunne tage, fordi han havde råd til at beholde de ansatte – en mulighed, som ikke alle virksomhedsledere havde under krisen.

“Vi har ikke råd til at tabe udviklingsområdet på gulvet. Når det hele handler om drift og dag-til-dag, så stopper al udvikling. Men det kræver, at der er penge og ressourcer til arbejdet – også under en krise,” siger han.

Jørgen Balslev Clemmensen hilser det derfor velkomment, at regeringens kommende Vækstpakke lægger op til, at det skal blive lettere for virksomhederne at hente finansiering til vækst.

De små og mellemstore er mest udfordret

Samme element i Vækstpakken får roser med på vejen fra Dansk Erhverv, som peger på, at udsigten til en såkaldt accelerationspulje og etableringen af Dansk Vækstkapital 2 sammen med lavere beskatning af investeringer i små virksomheder tilsammen kan være med til at bane vej for, at flere virksomheder bruger innovation som vækstmotor.

Accelerationspuljen skal hjælpe mellemstore højvækst-virksomheder til at vokse sig store i Danmark fremfor at forblive mellemstore eller blive solgt til udlandet, når de skal foretage næste vækstspring. Dansk Vækstkapital 2 skal sende de venturevirksomheder videre, som ellers står i en situation, hvor mangel på kapital hindrer vækstpotentialet i at udfolde sig.



Mange virksomheder er druknet i de mange her og nu udfordringer og har forsømt at kigge på fremtidens forretning.

CHARLOTTE RØNHOF
Underdirektør i Dansk Industri.

“I ti år har vi ikke i Danmark skabt én eneste virksomhed med mere end 1.000 ansatte. Men det er de største virksomheder, der omsætter mest forskning til innovation og nye produkter, og samtidig spiller de en vigtig rolle både for opstart af nye innovative virksomheder og i uddannelsen af en globalt konkurrencedygtig dansk arbejdsstyrke,” siger Louise Riisgaard, der er chefkonsulent i Dansk Erhverv, og fortsætter: “Derfor skal den type virksomheder have bedre adgang til vækstkapital.”

Også i Dansk Industri genkender man billedet af, at fokus på effektivisering og produktivitet har kostet på innovationsarbejdet. I hvert fald i den brede del af danske virksomheder. Dansk Industri har både ved finanskrisens start og under den spurgt de mest forskningstunge danske virksomheder, om krisen har fået dem til at skrue ned for udviklingsarbejdet. Og her var svaret entydigt nej. Landets mest forsknings- og udviklingstunge virksomheder har

under krisen som minimum formået at fastholde niveauet fra før.

“Som producent af ingredienser til fødevarer eller af lægemidler stopper du ikke op og melder dig ud af det globale udviklingskapløb, fordi der kommer en krise. For dem nytter det ikke at stå på den anden side uden noget at komme på markedet med. Men vi genkender billedet fra bredden af virksomhederne, hvor forskning og udvikling ikke udgør kernen i forretningen,” fortæller Charlotte Rønhof, der er underdirektør i Dansk Industri.

DI roser også den kommende Vækstpakke for bl.a. dens afgiftslettelser. Gode rammebetingelser for erhvervslivet er selvfølgelig afgørende for virksomhedernes muligheder for at investere i fremtiden. Men det handler også om, at man fra det øverste ledelseslag prioriterer innovation i dagligdagen, lyder det fra Charlotte Rønhof.

“Krisen har for alle virksomheder skabt fokus på at trimme og skære til. Det kan sådan set også være positivt for andre og mere effektive måder at drive forretningen på,” siger hun og fortsætter:

“Men mange virksomheder er druknet i de mange her og nu udfordringer og har forsømt at kigge på fremtidens forretning. I de virksomheder er man nu i en situation, hvor det er afgørende at få gang i innovationen.”

“Det vigtigste skridt er, at ledelsen selv frigør mentale ressourcer, så man får luft til at se længere ud i fremtiden. Dernæst vil mange have glæde af at få friske øjne på forretningen, og her kan man f.eks. tage imod den hjælp, som både offentlige og private rådgivere tilbyder,” siger Charlotte Rønhof og henviser bl.a. til, at virksomheder, der har taget ledige akademikere ind, generelt har hævet innovationsniveauet •

HEIN & PARTNERE

Ledelse ▶ Handlekraft ▶ Eksekvering

**HVIS DU TROR AT
LEDELSE HAR BETYDNING
FOR RESULTATER...**

**Handlekraft
Lederudvikling
Bryd siloerne ned
Samspil i ledelsen
Executive coaching**

**Kulturprojekt
Forandringsledelse
Fusion og reorganisering
Talentprogram
Eksekvere strategi**

*Hein & Partnere er specialiseret i udvikling af organisation og ledelse.
Man kan ikke rykke en organisation uden at rykke lederne. Og man kan ikke udvikle lederne uden
et strategisk-organisatorisk perspektiv. Det er vores niche. Og så er vi kun erfarne folk.*

Tjek os på www.heinogpartnere.dk

Danske MBA-skoler er frontløbere på CSR

Virksomhedernes mentale opgør med det 20. århundredes ensidige fokus på profit, presser på globalt plan lederuddannelserne til at tænke bæredygtighed ind på skoleskemaet. Efterspørgslen sender især de studerende i armene på danske MBA-skoler, der er frontløbere, når det gælder ansvarlighed, etik og bæredygtighed.

LEDELSE

Verdens topledere in spe higer efter at lære mere om ansvarlighed, etik og bæredygtighed i forretningslivet. Og de danske MBA-skoler, hvoraf flere er kendt som frontløbere på området, nyder godt af efterspørgslen.

For mens verdens kommende topledere tidligere udelukkende efterspurgt hårde ledelsesdiscipliner som salg, finansiering og optimering, jagter de her efter finanskrisen færdigheder, der gør dem i stand til at lede i forhold til at leve op til egne personlige værdier, gøre noget godt for samfundet og personligt bevare en sund balance mellem arbejde og privatliv. *Se figur 1.*

De jagter med andre ord en etisk dimension, der ellers i en lang årrække har været parkeret som noget ufint i især globale virksomheder, der var styret af ensidig jagt på profit.

I Danmark nyder MBA-skolerne godt af det nye behov. Direktør for MBA-programmerne på CBS, Copenhagen Business School, Poul Hedegaard mærker det eksempelvis, når han er ude i verden på rekrutteringstogter efter nye elever.

“Vi oplever en efterspørgsel på uddannelser, der beskæftiger sig med ansvarlighed og bæredygtighed på en helt anden måde. Det handler for lederne stadig om at lære at sælge varer og ydelser, men nu i langt højere grad også om værdierne,” siger han.

I den sammenhæng har Danmark et trumfkort i lande især i Fjernøsten, vurderer professor og studieleder ved MBA-studi-

et på Aarhus Universitet John Parm Ulhøi.

“Vi kan ikke sælge det på den dimension til skandinaverne, men især i forhold til indere og kinesere tæller det,” siger han.

Presset på et øget fokus på ansvarlighed, etik og bæredygtighed i undervisningen er et globalt fænomen. Og ganske vist skyldes det i høj grad et pres fra de studerende, men det er ikke den eneste forklaring.

Kravet om, at virksomheder handler etisk korrekt og bæredygtigt, skylder også ind over erhvervslivet, ikke mindst anført af den mere rebelske Occupy Wall Street-bevægelse. Dertil kommer, at det for virksomhederne i stigende grad handler om at styrke evnen til at agere i en stadig mere kompleks verden, hvilket kræver et andet sæt af kompetencer. Det fortæller Jonas Hærtle, der er direktør for UN PRME, FN's organ for ansvarlighed på lederuddannelserne:

“Virksomhederne søger en anden forståelse blandt deres ledere. Ledere i dag skal have et analytisk og kritisk mindset for at agere i en verden med klimaforandringer, områder med konflikter og med mange forskellige stakeholdere omkring sig,” siger han.

En destruktiv doktrin

Ansvarlighed som en del af MBA-skolernes pensum kom for alvor på den globale dagsorden efter finanskrisen i 2008. Især i løbet af 2009 lød der fra mange kanter en dundrende kritik af skolernes virke. Den tidligere chef for den krakkede investeringsbank Lehman Brothers – vel nok nærmest arne-

stedet for finanskrisens steppebrand – deltog eksempelvis på NYU Stern School of Business i 1970'erne. Dengang lød den eneste doktrin, der i øvrigt var inspireret af den liberalistiske økonom Milton Friedman, at virksomheder alene skulle kere sig om sine aktionærs interesser. Kortsigtet profitmaksimering blev dermed et mål i sig selv.

CEO'en fra Lehman Brothers var ikke den eneste topchef med den doktrin skudt ind i blodet. En række andre topchefer havde en lignende historik og en vis erkendelse ramte derfor også MBA-skolerne.

Siden finanskrisen har skolerne derfor været præget af selvransagelse. Det skyldes ikke mindst, at udviklingen blandt aftagerne – virksomhederne – går i retning af, at de skal og bør tage mere ansvar for det omkringliggende samfund. Men det handler også om, at virksomhederne, der har en høj etisk standard, selv er med til at styrke forretningen, så risikoen for kollapse – som det var tilfældet under finanskrisen – mindskes.

Fra FN's side har programmet UN PRME (Principles for Responsible Management Education) været en af løftestængerne til at bringe abstrakte visioner til konkret handling. Programmet er en pendant til retningslinjerne UN Global Compact, hvor virksomheder har mulighed for at rapportere systematisk om deres ansvarlighed. UN PRME har i dag godt 540 MBA-skoler fra 80 lande tilknyttet programmet.

En af hovedforklaringerne på det øgede fokus på ansvarlighed handler groft sagt om, at der er penge i at pudse glorien. Og

det hænger sammen med tidsånden, vurderer den britiske leder af John Madejski Centre for Reputation, Kevin Money, der bl.a. varetager undervisningen i disciplinen om virksomheders ansvar på MBA-skolen Henley Business School.

“I løbet af de seneste fem år er der sket et skifte fra, at virksomhederne tænkte Corporate Social Responsibility – en form for godgørelse eller filantropi – til at tænke det ind i forretningen. Nu handler det om det mere holistiske Corporate Responsibility, og om, hvordan man tjener pengene, og hvordan de bliver skabt,” siger han.

Det handler bl.a. om at have styr på sine relationer til omverdenen:

“Vi ser en mere holistisk tænkning om ansvarlighed i virksomhederne,” siger han.

Den danske dimension

Flere danske MBA-skoler har længe hørt til frontløberne, når det gælder ansvarlighed, etik og bæredygtighed. Allerede i begyndelsen af 1990'erne begyndte Aarhus Universitet – dengang Handelshøjskolen i Århus – at indarbejde bæredygtighed i sine lederuddannelser.

CBS, Copenhagen Business School, har ligeledes foretaget en markant satsning, hvilket bl.a. har resulteret i en høj rangering på området. I 2013 var CBS ifølge *Net Impact Sustainability Rating* nummer et i verden på området uden for USA. I *Corporate Knights Global Green MBA Ranking* er den københavnske business-skole nummer 10 i verden. Undervisningen i bæredygtighed er integreret i alle fag.

Samtidig arbejder flere af de danske MBA-skoler på at styrke sin undervisning i ansvarlighed. En rundspørge til de danske MBA-skoler viser, at det er en dimension, der i stigende grad bliver arbejdet med at få indlejret i undervisningen. *Se figur 2.*

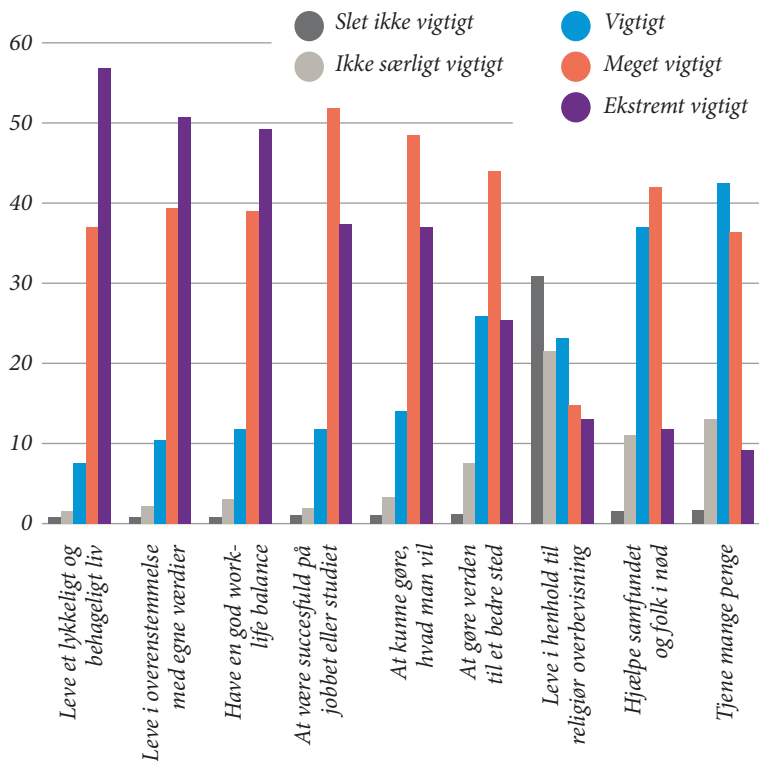
Syddansk Universitet lancerer f.eks. til efteråret et nyt fag, der hedder “Business Ethics”. Og Business Institute i Aalborg har gennem de seneste fire år har skærpet 80 pct. af fagmodulerne for at ramme tidsånden bedre. Ud over et fornyet fokus på ansvarlighed og bæredygtighed har det også betydet mere fokus på internationalisering og globalisering.

Realiteter eller tomme ord?

Det er ikke kun i Danmark, at MBA-skolerne kæmper om at få en fod inden for på den mere ansvarlige dagsorden. Globalt

Bløde værdier hitter blandt MBA-studerende

Undersøgelse af 1.285 MBA-studerendes værdier på en skala fra 1-5, pct.



MM FIGUR 1 – MBA-studerende fokuserer på de bløde værdier. At tjene mange penge ses eksempelvis ikke som “ekstremt vigtigt”, mens at leve et lykkeligt og behageligt liv og i overensstemmelse med egne værdier tæller meget højt.

KILDE – “MBA students around the world and their attitudes towards responsible management”, Macquarie Graduate School of Management, 2013.

er der en kamp om at skabe en mere etisk profil.

Kritikerne mener, at der er tale om en boble – og at det kun er en marketing-gimmick. Men er det reelt eller tomme ord? En undersøgelse fra International Centre for Corporate Social Responsibility ved Nottingham University Business School viste i 2011, at mange skoler verden over udvikler nye MBA-linjer, der adresserer bæredygtighed. Men undersøgelsen viste også, at tænkningen langtfra bliver indlejret i alle linjer og fag. En af konklusionerne i studiet var også, at kun få business-skoler ser ud til at realisere det fulde spektrum af de muligheder, det giver at deltage og være en del af FN’retningslinjerne for uddannelser UN PRME.

Men hvis det kniber med udbredelsen

i dag, vil den komme helt af sig selv. Presset er stort, vurderer Kevin Money fra Henley Business School. Virksomheders syn på ansvarlighed har altid hængt nøje sammen med, hvordan de bliver opfattet af omverdenen. I 1960’erne handlede det eksempelvis om kønspolitik, men den del er for længst passé, fordi det er blevet en helt almindelig tænkning.

“Virksomheders ansvar udvikler sig hele tiden og er et samspil mellem forventningerne i samfundet og virksomhedernes ageren. Hvad der for få årtier siden ikke blev set som et problem, bliver det i dag,” siger Kevin Money.

Han henviser til, at klimaudfordringerne, den voksende population i verden og ikke mindst billedet af virksomhedernes rolle i verden har ændret sig. Og det

Danske MBA-skoler satser på bæredygtighed

Kortlægning af størstedelen af de danske MBA-skolers fokus på bæredygtighed

Skole	Uddannelses- sted	Skrevet op til UN PRME (FN's ret- ningslinjer)	Andre retningslinjer for bæredygtighed	Udviklingen inden for bæredygtighed
BUSINESS INSTITUTE	Aalborg	Nej	Arbejder med afsæt i retningslinjerne i UNPRME – kræves af akkrediteringsinstitutionen EFMD	80 procent af pensum er skærpet tilpasset tidsånden de seneste fire år.
AARHUS UNIVERSITET (SCHOOL OF BUSINESS AND SOCIAL SCIENCES)	Aarhus	Ja		Kører hovedparten af virksomhedsstudier og gæstelektorer omkring ansvarlighedsdagsodenen.
SYDDANSK UNIVERSITET	Odense	Nej	Nej	Inddrager emnet i forskellige fag. Til efteråret tillige i det nye fag "Business Ethics".
DTU	Lyngby	NEJ	Bæredygtighed er et krav til uddannelsen i forbindelse med akkreditering fra den internationale AMBA	Tidligere et emne i separate fag. Nu indlejret i alle discipliner.
BUSINESS INSTITUTE KOLDING	Kolding	Ja ¹		Undervisningen i den mere værdibaserede tænkning varetages af den anerkendte professor Kevin Kaiser fra INSEAD.
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL, CBS	København	Ja		Rekrutterer i dag i høj grad studerende på grund af fokus på bæredygtighed.
HENLEY BUSINESS SCHOOL	København / England	Ja		Ansvarlighed har altid været en del af skolens værdier, men i de seneste 10 år er der kommet mere om emnet på skoleskemaet.
NIELS BROCK	København	Ja ²		Virksomhedsansvar har været prioriteret fra begyndelsen af den forholdsvis nye uddannelse.
AVT BUSINESS SCHOOL	København	Nej		Emnet har altid fyldt meget, fordi AVT Business School har slået sig an på at på at undervise i tråd med den nordiske tradition for socialt ansvar.

MM FIGUR 2 – Danske MBA-skoler øger fokus på bæredygtighed, ansvarlighed og etik. Flere af skolerne er endnu ikke skrevet op til at følge retningslinjerne i UN PRME, men henviser i stedet til andre retningslinjer, der tvinger dem til at tænke i bæredygtighedsbaner.

NOTE¹ — Via partneren INSEAD. NOTE² — Via partneren Middlesex University. KILDE — Rundsørge foretaget af Mandag Morgen.

vil det forsætte med. Derfor giver det efter hans mening heller ikke mening at undervise i etikken som en særskilt disciplin. For at det virker, skal det være en del af forretningskulturen.

“MBA-skolerne er blevet kritiseret for at skabe de ledere, der skabte finanskrisen. En del af udfordringen var, at MBA'erne havde lært at blive kritiske tænkere, men ikke så stærke i integreret tænkning. Derfor har vi eksempelvis

skabt et modul, hvor man skal trække på forskellige elementer af uddannelsen og adressere dem på virkelige udfordringer,” siger han.

Danmarks førerposition er altså ikke nødvendigvis givet, når verdens MBA-skoler i øjeblikket løber stærkt i kapløbet om at få den mest ansvarlige profil. Alligevel giver det en vis styrke at være dem, der selv i de mest profithungrende tider begyndte at se på bæredygtighed, som

bl.a. daværende Handelshøjskolen i Århus gjorde det i 1990'erne.

Studieleder ved MBA-studiet på Aarhus Universitet John Ulhøi har forskningsmæssigt fulgt udviklingen i mere end to årtier. Han er ikke i tvivl om, hvad der – sagt på en meget kort måde – er sket:

“Bæredygtighed er gået fra at være noget, som man skulle forholde sig til som et nødvendigt onde, til at være en mulighed for at skabe ny forretning” •

Diplomater under sparekniven skal øge dansk eksport

Handelsministeren har lovet virksomhederne at prioritere eksportfremme og økonomisk diplomati højt. Oprustningen er ifølge eksperter et paradigmeskifte i diplomatiet – men den skal ske med beskårne budgetter, for Udenrigsministeriets sparekurs ligger fast. Eksperter og erhvervsorganisationer er skeptiske, fordi satsningen skal bæres hjem af effektiviseringer og synergier med ulandsbistanden.

VÆKST

Når diplomater arbejder for Danmarks nationale interesser, bliver det fremover med et langt større fokus på, hvad der gavner eksporten. Sælger vores virksomheder mere til udlandet, giver det nemlig flere arbejdspladser i Danmark – og det skal diplomatiet hjælpe med til, hvor de kan.

Det er essensen af et paradigmeskifte, som er undervejs i Udenrigsministeriet. Under overskriften "økonomisk diplomati" skal diplomaterne mere målrettet forfølge udenrigspolitiske og økonomiske mål, der bidrager til dansk vækst og beskæftigelse.

I maj fik missionen endnu et rygstød med på vejen, da regeringens nye eksportstrategi blev lanceret under sloganet "mere handel – nye job" til stor begejstring for både erhvervslivet og fagbevægelsen.

Efter årtier med besparelser og nedprioriteringer har regeringen nu lagt op til at gøre eksportfremme til en "hovedprioritet", som bliver det grundlæggende formål for nærmest al dansk interaktion med omverdenen. Det sker, samtidig med at en ny ambassadestruktur falder på plads i løbet af sommeren, hvor nye danske repræsentationer åbnes på vækstmarkeder

ne i Nigeria, Filippinerne og Colombia til gengæld for nedlukninger af ambassader i især Europa.

"I Udenrigsministeriet ser vi os i fremtiden i højere grad som en organisation, der skal bistå og være med til at skabe dansk vækst og danske arbejdspladser," sagde handels- og udviklingsminister Mogens Jensen (S), da han foran hundredvis af virksomhedsledere præsenterede den nye eksportstrategi i midten af maj.

I en lille pamflet, som flittigt blev delt rundt til tilskuerne, aflægger ministeren ligefrem et højtideligt løfte til erhvervslivet: "Regeringen giver danske virksomheder håndslag på, at vi vil gøre alt, hvad vi kan for at hjælpe på de globale markeder," lover Mogens Jensen.

Mogens Jensens løfte til erhvervslivet

Den melding er virksomhederne svært begejstrede for. Det ambitiøse fokus på eksportfremme ligner et "paradigmeskifte", fordi virksomhederne hidtil har måttet sluge den ene besparelse på eksportfremstød efter den anden, lyder det begejstret fra erhvervslivets brancheorganisationer.

"Vi ved, at virksomhederne er meget glade for den hjælp, de får fra de danske repræsentationer ude på eksportmarkederne. Så efter mange års nedskæringer af

eksportfremmeindsatsen er den her strategi en god nyhed," siger Jens Alsbrink, underrådgiver i Dansk Erhverv.

"Det er et stærkt løfte. Vi har valgt at opfatte det som om, der virkelig er vilje og *commitment* bag den her strategi. Det er næste fase i et skred, hvor man bevæger sig væk fra de bonede gulve og i stedet i langt højere grad bruger udenrigstjenesten til også at varetage mere kommercielle interesser," siger Peter Thagesen, afsætningspolitisk chef i DI.

Den analyse bakkes op af professor i statskundskab ved Københavns Universitet Martin Marcussen, som lige har udgivet en ny bog om tendenserne i det danske diplomati.

"Diplomatiet har i mange år levet sit eget liv lidt skjult, og man har ikke haft behov for at forklare sit *raison d'être*, fordi det jo var noget med national sikkerhed. Men nu skal man hver dag forklare, at man bidrager til at skabe vækst og beskæftigelse i Danmark. Det er et paradigmeskifte i udenrigstjenesten," siger Martin Marcussen.

Ingen nye penge til eksportstrategi

Men Mogens Jensens løfte om en stærk hånd til erhvervslivet er ikke ledsaget af styrkede budgetter. Tværtimod. For oven i

at Udenrigsministeriets bevillinger siden 2001 er dalet med 17 pct., skal ministeriet spare yderligere 190 millioner kroner frem mod 2017, og der er heller ikke udsigt til andet end nedgang på eksportfremmebudgetterne. *Se figur 1.*

Derfor skal diplomaterne ud i en svær balancegang. På ene side skal de indfri Mogens Jensens løfter til de danske virksomheder, og på den anden side skal der fortsat spares på ambassader, administration og mandskab.

Strategien fortsætter den hidtidige sparekurs, lyder vurderingen fra chefanalytiker i Arbejderbevægelsens Erhvervsråd Frederik I. Pedersen.

“Livremmen er blevet spændt ind år efter år, og det ligger jo stadigvæk i den her strategi. Man prøver at skære til mange steder og udnytte ressourcerne mere optimalt. Og det kan der også sagtens være potentiale i,” siger Frederik I. Pedersen, som også er tidligere bestyrelsesmedlem i Eksportrådet.

Godt nok har Mogens Jensen lovet en tilførsel på 155 millioner kroner til at løfte strategiens 9 initiativer. Men de penge kommer ikke fra nye bevillinger, de bliver derimod taget fra puljer i udviklingsbistanden og brugt på områder, hvor man kan udnytte synergien mellem dansk eksport og erhvervsudvikling i ulande, oplyser Udenrigsministeriet.

Synergi mellem udvikling og eksport

Synergiudnyttelsen mellem udviklingsbistand og eksportfremme er næste naturlige skridt. Efter at Danmark tidligere i år fik en minister, som både er ansvarlig for handel- og udviklingsområdet, blev grænserne mellem eksportfremme og ulandshjælp mere flydende.

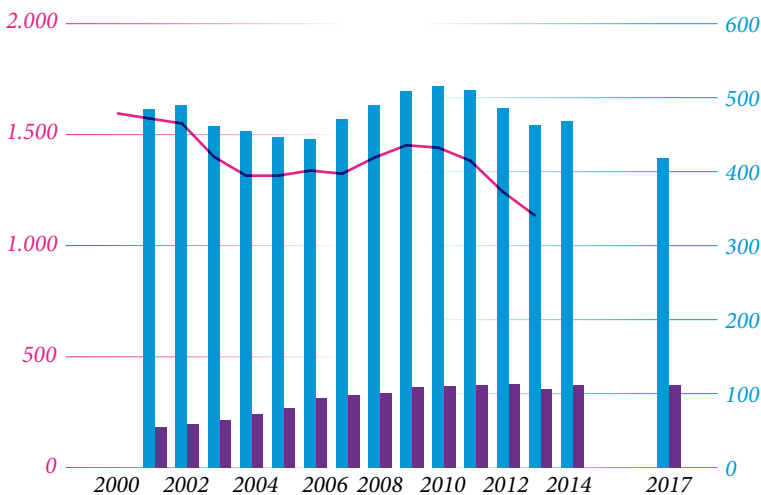
Erhvervslivet har allerede fået øjnene op for mulighederne. Landbrug & Fødevarer har eksempelvis lanceret et nyt Afrika-netværk med det formål at udnytte synergieffekter mellem handel og udvikling.

“Det handler jo om at udvikle Afrika, og så skal der også gerne være lidt forretning i det,” som administrerende direktør i Landbrug & Fødevarer Søren Gade har sagt til Mandag Morgen.

Men det er en udvikling, som de klassiske Danida-diplomater og udviklingsorganisationerne vander sig ved, fordi de

Udenrigsministeriet på skrump

● Antal årsværk i Udenrigsministeriet (venstre akse)
● Eksportrådets udgifter og ● indtægter (højre akse), mill. kr.



MM FIGUR 1 — Bevillingerne til eksportfremme i Eksportrådet er faldet voldsomt. Samtidig er Eksportrådets egenindtægter fra bl.a. gebyrer og konsulenthonorarer på virksomhedsrådgivning steget til at udgøre en stadig større andel af Eksportrådets midler. Desuden er antallet af medarbejdere i Udenrigsministeriet faldet løbende, hvilket viser en udenrigstjeneste på konstant skrump.

NOTE — De anførte tal for 2004-2012 er bevillingstal i årets priser fra de årlige finanslove og ikke regnskabstal. Tallet for 2017 er en fremskrivning.

KILDE — Udenrigsministeriet.

frygter en lidt for kreativ sammenblanding af udviklingsmidler og eksportstøtte.

“Vi skal holde fast i, at når man bruger bistandsmidler på fattigdomsbekæmpelse i ulande, så skal det bruges til noget andet, end det markedet selv kan klare,” siger Vagn Berthelsen, generalsekretær i udviklingsorganisationen IBIS.

Han synes, det giver god mening at udnytte synergien mellem udvikling og handel bedre. Men det må ikke føre til, at man helt glemmer de idealistiske indsatser for fattigdomsbekæmpelse og støtte til menneskerettighederne.

Derfor finder han det bekymrende, at man endnu ikke kan se, hvor pengene til den nye eksportfremmeindsats skal komme fra.

“Det fremgår ikke nogen steder i strategien, hvor pengene skal komme fra, og det synes jeg, det skal. Når finanslovsforslaget for 2015 kommer, så skal man

i hvert fald kunne læse det der. Og her mener jeg, at det vil klæde Mogens Jensen at holde fast i opdelingen af Danidamidlerne i to puljer – en fattigdomspulje og en global pulje – så man kan holde tingene adskilt,” siger Vagn Berthelsen.

Økonomisk diplomati er løsningen

Bag den nye eksportstrategi ligger et stort udrædningsarbejde fra konsulentbureauet McKinsey, som på anmodning fra Finansministeriet og i tråd med anbefalinger fra Produktivitetskommissionen har gennemgået hele den danske eksportfremmeindsats for at komme med forslag til, hvordan man kan effektivisere systemet.

Effektiviseringen skal gøre det muligt at opprioritere eksportfremmeindsatsen til trods for den finanspolitiske spændetrøje. Ved at fokusere diplomaternes eksportarbejde mere snævert på myn-

dighedsbearbejdelse, overlade andre opgaver til private konsulenter og forbedre samspillet med andre organisationer i kommuner, regioner og i det private, kan eksportdiplomati måske blive styrket, selvom Finansministeriet kræver besparelser.

“Udenrigsministeriet står over for et budget, der er skåret helt ind til benet. Hvad gør man så? Man effektiviserer, rykker rundt på nogle budgetposter, sørger for at få flere egenindtægter, tager lidt penge fra ulandsbistanden, og hvis man tilmed kan få det private erhvervsliv til at medfinansiere det økonomiske diplomati, er det jo smart,” siger professor Martin Marcussen.

En af anbefalingerne i McKinsey-rapporten, som har fundet vej ind i strategien, er at koordinere alle danske eksportfremmeindsatser mere centralt. Det er en fortsættelse af den strategi, som førte til dannelsen af Eksportrådet, fortæller professor i økonomi ved Aarhus Universitet og medlem af Produktivitetskommissionen Philipp Schröder.

“Der er lagt op til en mere samlet strategi, hvor man f.eks. samler Eksportrådet og Eksportkreditfonden under samme paraply, og laver en tættere kobling mellem det økonomiske diplomati og de opgaver, som andre aktører laver inden for eksportfremme. Og det ser fornuftigt ud,” siger Philipp Schröder.

Økonomien er “meget spændende”

“Men én ting er ordene i en strategi, noget andet er at føre det ud i praksis. Og det kan godt blive svært,” siger Philipp Schröder og peger på det stramme budget i udenrigstjenesten.

Eksportfremstød virker

Virksomhederne har pæn gevinst af de officielle eksportfremstød. Den samlede eksporteffekt – opgjort som større omsætning for virksomhederne på de markeder, hvor de i perioden deltog i et fremstød – skønnes at have været i alt 5,3 milliarder kr. i perioden 2008-2009. Det svarede til en gennemsnitlig mereeksport på 1,9 millioner kr. pr. virksomhed.

Eksporteffekten har været størst på vækstmarkederne. Den

gennemsnitlige eksporteffekt til lande med BNP-vækst på mere end 5 pct. blev opgjort til ca. 3,1 millioner kr., mens den blev opgjort til 2,6 millioner kr. til lande med BNP-vækst på 5 pct. eller mindre.

Eksporteffekten var på gennemsnitligt 1,5 millioner kr. for små og på 2,5 millioner kr. for de større virksomheder.

KILDE — “Effekter af felles eksportfremstød i 2008 og 2009”, Damvad, 2010.

“Jeg er økonom nok til at vide, at der også er en budgetbegrænsning. Det er heldigvis ikke mig, der skal prioritere, hvor ressourcerne skal komme fra. Men man må håbe, at det er med omtanke, at man mener, der er effektiviseringspotentiale i eksportfremme,” siger han.

Det samme noterer man sig hos både Dansk Erhverv og Dansk Industri.

“Hvordan de egentlig kommer til at udmønte den løbende besparelse, er meget spændende, og det skulle nemlig føre til flere ambassadelukninger. Men jeg synes nu, at takterne i den nye eksportfremmestrategi ser meget lovende ud,” siger Jens Alsbirk, underdirektør i Dansk Erhverv.

“På papiret ser det godt ud, og det har vi store forventninger til. Men selvfølgelig ligger djævelen altid begravet i detaljen. Der ligger et langt sejt træk i at im-

plementere strategien, så det kommer til at virke i praksis, til trods for stramme offentlige budgetter,” siger Peter Thagesen, afsætningspolitisk chef i DI.

Hos de små- og mellemstore virksomheder er bekymringen noget mere udtalt.

“Der er allerede skåret helt ind til benet i udenrigstjenesten i en sådan grad, at det går ud over virksomhedernes eksport. Fedtet er for længe skåret fra. Vi er inde og skære i knoglen nu,” siger Jens Kvorning, chef for international afdeling i Håndværksrådet.

“Vi er skeptiske over for, at man bliver ved at skære i udenrigstjenesten. Det virker som om, at man ser deres administration som noget uproduktivt. Men den danske repræsentationsstruktur er meget gavnlig for virksomheders eksportsatninger,” siger han •

Mens vi venter på finalen

10 TING

enhver topchef bør vide om fodbold

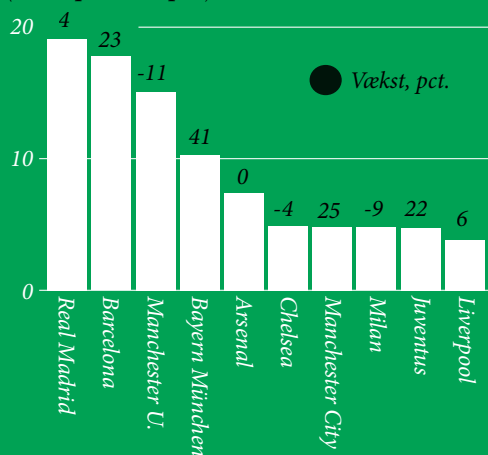
Når fodbold-VM ruller over plænerne i Brasilien, skaber det en rekordsætning på over 22 milliarder kr. til det internationale fodboldforbund FIFA og en forventet profit på 14 milliarder kr. Prisen for tv-rettighe-der er eksploderet, og nu må tv-selskaberne i f.eks. USA betale 4-5 gange mere for retten til at vise VM end for bare 8 år siden. Fodbold er ikke bare verdens mest populære sport. Det er også en af verdens mest succesfulde vækstbrancher.

Samtidig er VM i fodbold en global

mediebegivenhed, som regeringer i nye demokratier som Sydafrika og Brasilien og i autokratiske regimer som Rusland og Qatar meget gerne vil bruge til at brande sig på.

Mandag Morgen kortlægger 10 tendenser i international fodbold på baggrund af bl.a. rapporter og analyser fra en række af verdens førende konsulenthuse som Goldman Sachs, Deloitte, EY og Forbes. 10 tendenser som enhver topchef – fodboldinteresseret eller ej – bør skrive sig bag øret, inden VM slutter om tre uger.

De 10 mest værdifulde fodboldklubber i verden (vækst på et år i pct.) – mia. kr.



1. FODBOLD SKABER MILLIARDPROFIT

PENGEMASKINE. Mens mange virksomheder fortsat kæmper med økonomisk krise, har der aldrig været så mange penge i fodbold som i dag. VM giver alene FIFA en indtægt på 4 milliarder dollar. Heraf bidrager tv-rettighe-derne med 9,3 mia. kr., mens marketingrettighederne udløser 22 mia. kr. Fortsætter tendensen fra de seneste tre VM giver det en profit til FIFA på godt 14 mia. kr. Med en for-mue på 7,6 mia. kr. er FIFA verdens rigeste sportsorganisation, kun overgået af Den Internationale Olympiske Komite.

Udviklingen vil fortsætte. Fox Sports måtte for nylig slippe omkring 2,5 mia. kr. for tv-rettighe-derne til VM i 2018 og 2022. En hel del mere end de 550 mill. kr., som ESPN betalte for at sende VM i 2010 og 2014.

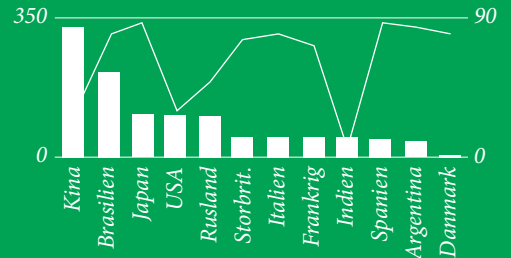
Omsætningen i de 20 største fodboldklubber i Europa, som f.eks. Real Madrid, Barcelona og Bayern München, nåede ifølge Deloitte op på 40 mia. kr. i sæsonen 2012/13 – en stigning på 8 pct. på et år. Alene værdien af de 10 største klubber er på næsten 126 mia. kr.

2. SKUBBER PÅ UDVIKLING AF TV-TEKNOLOGI

GLOBALT. Ved sidste VM fulgte knap 1 milliard mennesker finalen, og over 3 milliarder mennesker så en eller flere kampe. Den rekord forventer FIFA at slå i år takket være ny teknologi, som kan danne skole for den fremtidige globale tv-produktion, og et kampprogram, der tilgodeser fans på tværs af tidszoner i bl.a. Europa, Afrika og Mellemøsten.

Denne gang vil flere af kampene for første gang nogensinde blive sendt i ultra high definition, så seerne kan se alle detaljer i superskarp biografstandard. De enkelte kampe bliver streamet, så seerne kan få live-dækning på smartphones og tablets.

Antal seere, som har set mindst 20 minutter af VM i 2010, og andel af befolkningen, mio og pct.



3. BRANDING FOR MILLIARDER

SPONSORER. Fodbold et unikt udstillingsvindue for globale virksomheder. Carlsberg tjener guld på sine sponsorater af bl.a. EM, den engelske Premier League og den kinesiske superliga. Den danske bryggerikoncern har ifølge Jyllands-Posten betalt omkring 450 millioner kr. for at sponsere EM i Frankrig i 2016, hvilket er dobbelt så meget som sponsoratet for EM i 2012.

VM udløser en indtægt på 7,7 mia. kr. til FIFA fra 22 forskellige firmaer som Adidas, Sony, Visa og Cola-Cola. Det er næsten 50 pct. mere end ved VM for 8 år siden.

Luftfartsselskaber elsker fodbold – 7 af de 20 største klubber i Europa har et luftfartselskab fra Mellemøsten som Qatar Airways og Emirates som sponsor. Og syv af klubberne som Manchester United, Paris Saint-Germain og Arsenal er i dag ejet eller kontrolleret af pengestærke ejere fra USA, Mellemøsten og Asien.

I det store pengecirkus optræder også det danske frøfirma DLF-Trifolium, som har fået den prestigefulde ordre på at udvikle og levere græsset til samtlige 64 kampe under VM.

Verdens seks højest betalte fodboldspillere, mill. kr.



4. DYRE STÆNGER

LØNNINGER. Hver dag året rundt løber der i gennemsnit 1,2 millioner kr. ind på Cristiano Ronaldos bankkonto. En del af pengene kommer fra den danske undertøjsfabrikant JBS. Portugals superstjerne er med sin årlige indtægt på ca. 440 millioner kr. verdens højest betalte fodboldspiller. Han har tegnet en 5-årig rekordkontrakt med Real Madrid til over 1,1 mia. kr. Dertil kommer de mange sponsorpenge fra firmaer som Tag Heuer, Nike og så danske JBS,

der med Ronaldo som frontfigur har et mål om at fordoble sin omsætning på 200 millioner kr. de kommende par år.

Nummer to på Forbes' pengeliste er argentinske Lionel Messi med knap 360 millioner kr. efterfulgt af svenske Zlatan Ibrahimovic med 220 millioner kr. Til sammenligning tjente danske topchefer som Lars Rebien Sørensen fra Novo Nordisk knap 20 millioner sidste år, og Carlsbergs Jørgen Buhl Rasmussen fik ca. 16 millioner kr. >

FINALE	
3	1
BRASILLIEN	ARGENTINA

5. ALLE MENER NOGET OM VM

KRYSTALKUGLEN. Brasilien vinder finalen 3-1 over Argentina. Det konkluderer Goldman Sachs i en stor fodboldøkonomisk analyse. Den globale investeringsrådgiver har udarbejdet en statistisk model til at forudsige resultaterne af samtlige 64 kampe ved VM.

Modellen er baseret på en regressionsanalyse, der tager højde for alle internationale kampe siden 1960, antal scorede mål, landenes placering på FIFA's rangliste og tusindvis af andre data. Den bliver løbende justeret i takt med resultaterne af de enkelte kampe. Brasilien er også favorit hos andre toneangivende aktører som Deutsche Bank, The Economist og førende internationale bookmakere.

6. FODBOLD VASKER SORTE PENGE HVIDE

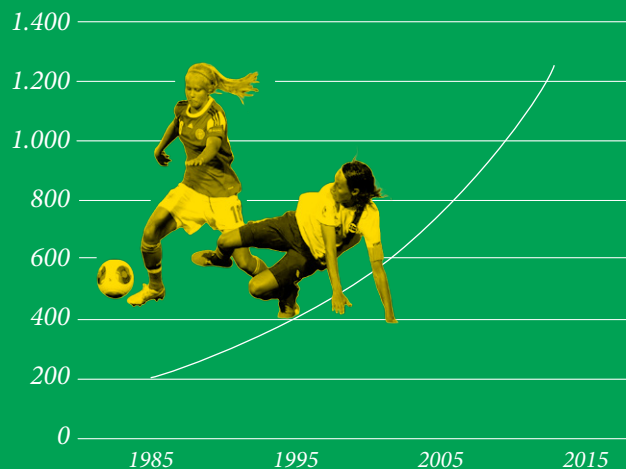
KRIMINELT. 766 mia. kr. Så mange sorte penge bliver hvert år vasket hvide gennem den globale spilleindustri, hvoraf 80 pct. af virksomhederne er hjemmehørende i skattely rundt om i verden. Langt størstedelen af disse lyssky aktiviteter er relateret til fodbold. Det var den opsigtsvækkende konklusion på en omfattende rapport, som blev fremlagt i maj af ICSS International Centre for Sport Security.

OECD's særlige vagthund for de finansielle markeder, Financial

Action Task Force, konkluderede i en 2009-rapport, at fodboldverdenen siden 1990'erne i massivt omfang bruges af organiseret kriminelle til hvidvaskning af penge gennem spil, handel med spillere, handel med klubber og skatteunddragelse.

FIFA's sikkerhedschef Ralf Mutschke har bekræftet over for BBC, at matchfixere allerede har kontakket spillere og dommere ved VM i et forsøg på at påvirke kampe.

Stigning i antal registrerede kvindelige spillere 1985-2013, tusinde



7. FODBOLDKVINDERNE KOMMER

LIGESTILLING. USA er en global stormagt i den hastigt voksende kvindefodbold. Ifølge FIFA er antallet af registrerede spillere over de seneste 30 år seksdoblet til 1,2 millioner kvindelige fodboldspillere på verdensplan. Samtidig stiger medieinteressen. Således så flere end 700.000 danske tv-seere med, da Danmark i sommeren 2013 spillede semifinalen mod Norge ved EM i Sverige.

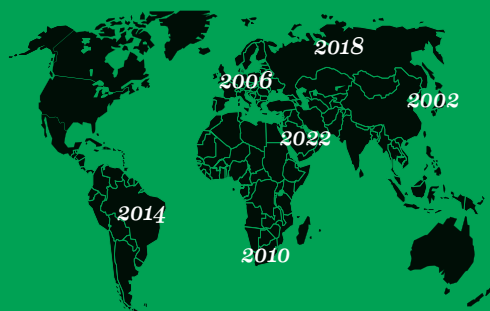
FIFA satses i samarbejde med FN og en række kvindeorganisationer på at bruge fodbolden som murbrækker for udvikling blandt piger og kvinder i den tredje verden. I foråret 2014 ophævede FIFA sit forbud mod hovedtørklæder i kvindefodbold. VM i Canada 2015 bliver det hidtil største for kvinder.

KILDER

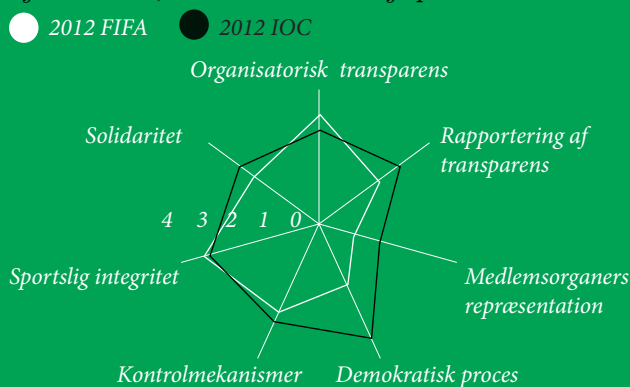
- "Protecting the Integrity of Sport Competition: The Last Bet for Modern Sport", The International Centre for Sport Security, ICSS, og Université de Sorbonne.
- "Football Money League", Deloitte, 2014.
- "The billion-dollar business of the World Cup", Forbes, 2014.
- "The World's Most Valuable Soccer Teams", Forbes, 2014. <http://www.forbes.com/soccer-valuations/list/>
- "2010 Fifa World Cup South Africa - Television Audience Report", FIFA, 2011.
- "FIFA expects World Cup to break TV records", Reuters, 2014.

8. FODBOLD ER VERDENSPOLITIK

GEOSTRATEGI. Med de kommende verdensmesterskaber planlagt i Rusland i 2018 og i Qatar i 2022 fortsætter FIFA den globale ekspansion, organisationen begyndte i 1982. Stadig flere lande fra stadig flere verdensdele deltager i fodboldbegivenheden, som i takt med tv-teknologiens fremmarch får stadig flere seere. VM i Japan og Sydkorea i 2002 og i Sydafrika i 2010 var vigtige milepæle i fodboldens udbredelse til nye kontinenter. Både Rusland og Qatar bruger satsningen på fodbold til at vinde politisk legitimitet i verdenssamfundet. Vestens aktuelle konflikter med Rusland og det sunnimuslimske Qatars involvering i konflikterne i Irak/Syrien indebærer betydelige politiske risici for FIFA.



Sådan scorer FIFA på forskellige governanceområder sammenlignet med IOC, Den Internationale Olympiske komité



9. FIFA – BÅDE SUCCES OG FIASKO

LEDELSE. Fodboldens globale styringsorgan, FIFA, er set ud fra en ledelsesmæssig synsvinkel både et eksempel til efterfølgelse for erhvervsledere verden over og samtidig en veritabel katastrofe. Forretningsmæssigt var det meget fremsynet af FIFA's ledelse tidligt at ekspandere i Asien, og det har givet stor kommerciel og mediemæssig medvind.

Omvendt er FIFA's præsident siden 1998, Sepp Blatter, i dag skydeskive for en meget hård kritik fra lederne af nationale fodboldforbund i lande som Tyskland, Holland, Storbritannien og Danmark. Mens europæerne vil have Blatter ud af vagten, har han tilsyneladende godt styr på de nødvendige stemmer fra mindre fodboldforbund i Afrika, Asien og Sydamerika. Forskere ved universitetet i Lausanne har udarbejdet en oversigt over demokratiet og åbenheden i FIFA. Og det ser ikke godt ud.

10. VM ER EN KLIMABELASTNING

BÆREDYGTIGHED. Mens VM-græsset er grønt, kniber det langt mere med det grønne, når det gælder begivenhedens miljø- og klimamæssige profil. VM i Sydafrika udgjorde en samlet klimabelastning på 2,7 millioner ton CO₂. Flytransport af spillere, officials og fans udgjorde over to tredjedele af miljøbelastningen i Sydafrika, hvor også bygningen af stadioner, veje og anden infrastruktur gav

en væsentlig højere belastning end ved VM i Tyskland i 2006. Omvendt er nybyggeri i både Sydafrika og Brasilien tænkt bæredygtigt. VM i Tyskland var i øvrigt det første, der havde en officiel miljø- og klimaprofil, og denne trend har bredt sig til eksempelvis OL, da London byggede en OL-by, som bagefter kunne indgå som en organisk del af den britiske hovedstad.

CLAUS KRAGH — ckr@mm.dk — twitter.com/kraghclaus
TORBEN K. ANDERSEN — tka@mm.dk



- "Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies", Swiss Graduate School of public Administration at the University of Lausanne, 2013.
- "The World Cup and Economics 2014", Goldman Sachs, 2014.
- "If you don't want to know the result, look away now", The Economist, 2014.
- "Money Laundering through the Football Sector", OECD's Financial Action Task Force, 2009.
- "Sustainable Brazil – Social and Economic Impacts of the 2014 World Cup", Ernst & Young, 2014.
- "FIFA Is on pace to make a \$2.61 billion profit on The World Cup", BusinessInsider, 2014

Lobbykrig om databeskyttelse:

Lille ngo vandt over de store mastodonter

En lille ngo har fået langt mere indflydelse på udkastet til EU's nye databeskyttelses-regler end hele den amerikanske it-industri. 38 ud af 70 ændringsforslag i Europa-Parlamentets kompromis kommer fra ngo'en European Digital Rights, viser Mandag Morgens analyse. Gennemgangen viser, at mastodonterne ikke altid har størst indflydelse, mener ekspert.

EUROPA

Lobbyisme kan ligne Davids kamp mod Goliat. Erhvervslivet har en hær af lobbyister, brancheorganisationer og bugnende kampagnebudgetter til at forsvare sine interesser, mens civilsamfundsorganisationer typisk kun kan mønstre en lille håndfuld lobbyister på deres side.

Men i den største og mest ombruste lobbykamp i Europa i nyere tid – definitionen af nye europæiske regler for databeskyttelse – er det ikke desto mindre undertippede David, der har slået Goliat.

En lille ngo, som kæmper for strammere databeskyttelse, har fået langt mere indflydelse end de amerikanske it-giganter. Den Bruxelles-baserede ngo European Digital Rights har med kun tre akkrediterede lobbyister et beskedent kampagnebudget, og et ihærdigt lobbyarbejde udmanøvreret it-industriens lobbyister i Europa-Parlamentet i sagen.

Det viser Mandag Morgens analyse, hvor ordlyden i Europa-Parlamentets kompromis er blevet sammenlignet med en række lækede dokumenter fra 30 lobbyorganisationer, der har forsøgt at påvirke lovtæksten ved at skrive egne ændringsforslag til parlamentarikerne. *Se tekstboks.*

Analysen viser et match på 72 identiske sætningsændringer mellem lobbyisternes forslag og parlamentets vedtagne lovtækt, hvoraf 38 af ændringerne stammer fra den

Om undersøgelsen

* Mandag Morgen har gennemgået Europa-Parlamentets kompromis om et lovforslag til en ny databeskyttelsesregulering. Der er i alt identificeret 809 tekstændringer i forhold til Kommissionens oprindelige udkast.

* Efterfølgende er tekstændringerne blevet sammenlignet med europaparlamentarikernes individuelle ændringsforslag via hjemmesiden lobbyplag.eu, som er et journalistisk åbenhedsprojekt. Det viste et match på i alt 311 identiske tekstændringer.

* Samme sted er de vedtagne tekstændringer blevet sammenlignet med godt 30 forskellige lobbyorganisationers ændringsforslag, som er fundet i dokumenter, der er blevet lækket til lobbyplag.eu.

* Sammenligningen med lobbyisternes dokumenter viste et match på i alt 72 identiske tekstændringer. Der er altså 72 af parlamentets 809 tekstændringer, som er identiske med lobbyisters forslag.

lille ngo, mens kun to tekstændringer er identiske med Microsofts ændringsforslag. *Se figur 1.*

Det giver ikke bare et praj om, at lobbyister i stor stil formulerer lovgivning på vegne af folkevalgte politikere. Det viser også, at selv små og ressourcetsvage ngo'er kan få mere indflydelse på lovteksterne i nogle sager end erhvervslivets lobbyister.

Penge alene giver ikke indflydelse

It-industrien bruger ellers adskillige millioner på lobbyisme. Eksempelvis har Microsoft ifølge EU's Åbenhedsregister haft 16 lobbyister, et lobbybudget på knap 4,75 millioner euro i 2013 samt medlemskaber af over 30 forskellige brancheorganisationer til at drive sin lobbykampagne i Bruxelles. Til sammenligning havde European Digital Rights et budget på 297.000 euro samme år.

Det skubber til den almindelige antagelse om, at dem med flest penge også har mest indflydelse på lovgivningen, siger professor i statskundskab ved Aarhus Universitet, Peter Munk Christiansen, som har gennemgået Mandag Morgens analyse.

“Standardvisdommen er, at jo flere ressourcer, man har, jo mere indflydelse får man. Og så plejer man at sige, at erhvervslivet har en privilegeret position og en særlig adgang til at få indflydelse. På de fleste områder ser vi jo stadigvæk, at Goliat stiller op i fuldt harnisk – for nu at blive i den

bibelske terminologi – og at virksomhederne vinder lobbyslagene. Men den standardvisdom skal modereres,” siger Peter Munk Christiansen.

Lobbyister skriver lovgivning

Det var ellers langt fra givet på forhånd, at en lille ngo ville få så afgørende indflydelse i netop denne sag. Lobbykampen om de nye databeskyttelsesregler har stået på siden 2009 og har tiltrukket hundredvis af lobbyister fra alverdens it-virksomheder, der er bekymrede for, at stram regulering vil ødelægge indtjening og innovation i it-industrien. Det har ført til én af de mest massive lobbykampagner i EU nogensinde, som ifølge den ansvarlige EU-kommissær, Viviane Reding, er “uden fortilfælde”.

Bureaukraterne i EU-kommissionen var de første, der oplevede den voldsomme lobbyisme i sagen, fordi de formulerede det oprindelige lovudkast til databeskyttelsesreformen. Da lovforslaget blev overdraget til videre behandling i Europa-Parlamentet i januar 2012, rettede lobbyisterne hurtigt opmærksomheden samme vej. Og der har de overdyngt europaparlamentarikerne med egne forslag til ændringer af kommissionens lovforslag.

Den danske europaparlamentariker

Dauids sejr over it-Goliat

Antallet af lobbyister i de enkelte organisationer samt deres lobbybudgetter

Organisation	Antal akkrediterede lobbyister	Lobbybudget i euro	Sætningsændringer (heraf teksttilføjelse)
European Digital Rights	3	224.640	38 (24)
Bits of Freedom	4	50.000	9 (5)
American Chamber of Commerce	9	500.000	21 (3)
eBay	3	50.000–100.000	3 (0)
Microsoft	16	4.750.000	2 (0)
European Banking Federation	27	4.750.000	10 (0)

MM FIGUR 1 — De små civilsamfundsorganisationer Bits of Freedom og European Digital Rights har til trods for it-giganternes store budgetter og omfattende lobbyisme fået langt mere indflydelse på Europa-Parlamentets kompromis om den nye databeskyttelseslovgivning.

KILDE — Sætningsændringer er optalt af Mandag Morgen på baggrund af databasen www.lobbyplag.eu. Lobbybudgetter og antal lobbyister er aftæst i EU's Åbenhedsregister.

Jens Rohde (V) har eksempelvis været afsender på 284 ændringsforslag, som hovedsagligt er i overensstemmelse med erhvervslivets ønsker og i flere tilfælde identiske med forslag fra bl.a. Amazon, eBay, European Banking Federation og det amerikanske handelskammer. Selv har

Jens Rohde tidligere sagt til Mandag Morgen, at han tager stilling til hvert eneste af sine ændringsforslag. Men han indrømmer også, at han har underskrevet flere forslag fra bl.a. Amazon, som han ikke selv har skrevet.

Mange andre parlamentarikere har >

Parlamentets bedste indflydelseskanaler

Parlamentarikere med størst indflydelse på databeskyttelsesforordningen og deres mest brugte lobbyister

Parlamentariker	Parti-gruppe	Antal vedtagne sætningsændringer	Yndlingslobbyist 1 ¹	Yndlingslobbyist 2 ¹
1 JAN ALBRECHT	Greens	152	European Digital Rights (21)	Bits of Freedom (9)
2 ALEXANDER ALVARO	ALDE	58	American Chamber of Commerce (8)	European Banking Federation (5)
3 DIMITRIOS DROUTSAS	S&D	55	European Digital Rights (9)	American Chamber of Commerce (5)
4 AMELIA ANDERSDOTTER	Greens	39	European Digital Rights (33)	Bits of Freedom (9)
5 ADINA-IOANA VĂLEAN	ALDE	35	American Chamber of Commerce (13)	European Banking Federation (6)
6 AXEL VOSS	EPP	31	American Chamber of Commerce (6)	European Banking Federation (6)
7 JENS ROHDE	ALDE	28	American Chamber of Commerce (12)	European Banking Federation (6)
8 CORNELIA ERNST	GUE/NGL	26	European Digital Rights (11)	Bits of Freedom (3)
9 MARIE-CHRISTINE VERGIAT	GUE/NGL	24	European Digital Rights (7)	Bits of Freedom (3)
10 LOUIS MICHEL	ALDE	20	American Chamber of Commerce (6)	European Banking Federation (5)

MM FIGUR 2 — Top 10 over europaparlamentarikere, som har fået flest ændringsforslag ind i parlamentets kompromis om databeskyttelsesforordningen samt de lobbyorganisationer, ændringsforslagene er kopieret fra. Ngo'en European Digital Rights har især haft held til at bruge de grønne politikere Jan Albrecht og Amelia Andersdotter som indflydelseskanaler. Danske Jens Rohde (V) og ALDE-partikammeraten Adina Vălean har lyttet mere til de amerikanske it-giganter.

NOTE¹ — Tallene i parentes indikerer sætninger, som er identiske med ændringsforslag hos lobbyorganisationerne.

KILDE — Optalt af Mandag Morgen på baggrund af databasen www.lobbyplag.eu.

gjort det samme og fremlagt ændringsforslag, som er skrevet af lobbyister. Og mens Rohde har haft en forkærlighed for erhvervslivet, så har mange andre politikere lyttet mest til ngo'erne. EU-parlamentarikere har med andre ord forskellige yndlingslobbyister, som de kopierer ændringsforslag fra, hvilket også afspejles i Mandag Morgens analyse.

To venstreorienterede parlamentarikere fra De Grønne, tyske Jan Albrecht og svenske Amelia Andersdotter, har flittigst af alle kopieret ændringsforslag fra European Digital Rights. *Se figur 2 på side 21.*

Ekspert: **Politikere skal tænke sig om**

Det stiller store etiske krav til parlamentarikerne, når de kopierer ændringsforslag direkte fra lobbyisterne, mener professor Peter Munk Christiansen. Men det er ikke i sig selv problematisk. I hvert fald ikke så længe de tænker sig om, siger han.

“Djæveln ligger jo i detaljen, så politikere skal selvfølgelig tænke sig godt om og undersøge konsekvenserne af bestemte formuleringer, før de godtager lobbyisternes forslag. Men i sig selv er det ikke problematisk, fordi det er en del af det naturlige bytteforhold i lobbyismen. Lobbyister bibringer beslutningstagerne information og støtte, så beslutningerne bliver accepteret ude i samfundet. Og til gengæld får lobbyisterne en eller anden form for indflydelse på lovgivningen,” siger han.

Professoren mener heller ikke, at man nødvendigvis skal opfatte politikere som den lille part, sådan som det nogle gange fremstilles i den almindelige mediedækning af lobbyisme. Politikere udnytter nemlig selv lobbyisterne for at lette deres eget arbejde eller vinde politiske sejre. Politikere er ikke passive modtagere af lobbyisme, forklarer han.

Ngo tøver med sejrseft

Indtil videre er European Digital Rights både endt som de venstreorienteredes politikeres absolutte yndlingslobbyister og som den suverænt mest indflydelsesrige lobbyorganisation under Europa-Parlamentets behandling af databeskyttelsessagen. Det vedkender cheffobbyisten hos ngo'en sig



*Det er
forkert at sige,
at erhvervslivet
altid vinder. Nogle
gange vinder
David faktisk over
Goliat, ligesom
i Biblen*

PETER MUNK CHRISTIANSEN
Professor i statskundskab, Aarhus Universitet

gerne. Men han tøver med at fejre sin lobbysejr.

“Lovteksten er markant bedre til at sikre borgernes databeskyttelse, end hvad der ellers var lagt op til. Men vi er ikke ovenud lykkelige. Der er stadig store huller i lovgivningen, og der kan nå at ske meget endnu, før loven er endeligt på plads,” siger Joe McNamee, direktør i European Digital Rights.

Den hollandske søsterorganisation Bits of Freedom har kørt et tæt parløb med Joe McNamee og hans kollegaer for at maksimere civilsamfundsorganisationernes gennemslagskraft over for politikere. Og der har man lidt lettere ved at glæde sig over den vellykkede lobbykampagne.

“Det er da en sejr for os. Imod alle odds har vi fået ret stor indflydelse på ordlyden i lovteksten i forhold til mange af de store virksomheder. Men set fra mit synspunkt er det jo ikke så overraskende, at vores forslag er endt i lovteksten, fordi politikere jo bare har set fornuften i vores argumenter,” siger Tim Toornvliet fra Bits of Freedom.

Venstrefløj til valg på lobbyismekritik

Peter Munk Christiansen har en anden forklaring på, hvorfor det er lykkedes de små ngo'er at vinde lobbykampen over it-giganterne.

“Dygtige lobbyister fra små organisationer kan godt få adgang og indflydelse, fordi de kan bytte med noget andet end erhvervslivet. I sagen om databeskyttelse, som jo i høj grad handler om borgerrettigheder, så kan politikere eksempelvis få legitimitet i bytte ved at inkludere civilsamfundsorganisationer i beslutningsprocessen. Og politikere kan f.eks. bruge ngo'ernes støtte i medierne til nogle medieegnedede budskaber,” siger Peter Munk Christiansen.

De Grønnes Jan Albrecht gik da også til valgkamp i Tyskland med personlige mærkesager om at kæmpe for bedre databeskyttelse og bekæmpe erhvervslobbyisterne i Bruxelles. Det samme gjorde hans danske partikammerat Margrete Auken (SF). På sine valgplakater og i store annoncer poserede SF-spidskandidaten gennem hele valgkampen til Europa-Parlamentet ved siden af slogans om, at der er “brug for Margrete i EU” som en modvægt til eksempelvis industriens “hær af lobbyister”.

Microsoft ser ikke noget odiøst i, at sagen er blevet brugt til politiske valgkampagner.

“Sagen kom jo lige op til europaparlamentsvalget, så selvfølgelig bliver den brugt politisk. Men det er ikke korrekt, at det har været en kamp mellem ngo'er og erhvervslivet. Der er nok bare nogle, der har haft interesse i at fremstille det på den måde. Vi har grundlæggende en meget høj fælles interesse med mange ngo'er om høj privatlivsbeskyttelse, fordi det giver tillid til vores produkter,” siger Anders Thomsen, direktør for politik og strategi i Microsoft Danmark.

Hvem end der er sejrherre fra første slag om EU's databeskyttelseslovgivning, så er kampen langt fra ovre endnu. Den 12. marts stemte et nærmest enigt Europa-Parlament ngo'ens mange formuleringer igennem, og lige nu er medlemslandene i fuld gang med at revidere lovteksten i Ministerrådet. Når forslaget derefter kommer tilbage til andenbehandling i parlamentet, begynder næste lobbyslag. Og denne gang er det sværere at udpege favoritterne.

“Det er forkert at sige, at erhvervslivet altid vinder. Nogle gange vinder David faktisk over Goliat, ligesom i Biblen,” siger Peter Munk Christiansen •

Økonomiske tilskyndelser har sendt ventetiderne ned og antallet af behandlinger op på sygehusene.

Men succesen måles ikke på kvaliteten af behandlingen. Nu skifter fire sygehuse i Region Midtjylland fokus fra tempo til kvalitet og inddrager patienternes vurdering.



Midtjyske sygehuse satser på kvalitet frem for kvantitet

10 afdelinger på hospitaler i Region Midtjylland belønnes ikke længere for at behandle mere, men for at levere et godt resultat. I Stockholm har modellen både givet tilfredse patienter og sparet hospitalerne penge. Forsøget i Midtjylland kan for alvor sætte patientens interesser i centrum – også i det danske sundhedsvæsen.

VELFÆRDSINNOVATION

Patienter venter kortere og kortere tid på at komme i behandling på et sygehus. De faldende ventetider er resultatet af økonomiske tilskyndelser, som belønner sygehusene for antallet af behandlinger, de når. Men selvom patienterne kan være glade for de kortere ventetider, er der ingen, der ved, om patienterne rent faktisk får en vellykket behandling.

Nu er afdelinger og centre på fire hospitaler i Region Midtjylland begyndt at spørge patienterne, om de synes, de får den rigtige behandling.

“Det er alt for gammeldags kun at fokusere på aktiviteter og behandlinger. Vi vil vise, at man kan fastholde den høje aktivitet, undgå at skabe længere ventelister og samtidig løfte kvaliteten ved at gøre det rigtige for patienterne,” siger formanden for Regionsrådet i Midtjylland, Bent Hansen (S).

Han peger på, at det nuværende snævre fokus på at fremme antallet af behandlinger f.eks. indebærer, at afdelinger og centre bliver betalt for én behandling og bagefter

“De økonomiske tilskyndelser kan i dag modvirke det, vi gerne vil, nemlig at give patienterne den rigtige behandling første gang,”

BENT HANSEN (S)
Formand for Region Midtjylland

for en genindlæggelse af samme patient, selvom den i bund og grund sker, fordi behandlingen slog fejl i første omgang. Det er tilfældet, fordi der afregnes pr. behandling og ikke for antallet af vellykkede behandlingsforløb.

“De økonomiske tilskyndelser kan i dag

modvirke det, vi gerne vil, nemlig at give patienterne den rigtige behandling første gang,” siger Bent Hansen.

De ti afdelinger og centre i Midtjylland omfatter en bred vifte af aktiviteter, lige fra en akutmodtagelse på Hospitalsenheden Vest over den medicinske afdeling på Hospitalsenheden Horsens og til flere kirurgiske afdelinger og centre på Regionshospitalet Randers og Aarhus Universitetshospital.

Styring fra neden

I 2014 og 2015 efterprøver de ti afdelinger en hel række nye styringsmål for deres aktiviteter og udfordrer på den måde det system af økonomiske tilskyndelser, som har styret store dele af økonomien i det danske sundhedsvæsen siden begyndelsen af 00'erne. Forsøget, der har titlen “Ny styring i et patientperspektiv”, er sat i gang med enstemmig opbakning fra regionsrådet i Region Midtjylland.

De deltagende afdelinger og centre har selv udarbejdet de nye mål til forsøget. De vil ikke bare behandle hurtigere, men har fokus på at give patienterne mere sammenhæng i forløbet og på at undgå unødvendige genindlæggelser. Mere end >

halvdelen vil bede patienterne om at evaluere behandlingen. Her er målet at øge patienternes tilfredshed.

“Det har været en meget givende proces selv at udpege og diskutere de parametre, vi vil styre efter. Vi håber, projektet vil bidrage til en ny udvikling i sundhedsvæsenet og flytte fokus fra produktivitet til omkostninger og effektivitet,” siger Kirsten Wisborg, den ene af de to centerchefer på Hoved-Neuro-Centret på Aarhus Universitetshospital, hvis fem afdelinger indgår i forsøget.

Centret forpligter sig også til, at flere patienter skal have løst deres sundhedsproblem og ikke bare, at flere patienter behandles.

“Indtil nu har de økonomiske tilskyndelser været gode til at fremme en høj produktivitet, men de er ikke lige så gode til at fremme, at patienterne får mest mulig sundhed for pengene. Derfor er vi glade for at deltage i projektet og bidrage til udvikling af nye styringsmål,” siger centerchef Eva Sejersdal Knudsen.

Patienter vil sove hjemme

Godt fem måneder inde i projektet siger Kirsten Wisborg, at målsætningen om at styre aktiviteterne ud fra patientens behov allerede påvirker hverdagen på centrets forskellige afdelinger. Et eksempel er den mund- og kæbekirurgiske afdeling, hvor målet er at nedbringe den tid, patienten er på afdelingen.

En konsekvens af det er, at stadig flere patienter udskrives lige efter deres operation og ikke længere skal overnatte på en af afdelingens sengestuer.

Umiddelbart kan det lyde som en forståelig og overskuelig målsætning, men det er også en målsætning, der griber ind i den måde, afdelingen hidtil har arbejdet på.

“Vi har jo altid haft fokus på den enkelte patient, og så alligevel ment, at det nok var det bedste for patienten at overnatte hos os. Nu taler vi med den enkelte patient og aftaler sammen det forløb, der passer bedst til deres situation. På den måde kører vi ikke længere på autopilot,” siger Kirsten Wisborg.

Allerede nu viser erfaringen, at flere patienter siger ja tak til at blive udskrevet med det samme, når de inddrages i planlægningen af deres eget forløb. Omvendt er konsekvensen også, at patienterne indirekte siger nej tak til den service, personalet

på sengeafdelingerne traditionelt har ydet.

“Det er en ny måde at tænke behandling og pleje på. Vi mener jo, vi har gjort det allerbedste for patienten, når de blev indlagt hos os. Derfor virker det hårdt for nogle medarbejdere, når vi siger, vi ikke længere skal yde den service på sengeafdelingerne, vi tidligere har gjort,” siger Kirsten Wisborg.

Den del af forløbet har udfordret behandlernes syn på deres eget arbejde. Her har det været en god hjælp at høre om tilfredse patienter. Som en første form for evaluering har afdelingen ringet udvalgte patientgrupper op for at høre deres vurdering af det forløb, de har været igennem.

Helt på samme måde som afdelingen har opstillet et mål om at afkorte den tid, patienterne tilbringer i deres forløb på afdelingen, så har afdelingen også opstillet et mål om, at flere patienter skal svare “virke-

lig godt” på spørgsmålet “Fik du hjælp til det, du henvendte dig med?”.

“Patienternes historie indgår i evalueringen, og det er med til at overbevise personalet om, at vi gør det rigtige,” siger Kirsten Wisborg.

“Patienternes historie indgår i evalueringen, og det er med til at overbevise personalet om, at vi gør det rigtige,” siger Kirsten Wisborg.

“Patienternes historie indgår i evalueringen, og det er med til at overbevise personalet om, at vi gør det rigtige,” siger Kirsten Wisborg.

“Patienternes historie indgår i evalueringen, og det er med til at overbevise personalet om, at vi gør det rigtige,” siger Kirsten Wisborg.

“Patienternes historie indgår i evalueringen, og det er med til at overbevise personalet om, at vi gør det rigtige,” siger Kirsten Wisborg.

“Patienternes historie indgår i evalueringen, og det er med til at overbevise personalet om, at vi gør det rigtige,” siger Kirsten Wisborg.

KILDE — “Projekt Ny Styring i et Patientperspektiv”.

Århus-modellen

Fem afdelinger på Hoved-Neuro-Centret, Aarhus Universitetshospital indgår sammen med afdelinger på fire andre hospitaler i Region Midtjylland i “Projekt Ny Styring i et Patientperspektiv”.

Dermed er en bred vifte af aktiviteter omfattet af projektet fra en akutmodtagelse på Hospitalsenheden Vest, over den medicinske afdeling på Hospitalsenheden Horsens til flere kirurgiske afdelinger.

Hoved-Neuro-Centret, Aarhus Universitetshospital har udpeget en række alternative styringsmål for sine aktiviteter i forsøgets to-årige periode:

* Andelen af patienter, hvis sundhedsproblem løses, skal stige med 2 procentpoint pr. år.

* Forebyggelige genindlæggelser skal reduceres med 5 pct.

* Den tid, patienternes behandlingsforløb tager, skal forkortes

med 5 pct. både for indlagte og ambulante patienter.

* Flere patienter skal være tilfredse og svare “virkelig godt” i evaluering af behandlingsforløbet.

* Antal udeblivelser og aflysninger skal falde med 20 procentpoint.

* Antallet af hospitalsbesøg, som patienter i ambulante behandlingsforløb har, skal falde med 6 pct. om året i løbet af projektperioden.

* Antallet af indlæggelser skal nedsættes og erstattes af flere ambulante behandlingsforløb.

* Antallet af reoperationer skal falde med 5 pct. pr. år.

Forsøget følges bl.a. af forskere fra Center for Folkesundhed og Kvalitet.

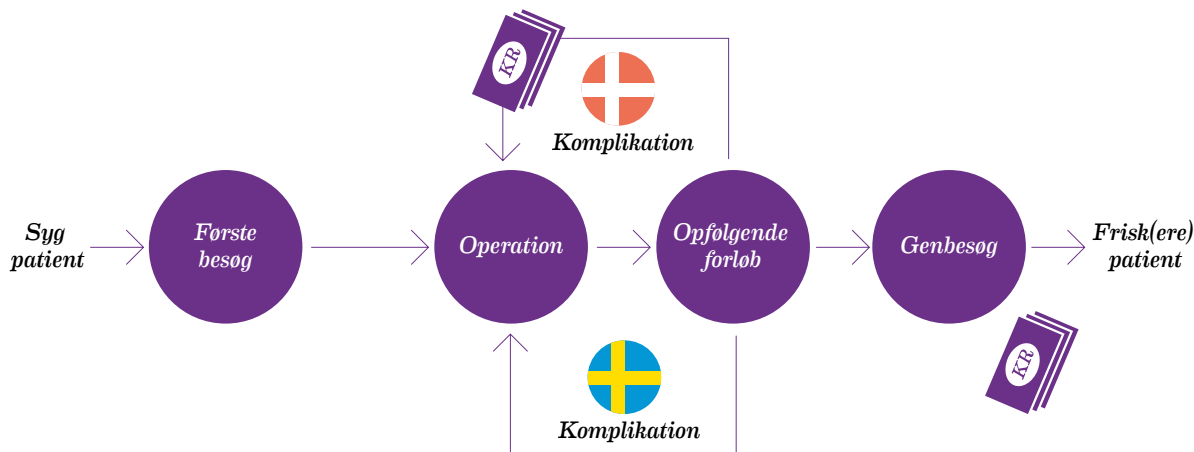
KILDE — “Projekt Ny Styring i et Patientperspektiv”.

Svensk succes med holisme i aflønning

Forsøget på hospitalerne i Region Midtjylland er hverdag for hospitaler i en række svenske regioner. I Stockholms Läns Landsting har hospitalerne, herunder det internationalt anerkendte Karolinska Universitetssjukhuset, siden 2008 arbejdet efter en holistisk model, der på udvalgte områder aflønner hospitalet efter succes på hele det forløb, en patient skal gennemgå. Modellen er bl.a. udviklet på baggrund af Harvard-professoren Michael E. Porters forskningsresultater. *Se figur 1.*

Fra kvantitet til kvalitet

Den danske model og Stockholm-modellens afregningsgrundlag.



MM FIGUR 1 — Mens den danske incitamentsmodel udløser nye penge, når en fejlslagen operation udløser en ny operation, afregner de svenske regioner først, når patienten er vel igennem behandlingsforløbet.

KILDER — "Ersättning i sjukvården. Modeller, effekter, rekommendationer", Peter Lindgren og Holger Stalberg, Stockholms Län.

Et eksempel er operationer i knæ eller hofte, hvor en afdeling modtager betaling for en velgennemført behandling og ikke får betaling, hvis patienten må genindlægges og operationen gentages.

Erfaringerne siden 2008 viser, at helt op til 98 pct. af patienterne er tilfredse med deres forløb. Også økonomisk er erfaringerne gode, omkostningerne pr. patient er reduceret med 16 pct., de totale omkostninger er trods et stigende antal patienter faldet med 4 pct.

"Vi har vist, at vi kan få bedre kvalitet

til lavere pris. Vi har nu en aflønningsmodel, som fremmer ikke bare aktivitet, men også effektivitet og udvikling," siger Holger Stalberg, overlæge og medicinsk rådgiver i Stockholms Läns Landsting, der helt som et dansk regionsråd har ansvaret for driften af sygehusene.

Han peger særligt på, at modellen betyder, at afdelingen eller sygehuset bliver ansvarligt for de komplikationer, de evt. påfører en patient.

"Når man har ansvar for komplikationerne, er der et stærkt incitament til hele

tiden at forbedre kvaliteten," siger Holger Stalberg.

Selvom svenskerne har arbejdet med nye modeller for afregning af behandling siden 2008, udvikles modellen stadig. I oktober sidste år omfattedes rygkirurgi af modellen, og her bliver patienter f.eks. bedt om at vurdere, om en operation i ryggen har mindsket eller tværtimod øget deres smerter. Oplever patienten færre smerter, udløser det en kontant præmie, mens det omvendt medfører en reduceret aflønning, hvis patienten oplever flere smerter •

JENS REIERMANN — jre@mm.dk — twitter.com/JReiermann

ekstra

X Læs mere på mm.dk

GIV SUNDHEDEN EN 2025-PLAN

17. JUNI 2014

Et ensidigt produktivetsmål i sundhedssektoren kan give økonomisk bagslag – på bekostning af patienternes sikkerhed og tryghed. Der er brug for en langsigtet vision for dansk sundhedsvæsen, så patienten kan komme i centrum.

KRÆFTPATIENTER DØR AF DÅRLIGT SAMARBEJDE

10. JUNI 2014

Et fragmenteret sundhedsvæsen forsinker behandlingen for hver sjette kræftpatient, og hvert år dør patienter af den dårlige kommunikation mellem hospitaler, læger og kommuner.

Når David Hellemann til august tiltræder som direktør for Nordea Danmark, er det som ubeskrevet blad i bankverdenen. Men det kan vise sig at blive hans fordel.



PROFIL

Hellemann eller kaos

Han er lige så lidt økonom, som han er bankmand, men de seneste fire år har han haft ansvaret for at få styr på statens trængte finanser, og fra august sætter han sig i direktørstolen i Danmarks næststørste bank. Som en af de få topembedsmænd på Slotsholmen skifter [David Hellemann](#) nu pengepolitik ud med pengeforretning, og det bliver ikke nødvendigvis smertefrit.



FOTO — STIG STASIG

LEDELSE

Der er ikke grøn dug på bordet, men det føles som en eksamen, hver gang man som departementschef skal lægge sine politiske planer frem i Finansministeriet. For bordenden sidder statens budgetbisse nummer 1, David Hellemann, og han er ikke typen,

der stryger om sig med 12-taller, men derimod dumper dig, hvis du ikke gør dig fortjent til det bedste. Ja eller nej, alt eller intet, Hellemann eller kaos. Det er en karikeret udlægning, men som alle andre karikaturer rummer den en gran af sandhed.

Bjarne Corydons højrehånd, den grå eminence i finansens, departementschef David Hellemann, er en hård hund, der

“bider ind til benet og bider, til det knaser,” som en af hans tidligere kolleger formulerer det. Han har holdt statens kriseramte regnskaber i snor siden 2010, men fra august trækker han i nye tråde. I maj sagde Hellemann sit job op for at prøve kræfter med det private erhvervsliv, og i sidste uge blev det officielt, at der er tale om direktørposten i Nordea Danmark.

Kun et år efter Danske Bank fyrede

Eivind Kolding med begrundelsen, at der var brug for en "klassisk bankmand" i spidsen for forretningen, vælger den nærmeste konkurrent altså at gå den stik modsatte vej. David Hellemann ved intet om bankdrift. Og han ved stort set intet om det private erhvervsliv, som han kun har været forbi en enkelt gang tidligere, da han i 2010 blev hentet ind som partner i det anerkendte konsulenthus McKinsey & Co. Jobbet havde han i 19 dage, før daværende finansminister Claus Hjort Frederiksen (V) kaldte ham "hjem" til den berøgtede røde bygning på Christiansborg Slotsplads.

Men det er måske ikke en helt så tosset beslutning, som man umiddelbart skulle tro, fortæller ledelsesprofessor på CBS Flemming Poulfelt: "Ansættelsen af Hellemann kan ligefrem vise sig at blive en *gamechanger* i bankverdenen," siger han. Den kan udlægges som et udtryk for, at bankverdenen tænker i helt nye roller til deres ledere.

Hellemann skal ikke være den klassiske bankdirektør Varnæs fra Matarador. Nordea har masser af bankkyndige ansatte. Ifølge Poulfelt er det centrale spørgsmål, man må stille sig selv, hvorfor bestyrelsen hyrer en topembedsmand: Hvad kan David Hellemann, som banken har brug for? Han kan forstå den politiske verden. Og da den finansielle sektor er under politisk pres, er det ikke nødvendigvis dumt at have en topchef, der ved, hvordan man kan påvirke den.

"Den regulatoriske og politiske håndtering bliver vigtigere og vigtigere. Chefen skal kunne finde ud af, hvad banken kan få lov til, og hvad den ikke kan få lov til. Og hvis den ikke kan få lov til det, der er

nødvendigt, skal han kunne finde ud af, hvordan den alligevel kan få lov til det," siger Flemming Poulfelt.

Atypisk departementschef

Skiftet er ikke kun atypisk for det private erhvervsliv. Det er også utraditionelt for embedsværket. I snit rykker kun 135 djøf'ere fra statsadministrationen til erhvervslivet om året.

"Djøf'erne på Slotsholmen forlader ikke i stort omfang deres paradys for at gå over i det private," forklarer Susanne Hegelund, som udgør den ene halvdel af kommunikationsbureauet Hegelund & Mose, og som sammen med Peter Mose er forfatter til bogen "Javel, hr. minister", om forholdet mellem embedsmænd og ministre.

Og når departementscheferne alligevel rykker, er det almindeligvis til interesseorganisationer, som da Karsten Dybvad skiftede Statsministeriet ud med Dansk Industri, eller til en topost i en halvoffentlig virksomhed, som da Michael Christiansen gik fra Forsvarsministeriet til Det Kongelige Teater. De bliver i de beskyttede værksteder, hvor det ikke handler om at tjene penge, men om at forvalte bevillinger. Hvor man ikke lægger lige så meget vægt på forretning som på politik.

David Hellemann går fra forhandlinger om konkurrencestaten til kommerciel konkurrence, og selvom det er usædvanligt, giver det god mening i hans tilfælde, mener flere. For han er ikke den sædvanlige embedsmand. Med jobskiftet står han tilbage som legemliggørelsen af den sammensmeltning af det offentlige og private, som han selv har været varm fortalere for i sin tid som departementschef, og han

udviser det mod og den omstillingsevne og handlekraft, han konsekvent bliver forbundet med, når man taler med nogle af de folk, der har arbejdet sammen med ham gennem årene.

Den bløde mand bag den hårde facade

Bo Smith er en af dem. Indtil for et år siden var han departementschef i Beskæftigelsesministeriet. Han sad blandt andet med i den styregruppe af departementschefer, som forbereder sager, der skal behandles af regeringens magtfulde økonomiudvalg. De bliver afholdt på stengangen i Finansministeriet, Hellemann styrer slagets gang, og så får man noget fra hånden, fortæller Bo Smith. For David Hellemann er en stærk chef, der siger, hvad han mener, lytter til argumenterne og træffer en beslutning. Videre til næste sag.

Den tidligere departementschef taler om "effektiv ledelse" og "åben kommunikation," mens andre føler, de bliver kørt godt og grundigt over. Men sådan vil nogen unægtelig komme til at opleve en så stærk chef som David Hellemann, mener Bo Smith:

"Han taler lige ud af posen, så man ved, hvor man har ham, og han er ikke bange for at træffe hårde beslutninger, hvis det er det, der skal til. Ellers kunne han ikke være departementschef i Finansministeriet. Men det er klart, at man kan føle sig tromlet, hvis man får et nej, eller bliver argumenteret af banen," siger Bo Smith.

Og man kan let blive sat på plads, forklarer han. Med hans ord er David Hellemann "knivskarp" og i besiddelse af "utrolige intellektuelle hestekræfter" både politisk og processuelt. >

DAVID HELLEMANN

Født 1970 i Aalborg.



1995

Cand. scient.pol., Københavns Universitet.

1996

Fuldmægtig og senere chefkonsulent i det udgiftspolitiske kontor i Finansministeriet.

2001

Kontorchef, Finansministeriet.

2005

Afdelingschef, Finansministeriet.

2007

Økonomidirektør i DR. Hellemann ryddede op efter det økonomiske rod, budgetoverskridelserne i forbindelse med byggeriet af den nye DR-By efterlod.

2010

Partner i Konsulentvirksomheden McKinsey & Co.



Men modsat hvad man skulle tro, er han ikke en regnedreng. Budgetbisse, ja, excelfanatiker, nej. Bo Smith kalder ham problemknuser, mens DR's tidligere generaldirektør, Kenneth Plummer, som også har arbejdet tæt sammen med Hellemann, kalder ham en løsningsleder. De understreger begge, at han ikke bare kører alting igennem Finansministeriets frygtede dream-modeller og udstikker ordrer ud fra resultaterne, men derimod orienterer sig efter den retning, hans organisation skal i og lytter til alle argumenter, før han træffer en beslutning.

Helleman-provinsen

Det er ikke det indtryk, man nødvendigvis får, hvis man spørger for sig i DR-Byen. Her var David Hellemann som økonomidirektør med til at rydde op efter den økonomiske fadæse, som byggeriet af DR's nye hovedkvarter viste sig at blive. Økonomiafdelingen blev fyldt med talglade fuldmægtige og chefkonsulenter fra Finansministeriet, og afdelingen med de budgetdisciplinære, nu tidligere embedsmænd, fik hurtigt tilnavnet Helleman-provinsen, fordi den gik hårdt til værks. Det kom ikke bag på hans gamle kolleger på Slotsholmen. Som en af kollegerne udtrykte det, da Hellemann skiftede til statsradiofonien: "Spørgsmålet er ikke, om David kan klare DR, men om DR kan klare David."

Men daværende generaldirektør Kenneth Plummer husker dog bedst Hellemann for hans omstillingsevne. Han kom fra et formelt finansministerium med hierarkier, man ikke stillede spørgsmål ved, og princippet om rettidig omhu, som man ikke kunne pille ved. Men i DR var hierarkierne til for at blive



Han er en mand med sort humor, også når tingene spidser til. Men kun på en god og afvæbnede måde. For han er også en chef med situationsfornemmelse og empati.

KENNETH PLUMMER
Tidl. generaldirektør, DR

brudt ned, og rettidig omhu blev betragtet som gift mod kreativiteten. Journalister er, mener Plummer, et af de mest ledelsesresistente fagfolk, man kan blive udsat for, og det skulle Hellemann vænne sig til det. Det gik hurtigt:

"Da vi ansatte ham, var vi klar over, at han skulle bruge noget tid på at indstille sig på de nye arbejdsgange og det nye miljø, men han lærte lynhurtigt både branchen og dens dynamikker, og han tilpassede sig arbejdspladsen. Og samtidig lykkedes det ham at skabe en bred forståelse for vigtigheden af fornuftig og åben økonomistyring," fortæller Kenneth Plummer.

Den mere uformelle omgangstone tog den unge Hellemann med tilbage til Finansministeriet, hvor han afløste den meget formelle Christian Kettel Thomsen, som i dag er øverste chef i Statsministeriet. F.eks. underholdt han gerne medarbejderne i departementet med morsomme og absurde historier fra finanslovsforhandlinger, mens de sad og ventede på, at politikerne skulle nå til enighed. Og han fortæller gerne vigtigheder og kommer med humoristiske bemærkninger, selv i de mest pressede og alvorlige situationer. Det samme husker Kenneth Plummer fra DR-tiden:

"Han er en mand med sort humor, også når tingene spidser til," som den tidligere generaldirektør udtrykker det: "Men kun på en god og afvæbnede måde. For han er også en chef med situationsfornemmelse og empati."

Situationsfornemmelse, empati og omstillingsevnerne kan Hellemann hurtigt få brug for i sit nye job i Nordea, mener forfatter og rådgiver Susanne Hegelund. Han var den usynlige, tunge to'er i DR og Finansministeriet, nu skal han for første gang være den synlige, markante et'er i Nordea. Det indebærer også at forsvare forretningen, når kritiske journalister ringer, eller aktiekursen falder. Og at vinde danskernes respekt, som Danske Banks Thomas Borgen gjorde det på forrige weekends folkemøde på Bornholm. En rolle, Hellemann ikke har været vant til, og som ikke nødvendigvis passer ham synderligt godt – men en rolle, som han bliver nødt til at tage på sig fremover. Budgetbissen skal pakkes væk, charmøren skal findes frem. Ellers kommer eftermælet fra Nordea måske til at lyde: Hellemann og kaos •

VILLADS ANDERSEN — van@mm.dk — twitter.com/VilladsA

2010

Departementschef, Finansministeriet. Nøgleordene er budgetdisciplin, øget arbejdsudbud og løntilbageholdenhed. Bliver flere gange kåret som landets mest magtfulde embedsmand.

2013

Kåret af Berlingske til landets fjerde mest magtfulde dansker.

2013

Kommer i offentlighedens søgelys, da lærerkonflikten bryder ud, fordi han angiveligt skulle have undsagt den danske model tilbage i 2011. Flere mener derfor, departementschefen har en finger med i KL's beslutning om at lockoute lærerne.

2014

Direktør, Nordea Danmark. Hellemann skulle ifølge kilder tæt på ansættelsesprocessen have haft et halvt års oplæring, før han planmæssigt skulle overtage direktørposten efter nuværende direktør Anders Jensen. Men da Anders Jensen overraskende vælger at skifte til Nykredit, bliver Hellemann nu katapulteret ind for bordenden.

Den ukendte vækstregion

Med stabile vækstrater, stigende arbejdsstyrker og voksende middelklasser er ASEAN i sydøstasien et af verdens hurtigst voksende markeder – men også et af de mindst kendte.

VÆKST

Kina løber oftest med opmærksomheden, når snakken falder på asiatiske vækstmarkeder. Men næsten lige ved siden af – lidt længere mod sydøst – ligger der ti lande hvis vækst- og eksporttrater har bulldret af sted, uden at omverdenen har taget særlig notits af det.

Gennem syv nedslag giver McKinsye & Company i artiklen *“Understanding ASEAN: Seven things you need to know”* et billede af, hvorfor ASEAN-regionen (Brunei, Cambodja, Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Filippinerne, Singapore, Thailand og Vietnam), trods landenes forskellige økonomiske udviklingsstadier, er et af verdens hurtigst voksende og konkurrencedygtige produktions- og handelscentre.

EN STOR OG EFFEKTIV ØKONOMI. ASEAN's arbejdsstyrke har vokset sig til at være verdens tredjestørste, kun overgået af Kina og Indien. Samtidig stammer 60 pct. af regionens vækst siden 1990 fra produktivetsforbedringer. Det betyder, at regionen i dag er verdens 7. største økonomi. Den plads forventes at være steget til nummer 4 i 2050.

EN STABIL ØKONOMI. 1990'ernes asiatiske finanskrise er slut, og ASEAN-landene er langt mindre sårbare og ustabile, end rygtet tilskriver dem. Regionen beviste sin hårdførhed under den seneste globale finansnedsmeltning og befinder sig på en stærkere makroøkonomisk platform end mange vestlige lande. For eksempel har regionen en samlet statsgæld på kun 50 pct. af BNP, hvilket er langt

lavere end Storbritanniens 90 pct. og USA's 105 pct.

KÆMPE FORBRUGERMARKED. Indkomsten og dermed efterspørgslen er støt stigende for ASEAN's 600 mio. indbyggere. 67 mio. husholdninger er i dag en del af den forbrugende middelklasse, og det tal vil formentligt være næsten dobbelt så højt i 2025. Samtidig bliver andelen af regionens fattigste formindsket i et hurtigt tempo. I 2000 levede 14 pct. af regionens indbyggere under fattigdomsgrænsen, i 2013 er den andel faldet til 3 pct.

KNUDEPUNKT FOR VERDENS HANDELSSTRØMME. ASEAN er den fjerdestørste eksportregion i verden, fordi den forbinder mange globale handelsruter, og fordi de enkelte lande har formået at forfine deres produktion på meget forskelligartede områder. Vietnam har specialiseret sig i tekstiler og beklædning, Thailand i transportdele, Singapore og Malaysia er førende eksportører inden for elektronik, mens Indonesien er blevet verdens største eksportør af palmeolie og kul.

KONTRASTERNES REGION. ASEAN er en yderst forskelligartet landegruppe. For eksempel er BNP pr. indbygger i Singapore 30 gange højere end i Laos og 50 gange højere end i Cambodja, og forskellen i lønniveauet på tværs af landene er 7 gange højere ind i EU. Det samme gælder kultur, sprog og religion. Potentielle investorer kan med andre ord ikke forlade sig på en one-size-fits-it-all-strategi på så varieret et marked.

SAMARBEJDE GØR DEM STÆRKE. Indtil videre har eksporten mellem

ASEAN-regionens lande været lav, men den progressive gruppe arbejder på at implementere en form for frihandelszone – på trods af deres forskelligheder – som skal binde dem tættere sammen og tillade større bevægelighed af varer, serviceydelser, kapital og arbejdskraft. ASEAN har allerede frihandelsaftaler med lande som Australien, Kina, Indien, Japan, New Zealand og Sydkorea.

HUSER DE STORE. Mange lande kæmper om at tiltrække verdens virksomhedsgiganter, og ASEAN har haft stort held med det. I 2006 havde 49 virksomheder fra Forbes Global 2000 placeret deres hovedkvarter i den lovende region. I 2013 var det tal steget til 74. Hele 227 af verdens famøse 1 mia.-omsætnings-virksomheder har hovedsæde i ASEAN, og samtidig tiltrak ASEAN-5 (Indonesien, Malaysia, Filippinerne, Singapore og Thailand) i 2013 flere udenlandske investeringer end Kina.

Kilde — *“Understanding ASEAN: Seven things you need to know”*, 2014, McKinsye & Company.



Erfarne medarbejdere er en guldgrube af gamle ideer. På den gode måde. For nogle gange er det ikke nødvendigt at opfinde den dybe tallerken igen – nogle gange er gammel vin på nye flasker lige det, der skal til for at opnå succes.

Jo mere erfaring, desto mere kreativitet

GLOBALT UDSYN

Inæsten ethvert veletableret firma er der medarbejdere, der har været ansat længe og er så gode til at udføre deres job, at ingen har fantasi til at kunne se, hvordan virksomheden ville kunne fungere uden dem. De erfarne kender alle kunderne, eller de er eksperter i at eksekvere tingene, eller de kan løse de problemer, ingen andre kan løse, fordi de kan huske en løsning, der virkede engang for længe siden, og som vil gøre underværker nu. Af den grund vil flere nok være glade for deres nuværende stilling og ikke søge nye græsange. Men de er på mange måder 'stjerne-performere' – deres omfattende kendskab til virksomheden er uvurderlig og ofte uerstattelig.

Det er ofte takket være denne reserve af erfaring, at mange virksomheder kan finde interessante nye forslag til geniale ideer, hentet fra fortiden. Nogle gange foreslår dine mest erfarne medarbejdere dig at kaste et blik tilbage i tiden i stedet for at opfinde noget nyt – og det kan være virkelig brugbart: en masse, formodede, nye ideer er ikke andet end gammel vin på nye flasker.

Da vi hos Virgin åbnede den første pladeforretning i 1970'erne, forsøgte vi at skabe en atmosfære, hvor folk kunne hænge ud sammen. Der var gratis kaffe og puder og sækkestole til primært teenagekunder. Vi håbede, at de måske ville være mere motiverede for at købe en plade eller to, hvis de var afslappede og talte om musik med hinanden. Det var nærmest et revolutionerende koncept på det tidspunkt, og de fleste af vores største konkurrenter afskrev os: Vi var skøre unge, der ikke forstod os på forretning. Jeg vil dog tro, at det netop kræver en skør teenager for at forstå en skør teenager, for de næste par årtier voksede Virgin Megastore sig til en af de største musikforretninger i verden.

Fra idé til dna

Ideen blev en udslagsgivende faktor igen i det næste årti, da vi startede Virgin Atlantic. Indrømmet,

vi strammede den en anelse, da vi designede vores businessclass lufthavnsounge. De forskellige gratis føde- og drikkevarer og diverse serviceydelser, som f.eks. frisør, varmt bad og massage i vores Clubhouse Lounge, blev ret hurtigt en kæmpe fiasko. Men ideen var grundlæggende den samme, og selvom konkurrenterne forudsagde, at denne 'nytteløse udgift' kun ville fremrykke vores undergang, så vinder vores lounges stadig, her 30 år efter, priser. Og vores konkurrenter forsøger stadig at kunne følge med.

Denne idé var næsten blevet en del af vores dna, da vi i 2012 købte Northern Rock af den britiske regering. Vi var fast besluttede på at ændre det tørre bankimage, så det passede til vores Virgin Money-kunder, så vi foretog derfor en del finjustering af bankens hjemmeside og app. Men den reelle innovation, den der virkelig fangede folk, var introduktionen af vores Virgin Money Lounges – en idé, der opstod takket være vores mest erfarne medarbejdere.

Placeret i en separat bygning, væk fra bankens filialer, har loungerne introduceret det koncept, der virkede med de unge pladekunder. Vi gav dem adgang til et område, hvor bankkunder kan få fred og ro. Uanset om de vil slappe af med en kop kaffe i hånden, sende en e-mail, ringe hjem, skifte ble på babyen ... som Virgin Money-kontokunde har de adgang til området. Vi har ikke bare differentieret os fra resten af banksegmentet. Vi har også noteret, at de filialer, der ligger tæt på en lounge, har oplevet en dramatisk stigning i nye konti.

Virksomhedshukommelse

Naturligvis har grundlæggeren af et firma en hel del viden at bidrage med. Det erfarede jeg her den anden dag, da jeg hørte, at vores marketingteam hos Virgin Galactic var ved at lancere et spændende 'nyt' strategisk samarbejde med Land Rover. I pressemeddelelsen blev det forklaret, at en flåde af Land Rover-køretøjer ville have base på Spaceport America i New Mexico, hvor de ville være det primære transportmiddel for vores astronauter.

Åbenbart var der ingen andre end mig, der erin-



PAUL KRUGMAN
Økonom og nobelprisvinder



RICHARD BRANSON
Stifter af Virgin Group



JOHN ELKINGTON
Stifter af Volans og SustainAbility

Globalt udsyn

Mandag Morgens internationale klumme Globalt Udsyn skrives på skift af Richard Branson, stifter af Virgin Group og superserieiværksætter, Paul Krugman, økonom og nobelprisvinder, samt John Elkington, stifter af Volans og SustainAbility.

RICHARD BRANSON er grundlægger af Virgin Group og har været med til at starte over 400 virksomheder, hvoraf de mest kendte er selskaberne Virgin Atlantic, Virgin America, Virgin Mobile og Virgin Active.

I Globalt Udsyn vil Branson jævnligt dele sine personlige erfaringer med udfordringer inden for ledelse og iværksætteri.

Mandag Morgens læsere kan stille spørgsmål til Richard Branson på RichardBranson@nytimes.com. Opgiv venligst navn, land og e-mail – og anfør, at du læser klummen hos Mandag Morgen.

drede, at Virgin Atlantic Upper Class-passagerer tilbage i 80'erne blev transporteret til og fra lufthavnen i Range Rovers. Det var et perfekt udstillingsvindue for bilproducentens dengang revolutionerende SUV. Eller dengang i 1987, da Range Rover var vores officielle køretøj i USA under min første store luftballontur, da Per Lindstrand og jeg krydsede Atlanten, før vi, ganske ufrivilligt, plaskede ned i havet. Holdet i Maine kørte ikke i andet en Range Rover.

Værdsæt de erfarne

Du er i en unik position som grundlægger af en virksomhed. Du kender virksomheden bedre end nogen anden – lige bortset fra de personer, der blev en del

af virksomheden fra start af, og som blev hængende. Så uanset hvad der måtte ske, skal du forsøge at holde kontakten til de personer, der alligevel får nyt job – og sørg for, at de, der bliver hængende, ikke bliver overset eller taget for givet. De skal vide, at de er værdsat.

Som et gammelt, fransk ordsprog siger – og jeg skal spare dig for mine sporadiske franskkundskaber: “Du og dit hold vil have løst et utal af problemer, når din virksomhed er to år gammel, så forestil dig, hvad den erfaring vil betyde for dit firma ved år 20. Hvis du behandler dine ansatte godt, vil du måske være i en position, hvor også du rækker ud efter stjernerne” •

© 2014 The New York Times

DET TAGER KUN EN UGE AT BLIVE ET PAR ÅR KLOGERE

11.-15. AUGUST 2014 / 18.-22. AUGUST 2014

SLUTSPURT - STADIG LEDIGE PLADSER PÅ DISSE KURSER:

- Velfærdsstat og Kriseopfattelse – kampen om præmisser og konsekvenser (feat. Bjarne Corydon)
- Troværdig Meningsdannelse – retorisk kompetenceløft for meningsdannere
- Adfærdsøkonomi og Psykologiske Valg – konsekvenser af menneskelig irrationalitet
- Det Borger- og Patientcentrerede Sundhedsvæsen – organisation, teknologi og nye roller for sundhedsprofessionelle
- Kommunikation 2.0 - effektiv kommunikation på tværs af medier
- Coaching, Kierkegaard og Lederskab
- Kriminalprævention - hvornår virker det og hvorfor?

copenhagensummeruniversity.ku.dk

E: csu@adm.ku.dk - T: 3532 2870