

# Indholdsfortegnelse

Forord	2
Refleksioner	4
Executive summary	6
Kapitel 1 Baggrund	18
Kapitel 2 Den nye danske samfundsmodel	23
1. Vision og mål for Danmark	30
2. De danske værdier	32
3. Erhvervslivet	42
4. Den offentlige sektor	52
5. Uddannelse	60
6. Velfærd	68
7. Skat	72
8. Kapitalisme på dansk	75
9. Inspiration udefra	78
10. Branding af Danmark	80
Kapitel 3 Opfølgning	84
Deltagere i projektet	85

---

# Forord

Danmark står i dag i over for store udfordringer. Globaliseringen har skabt en ny verdensorden, hvor kapital, varer, job, arbejdskraft, studerende, emigranter, flygtninge, kommunikation, information, m.m. bevæger sig rundt i verden på en måde, som vi ikke tidligere har oplevet. For at begå sig i denne nye verdensorden kræver det verdensklasse i alt, vi gør.

Desværre er Danmarks konkurrenceevne og velfærdsmodel ikke længere i verdensklasse. Vi formår ikke at skabe velstand i samme omfang, som andre lande, og velfærden er under voksende pres. Derfor skal den meget beundrede danske samfundsmodel nødvendigvis i langt højere grad tilpasses den nye verdensorden, hvis vi vil bevare fortidens niveau for velfærd også i fremtiden.

Vi – The Copenhagen Goodwill Ambassador Corps – har på den baggrund og i forlængelse af Hvidbogen, der blev udgivet i 2012, udarbejdet et uafhængigt og upolitisk debatoplæg til formulering af en ny dansk samfundsmodel. Vi mener ikke, at vi sikrer Danmarks fremtid hverken ved at flytte tal på næste års finanslov eller ved at kopiere andre landes måde at indrette sig på i verden. Tværtimod tror vi på, at ved at skærpe bevidstheden om den danske kulturelle særegenhed, og ved at lade os inspirere udefra, kan vi videreudvikle den danske samfundsmodel som et attraktivt og specialiseret alternativ til mange andre landemodeller og kulturer.

Vi tror altså, at den kulturelle særegenhed, som Danmark repræsenterer, skal være drivkraften eller afsættet for at udvikle nye løsninger, som bringer Danmark frem under stor hensyntagen til de betingelser og krav, som globaliseringen stiller. Derved har vi muligheden for at udvikle unikke og stærke samfundsløsninger, som vi kan bygge fremtidens vækst og velfærd på.

Denne øvelse mener vi med fordel kan tage afsæt i en rigtig landemodel. Velfærdssamfundet blev efter Anden Verdenskrig opbygget uden stor viden om samfundsøkonomiske sammenhænge og uden et klart sigte. Med en bevidst proces og model, kan vi i fællesskab forny og skabe fremtidens danske samfundsmodel langt mere effektivt, og sikre et resultat, som et stort flertal af befolkningen bakker op omkring. Vi er fuldt bevidste om, at dette er en meget stor ledelsesopgave og et stykke pionerarbejde, som ingen demokratiske lande hidtil har gjort.

I arbejdet på at forny og skabe fremtidens danske samfundsmodel står helt centralt, at forudsætningen for et velfærdssamfund er et internationalt konkurrencedygtigt erhvervsliv. Vi bliver med andre ord nødt til at tale mere om, hvordan kagen bages, end om hvordan den skæres. Målet bør være, at Danmark bliver Europas mest konkurrencedygtige industriland og at den danske offentlige sektor bliver verdens mest effektive.

Hvis begrebet solidaritet og fællesskab stadig vækker genklang i Danmark, så må dette være omdrejningspunktet. At vi sammen bestræber os på det fælles mål at klare os bedst muligt og skabe mest mulig værdi i den globale økonomi, at vi har et succesrigt erhvervsliv, som skaber spændende job og fremstiller produkter og services af høj kvalitet, der kan sælges i Danmark og udlandet, og at den offentlige sektor præsterer på samme niveau, som de bedste virksomheder.

Vælger vi at anvende al energi på at tale om, hvordan kagen skal skæres, risikerer vi at miste, hvad mange før os har skabt og kæmpet for.

Det er Goodwill Ambassadørernes håb, at dette debatoplæg vil inspirere landets ledere til at formulere ”Den nye danske samfundsmodel”.

På vegne af Goodwill Ambassadør korpset

Waldemar Schmidt  
København, 27. august, 2013

# Refleksioner

Den 29. august 2012 lancerede The Copenhagen Goodwill Ambassador Corps en hvidbog med fem anbefalinger til, hvordan Danmark kan blive nummer 1 på ranglisten over Europas mest konkurrencedygtige lande.

Formålet var at styrke den danske konkurrenceevne og dermed sikre finansieringen af det velfærdssamfund, som flertallet af danskere ønsker. Anbefalingerne fik betydelig omtale og blev modtaget positivt især af arbejdsmarkedets parter, medier og mange andre. Flere ministre kommenterede hvidbogen.

På baggrund af den store interesse besluttede vi at tage et næste skridt og forsøge os med et debatoplæg om, hvordan vi fornyer og styrker selve den danske samfundsmodel.

Rationalet bag dette er, at når den bestående danske samfundsmodel kunne få så stor succes, som den fik, uden at den blev nøje beskrevet fra starten, hvad kan vi så ikke opnå, hvis vi formulerer en gennemtænkt ny version af den danske model med bred opbakning fra arbejdsmarkedets parter og et flertal i befolkningen?

Vi har med stor glæde siden sidste år fulgt den danske samfundsdebat og regeringens række af reformtiltag. Der er, som vi ser det, en voksende bevidsthed om nødvendigheden af at tilpasse Danmark de globale vilkår, ikke mindst øge incitamentet til at arbejde, forbedre vilkårene for de virksomheder, vores velstand hviler på, og udvikle mere effektive offentlige løsninger.

Reformerne af førtidspension, indkomstskat, kontanthjælp, SU, m.m. peger i den rigtige retning, det samme gælder nedsættelsen af selskabsskatten, ligesom sigtet i den kommende folkeskolereform og skoleledernes tilbageerobring af ledelsesretten fra lærerne i folkeskolen i foråret forhåbentligt forvarsler såvel en stærkere grundskole som en mere moderne ledelsespraksis i den offentlige sektor. På flere andre områder er der tilsvarende initiativer i gang, der i deres sigte peger i en retning, vi mener både er rigtig og helt nødvendig.

Vi har registreret disse tiltag, men vi forholder os ikke til dem konkret i denne rapport. Vi ønsker ikke at politisere om de enkelte tiltag og deres karakter. Vi har dog bemærket, at regeringens reforminitiativer samlet set er blevet omtalt som ”reform-amok” med en underliggende advarsel om, at regeringen omstiller Danmark mere og hurtigere, end befolkningen kan følge med i og acceptere.

I den forbindelse er det vores meget klare opfattelse, at de hidtil gennemførte reformer langt fra er tilstrækkelige til at tilpasse Danmark til fremtidens – eller bare nutidens – globale krav. Andre lande gør mere og gør det hurtigere, hvilket deres befolkninger nyder godt af.

Vi behøver ikke at se længere end til nabolandet Sverige, som oplever en helt anden velstandsudvikling, end Danmark. Siden 1995 er Sverige steget fra en 17. plads på ranglisten over verdens mest velstående lande til en 10. plads, mens Danmark samtidig er faldet fra en 6. plads til en 15. plads. Forskellen handler altovervejende om, at Sverige reformerer og tilpasser sig en hurtigt foranderlig verden mere og bedre, end Danmark.

Det er til gengæld rigtigt, at ledere, der forandrer hurtigt uden klart at kommunikere sigtet og processen, risikerer at miste opbakning. Netop derfor lægger vi i dette debatoplæg vægt på at formulere en vision, et mål for det danske samfund, og beskrive en klar og bredt forankret proces, der åbner mulighed for det store flertal af danskere til at være med på den mentale rejse, enhver forandring er.

Samtidig retter vi fokus på den vigtige balance, som enhver succesfuld samfundsreform i dag nødvendigvis må leve op til: På den ene side skal den være i harmoni med befolkningens værdier og på den anden side leve op til globaliseringens krav.

Hvordan vi sikrer dette, er, hvad vi inviterer til debat om.

# Executive summary

Globaliseringen har skabt en ny verdensorden. Velfærdssamfundet er under pres. Konkurrenceevnen er forringet. Der er behov for en visionær og spændende landemodell med bred folkelig opbakning, som kan gøre Danmark og danskerne til vindere.

Danmark bliver nødt til at forny velfærdssamfundet, hvis vi i de kommende år ikke skal se et både fattigere Danmark og et udhulet velfærdssamfund. Det danske samfund er i dag på for mange områder ude af trit med kravene fra den nye globale økonomi. Symptomerne er på den ene side svækket konkurrenceevne, lav produktivitet, spinkelt vækstgrundlag, på den anden side smuldrende velfærd samt stadig flere borgere på passiv forsørgelse.

Hvis Danmark fremover skal tælle blandt verdens mest velstående lande og bevare et af verdens mest udbyggede velfærdssamfund, er det nødvendigt i langt højere grad end hidtil at forny og tilpasse den danske samfundsmodell til den globale virkelighed.

Vi kan i den forbindelse ikke blot kopiere, hvad andre gør, selv om vi nok kan lade os inspirere. Fornyelsen af det danske samfund må nødvendigvis tage afsæt i de kulturelle værdier, som den danske befolkning deler. Løsninger, der er ude af trit med de danske værdier og den danske kultur, vil have svært ved at fungere og sikre den nødvendige omstilling og succes.

Der forestår derfor en udfordrende og omfattende ledelsesopgave, der nødvendigvis må involvere en bred vifte af samfundsinteressenter og være forankret i den brede befolkning, for at lykkes.

Som inspiration til, hvordan vi i fællesskab kan tilrettelægge og gennemføre en fornyelse af den danske samfundsmodell, har The Copenhagen Goodwill Ambassador Corps – 80 danske erhvervsledere bosat i mange af verdens vækstcentre – taget initiativ til at udarbejde et uafhængigt og upolitisk debatoplæg om ”Fremtidens danske samfundsmodell”.

En hovedpointe i oplægget er en opfordring til at udarbejde en egentlig landemodell for, hvordan Danmark indretter sig og fungerer i den globale økonomi – det vil sige en vision for, hvilket samfund, vi ønsker, og en plan for, hvordan den vision kan indfris.

Man skaber ikke en spændende virksomhed med unikke produkter og engagerede medarbejdere uden en vision, som kan mobilisere, begejstre og belønne medarbejdere og andre interessenter. Tilsvarende er det næppe muligt at skabe det Danmark, som flertallet af landets borgere ønsker i fremtiden, uden en vision og en plan.

Et forslag til, hvordan visionen for en dansk landemodell kunne udformes, er følgende:

*Målet:*

Danmark skal være et velfærdssamfund med høj livskvalitet, med uddannelse og arbejde til alle, og omsorg til alle der har behov herfor.

*Midlet:*

Danmark skal (derfor) være Europas mest konkurrencedygtige industriland og have verdens bedste offentlige sektor.

Visionen er en ledestjerne, som konsekvent skal udmøntes i konkrete handlinger blandt politikere, arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitutioner, etc. Det er afgørende, at enhver handling tager udgangspunkt i visionen.

Den nuværende danske samfundsmodell blev til i tiden efter Anden Verdenskrig – ved hjælp af forsøg og eksperimenter uden den store viden om samfundsøkonomiske sammenhænge. Med den store viden, vi har i dag, er det klart muligt at formulere en velgennemtænkt, ny samfundsmodell, der kan implementeres langt hurtigere, end den gamle blev, og med tilsvarende succes på nutidens præmisser.

Med et sådant initiativ kan Danmark blive det første demokratiske land, der udvikler og anvender en landemodell som ledelsesredskab for samfundsudviklingen og omstillingen til de nye globale vilkår.

## **Danmarks tilstand**

Situationen for Danmark er i dag, at hverken den private sektor eller den offentlige leverer de nødvendige resultater for at opretholde velfærdssamfundet, som vi kender det – og vigtigere, en samfundsindretning, som befolkningen ønsker.

Danmark har i de seneste ti år mistet betydelig konkurrencekraft på den globale scene, både ifølge World Economic Forums ”Global Competitiveness Report” og ledelsesskolen International Management Forums ”World Competitiveness Yearbook”, der måler nationernes konkurrenceevne. Vi sakker samtidig bagud hvad angår produktivitet med et efterslæb på 20 procent i forhold til USA og 10 procent i forhold til Tyskland og Sverige, hvilket – hvis det fortsætter – betyder et velstandstab på 100 milliarder kr. frem til 2020. Samtidig står blot 100 danske virksomheder, der typisk blev etableret for mange årtier siden, for halvdelen af landets eksport, mens Danmark i høj grad mangler nye vækstvirksomheder, der kan sikre nye eksportindtægter.

Vækstgrundlaget er med andre ord skrøbeligt, produktiviteten halter og konkurrenceevnen er svækket. Det er i sig selv alarmerende.

Samtidig er antallet af danskere på offentlig forsørgelse rekordstor. Ifølge DA er 22 pct. af befolkningen i den arbejdsdygtige alder på passiv forsørgelse. I landene omkring os – Sverige, Tyskland, Storbritannien - er ”kun” 15 pct. af borgerne på overførselsindkomster i gennemsnit. Hvis Danmark havde samme andel borgere på overførselsindkomster, som landene omkring os, ville de offentlige udgifter i Danmark være mindst 50 milliarder kr. lavere om året.

Udviklingen bidrager til at skabe et af verdens højeste offentlige omkostninger. Tydeligvis har vi ikke formuleret løsninger i verdensklasse.

Lave indtægter og høje omkostninger er sjældent en opskrift på succes. Danmark står kort og godt i en på flere måder uholdbar situation.

Vi må derfor nødvendigvis se nærmere på den danske samfundsmodel og formulere svar på, hvordan vi kan reetablere verdensklasse i både den private og den offentlige sektor – som er hinandens forudsætninger.

Hvis vi ikke evner dette, risikerer vi, at idealerne bag den danske samfundsmodel får svært ved at overleve til næste generation. Der vil ganske enkelt ikke være råd til at finansiere dem.

### **De danske værdier**

Danmark skal begå sig i en ny, global virkelighed, hvor kapital, varer, job, arbejdskraft, studerende, emigranter, flygtninge, kommunikation, information, m.m. bevæger sig rundt i verden på en måde, som vi ikke tidligere har oplevet. Det stiller nye krav til alle – nationer, virksomheder, borgere – hvor grundforudsætningen for succes er, at have verdensklasse i alt, hvad man foretager sig. Ellers bevæger kapital, kunder og arbejdspladser sig andre steder hen.

Løsningen er ikke at benchmarke Danmark mod udlandet og kopiere, hvad andre gør. Vi må nødvendigvis udvikle vore egne svar på globaliseringens udfordringer, der på den ene side matcher globaliseringens krav, og på den anden side harmonerer med den særegne danske kultur og de danske værdier.

De værdier, vi som befolkning deler, er styrende for hvordan vi tænker, ræsonnerer, beslutter og handler. Værdierne varierer fra befolkning til befolkning, og fører til forskellige måder at indrette sig på som samfund. Hvis samfundets svar på globaliseringens krav ikke har klangbund i befolkningens værdier, vil de ikke få opbakning og levere det ønskede. Tilsvarende gælder det i virksomheder – tiltag, der strider mod de fælles værdier, har vanskeligt ved at blive implementeret og få effekt.

Derfor er det vigtigt, at vi er bevidste om, hvilke fælles værdier, vi som befolkning deler, hvordan de kommer til udtryk, og hvordan de understøtter - eller undergraver - politiske beslutninger.

De danske værdier er blevet kortlagt som:

- respekt for det enkelte menneske, hvilket vil sige lighed, tillid og fællesskab
- åbenhed og fleksibilitet, hvilket vil sige pragmatisk tilpasning til en større verden
- luthersk arbejdsetik, der handler om ansvar og flid
- respekt for naturen, der indkapsler etik og hensyn til andre

Disse værdier og kulturelle særegenheder repræsenterer potentielle økonomiske styrker – at anskue en udfordring eller mulighed fra et andet ståsted, end andre gør, kan føre til anderledes og bedre, hvis ikke unikke løsninger. Det særegne danske arbejdsmarked, som kombinerer fleksibilitet for arbejdsgiverne med tryghed for lønmodtagerne, fungerer anderledes, end arbejdsmarkedene i andre lande, og bliver berømmet som verdens mest velfungerende arbejdsmarked.

Særegne værdier kan også rumme svagheder. En hård beskatning af iværksættere, som verden over anses som kilden til fremtidens beskæftigelse og velstand, matcher ganske den danske værdi lighed, men underminerer i en global verden national vækst og velstand, hvilket svækker mulighederne for at opretholde velfærdssamfundet.

Globaliseringen stiller derfor både krav om, at vi skuer udad og forstår at tilpasse os forandringer, og at vi skuer indad og forstår vores egne særlige styrker og kompetencer, og anvender dem offensivt.

Vi anbefaler derfor et nationalt værdieftersyn, der kortlægger, hvilke grundlæggende værdier, vi som befolkning i dag deler og styrer efter, og som analyserer, om den måde, vi indretter os på med dagens samfundsløsninger, er i konflikt eller harmoni med de selvsamme værdier – og den globale virkelighed.

### **Fremtidens danske samfundsmodel**

For at forny den danske samfundsmodel vil det være fordelagtigt at fokusere på følgende indsatsområder:

#### **1. Erhvervslivet**

Danmark må nødvendigvis have det som ambition at være Europas mest konkurrencedygtige land med stærke rammevilkår for både bestående virksomheder, nye virksomheder og udenlandsk ejede virksomheder – specielt inden for de områder, hvor Danmark har udviklet og udvikler kompetencer i verdensklasse. Vi må derfor

nødvendigt også fokusere forskning, uddannelse og andre ressourcer mod disse områder, hvilket ikke sker i tilstrækkelig grad i dag.

Det er en kritisk opgave for landets ledere at påtage sig den meget store pædagogiske opgave det er, at forklare og opnå accept af blandt det store flertal af danskerne, at de kun kan få det velfærdssamfund, de ønsker, hvis landet har en fremgangsrig privat sektor og sikre velstanden. Som vi ser det, bliver der i dag talt mere i Danmark om hvordan kagen deles, end om hvordan den skal bages. Det er ikke befordrende for velstandsudviklingen.

Følgende udvalgte tiltag kan styrke den private sektor, som er Danmarks velstandsmotor:

#### *Vend hjerneflugten om*

Der bor i dag skønsmæssigt 200.000 danskere uden for Danmarks grænser. De råder i fællesskab over store milliardbeløb i form af private formuer, samt internationale kompetencer - mange har evnet at få succes ude i verden. I dag har Danmark kun begrænset glæde af deres kompetencer og kapital, fordi de bor og virker uden for landets grænser. Det er en oplagt ide at overveje en særlig skatteordning for udlandsdanskere, som gør det attraktivt for dem at flytte tilbage til Danmark og investere deres viden og kapital her.

#### *Kick-start for iværksættere*

Det er nødvendigt at skabe stærkere incitament for virksomheder og iværksættere til at blive i Danmark og opbygge virksomhed her. Det vil være en god ide med en ordning, hvor iværksættervirksomheder gives skattefrihed i de første fem år af virksomhedens liv. Herefter normaliseres skatten løbende. Hvis en virksomhed indgår i ordningen og efter 5-8 år alligevel forlader Danmark, skal selskabet i en årrække betale en "exit-skat" til Danmark. Tilsvarende bør investorer, der skyder penge i nye virksomheder, belønnes for at stille risikovillig kapital til rådighed.

#### *Service til udenlandske virksomheder*

Danmark har en stor interesse i at tiltrække udenlandske virksomheder til landet for at skabe arbejdspladser her. Ud over konkurrencedygtige rammer for virksomhederne og mere markedsføring, bør Danmark udvikle supportfunktioner, der gør det attraktivt, nemt og hurtigt at etablere sig i Danmark. Det kan for eksempel ske ved at tænke i one-stop-shop for de virksomheder, der overvejer Danmark som nyt brohoved i Europa, hvor potentielle udenlandske investorer ganske enkelt bliver mødt i lufthavnen og hjulpet igennem hele det danske system, alt efter deres interesse og ærinde.

#### *Etablering af industri-zoner*

Danmark bør etablere udviklingshuse med fælles administrative ressourcer, der stilles til rådighed for udenlandske virksomheder, hvor udenlandske investorer får assistance til for eksempel at udvikle en ide i Danmark, markedsføring af den og patentbeskyttelse i de første tre år i Danmark. Herunder kan tilbydes midlertidig skattefrihed – hvilket mange andre lande gør – og udviklingsstøtte i form af 50 pct. dækning af lønomkostningerne i for eksempel tre år.

## **2. Den offentlige sektor**

Vi må have det som mål at Danmark har verdens bedste offentlige sektor. Det vil sige en offentlig sektor, som løser sine opgaver lige så effektivt og dygtigt, som de bedste virksomheder løser deres opgaver, hvor medarbejderne trives og har mulighed for at udfolde deres engagement og viden.

Det er bemærkelsesværdigt, at ledelsesstilen i offentlige virksomheder, institutioner og kommuner afviger betydeligt fra den ledelsesstil, som er en af styrkerne i det private erhvervsliv i Danmark: En klar vision, få ledelsesniveauer og stor frihedsgrad for den enkelte medarbejder. Ifølge regeringens Produktivitetskommission bruger visse frontmedarbejdere i det offentlige blot 20 pct. af deres arbejdstid på kerneopgaven.

Følgelig får de veluddannede, innovative, produktive, selvstændige medarbejdere i den offentlige sektor i dag ikke tilstrækkelig mulighed for at vise, hvor dygtige de er. Resultatet er, at den offentlige sektor generelt set er alt for dyr, har stort sygefravær, lav medarbejdertilfredshed, høje fejlprocenter, etc., mens den offentlige service ofte ikke lever op til de forventninger, som borgerne og politikerne har.

Følgende udvalgte tiltag kan styrke den offentlige sektor, som er Danmarks velfærdsleverandør:

#### *En governance-model for det offentlige*

Der skal formuleres en governance-model, som definerer spilleregler for ledelse af offentlig virksomhed. Det er især vigtigt at definere, hvorledes det offentlige skal udøve sin ejerrolle, og hvordan det forhindres, at politikere og embedsmænd blander sig uhensigtsmæssigt i den daglige drift. I den forbindelse er det væsentligt at klart definere de offentlige kerneydelser og services, så det står klart for alle, hvad opgaven handler om. Modellen bør samtidig tage udgangspunkt i, at det offentlige har en forsyningspligt over for borgerne og virksomhederne, men ikke en produktionspligt. Samarbejdet med private leverandører bør derfor udbygges, så konkurrence kan styrke både innovation og effektivitet.

#### *Bedre lederuddannelser*

Ledelseskompeterne skal styrkes i den offentlige sektor – på alle niveauer. Grundlæggende bør vi udvikle, udbrede og praktisere samfundsledelse som et bevidst begreb og disciplin, gerne med afsæt i en landemodell. Samtidig bør de generelle og fagspecifikke uddannelser for ledere i den offentlige sektor styrkes for at udvikle de respektive ledelseskompeter. Især bør der være mere fokus på ”strategisk indkøb” som fagdisciplin, så det offentlige som indkøber kan styrke både sin egen organisation og de virksomheder, den samarbejder med.

#### *Mobilisering af frivillige*

Danmarks frivillighedskultur skal styrkes. For eksempel bør lovgivningen tillade, at borgere på overførselsindkomster har lov til at udføre frivilligt arbejde. Samtidig bør kommunerne og staten professionalisere samarbejdet med frivillige ved at etablere et sæt spilleregler og udvikle en infrastruktur, hvor efterspørgsel på frivillige kræfter og udbud af frivillige kan matches. I dag findes ikke en egentlig markedsplads for frivillighed. En sådan satsning vil kunne aktivere enorme ressourcer i befolkningen, der kan hjælpe børn, ældre og socialt udsatte borgere til et bedre liv, uden at det øger de offentlige omkostninger.

### **3. Uddannelse**

Læring er i dag central for velstandsskabelsen i alle udviklede samfund. Derfor kan uddannelse næsten ikke prioriteres højt nok, mens pædagogik er ved at blive et selvstændigt konkurrenceparameter. Desværre ser vi, at store dele af det danske uddannelsessystem ikke har fulgt med den internationale udvikling i de senere årtier, og leverer utilstrækkelige resultater.

Følgende udvalgte tiltag kan styrke de danske uddannelser, som er fundamentet for den enkelte borgers livsmuligheder og forudsætningen for en konkurrencedygtig arbejdsstyrke:

#### *Reformér folkeskolen*

De danske folkeskoler har i lighed med universiteterne behov for mere professionelle bestyrelser med klare mål og rammer for deres virke over for skoleledelsen. Skolelederne har behov for et kompetenceløft – for mange er lærere, der blot er forfremmet til ledere, uden at de nødvendige kompetencer er indlejrede. Lærerne mangler nøglekompetencer på væsentlige områder for at være i stand til at levere den undervisning, som forventes af dem.

#### *Afskaf begrebet ufaglært*

Begrebet ”ufaglært” bør afskaffes. De kvalitetsprodukter, som Danmark skal leve af at fremstille og afsætte, kan ikke produceres af ufaglærte. Minimumsuddannelsen for

alle danskere bør derfor være specialarbejder med ”mini-svendebrev” efter en etårig læretid i privat eller offentlig virksomhed kombineret med den nødvendige teori på skolebænken. Denne type uddannelse gøres modulær, således at der kan bygges videre på den over en længere periode.

#### *Introducer Employeeeship*

Tilfredse medarbejdere leverer bedre resultater. Danmark har ikke alene verdens mest tilfredse befolkning, men også den mest tilfredse arbejdsstyrke i EU. Derfor har vi i Danmark unikke forudsætninger for at høste fordelene af tilfredse og engagerede medarbejdere. Denne styrkeposition bør udvikles og anvendes langt mere offensivt. Det kan vi gøre ved at udvikle begrebet ”Employeeeship” – modsætningen til ”Leadership”. Det er ikke kun lederne, der afgør en virksomheds succes, det bidrager medarbejderne i meget høj grad til.

Danmark bør arbejde bevidst og målrettet på at skabe et omdømme som landet, hvor virksomhederne og den offentlige sektor træner og praktiserer Employeeeship, karakteriseret ved alles engagement, initiativ, ansvar, loyalitet og positive energi.

#### *Kompetenceomstilling*

Arbejdsgiverne i både den offentlige og private sektor bør systematisk og i langt højere grad ansætte mennesker, som ikke nødvendigvis har den helt rigtige uddannelse til jobbet. Fremtidens kernekompetencer handler om ikke-faktuel viden, som relationer, kritisk tænkning, informationssøgning, etc. Det bør derfor ikke være problematisk at ansætte folk med en lidt anderledes uddannelse, og det kan være med til at reducere den nuværende arbejdsløshed til den vækst, der skal komme.

### **4. Skat**

Danmark har i dag et af verdens højeste skattetryk. Det er ikke en ideel placering i en global verden. Derfor ser vi det formålstjenligt at reducere skattetrykket i takt med, at konkurrenceevnen bliver styrket og den offentlige sektor bliver mere effektiv. Vi anbefaler dog ikke en generel skattesænkning. Det er formålstjenligt at analysere på hvilke områder skattelettelser kan bidrage mest til en styrket konkurrenceevne, således, at der bliver etableret et beslutningsgrundlag for en prioriteret skattepolitisk indsats.

Danmark bør også udforske nye veje på skatteområdet. SKAT burde spille en langt mere offensiv rolle og involveres tidligt i diskussionerne om udvikling af nye strategiske indsatsområder i samfundet. SKAT burde samtidig bevidst påtage sig rollen som rådgiver for virksomheder og fremsætte forslag til, hvordan de bedst indretter sig for at opnå økonomiske fordele. Ideelt set burde SKAT have uddannede rådgivere, som mindst én gang om året besøger virksomhederne og anviser, hvordan man kan spare

i skat og hvordan man skal forholde sig for ikke efterfølgende at risikere en uventet skatteregning.

### **5. Kapitalisme på dansk**

Der er behov for at nytænke hele incitamentsstrukturen i Danmark, således at målene og incitamenterne for den enkelte bliver kalibreret med målene for de mange. Det kan gøres ved at introducere en ”dansk” kapitalisme eller folkekapitalisme, om man vil, som matcher de danske værdier og den danske samfundsmodel.

Konkret kan det ske ved at alle danskere har en personlig økonomisk interesse i, at landets virksomheder er konkurrencedygtige, har succes og skaber værdi i form af job, eksportindtægter, skat, merværdi til aktionærerne, etc. Grundtanken er, at det skal gå alle danskere godt, når det går virksomhederne godt, og at man skal lære at spare op, således at man bliver mindre afhængig af det offentlige.

Følgelig skal der udvikles nye, attraktive løn- og opsparingsmodeller, som motiverer danskerne til at forfølge dette fælles mål.

### **6. Branding af Danmark**

I en verden med 7.000 millioner mennesker skal en nation med blot 5 millioner indbyggere råbe højt for ikke at blive overset. Det er derfor en nødvendig og vigtig opgave at synliggøre Danmark over for verden og markedsføre Danmark som et brand, der rummer særlige kvaliteter og fordele, der byder på noget, andre ikke har eller kan. Det er en opgave, som især påhviler den til enhver tid siddende regering i samarbejde med erhvervslivet, men som også bør involvere en lang række andre interessenter i samfundet.

Det er nødvendigt at definere Danmark som et brand, der flugter med visionen for Danmark og de værdier, danskerne deler. Her gælder det om at fokusere på en række udvalgte kerneegenskaber, som differentierer sig i forhold til andre, og hvor Danmark har relativt størst mulighed for at etablere en stærk position globalt.

Når visionen for Danmark og brandet Danmark er defineret, bliver det langt lettere at arbejde for alle de involverede interessenter (regering, offentlig administration, erhvervsliv, NGOer, uddannelsessektoren, turistindustrien etc.), da alle vil have et fælles mål og en fælles identitet, som alle aktiviteter kan knyttes til.

### **Next step**

Dette debatoplæg bliver præsenteret i forbindelse med Copenhagen Goodwill Ambassador’s seminar den 27. august i København. Vi anbefaler i den forbindelse, at arbejdsmarkedets parter tager oplægget til sig og iværksætter en proces, der udmønter

sig i et forslag til ”Fremtidens danske samfundsmodel”, som kan præsenteres i midten af 2014.

Vi foreslår i den forbindelse, at der bliver etableret en styrekomite bestående af cheferne for private arbejdsgiver- og arbejdstager organisationer og tilsvarende for den offentlige sektor. Styrekomiteen definerer kommissoriet for en projektgruppe bestående af kompetente repræsentanter for organisationerne.

Iløbet af processen bør der arrangeres høringer, hvorefter bred vifte af samfundsinteressenter bliver inviteret til at diskutere og bidrage til indholdet for at både udfordre og kvalificere det yderligere. Tilsvarende bør medlemmerne af projektgruppen opsøge nøgleinteressenter i Danmark og indhente deres bidrag og synspunkter på arbejdet, da vi anser det for afgørende at nå et bredt forankret ejerskab til projektet.



Debatoplæg vedrørende

"Fremtidens danske samfundsmodel"

# Kapitel 1

## BAGGRUND

Danmark har på få år mistet betydelig konkurrencekraft på den globale scene. Vi er faldet tilbage fra en 5. plads til en 12. plads i tænketanken World Economic Forums "Global Competitiveness Report", der måler nationernes konkurrenceevne, og fra en 2. plads til en 7. plads i ledelsesskolen International Management Forums "World Competitiveness Yearbook".

Der er indlysende grund til bekymring over udviklingen. Den danske konkurrenceevne reflekterer de danske virksomheders evne til at skabe vækst på de internationale markeder og dermed vores evne til at finansiere det danske velfærdssamfund. Derfor er det lige så indlysende nødvendigt at analysere årsagerne til udviklingen og tilrettelægge en indsats, der retter op på situationen.

### En ny verdensorden

Mange tillægger den såkaldte finanskrisen, der startede i USA i 2008, skylden for Danmarks problemer. Krisen har samtidig medført en heftig debat om det danske velfærdssamfunds fremtid. Kan det overhovedet opretholdes? Hvordan skal det finansieres?

Vi er af den opfattelse, at Danmarks problemer ikke blot handler om en finanskrisen, men at vi har fået en ny verdensorden takket være en globalisering, som er gået for hurtigt og for langt, uden at vi i Danmark har haft de nødvendige betingelser på plads til at håndtere udviklingen. Finanskrisen har ganske rigtigt oven i det fjernet væksten og skaber dermed store vanskeligheder med at finansiere velfærdssamfundet, ganske som vi oplevede, da oliekriserne i 1970'erne fjernede væksten.

Det er imidlertid en fejlurdering at anskue Danmarks udfordringer som en vækstkrise, der nok går over igen. Problemerne stikker langt dybere. Danmark har ikke tilpasset sig tilstrækkeligt til den nye globale virkelighed og de betingelser, den stiller til os, hvilket truer både vores velstand og velfærd – og selve den danske model.

Lad os nævne et enkelt eksempel. Vi er af den opfattelse, at lige og fri adgang til uddannelse for alle er en hjørnesteen under den danske samfundsmodel og vores evne til at skabe velstand. Hver enkelt borger i Danmark har takket være den universelle, kollektivt finansierede adgang til uddannelse mulighed for at udfolde netop sit talent og vælge livsbane efter personlig interesse og ambition, hvis ellers evnerne rækker. Det skaber en arbejdsstyrke, der er engageret, motiveret og tilfreds, som få andre i verden. Det er en stor fordel for enhver virksomhed i Danmark.

Imidlertid har der i det seneste år været politiske forslag fremme om at gøre højere uddannelser brugerbetalte. Ikke for at forhindre flest mulige danskere i at uddanne og dygtiggøre sig, men for at dæmpe for en voksende søgning til de danske uddannelsesinstitutioner fra studerende i udlandet, hvor vilkårene ikke altid matcher de

danske. En sådan løsning – som sigter på at løse et problem, forårsaget af globaliseringen – ville være uhyre skadelig på flere måder. Vi ville ikke længere kunne være sikre på, at nye generationer danskere ville dygtiggøre sig mest muligt, og vi ville risikere, at talenter i udlandet søgte til andre lande.

Dilemmaet er blot et enkelt eksempel på, hvordan vi på mange områder mangler at tilpasse det danske samfund med de særegne institutioner og systemer, vi har udviklet, til den nye globale virksomhed. Der forestår derfor en stor opgave her, som skal løses med omtanke.

### Historisk ledelsesopgave

Vi mener, at Danmark i dag befinder sig i en situation, der på mange måder minder om tiden efter Anden Verdenskrig, hvor store forandringer i verdensordenen skabte et behov for at nytænke Danmarks fremtid.

Som i dag var Danmarks konkurrenceevne og økonomi også dengang under stort pres, ligesom de danske institutioner og systemer var ude af trit med omverden. Det fik dengang daværende handelsminister Jens Otto Krag til at formulere en plan: "Fremtidens Danmark". Planen anviste retningslinjer til hvordan Danmark kunne genvinde sin internationale konkurrenceevne og indrette samfundet økonomisk og socialt bæredygtigt. Arbejdsgiverne, arbejdstagerne og myndighederne indledte et historisk samarbejde for at realisere tankerne. I de efterfølgende år blev konkurrenceevnen genoprettet og over årene voksede en samfundsmodel frem, som vi i dag kalder for "velfærdssamfundet".

Der forestår i dag som dengang en meget betydelig ledelsesopgave i Danmark for at genskabe Danmarks internationale konkurrenceevne og sikre den økonomiske og sociale bæredygtighed i landet. Globaliseringen kræver, at vi i dag som dengang formulerer en plan med en vision, mål og indsatsområder – eller strategier - som kan engagere og mobilisere alle i det danske samfund i opgaven. Lappeløsninger gør det ikke. Med dette debatoplæg om fremtidens danske samfundsmodel inviterer vi til dialog om hvad der skal til og hvordan vi kan gøre det.

### En ny samfundsmodel

Vi er ikke enige med dem, der mener, at Danmark uafvendeligt er på vej mod den økonomiske afgrund. Ganske vist kan pessimisterne få ret, hvis vi intet gør, hvis vi gør for lidt eller gør de forkerte ting. Men vi er af den opfattelse, at Danmark har de kvaliteter, der skal til, for at vi kan tilkæmpe os en god, tryk og spændende fremtid i den globale verden.

Det kræver imidlertid en plan og opbakning til at gennemføre planen. Kortsigtede ad-hoc løsninger, der bliver gennemført uden at være funderede i en klart defineret og

langtidsholdbar vision om, hvor det danske samfund skal bevæge sig hen, løfter ikke opgaven.

Vores målsætning med dette debatoplæg er derfor:

”At inspirere landets ledere til at formulere en ”rigtig” model for Danmarks fremtid, som kan udvikle Danmark til at blive Europas mest konkurrencedygtige industriland med verdens bedste offentlige sektor og verdens bedste velfærdssystem.”

Når vi taler om ”den danske model” skal det ikke forveksles med den samarbejdsmodel, som arbejdsmarkedets parter anvender i deres overenskomstforhandlinger. Vi taler om en ”landemodel” og bruger for klarhedens skyld udtrykket ”den nye danske samfundsmodel”. I engelsktalende lande, hvor man også debatterer indretningen af samfundet og hvordan det matcher de nye globale vilkår, anvender man udtrykket ”country model”.

#### **Observatører i verdens vækstcentre**

Som Goodwill-ambassadører er vi 80 forretningsfolk, der bor i 29 lande på fem kontinenter. Mange af os tilbringer hverdagen i et af verdens vækstcentre, og derfor har vi mulighed for på nærmeste hold at iagttage bestræbelserne på at omstille sig og udvikle en konkurrencedygtig og bæredygtig samfundsmodel i andre lande. Med andre ord agerer vi som observatører for Danmark mange af de steder, hvor fremtiden vokser hurtigst frem.

Vi mener ikke, at Danmark blot skal kopiere andre. Vi mener, at Danmark skal udvikle sine egne svar på globaliseringens udfordringer, der harmonerer med den danske kultur og de danske værdier, men at vi med fordel kan lade os inspirere af, hvad andre gør.

Vi er overordnet af den opfattelse, at mange i Danmark er mere optaget af, hvordan den bestående kage skal fordeles, end af, hvordan vi bager en meget større kage. Det ser ud som om mange danskere har glemt eller ikke er opmærksomme på, at opbygningen af det danske velfærdssamfund efter Anden Verdenskrig forudsatte en målrettet understøttelse af et internationalt konkurrencedygtigt erhvervsliv. Det er også vores opfattelse, at dele af debatten om Danmarks udfordringer bærer præg af en defensiv tænkning, en bestræbelse på at beskytte det eksisterende, frem for en offensiv tænkning, med fokus på at udvikle det nye. Den defensive holdning bekymrer os, da den kan skade og svække Danmarks muligheder for at tilpasse sig en hurtigt foranderlig verden.

Vi har i vores arbejde valgt at fokusere på de områder, som vi vurderer, har en særlig væsentlig betydning for Danmarks fremtid og udvikling. Der eksisterer allerede en lang række af analyser og rapporter om Danmarks tilstand. Det er ikke vores ambition at

gentage eller udfordre disse. Tværtimod har vi valgt at samarbejde med World Economic Forum, som har stillet et omfattende materiale til rådighed for arbejdet.

Vi ser det heller ikke som vores opgave at formulere forslag, der kan rette op på de svagheder, som World Economic Forums rapporter afdækker i forbindelse med Danmarks fald på listen over national konkurrenceevne. Det ser vi som en opgave for landets politiske ledere, eller en særligt hurtigt arbejdende kommission, assisteret af World Economic Forum, som er en af verdens ledende specialister vedrørende landes konkurrenceevne.

Forslagene i dette debatoplæg er pragmatiske iagttagelser, som vi er kommet frem til ved over mange år at have betragtet Danmark udefra og ud fra vore mange erfaringer fra de meget forskellige samfund og forretningsmiljøer, som vi lever og arbejder i. Vi har valgt at strukturere iagttagelserne og forslagene ved hjælp af en model, der tager afsæt i, at en strategisk ledelsesindsats fordrer en formulering af vision, mål, værdier og overordnede strategier og indsatsområder. Vi ser det ikke nødvendigvis som vores opgave at komme med konkrete handlingsplaner. Vi anviser hvad der bør gøres, men ikke nødvendigvis hvordan det skal gøres.

Vi står gerne til rådighed for alle, som måtte ønske en nærmere drøftelse af vores forslag og tanker, samt for personer eller organisationer, som har brug for hjælp i et af vore lande eller indenfor vore kompetenceområder.

#### **The Goodwill Ambassador Corps**

Som medlemmer af The Goodwill Ambassador Corps arbejder vi dagligt dels for Wonderful Copenhagen, hvis formål det er at tiltrække internationale events, turister, krydstogtskibe og internationale flyruter til København for at skabe omsætning til vores turistattraktioner og i serviceindustrien fra hoteller til restauranter og detailhandel, og dels for Copenhagen Capacity, hvis formål det er at tiltrække udenlandske virksomheder til Region Hovedstaden og Region Sjælland for at skabe arbejdspladser.

Ved at tiltrække investeringer og aktiviteter til hovedstadsområdet bidrager Wonderful Copenhagen (WoCo) og Copenhagen Capacity (CopCap) betydeligt til den samlede danske økonomi via de afledte effekter. Både WoCo og CopCap er udsat for hård konkurrence fra udenlandske rivaler, der arbejder på samme målsætning for deres egne respektive lande. Derfor må det nødvendigvis være en målsætning at København og Danmark positioneres som nummer 1 i Europa, således at vi altid står øverst på listen, når europæiske og ikke-europæiske virksomheder og organisationer planlægger at afholde konferencer og events i Europa, eller når virksomheder i brancher, hvor Danmark har særlige kompetencer, planlægger at etablere sig udenfor deres egne grænser med produktion, kontor, researchcentre, virksomhed, eller lignende. At blive Europas mest

# Kapitel 2

## DEN NYE DANSKE SAMFUNDSMODEL

konkurrencedygtige land er af meget stor betydning for Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity, og dermed for Danmarks økonomi og beskæftigelse.

Det er i de senere år blevet klart, at ”den danske model” ikke længere sikrer Danmarks konkurrenceevne og ej heller formår at finansiere den danske velfærd på det ønskede høje niveau.

Den danske model forstås her som

- en åben økonomi med fri handel og et internationalt konkurrencedygtigt erhvervsliv, der skaber arbejdspladser og indtægter
- et demokratisk samfund med universel adgang til uddannelse, sundhedsydelser, socialhjælp, pension, m.m., finansieret kollektivt via skatter

Det er væsentligt, at vi forholder os til, hvordan vi indretter os, hvis vi ønsker et samfund med både velstand og velfærd for de mange. Der er ofte et sammenfald mellem et lands sociale robusthed – dvs. i hvilket omfang landet fremmer befolkningens sundhedstilstand, tager hånd om sociale problemstillinger og beskytter miljøet – og dets evne til at skabe vækst. En sund og veluddannet arbejdsstyrke har en positiv effekt på det samlede arbejdsudbud og produktivitet, ligesom miljøvenlig produktion sikrer bæredygtighed og reducerer omkostninger over tid.

Ganske vist er sammenhængen mellem international konkurrenceevne og social robusthed stadig underbelyst. Den amerikanske strategiekspert, professor Michael Porter, har imidlertid på Harvard Business Schools Institute for Strategy and Competitiveness udviklet et nyt Social Progress Index (SPI), der måler socialt fremskridt eller samfundsmæssig robusthed, der bliver defineret som ”et samfunds evne til at tilfredsstille sine borgeres grundlæggende menneskelige behov, etablere byggestenene for at borgere og fællesskaber kan styrke og vedligeholde deres livskvalitet, samt skabe betingelserne for, at alle individer kan indfri deres fulde potentiale”.

Målt på denne måde kommer lande som Sverige og Storbritannien (Danmark er ikke med i de foreløbige målinger) ud som sociale supermagter. Sammenholder man landenes sociale succes med deres konkurrenceevne målt med det velkendte konkurrenceindeks i Global Competitiveness Report, er der et stort sammenfald. Evnen til at balancere vækst og velfærd ser altså ud til at være en vindermodel.

Spørgsmålet er så selvfølgelig, hvordan man gør det bedst?

### Den danske model

Den danske landemodell kombinerer konkurrenceevne og social robusthed. Det er en model, der er udviklet over mange årtier. Væsentlige elementer i modellen blev udkrystalliseret i tiden efter Anden Verdenskrig, hvor økonomen Jens Otto Krag's notat ”Fremtidens Danmark” fra 1945 var et centralt dokument, der angav retningslinjer

og principper for udviklingen af den danske landemodell, som vi i dag kalder for ”velfærdssamfundet”.

Udfordringen efter Anden Verdenskrig var, at selv om Danmark var sluppet for samme materielle og menneskelige ødelæggelser under krigen, som andre lande oplevede, så var udviklingen i samfundet og erhvervslivet tilbagestående. Handelsbarrierer og valutarestriktioner havde afskærmet Danmark fra international konkurrence, manglende investeringer betød, at produktionsapparatet var gammeldags, teknologien forældet, mens viden om moderne ledelse og organisation var begrænset. På samfundsplan eksisterede der end ikke et anvendeligt nationalregnskab, der kunne give et overblik over rigets økonomiske tilstand og guide politikerne i deres beslutninger. Alt imens præsterede USA historiske vækstrater og sikrede både velstand og velfærd på et langt højere niveau til sin befolkning.

Det stod derfor klart, at en modernisering af både erhvervslivet og samfundet var helt nødvendig. Jens Otto Krag formulerede det som et mål at løfte produktiviteten og fordele den økonomiske gevinst mere ligeligt mellem arbejdsgivere (kapitalafkast), arbejdstagere (løn og goder) og forbrugere (lavere priser og større udbud). Således ville moderniseringen komme alle samfundsinteressenter til gode. Princippet banede samtidig vej for et bredt samarbejde om målet.

### **Produktivitsrevolutionen**

Krumtappen i Krags bestræbelser blev et produktivitsudvalg med repræsentanter fra arbejdsgiverne, arbejdstagerne og myndighederne, som i fællesskab udarbejdede en langsigtet plan for hvordan dansk produktivitet kunne løftes.

Det skete ved at importere teknologi og ledelsesviden fra USA i stor stil og kanalisere det ud især i erhvervslivet. Finansieringen kom fra den amerikanske Marshall-plan, en gigantisk økonomisk hjælpepakke, som havde til formål at få Europa økonomisk på fode igen og forbedre levevilkårene for europæerne. Amerikanerne ønskede ikke, at de nødlidende europæere skulle falde for kommunisternes totalitære planøkonomiske samfundsmodell, som mange så som et attraktivt alternativ til de spæde demokratiske markedsøkonomier.

Satsningen på at løfte produktiviteten var – sammen med løbende handelsliberaliseringer – med til at lægge fundamentet for en historisk produktivitsstigning og vækst i Danmark i årtierne efter Anden Verdenskrig. Væksten gjorde det muligt allerede fra i 1950erne at finansiere nye velfærdsydelse, som skabte økonomisk tryghed og social stabilitet – men som også sikrede, hvad Krag kaldte ”et økonomisk demokrati”, forstået som en ramme, hvori ethvert talent, uanset baggrund, havde mulighed for at udfolde sig takket være lige og fri adgang til uddannelser.

### **Erhvervsledernes bidrag**

Opbygningen af det danske velfærdssamfund er velbeskrevet. Hvad der måske står mindre klart er, at udviklingen var stærkt inspireret af USA – og til dels Storbritannien.

Krigen skabte et kolossalt behov for krigsmateriel, hvilket gjorde det nødvendigt at omlægge civil produktion og fremstille krigsmateriel ekstremt hurtigt. For at løse opgaven satte arbejdsgiverne i både USA og Storbritannien sig sammen med arbejdstagerne og lagde – for første gang – sammen planer for, hvordan omlægningen af produktionen skulle lykkes og målene nås, med myndighederne som bisiddere, der fjernede bureaukratiske sten på vejen. Resultatet blev et produktivitsløft, som ingen havde forestillet sig mulig. Det lykkedes USA at fremstille over 100.000 militærfly om året. Den ekstremt effektive krigsproduktion tillægges en af hovedårsagerne til, at de allierede vandt krigen.

Den ansvarlige for den amerikanske krigsproduktion var William Knudsen – eller Signius Wilhelm Poul Knudsen, en dansk emigrant, der var rejst til USA og havde gjort karriere hos bilfabrikkerne Ford og General Motors. Da præsident Theodor Roosevelt i 1941 bad Knudsen om at påtage sig ansvaret for at styre USA’s samlede krigsproduktion af skibe, fly og kampvogne, så landet kunne gå stærkt ind i Anden Verdenskrig, var Knudsen koncernchef for General Motors, hvor han havde afløst den legendariske topchef Alfred P. Sloan. Knudsen gik med ét fra at være chef for GMs 230.000 medarbejdere – eller flere, end hele dansk industri beskæftigede på det tidspunkt – til at blive chef for over én million medarbejdere på fabrikker over hele landet. I øvrigt med titel af general, den eneste civilt udpegede nogensinde i USA.

Knudsens ”krigsfabrik” kom til at fungere med en effektivitet, der skabte ærefrygt verden over. Han blev efter krigen broderet med medaljer for sin indsats.

Efter krigen besluttede præsident Roosevelt at hjælpe Europa med den såkaldte Marshall-plan - opkaldt efter udenrigsminister George Marshall. Selve indholdet af planen blev imidlertid udtænkt af progressive amerikanske virksomhedsledere, anført af Paul Hoffman, topchef for bilfabrikken Studebaker. Det var også Hoffman, Roosevelt udpegede som ansvarlig for at eksekvere Marshall-planen i Europa.

Hoffman insisterede på, at Danmark og de øvrige europæiske lande oprettede produktivitscentre som det organisatoriske omdrejningspunkt for Marshall-hjælpen. I udvalget skulle arbejdsgiverne i fællesskab med arbejdstagerne og regeringen drøfte hvordan produktionen bedst kunne moderniseres. Ganske på samme måde, som amerikanerne – ikke mindst under Knudsens ledelse – og briterne havde gjort det under krigen.

Sådan skabte en pragmatisk alliance mellem amerikanske erhvervsledere, demokratiske politikere og en dansk socialdemokratisk, økonom-uddannet handelsminister omdrejningspunktet for en dansk produktivitsrevolution, som lagde det økonomiske fundament under velfærdssamfundet.

### **Ny produktivitskrise**

Selv om Danmark i det store og hele kopierede den amerikanske tænkning, blev udfaldet en anderledes indretning af samfundet, end i USA. I Danmark blev de socialt og økonomisk stabiliserende velfærdsydelser defineret som en offentlig opgave, finansieret kollektivt af skatter fra både borgere og virksomheder, mens de i USA blev finansieret af arbejdsgiverne og i vid udstrækning af private forsikringer. Forskellen handler i høj grad om forskelle på den nationale kultur og historie. Hvilken model, der fungerer bedst over tid, er stadig i dag genstand for mange uafsluttede diskussioner.

På trods af forskellene var det danske samfundsprojekt så velegnet, at amerikanerne i slutningen af 1950'erne fremhævede Danmark som et af de mest vellykkede europæiske demokratier – i modsætning til den sovjetkommunistiske totalitarisme.

Det var dengang.

I dag er den danske produktivitsrevolution for længst historie. Tværtimod har produktiviteten i Danmark i mange år – faktisk årtier – haltet efter de lande, vi sammenligner os med, hvilket har kostet milliarder i tabt velstand og dermed også velfærd. Faktisk er produktiviteten hele 20 procent højere i USA og 10 procent højere i Tyskland og Sverige, end i Danmark, viser tal fra OECD. Disse lande kan med andre ord frembringe betydeligt større værdier på samme eller lavere arbejdstid, end danskerne.

Den udvikling skyldes ifølge den danske Produktivitskommission flere forhold. Blandt andet, at vi er bagud i forhold til andre OECD-lande med satsninger på forskning og uddannelse, der er afgørende faktorer for at skabe høj produktivitet. Vi halter – ikke overraskende – derfor også bagefter med at opfinde nyt og hjemtage patenter på nye produkter. Samtidig har investeringer i nye maskiner og andet udstyr i virksomhederne, der kan gøre os mere effektive, haltet efter og ligger nu på det laveste niveau siden begyndelsen af 1980'erne. Fortsætter det, vil Danmark være omkring 100 milliarder kr. fattigere i 2020, end hvis vi blot fulgte med udlandet.

### **Omkostningerne eksploderer**

Mens produktiviteten halter og velstanden siver, er antallet af danskere på offentlig forsørgelse samtidig rekordstort.

Ganske vist er den officielle arbejdsløshed i Danmark i 2013 på knap 6 pct., men 22 pct. af befolkningen i den arbejdsdygtige alder er samtidig på passiv forsørgelse. Alt imens

antallet af pensionister som andel af befolkningen vil vokse hurtigt i de kommende år på grund af den demografiske udvikling.

I landene omkring os – Sverige, Tyskland, Storbritannien - er ”kun” 15 pct. af borgerne på overførselsindkomster i gennemsnit. Forskellen til den danske andel på 22 pct. er umiddelbart svær at forklare. Vi burde ikke adskille os så markant. Hvis vi havde samme andel borgere på overførselsindkomster, som landene omkring os, ville de offentlige udgifter i Danmark være mindst 50 milliarder kr. lavere om året. Som det er, bidrager forskellen til, at Danmark har verdens højeste offentlige udgiftspres. Dertil kommer selvfølgelig et stort tab i form af urealiserede menneskelige ressourcer og kreativitet.

Lave indtægter og høje omkostninger er sjældent en opskrift på succes. Blandt de negative konsekvenser er, at danskerne langsomt bliver fattigere end naboerne og begrænsede i deres forbrugsmuligheder. Virksomhedernes konkurrenceevne lider skade af et højt omkostningsniveau. Samtidig vil borgerne opleve forringet velfærd, fordi lave skatteindtægter presser budgetterne.

### **Skrøbelig erhvervsstruktur**

Trods udfordringerne har Danmark som nation klaret sig økonomisk godt i de senere år takket være en stor eksport. Dansk eksport udgør i dag 53 pct. af Danmarks BNP mod 28 procent i 1971. Vi er blevet dygtigere til at sælge vores produkter og ydelser i udlandet, hvilket også er nødvendigt for at finansiere en stigende import af produkter og ydelser udefra. Det er positivt. Problemet er blot, at eksportindtægterne hviler på et spinkelt grundlag.

Kun 7,5 pct. af de danske virksomheder eksporterer. Det er altså ganske få virksomheder, der står for den danske eksport. Og ud af de 7,5 pct. af virksomhederne, der eksporterer, står omkring 10 pct. for hele 90 pct. af al eksport. Faktisk står omkring 100 virksomheder for halvdelen af Danmarks eksport. Dertil kommer, at kun godt 100 danske virksomheder står for 20 pct. af den private beskæftigelse i Danmark.

Med andre ord hviler dansk økonomi på et meget skrøbeligt fundament.

Mange af disse for Danmark ekstremt vigtige virksomheder er i dag fondsejede eller familieejede. Vi taler her om virksomheder som A.P. Møller – Mærsk, J. Lauritzen, Carlsberg, Danfoss, Grundfos, Novo Nordisk, Lundbeck, William Demant, Egmont, Hempel, Rambøll, V. Kann Rasmussen, Løvens, Novozymes, LEGO med flere. Virksomheder, der typisk er etableret for mange årtier siden, og hvis ejerskab er beskyttet – var det ikke tilfældet, ville udenlandske koncerner for længst have købt mange af virksomhederne, hvilket meget let kunne få katastrofale konsekvenser for både eksportindtægter og beskæftigelse.

Hvis for eksempel EU beslutter, at fondseje og opkøbsbeskyttede B-aktier ikke længere skal være tilladt – hvilket stærke finansielle interesser længe har argumenteret for – for på den måde at øge konkurrencen på ejerskabet, risikerer Danmark et økonomisk kollaps.

Det er derfor helt nødvendigt, at Danmark hurtigt formår at udvikle langt flere nye virksomheder, som evner at vokse, og dermed kan bidrage til at skabe et langt bredere og mere robust eksportgrundlag.

### **Behov for nytænkning**

Danmark står kort og godt i dag i en på flere måder uholdbar situation. Konkurrenceevnen svigter, produktiviteten er forsvundet og vækstgrundlaget er skrøbeligt, mens velfærdssystemet er presset af et voksende antal inaktive borgere. Det hænger ikke sammen.

Vi må derfor nødvendigvis se nærmere på den danske model og finde svar på, hvordan vi kan lykkes bedre – og det i en global verden, hvor vi bliver målt mod de bedste i alt, hvad vi gør. Hvis vi ikke evner dette, risikerer vi, at idealerne bag den danske samfundsmodel får svært ved at overleve til næste generation. Der vil ganske enkelt ikke være råd til at finansiere dem.

Vi må følgelig have det som en ambition at udvikle en ”ny” dansk model – ikke ved at kassere, hvad vi har, og erstatte det med hvad andre har, men ved at forny og videreudvikle den danske model, således, at:

Danmark bliver Europas mest konkurrencedygtige land med verdens bedste velfærdssystem.

Når vi skal hente inspiration til hvordan vi skal nå ambitionen, kan vi til gengæld med fordel både lære af fortidens succesopskrifter og nutidens globalt bedst fungerende løsninger. Det er, hvad vi forsøger i denne rapport.

Der skal imidlertid også en proces til for at realisere ambitionen. Her ser vi det som helt afgørende, at de toneangivende organisationer blandt arbejdsmarkedets parter påtager sig et ansvar for i fællesskab med politikerne at formulere den nye danske samfundsmodel, så vi sikrer støtte både blandt arbejdstagere, arbejdsgivere og vælgere. Sådan er vigtige samfundsbeslutninger blevet til før, og sådan bør de også realiseres i dag.

Den danske model blev til med forsøg og eksperimenter uden den store viden om samfundsøkonomiske sammenhænge. Med den store viden, vi har i dag, er det naturligvis muligt at formulere en velgennemtænkt ny samfundsmodel, der kan implementeres langt hurtigere, end den gamle blev, og med samme succes. Med denne proces kan Danmark blive det første demokratiske land, der udvikler en landemodell som ledelsesredskab for samfundsudviklingen.

I det følgende gennemgår vi nøgleelementer i fremtidens danske model.

# 1. Vision og mål for Danmark

Vi tror ikke, at man skaber en spændende virksomhed med unikke produkter og engagerede medarbejdere uden en vision, som kan mobilisere, begeistre og belønne medarbejdere og andre interessenter. Vi tror derfor heller ikke, at det Danmark, som flertallet af landets borgere ønsker, kan skabes uden en vision og en plan.

Hvordan skal landets ledere få borgerne til at forstå og acceptere behov for reformer og forandringer, der på kort sigt kan have negative konsekvenser for enkelte, før gevinsten materialiserer sig for de mange, hvis der ikke foreligger en forståelig og accepteret vision, der forklarer, hvor vi skal hen?

Hvordan skal erhvervslivet kunne investere i at blive globalt konkurrencedygtigt, hvis vilkårene for erhvervslivet i hjemlandet er usikre og hyppigt kan ændre sig til det værre, fordi beslutningerne ikke indgår i en overordnet vision og strategi?

Hvordan skal uddannelsesinstitutioner planlægge deres fremtid, hvis der ikke foreligger en plan for hvad der bliver satset på med afsæt i en klar vision?

Hvordan skal den offentlige sektor kunne planlægge investeringer og sikre tilgængelighed af de velfærdsydelser, vi har besluttet, at den skal levere, hvis der ikke foreligger en plan for udvikling af samfundet og en finansiering af indsatsen?

Danmarks ledere skal udarbejde en vision for, hvorledes det danske samfund skal se ud i fremtiden. Det er vigtigt, at visionen appellerer til alle interessenter, politikere, erhvervsledere, private og offentlige ansatte, fagforeninger og borgere. Der skal være noget i visionen for alle, og man skal forstå og acceptere de tiltag, der er nødvendige for at opnå visionen.

Det er vigtigt, at visionen for Danmarks fremtid vokser frem ud af en proces, der involverer så mange interessenter og borgere i Danmark, som muligt, og at resultatet kan sammenfattes i et kort og klart udsagn på tre-fire linjer. Vi kan ikke understrege nok, hvor vigtigt det er, at visionen appellerer til og har accept hos et solidt flertal i den danske befolkning.

En vision skabes bedst ved at en leder eller en lille gruppe ledere formulerer og præsenterer et udspil, hvorefter flest mulige inddrages i en tilrettelagt proces, som fører til en fælles vision, som et stort flertal i befolkningen kan tilslutte sig og gerne vil bidrage til at opfylde. Et bredt ejerskab af såvel vision som strategierne til at realisere den, understøtter den efterfølgende implementering.

Et eksempel eller udkast til, hvordan en vision for Danmark kunne være, er følgende:

Målet:

Danmark skal være et velfærdssamfund med høj livskvalitet, med uddannelse og arbejde til alle, og omsorg til alle der har behov herfor.

Midlet:

Danmark skal (derfor) være Europas mest konkurrencedygtige industriland og have verdens bedste offentlige sektor.

Visionen er en ledestjerne, som konsekvent skal udmøntes i konkrete handlinger blandt politikere, arbejdsmarkedets parter, uddannelsesinstitutioner etc. Det er derfor helt afgørende at enhver handling tager udgangspunkt i visionen.

Vi anbefaler følgende:

*Forslag 1: National visionsworkshop*

Politikere, arbejdsgivere og arbejdstagere bør i samarbejde tage initiativ til at formulere en fælles national vision for Danmark. Initiativet bør bygge på en national brainstorm-proces, hvor alle borgere bliver inddraget. Processen kan bestå af en række fastlagte faser og processer, hvor politikere sammen med arbejdsgivere og arbejdstagere formulerer en række spørgsmål og et oplæg, der skitserer Danmarks situation og udfordringer, de værdier, som danskerne deler, forslag til en række mål, og et oplæg til en vision om fremtidens danske samfund.

Denne proces kan tilrettelægges med en fastlagt startdato og afsluttes med ”En dag for Danmark” – et døgn, hvor alle borgere bliver inviteret til at tænke med og bidrage med ideer om fremtidens Danmark. Forløbet kan organiseres på en fælles it-plattform, ligesom de sociale medier, som alle borgere har adgang til, og systematiseres omkring en række spørgsmål, vi skal have fundet svar på. Processen bør involvere og inddrage medierne, der kan rapportere, belyse og problematisere udfordringer og muligheder. På afslutningsdagen for processen kan medarbejdere på virksomheder, borgere i borgerhuse og biblioteker, enhver i sit hjem, give deres besyv med til hvordan visionen indfries.

Politikerne og arbejdsmarkedets parter destillerer bidragene og udmønter en vision, mål og midler. Denne proces kan med fordel gentages og fokuseres på udvalgte emner eller problemstillinger.



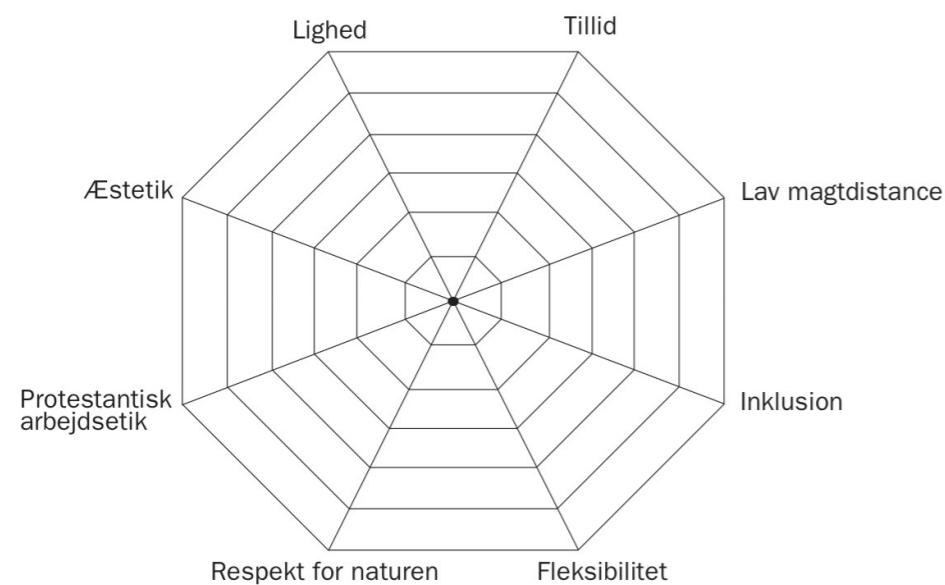
## 2. De danske værdier

Værdier er med til at styre hvad vi drømmer om, hvad vi tænker, hvordan vi ræsonnerer, beslutter og handler – hver især og i fællesskab. Hvilke værdier vi har, varierer fra menneske til menneske. Men vi deler også som regel værdier med de mennesker, vi danner fællesskab med, hvad enten det er en familie, arbejdsplads eller nation.

Hvis vi som nation i fællesskab skal realisere en vision og nå fælles mål for, hvordan vi vil indrette os i verden, er det en fordel, at vi deler et sæt grundværdier, der angiver hvordan vi ønsker at realisere både vision og mål.

Vi har da også fælles danske værdier. De bliver særligt tydelige, når vi sammenligner os med resten af verden. De danske værdier er blandt andet blevet kortlagt af Nordisk Ministerråd i rapporten "Norden som global vinderregion", hvor 27 nordiske eksperter i ledelse og kultur definerer følgende kerneværdier globalt set som særlig danske (og skandinaviske): respekt for det enkelte menneske, hvilket vil sige lighed, tillid og fællesskab, en luthersk arbejdsetik, der handler om ansvar og flid, en respekt for naturen, der indkapsler etik og hensyn.

### M/M | Det nordiske værdikompleks



Kilde: Mandag Morgen, 2004

Hvis vi omsætter værdierne til normative udsagn, taler vi om, at vi:

- drager omsorg for hinanden (lighed)
- stoler på hinanden (tillid)
- møder hinanden i øjenhøjde (lav magtdistance)
- vil have alle med (inklusion)
- udforsker og tilpasser os til vores omgivelser (fleksibilitet/åbenhed)
- drager omsorg for naturen i dag og i morgen (miljøbevidsthed)
- finder mening i arbejdet (protestantisk arbejdsetik)
- værdsætter det harmoniske, enkle (æstetik)

Vi deler i høj grad disse værdier med de øvrige skandinaviske lande. Andre folkefærd i verden har indrettet sig anderledes som samfund, fordi deres værdier – eller kultur – har ført dem til andre løsninger.

Disse kulturelle særegenheder er vigtige. De repræsenterer en variation og differentiering, som rummer økonomiske styrker – at anskue en udfordring eller mulighed fra et andet ståsted, end andre gør, kan føre til andre og nogle gange bedre, hvis ikke unikke løsninger. De repræsenterer også en grundlæggende forudsætning for beslutninger og udviklingsmuligheder – tiltag, som strider mod disse værdier, vil ofte blive modarbejdet, bevidst eller ubevidst.

### Frihed under ansvar

De danske og skandinaviske værdier har rødder langt tilbage i historien. Flere forskere sporer dem tilbage til vikingetiden. Den danske forfatter Martin A. Hansen forklarede i sit værk "Af folkets Danmarkshistorie" fra 1957 vores kulturelle særegenhed med traditionen for søfart. "Kystfolk", kaldte han os – et folkefærd, der siden stenalderen og op gennem vikingetiden organiserede sig i små enheder, hvor skibsbesætningen var det organisatoriske princip for samfundenes sociale struktur.

"Kystfolk har fra ældgammel tid ejet stærkere individualisme, mere frihedstrang. De må klare sig enkeltvis eller i mindre skarer. De har villet have folkeret, værn for enkeltmand og mådeholden kongemagt. Deres vigtigste sammenslutninger var bådelaug og skibsmandskaber. Om bord i fartøjet havde hver mand sin pligt, han sørgede selv for sin mad og kendte sin plads, og selv når han havde det hårde job at sidde ved åren vovede ingen at bruge pisk på ham, som på trælleroerne på de romerske galejer. Hver mand var med til at bestemme, når de skulde sejle og hvorhen de skulde sejle. De holdt skibsting. Men hver mand vidste også, at der på havet i hårdt vejr eller i kamp er tider, hvor alt afhænger af styrmanden, af høvdingen og hans myndighed."

Som ”kystfolk” har vi gennem århundreder udviklet en kultur, der er præget af respekt for den enkelte, frihed under ansvar, en tro på, at den enkelte kan og vil, hvis de får de rette forudsætninger og rammer. Så stærke har disse holdninger været, at selv da kristendommen nåede til Skandinavien, fik den en særlig protestantisk udformning, fordi skandinaverne sagde nej til Paven og hans mellemænd, og insisterede i stedet på, at alle skulle kunne henvende sig direkte til Gud og at vi alle var lige for Gud.

Det skandinaviske verdenssyn påvirker da også ledelses- og samarbejdskulturen på arbejdspladserne, der er præget af fokus på personlige kompetencer, stor uddelegering og selvstændighed, lav magtdistance, udpræget samarbejdsvilje, omstillingsparathed og opfindsomhed. Danske medarbejdere har i højere grad end medarbejdere andre steder i verden takket være denne arbejdskultur frihed og mulighed for at tage selvstændige beslutninger, hvilket betyder, at opgaver, ydelser og produkter hurtigere bliver tilpasset til skiftende forhold og betingelser – hvilket er en klar fordel på en dynamisk markedsplads. Andre steder i verden fungerer samarbejdet i mere hierarkiske organisationer, hvor en hærskere af chefer dikterer den enkeltes opgaveløsning og følger nedskrevne manualer.

#### *Samarbejdskultur er en styrke*

Den danske arbejdskultur rummer en potential styrke især i en innovationsdrevne økonomi, hvor samarbejde, vidensdeling, tillid og omstillingsparathed er nøgleparametre.

Ifølge en undersøgelse blandt store internationale virksomheder, som Economist Intelligence Unit har gennemført, er den primære kilde til nytænkning og udvikling i virksomhederne et team, der samarbejder om at finde en løsning på en opgave. Ifølge Global Competitiveness Report, der hvert år måler nationernes konkurrenceevne, topper de skandinaviske lande netop med den type proceskompetencer.

Den skandinaviske samarbejdskultur gør det med andre ord lettere at mobilisere medarbejdernes ideer og kreativitet og skabe en medarbejderdrevet innovation i virksomheden, hvilket både gør det lettere for virksomheden at omstille sig til nye vilkår og udvikle nye svar på udfordringer og muligheder, når de dukker op.

Det har klart bidraget til at forklare hvorfor de skandinaviske lande i de seneste årtier har befundet sig på toppen af alverdens ranglister over konkurrenceevne og innovation – trods små hjemmemarkeder med høje skatter, store offentlige sektorer og generøse velfærdsydelse.

#### *Ledelsesmæssig styrke*

Den skandinaviske kultur påvirker selvfølgelig også ledelsesopgaven. Som en konsekvens af kulturen bliver ledelse praktiseret anderledes i den private sektor i Danmark og de skandinaviske lande, end mange andre steder i verden.

For eksempel er de skandinaviske ledere ifølge Global Competitiveness Report mest villige i verden til at uddelegere autoritet. Og ifølge en spørgeundersøgelse gennemført af Capacent blandt danske topledere, siger samfulde 94 pct., at de foretrækker den skandinaviske ledelsesmodel med selvstændige medarbejdere og flade hierarkier, frem for den i resten af verden meget udbredte, traditionelle hierarkiske kommando-og-kontrol ledelsesform.

Som professor Henrik Holt Larsen fra CBS, der forsker i skandinavisk ledelse, udtrykker det: ”Der er ingen tvivl – der findes en skandinavisk ledelsesmodel, som adskiller sig fra resten af verden og som er mere på forkant med fremtidens krav, end andre ledelsesmodeller i verden”.

Særegenheten er ikke mindst interessant, da det ser ud til, at ledelsestænkningen i resten af verden bevæger sig i skandinavisk retning. Når en af verdens førende ledelsestænkere, professor Gary Hamel fra London School of Economics, beskriver ”The Future of Management”, så handler det netop om en ledelsesstil, der uddelegerer handlekraft til selvstændige og veluddannede medarbejdere i hierarkisk flade organisationer.

Spørgsmålet er så, om vi forstår at udnytte de kulturelt betingede fordele, vi har – og evner at håndtere de svagheder, vores egenart også kan rumme. Bagsiden af den særlige demokratiske danske ledelsesstil kan være en svag eksekvering. Den gode løsning får først værdi, når den realiseres. Flere internationale undersøgelser peger på, at vi har udfordringer på den front.

Under alle omstændigheder er det samtidig et paradoks, at ledelse bliver praktiseret markant anderledes i den danske offentlige sektor, end i den private, med langt mere kontrol, hierarki og bureaukrati. Med andre ord udnytter vi ikke de kulturelle styrker i dansk ledelse i den offentlige sektor på samme måde, som i den private, hvilket koster i form af tabt innovation, effektivitet og omstillingsevne.

#### *Kulturelle styrker skal udforskes*

Det gælder over hele verden, at der er en stærk kobling mellem den nationale kultur og den måde, virksomheder bliver drevet og fungerer på. Headhunteren Kai Hammerich og kultureksperten Richard D. Lewis påviser dette i en ny bog – ”Fish Can’t See Water”, udgivet i 2013.

Forfatterne forklarer hvordan den nationale kultur har hjulpet virksomheder som Samsung, Nokia, FLS, Sony, Toyota og andre til at få succes netop med afsæt i en virksomhedskultur, der er funderet i oprindelseslandets nationale kultur – men også hvordan den selvsamme kultur kan spænde ben for ledelsestiltag på uventede måder med katastrofale følger, hvis man ikke er opmærksom på den.

# Sådan er skandinavisk lederskab

Dette karakteriserer skandinavisk ledelse:

- Ledelsesstil karakteriseret ved uformalitet, ligeværdighed og tilbageholdenhed
- Flade hierarkier, små lønforskelle, få frynsegoder
- Konsensuspræget, inklusiv tilgang til beslutninger og forandringer
- Modvilje blandt ledere mod at anvende deres formelle magt, tendens til overtalelse i kraft af argumenter frem for karisma
- Markeds- og kundeorientering som fremmer samarbejde på tværs af funktioner og organisationer

Det medfører blandt andet følgende fordele:

- Styrker organisatorisk solidaritet
- Minimerer konflikter internt
- Skaber grundlag for koordinerende mekanismer
- Fremmer flydende kommunikation
- Fremmer dialog på tværs af faggrænser
- Opbakning bag vedtagne beslutninger

Kilde: "Management in Scandinavia," 2004

Kulturen, som rummer handlingsstyrende værdier, er reelt ledelsens blinde makker, og kan styrke eller svække ledelsen, alt efter hvor bevidst man er om den. Forfatterne anbefaler således ledere til at kortlægge de kulturelt betingede værdier i virksomheden for bedre at kunne navigere og sikre, at kultur og strategi er kalibrerede, og understøtter hinanden, frem for underminere hinanden.

Problemet er blot, at fisk netop ikke kan se vand. Når man befinder sig i sin egen kultur, kan den være vanskelig at se, beskrive og operationalisere. Vi mangler samtidig instrumenter til at kompensere for kulturelle svagheder. For eksempel mener Hammerich, at den danske kultur fremmer små, kreative virksomheder, fordi vi som et frodigt landbrugsland historisk ikke har behovet at tænke meget på næste års høst – den er så at sige sprunget ud af muldjorden. Til gengæld er danskerne svage på langsigtede, strategiske processer, som skal til for at skabe store virksomheder. I Sverige er det omvendt. Den stenede svenske grund skabte minedrift, værfter og skovdrift, der krævede store investeringer, langsigtet planlægning og adgang til store markeder, hvilket har befordret store, internationale virksomheder og leveret en kompetence i at drive dem.

Danske virksomheder har svært ved at vokse sig store og har formentlig brug for de svenske kompetencer. De geokulturelt betingede forskelle på landene gør imidlertid ofte samarbejde vanskeligt mellem de kortsigtede danskere og langsigtede svenskere, selv om vi i øvrigt deler livsværdier. Der mangler i dag ledelsesredskaber, der hjælper med at overvinde forskellene og i stedet udnytter de respektive styrker til at skabe fælles konkurrencefordele.

Vi kan kun beklage, at de kulturelt betingede styrker og svagheder i dansk og skandinavisk ledelse i dag er forskningsmæssigt underbelyst og erkendelsesmæssigt undertrykt. Indtil for nylig har det været debatteret, om man overhovedet kan tale om en særlig skandinavisk ledelse. Styrkerne og særegenheden i den skandinaviske arbejdskultur må nødvendigvis erkendes og anvendes målrettet – ligesom vi har behov for at håndtere de eventuelle svagheder, vores kulturelle egenart også kan repræsentere.

*Kulturelt drevne erhvervsstyrker*

De værdier, vi deler, giver ikke alene fordele i form af en særegen arbejdskultur. De har også ført til en særegen måde at indrette samfundet på, som igen har ført til en række kulturelt betingede erhvervsstyrker.

Selv om det ikke er muligt empirisk at fastslå en direkte årsag-virkning-sammenhæng mellem kulturelle værdier og erhvervmæssige styrker, så er det ikke desto mindre muligt at isolere koblinger mellem dem:

- Velfærdsprodukter (knyttet til lighed)
- Innovation (knyttet til tillid)

- Ledelse baseret på processuelle styrker (knyttet til lav magtdistance)
- Bred og stærk kompetencebase (knyttet til inklusion)
- Omstillingsevne (knyttet til fleksibilitet og åbenhed)
- Bæredygtighed og helhedssyn (knyttet til respekt for naturen) Arbejdsomhed, personligt ansvar og effektivitet (knyttet til protestantisk arbejdsetik)
- Design og funktionalitet (knyttet til æstetik)

Disse erhvervsmæssige styrker er forankrede i vores samfund og kultur, og er derfor umiddelbart vanskelige for andre at kopiere. Spørgsmålet er, om det fulde økonomiske potentiale i styrkerne er tilstrækkeligt forstået og udnyttet.

Velfærdsproduktion er et eksempel på en uudnyttet mulighed. Danmark har i mange år været globalt førende i udvikling af velfærdsydelse med tilhørende produkter, men trods årtiers debat – siden 1970'erne – om det store potentiale i en eksporterende dansk velfærdsindustri, har det nødvendige privat-offentlige samarbejde ikke manifesteret sig, som er nødvendigt for at realisere potentialet - alt imens de asiatiske lande nu er ved opbygge deres egne velfærdsydelser for hundreder af millioner af borgere, hvilket skaber oplagte, men uudnyttede afsætningsmuligheder for Danmark.

Når det ikke er sket, tyder det på manglende klarhed omkring såvel fælles vision, mål og værdier. Hvis vi i de respektive samfundssektorer arbejder ud fra vidt forskellige visioner, målsætninger og værdier om, hvad vi vil som nation, bliver det hurtigt vanskeligt at finde sammen om at udnytte mulighederne.

Hvis ikke vi bliver mere bevidste om vores kulturelle særegenhed og de værdibaserede styrker, den repræsenterer, og derfor forsømmer at udvikle og udnytte mulighederne, risikerer vi at sætte vækst og velfærd over styr.

Globaliseringen handler ikke kun om at skue udad og forstå og tilpasse sig forandringer, den handler også om at skue indad og forstå sine egne særlige styrker og kompetencer, og anvende dem bedst muligt i nye sammenhænge. Det kan vi – og skal vi – blive meget bedre til.

#### *Værdiskred og værdiblokader?*

Vi har ingen anbefalinger om at ændre på de danske værdier. Værdier udvikler sig over lang tid og ændrer sig kun langsomt. Tværtimod ser vi de danske værdier som limen, der holder den danske model sammen, lige som de repræsenterer en kulturel differentiering i forhold til andre lande, hvilket kan være en konkurrencefordel i form af unikke, gode løsninger, såfremt de kulturelle særtræk bliver anvendt bevidst og dygtigt.

Derfor mener vi også, at det er vigtigt, at fremtidens danske samfundsmodel bliver udviklet i overensstemmelse med de grundlæggende danske værdier.

Vi kan til gengæld være bekymrede over, at måden, vi i de senere år har udviklet det danske samfund, kan underminere og svække nogle af de værdier, vi længe har haft.

Med 28 pct. af befolkningen i den arbejdsdygtige alder på passiv forsørgelse kan det være vanskeligt at se den protestantiske arbejdsetik blomstre i Danmark eller at se ligheden og inklusionen fungere i praksis. Tydeligvis er der taget beslutninger undervejs, som er i uoverensstemmelse med de danske værdier.

Tilsvarende med værdien fleksibilitet og åbenhed. Som et lille land har Danmark altid evnet at udnytte ideer, viden og produkter fra den store verden, og opfyldte efterspørgslen uden for grænserne – uanset, at grænserne i perioder har været mere lukkede end i andre. Imidlertid har holdningen til det fremmede i dele af samfundet i de senere år ændret sig fra nysgerrighed og imødekommenhed til mistro og afvisning. Det gavner på ingen måde, hvis Danmark bliver mere lukket.

For eksempel har vi undladt at tilpasse Danmark den globale økonomi, hvor det fælles sprog er engelsk, sådan at udlændinge kan fungere let i Danmark og begå sig ikke mindst i den offentlige sektor, hvor sproget i dag som hovedregel udelukkende er dansk. Det svækker vores muligheder for at tiltrække talent udefra.

Samtidig kan vi være bekymrede over, at flere af de danske værdier er i konflikt med og blokerer for samfundstiltag, der er nødvendige for, at Danmark kan begå sig i en global økonomi. For eksempel ser det i flere tilfælde ud til, at værdien lighed stiller danske virksomheder langt dårligere, end deres udenlandske konkurrenter. Danmark har verdens højeste kapitalbeskatning, hvilket skader iværksætternes muligheder for at tiltrække kapital og vokse, med den beskæftigelse, det fører med sig. I mange andre lande får nystartede virksomheder særbehandling i form af skattefordele, hvilket betyder, at de ikke betaler lige så meget i skat – typisk i de første år – som andre skatteydere. I Danmark lader lighedsværdien til at spænde ben for en ekstremt vigtig kilde til en vækst og velstand, som kan finansiere en anden dansk værdi: inklusion.

Der er derfor et klart behov for at se nærmere på, hvilke grundlæggende værdier, vi som land og folk i dag deler og styrer efter, og analysere, om den måde, vi indretter os på med dagens samfundsløsninger, reelt er inspireret af og i harmoni med de selvsamme værdier, samt hvorvidt værdierne er i konflikt med den globale virkelighed, Danmark skal tilpasse sig til og begå sig i, eller ej.

Vi anbefaler derfor at

#### *Forslag 1: Værdieftersyn*

En kommission eller ekspertgruppe nedsættes til at definere og beskrive de danske værdier, og gennemføre et værdieftersyn, hvor værdierne bliver målt mod eksisterende samfundsløsninger.

Med afsæt i dette arbejde er det nødvendigt at udvikle eller udarbejde forslag til at tilpasse samfundsløsningerne, så de fungerer i den globale tidsalder og samtidig harmonerer med værdierne. Reelt er dette en opkvalificering af samfundsledelse, så nye løsninger bliver udviklet på et mere kvalificeret grundlag og bliver gensidigt understøttende.

En kalibrering af samfundsløsningerne med de danske værdier kan føre til mere effektive og unikke løsninger, der understøtter både den danske konkurrenceevne og sociale stabilitet.

#### *Forslag 2: Forskning i værdibaseret ledelse*

De danske ledelsesskoler og kompetencecentre bør gå sammen om at udvikle ny og bedre indsigt i og bedre værktøjer til værdibaseret ledelse, som tager afsæt i de grundlæggende nationale værdier. Store dele af den toneangivende ledelseslitteratur er i dag inspireret af amerikanske eksperter og amerikanske eksempler. Imidlertid ser vi globale succesvirksomheder vokse frem med afsæt i mange forskellige kulturer og hvis succes er betinget af netop de forskelligartede nationale kulturer.

Denne satsning bør kobles til den danske vækstpolitik. Hvis den typiske danske arbejdskultur er præget af værdier, der fremmer små virksomheder med selvstændige, kreative, ligeværdige og fleksible medarbejdere, men ikke understøtter ensretning, magtstrukturer, langsigtet planlægning og andet, som er nødvendigt i store internationale virksomheder, så risikerer vi, at politiske tiltag, der skal sikre flere danske vækstvirksomheder, også fremover skuffer. Medmindre vi altså udvikler ledelsesredskaber, der gør ledere og medarbejdere i stand til at kompensere for nationalt kulturelt betingede svagheder.

Konkret kunne det være et fokusområde at udvikle metoder og modeller, der får danskere og svenskere til at se, forstå og udnytte hinandens styrker og håndtere egne svagheder. Potentialet er nye, kreative, internationalt slagkraftige virksomheder.

## 3. Erhvervslivet

Da det danske velfærdssamfund blev grundlagt efter Anden Verdenskrig, var virksomhederne og deres produktion og eksport i centrum. Der var dengang en bred bevidsthed om, at et internationalt konkurrencedygtigt erhvervsliv var selve grundlaget for velstand og velfærd, og at det var en fælles opgave for arbejdsgiverne, arbejdstagerne og myndighederne at sikre det. Tilsvarende var der i befolkningen et krav og en forventning om at have retten til et arbejde og kunne forsørge sig selv og sine.

Faktisk er denne tænkning nedfældet i Grundloven, hvor der står, at den, ”der ikke selv kan ernære sig eller sine, og hvis forsørgelse ikke påhviler nogen anden, er berettiget til hjælp af det offentlige, dog mod at underkaste sig de forpligtelser, som loven herom påbyder.” Udgangspunktet er med andre ord klart, at hver og en arbejder for sin egen føde. Der var næppe nogen, der dengang havde forestillet sig, at 2.188.000 danskere i 2013 ville modtage overførselsindkomster.

Spørgsmålet er da også derfor, om der i dag er den samme forståelse for, at forudsætningerne for, at danskerne kan få det velfærdssamfund, de ønsker, er et succesrigt og internationalt konkurrencedygtigt erhvervsliv, som skaber spændende job og fremstiller produkter og services af høj kvalitet, der kan sælges i Danmark og eksporteres. Og at virksomhederne kun kan det, hvis de har adgang til dygtige og produktive medarbejdere i verdensklasse og globalt konkurrencedygtige rammevilkår.

Som vi ser det, bliver der i dag talt mere i Danmark om hvordan kagen deles, end om hvordan den skal bages. Det er ikke befordrende for velstandsudviklingen.

#### *En ny verdensorden*

Vi bliver nødt til at forstå og erkende, hvad det er for en verden, vi i dag lever i og skal begå os i.

For halvtreds år siden var Danmark selvforsynende med alt fra tv-apparater til toilet-papir. De fleste danske virksomheder havde små eksportandele. Det samme var tilfældet i de andre lande – produktionen var hovedsagelig lokal. I dag bliver produkter - eller blot dele af et produkt - fremstillet der i verden, hvor der er optimale betingelser.

Ofte bliver produktionen lagt der, hvor der er specialviden om en given produktion og optimale rammevilkår for produktionen, dvs. konkurrencedygtigt omkostningsniveau, få bureaukratiske barrierer, produktionsunderstøttende lovgivning, nærhed til markeder, adgang til arbejdskraft, etc. Vi har med andre ord fået en global arbejdsdeling, hvor opgaverne bliver lagt der i verden, hvor de bliver løst bedst og billigst, næsten uanset hvor i verden det måtte være.

Denne præmis er altafgørende for Danmarks fremtid at forstå og håndtere. Den globale økonomi betyder, at vi skal have verdensklasse i alt, hvad vi foretager os – for ellers

vil andre, der er dygtigere eller billigere, overtage opgaven. De bedste bliver valgt til – resten bliver, før eller siden, valgt fra. Som højomkostningssamfund stiller dette tårnhøje krav til danskernes kompetencer, indsats og færdigheder, for vi kan ikke konkurrere på pris, kun dygtighed. Alternativet er, at vi vælger den danske velfærdsmodel fra. Denne erkendelse synes ikke at gennemtrænge den danske bevidsthed og debat. Måske, fordi den udfordrer en række af de danske værdier, især lighed.

Værdien lighed eksisterer ikke på den globale markedsplads. Det er den bedste, som kan andet og mere end andre, der bliver valgt til og får lov. Det er nyttesløst at bekæmpe globaliseringen. De lande, der har valgt den vej, har mistet meget. Udfordringen er derfor i fællesskab at formulere løsninger, der leverer verdensklasse. Dette er helt centralt for alt, hvad vi i øvrigt foretager os.

Således har globaliseringen gavnet de danske virksomheder, der har evnet at præstere verdensklasse og forstået at udnytte de nye muligheder til både at styrke produktionen og udvide markedet. De, der ikke har formået dette, har oftest ikke opnået succes. Globaliseringen har også gavnet de veluddannede og dygtige på arbejdsmarkedet, som i dag har langt større muligheder for et spændende, givende og vellønnet job. De, der ikke har verdensklasse at byde på, har derimod oftest fået det vanskeligere med at begå sig. Forbrugerne nyder derimod generelt godt af globaliseringen, da de har fået adgang til langt flere og bedre produkter til væsentligt lavere priser, end tidligere, hvilket omsætter sig til større velstand.

#### *Danske nichevindere*

Som et lille land har Danmark ikke et stort hjemmemarked, hvor virksomhederne kan opbygge kapital og ressourcer, der gør det muligt at konkurrere globalt på massemarkeder. Samtidig betyder den danske samfundsmodel, at omkostningsniveauet i Danmark er relativt højt sammenlignet med mange asiatiske eller sydamerikanske lande, hvilket gør det vanskeligt at konkurrere på lav pris. Mange danske virksomheder har derfor satset på kvalitetsprodukter og services i nichemarkeder og – ved at levere verdensklasse – opnået meget store eksportandele.

Virksomhedernes strategiske valg betyder også, at Danmarks reelle konkurrenter typisk er nære europæiske lande som Sverige, Tyskland, Holland og Schweiz, hvor virksomhederne følger lignende strategier. Derfor er det vigtigt, at betingelserne for erhvervslivet i Danmark matcher disse lande og at vores konkurrenceevne er den bedste i Europa – men ikke nødvendigvis i verden.

Regeringen bør i sin erhvervspolitik og generelle vækstpolitik understøtte denne strategi mest muligt. For eksempel bør Danmarks begrænsede forskningsmidler prioriteres efter de nicheområder, hvor vi har særlige styrker og forudsætninger for at skabe produktion og eksport. Tilsvarende skal vi sikre uddannelser i verdensklasse, der netop

understøtter disse områder. Vi har ikke råd til at bilde os ind, at vi skal benchmarke os erhvervspolitisk, forskningspolitisk eller uddannelsespolitisk mod USA eller Kina med samme bredde og samme strategi, som disse lande følger. Det er svære valg, som skal analyseres og diskuteres, men nødvendigvis træffes.

Det er samtidig helt nødvendigt, at alle erkender, at det er nødvendigt at bevare produktion i Danmark, altså fremstillingsindustri. Forskning og udvikling knytter sig til produktion, og mange services knytter sig tilsvarende til produktion. Det er en farlig illusion at tro, at vi kan leve af at være videnssamfund og servicenation alene. Den vildfarelse risikerer at koste dyrt.

#### *Nye kompetencekrav*

Globaliseringen påvirker klart arbejdsmarkedet. Adgang til arbejdskraft til langt lavere lønninger end i Danmark har mindsket behovet for lavtuddannet arbejdskraft i Danmark, mens satsningen på kvalitetsprodukter i nichemarkeder og avanceret produktion har øget behovet for specialiseret og højtuddannet arbejdskraft. Dette mønster vil næppe ændre sig i de kommende år. For virksomhederne i Danmark er det derfor helt afgørende at have adgang til arbejdskraft med de rigtige kvalifikationer, hvilket stiller nye og større krav til uddannelserne om i et tæt samspil med erhvervslivet at tilrettelægge uddannelserne, så arbejdsstyrken matcher virksomhedernes behov.

I det omfang Danmark ikke selv uddanner de nødvendige medarbejdere med de efterspurgte spidskompetencer i verdensklasse, er det afgørende for virksomhederne at kunne rekruttere dygtige medarbejdere i udlandet. Her er det et selvstændigt og vigtigt parameter, at alle barrierer for den nødvendige arbejdskraft udefra bliver fjernet, både bureaukratiske og kulturelle. Danmark skal med andre ord opleves som et gæstfrit land, hvor det er let, spændende og lønsomt at flytte til – ellers vil også nichevirksomhederne i Danmark blive nødsaget til at flytte produktionen dertil, hvor den kvalificerede arbejdskraft er.

I forbindelse med rekruttering i udlandet er det oplagt at satse på at tiltrække mange af de hundredetusinder af danskere, som i dag opholder sig i udlandet, har international erhvervserfaring og naturligvis er mere fortrolige med den danske kultur, end andre vil være.

I øvrigt vil satsningen på nicheprægede kvalitetsprodukter, avanceret produktion med robotisering og højtuddannede specialiserede medarbejdere betyde, at der ikke vil være samme behov for at flytte arbejdspladser til lavtlønslande. Til gengæld er der et enormt behov for at omskole og opkvalificere mange lavtuddannede medarbejdere, som uden de nødvendige kompetencer let bliver marginaliserede på arbejdsmarkedet. Hele denne kompetencesatsning har behov for et helt andet ambitionsniveau, end hvad der hidtil er præsteret.

Omvendt er det et behov for, at danske virksomheder bliver bedre til at ansætte medarbejdere med en anden uddannelsesmæssig baggrund, end arbejdsopgaven umiddelbart foreskriver, og hjælpe dem til at omstille sig og udvikle de nødvendige kompetencer.

#### *Flere iværksættere*

Danske virksomheder styrker sig ved at opkøbe virksomheder i udlandet, for på den måde at tilegne sig viden eller markedsandele. Det er som regel en kilde til stolthed, når det sker.

Vi må tilsvarende lære at leve med ikke at betragte det som landsförræderi, at nogle danske virksomheder bliver solgt til udenlandske virksomheder, i stedet for at stå alene. I en global verden, hvor konkurrencen sker på både viden og ressourcer, gælder i mange tilfælde deisen: "Spis eller blive spist". Det handler om at blive globalt ledende i sit markedssegment, og her er opkøb af andre virksomheder et redskab til det. Hvad enten det er danske virksomheder, der køber udenlandske, eller udenlandske, der køber danske.

Vi skal som hovedregel ikke være kede af, at danske virksomheder er attraktive og bliver købt af udlandet. Dels bidrager salg af danske virksomheder ganske betydeligt til handelsbalancen, dels viser adskillige undersøgelser, at virksomheder i Danmark, der er blevet købt af udenlandske virksomheder, generelt klarer sig rigtig godt.

Men salg af danske virksomheder kan naturligvis ikke fortsætte i det uendelige, hvis ikke der hele tiden kommer flere nye til. Det er nødvendigt. Desuden er nystartede virksomheder den største bidragsyder til jobskabelsen i Danmark. Følgelig er det en kerneopgave at skabe et miljø i Danmark, hvor mange nye virksomheder opstår og hurtigt vokser sig større. I øvrigt er netop gode betingelser for iværksættere og de interessenter, der bidrager til at få nye virksomheder til at vokse, et fælles træk i de mest konkurrencedygtige lande i verden.

Vi ser med bekymring på, at iværksætermiljøet i Danmark i dag er alt for svagt. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at der er relativt få nye vækstvirksomheder, selv om motivationen blandt danskerne til at starte ny virksomhed er ganske stor. Ifølge "The Global Entrepreneurship Monitor 2011" ligger Danmark næstsidst blandt 23 sammenlignelige økonomier målt på både den nuværende vækst i nystartede danske virksomheder og fremtidige vækstforventninger. Blandt barriererne er manglende adgang til finansiering, omfattende offentlige regler og krav, svagt fokus på iværksætterkompetencer i uddannelserne, og hård beskatning af virksomhederne og iværksætterne selv. Ifølge en undersøgelse, som DI har foretaget i 2011, svarer fire ud af 10 danske iværksættere, at skattetrykket, samt administrative forpligtelser overfor staten "i høj grad eller i meget høj grad" udgør en vækstbarriere for deres virksomhed.

Det er altså omkostningstungt og administrativt besværligt at skabe nye virksomheder i Danmark, mens spirende succes beskattes hårdt fra start. Med de vilkår bliver den fornødne risikovillige væstkaptital endnu sværere at skaffe, mens mange succesrige iværksættere og innovative mennesker forlader Danmark for at bygge virksomhed i udlandet i stedet. Samtidig holder rammevilkårene også mange udlændinge fra at bygge virksomhed i Danmark. Det er en ekstremt uheldig tilstand.

#### *Væstkaptital mangler*

Finanskrisen har i de senere år bidraget til at forværre de i forvejen svage vækstrammer i Danmark ved at skabe knaphed på kaptital. Ifølge en spørgeundersøgelse foretaget af DI i 2011 siger hele 51 procent af de adspurgte iværksættere, at finansieringsproblemer "i meget høj grad eller i høj grad" er en direkte vækstbarriere. Det skader indlysende Danmarks vækstmuligheder, at gode og sunde ideer ikke kan finde kaptital.

Vækstfonden søger at lempe denne kreditklemme. Men meget mere kunne gøres for at tiltrække kaptital fra både danske og udenlandske investorer. Danmark har ifølge Eurostat verdens højeste skat på kaptital. De negative konsekvenser af dette er mange: lavere investeringer i både nye og eksisterende virksomheder, lavere produktivitet, lavere investeringer i ny teknologi, færre virksomheder, som flytter til Danmark, større udflytning af potentielle investorer, vanskeligere at tiltrække udenlandske investorer og at få velhavende udenlandsdanskere vælger at flytte tilbage til Danmark. Det er nødvendigt at udvikle en løsning, der fjerner eller mindsker denne barriere, og bringer Danmark i balance med verden omkring os.

Så længe vilkårene for nye virksomheder er dårligere i Danmark, end i resten af verden, risikerer vi at se for få nye virksomheder vokse op og bidrage til velstanden og velfærden, til at det er muligt at opretholde den danske model.

Vi må sammenfattende nødvendigvis gøre det til en målsætning, at Danmark skal være Europas mest konkurrencedygtige land med et stærkt miljø for bestående virksomheder, nye virksomheder og udenlandsk ejede virksomheder inden for de områder, hvor Danmark har udviklet og udvikler kompetencer i verdensklasse. Vi må nødvendigvis også fokusere forskning, uddannelse og andre ressourcer mod disse områder. Samtidig må landets ledere påtage sig ansvaret for den meget store pædagogiske opgave det er, at forklare og opnå accept af blandt det store flertal af danskerne, at de kun kan få det velfærdssamfund, de ønsker, hvis landet har en fremgangsrig privat sektor.

Vi anbefaler følgende:

#### *Forslag 1: Vend hjerneflugten om*

Der bor i dag skønsmæssigt 200.000 danskere uden for Danmarks grænser. De råder i fællesskab over store milliardbeløb i form af private formuer, samt internationale

kompetencer - mange har evnet at få succes ude i verden. I dag har Danmark kun begrænset glæde af deres kompetencer og kapital, fordi de bor og virker uden for landets grænser.

Der er mange årsager til dette. En årsag er, at beskatningen i Danmark er langt hårdere, end i udlandet. Ifølge rapporten "Danmark i den globale økonomi" fra 2006 angiver 80 pct. af udlandsdanskerne dette som hovedårsag til, at de forbliver ude. Det er derfor en ide at overveje en særlig skatteordning for udlandsdanskere, som gør det attraktivt for dem at flytte tilbage til Danmark og investere deres viden og kapital her. Altså fra "brain drain" til "brain gain".

Man kan lade sig inspirere af den eksisterende Forskerordning, og udvikle en ordning, hvorunder udlændinge og hjemvendende udlandsdanskere med mere end 10 år i udlandet kan flytte til Danmark i en femårig periode til en yderst attraktiv lav indkomstskattesats – f.eks. 26 procent. Mange på den eksisterende Forskerordning ender med at blive i Danmark efter ordningens ophør.

Det anbefales samtidig at lave en tilsvarende ordning med lav skat på kapitalindkomst i en årrække. Dette vil appellere til velhavere med betydelig kapital, som kunne investeres i Danmark. Det bedste ville naturligvis være en generel sænkning af kapitalskatterne i Danmark, eventuelt med en disproportional sænkning på investeringer i nystartede virksomheder, for at kanalisere kapital den vej.

En sådan forskelsbehandling er ganske vist umiddelbart i konflikt med den danske værdi lighed og risikerer derfor at møde modstand. Ikke desto mindre eksisterer Forskerordningen netop i anerkendelse af, at ikke hele verden har valgt at indrette sig, som Danmark, og at vi for at kunne skabe vækst og velstand i Danmark derfor er nødt til at udvikle løsninger, der bygger bro mellem den danske samfundsmodel og resten af verden.

Det er også en god ide at udvikle en global dansk vidensbank – "Danmarks vidensbank" – hvor alle danskere i udlandet kan indgå, således at det er muligt at trække på danske kompetencer globalt alt efter behov for eksempel til at skabe brohoveder for danske produkter rundt om i verden. Denne vidensbank kan opbygges som et socialt medie. Hvis blot 10.000 eller 20.000 danske forretningsfolk i udlandet indgår aktivt og kan bidrage med deres viden, netværk og ressourcer, ville effekten blive ganske betydelig. Der eksisterer allerede et dansk online netværk – DABGO, Danes Abroad Business Group Online – som siden 2006 har bragt mere end 10.000 danskere sammen. DABGOs stiftere er indstillet på at stille netværket til rådighed som platform til at aktivere alle danske kompetencer i udlandet.

Endelig er det en god ide at tilbyde udlandsdanskere dobbelt statsborgerskab, som Sverige og Finland allerede har gjort det muligt for mange år siden. Mange emigranter og deres efterkommere har erhvervet sig udenlandsk statsborgerskab og har i den forbindelse været nødt til at opgive det danske. Det svækker helt unødigt tilhørsforholdet til Danmark. Muligheden for at generhverve dansk statsborgerskab må samtidig gives med overgangsregler.

#### *Forslag 2: Kick-start for iværksættere*

Det er nødvendigt at skabe stærkere incitament for virksomheder og iværksættere til at blive i Danmark og opbygge virksomhed her. Samtidig skal incitamentet øges for udlændinge til at starte virksomhed i Danmark. Dette skal føre til højere vækst i både antallet af nye vækstvirksomheder, i den samlede beskæftigelse og investeringer i teknologi og forskning.

Det vil være en god ide med en ordning, hvor iværksættervirksomheder gives skattefrihed i de første fem år af virksomhedens liv. Herefter normaliseres skatten løbende - eventuelt over en treårig periode med satser på eksempelvis 10 procent, 18 procent og 25 procent. Hvis virksomheden indgår i ordningen og efter 5-8 år alligevel forlader Danmark, skal selskabet i en årrække betale en "exit-skat" til Danmark - dette er prisen for at have fået skattebegunstigelse de første 5-8 år. Udover "exit-skat" må det formodes, at virksomheder, der formår at overleve i fem år, har opnået en vis størrelse både i omsætning, indtjening og medarbejdere. Dette forhold vil i sig selv være en barriere for at flytte virksomheden til udlandet.

Ordningen minder om den eksisterende forskerordning for privatpersoner, men formålet er her at fastholde ideer, indtjening og arbejdspladser, samt forbedre likviditeten i nye virksomheder i de første svære år.

Tilsvarende bør investorer, der skyder penge i nye virksomheder, belønnes for at stille risikovillig kapital til rådighed. I Storbritannien har man oprettet investeringsstimulerende programmer som SIPP og EIS, der gør det muligt at få indkomstfradrag ved investeringer i ikke-børsnoterede virksomheder gennem kontrollerede investeringsfonde. Der er ingen tvivl om, at det gavner både investeringslysten og dermed jobskabelsen.

#### *Forslag 3: Samarbejdsprogram for virksomheder*

Danmark mangler en kultursom i USA, hvor mange af de største amerikanske virksomheder har deres egne M&A og investerings teams, der linker iværksættervirksomheder og større virksomheder sammen. Den model hjælper ofte den lille virksomhed, som kan bruge de veletablerede virksomheders eksisterende salgskanaler, produktionsfaciliteter, udviklingsafdelinger og finansielle styrke til hurtigt at komme i gang. Mange små virksomheder i USA kan derfor vokse med eksplosiv vækst.



I Danmark er der mange mindre virksomheder, som trods potentialet aldrig bliver rigtig store. Ofte skyldes det en kombination af, at man er stolt over hvad man har skabt, men mangler ambitioner, evner og adgang til ressourcer, som for eksempel gode forbindelser til større firmaer, til at man kan blive verdensførende.

Politisk bør man nedsætte en ekspertgruppe, der udarbejder regler og vilkår for investering og finansiering af nye virksomheder, samt et program til etablerede virksomheder – hvad enten de er danske eller ej – der er interesseret i at bruge den amerikanske model med at investere og samarbejde med mindre virksomheder, ligesom det er vigtigt at sikre iværksætterne kompetencer i hvordan man eksporterer til større markeder.

#### *Forslag 4: Tiltræk udenlandske virksomheder*

Danmark har en stor interesse i at tiltrække udenlandske virksomheder til landet for at skabe arbejdspladser her. Danske virksomheder investerer i udlandet for at vokse der. Følgelig har vi behov for, at udenlandske virksomheder investerer i Danmark for at skabe balance.

Landene omkring Danmark har den samme interesse i at tiltrække udenlandske virksomheder. Derfor udfolder der sig en skarp konkurrence landene imellem om at være attraktiv for udenlandske virksomheder. Betydningen af denne konkurrence – og nødvendigheden af at klare sig godt i den – oplever vi ikke, at danskerne altid er sig helt bevidste om.

For at tiltrække virksomheder og investeringer i arbejdspladser skal Danmark først og fremmest have et erhvervs-klima, som gør Danmark til det foretrukne land at placere et researchcenter, et regionalkontor, et europæisk datterselskab eller lignende i. Dernæst skal den samlede indsats for at markedsføre Danmark over for udlandet styrkes markant.

Danmark har allerede i dag en række organisationer herunder Copenhagen Capacity, som leverer en betydningsfuld indsats. Men det er nødvendigt med langt mere, og det er især påkrævet med særlig indsats overfor BRIK-landene – de nye vækstlande, som i de kommende år vil øge deres investeringer i resten af verden kraftigt. Som det er i dag, får Danmark ikke en tilfredsstillende andel af de investeringer. Der findes 35 brasilianske datterselskaber i Sverige, 17 i Norge og 0 i Danmark.

Ud over konkurrencedygtige rammer for virksomhederne og mere markedsføring, findes der en række yderligere tiltag, der kan gøre Danmark mere attraktiv for udenlandske virksomheder. For eksempel bør vi udvikle en ny tilgang til det serviceniveau og de supportfunktioner, der gør det attraktivt, nemt og hurtigt at etablere sig i Danmark. Det kan for eksempel ske ved at tænke i one-stop-shop for de virksomheder, der overvejer

Danmark som nyt brohoved i Europa, hvor potentielle udenlandske investorer ganske enkelt bliver mødt i lufthavnen og hjulpet igennem hele det danske system, alt efter deres interesse og ærinde. Det er positivt, at regeringen har besluttet at forkorte visum-ansøgningstiden for udenlandske forretningsfolk til tre uger, men det er langt fra nok.

Overordnet set skal Danmarks konkurrenceparametre være dygtige medarbejdere, easy-to-do business, top infrastruktur, etc. Vi skal ikke konkurrere på særlige finansielle tilbud. Virksomheder, der går efter dette, flytter, når de får et bedre tilbud.

#### *Forslag 5: Etablering af industri-zoner*

Flere af verdens vækstcentre – for eksempel Kina og Dubai – har etableret både fysiske og virtuelle industri-zoner, hvor virksomhederne har adgang til særlige ydelser og vilkår. Det er oplagt at gøre det samme i Danmark.

En mulighed er at etablere egentlige udviklingshuse med fælles administrative ressourcer, der stilles til rådighed for udenlandske virksomheder, hvor udenlandske investorer får assistance til for eksempel at udvikle en ide i Danmark, markedsføring af den og patentbeskyttelse i de første tre år i Danmark.

En anden mulighed er at etablere en virtuel industri-zone, hvor virksomhederne ”mærkes” som tilhørende zonen, uanset hvor den fysisk ligger. Denne ”mærkning” giver administrative fordele mod betaling af et gebyr – nærmest som et turpas i Tivoli. Det offentlige stiller en stab af medarbejdere til rådighed, som yder ekstra service til virksomhederne i forbindelse med den administrative kontakt til det offentlige. Målet er at skaffe ”one point of contact” for virksomhederne, hvor de kan henvende sig med spørgsmål, dokumenter, godkendelser, adgang til Vækstfonden osv. og derved hurtigere komme igennem det offentlige system både i Danmark og i EU. Virksomheder, som er ”mærket” med industri-zone kan eventuelt også være omfattet af midlertidig skattefrihed.

En tredje mulighed er at invitere udenlandske iværksættere til Danmark inden for de udvalgte nicheområder, som Danmark har specialiseret sig i, og tilbyde dem udviklingsstøtte i form af 50 pct. dækning af lønomkostningerne i for eksempel tre år. Den model anvender Canada, Singapore, Kina og mange andre. I takt med at virksomhederne vokser og ansætter flere, kan støtten forlænges. Det er samtidig vigtigt at uddannelsesinstitutioner og forskningscentre bliver involveret tæt og kan tilrettelægge deres indsats sådan, at der bliver skabt incitament for disse virksomheder til at blive i Danmark.

Det foreslås også, at medarbejderne i dette centrale ”one point of contact” organ måles på og belønnes efter deltagende virksomheders resultater. Derved skabes der også

incitament til at få rettet på uhensigtsmæssige arbejdsgange indenfor det offentlige system.

#### *Forslag 6: Styrk turismen*

Turisterhvervet er meget vigtigt for dansk økonomi. Danmark har rigtig meget at byde på, men kan ikke være alt for alle. Der er derfor behov for en samlet strategi for dette vigtige erhverv. Hidtil har simpel opnåelse af visum været meget vanskeligt for visse borgere, herunder de fremtidige turister fra BRIK-landene.

Danmark skal udnytte sine muligheder bedre ved at øge turistindsatsen og positionere Danmark stærkere på det globale landkort. Det kræver globale ambitioner og at alle aktører træder ud af deres komfortzoner for at samarbejde tæt sammen på tværs. Derved kan grænserne flyttes for hvad der er muligt.

Der skal tænkes i to dimensioner:

1. Tiltrække flere turister og andre besøgende til Danmark (markedsføring af Danmark i udvalgte markeder, herunder ikke mindst emerging markets).
2. Oplevelsen af Danmark skal styrkes blandt de besøgende til Danmark.  
Anbefalingen er at centralisere mere end tilfældet er i dag, så alle initiativer arbejder sammen om fælles mål.

Konkret kunne det være en ide at skabe en forretningsturist-pakke med syv dages ophold i Danmark, der indeholder rundvisning til både virksomheder, forskningscentre, boligområder og kulturattraktioner, så interesserede forretningsfolk får et samlet indtryk af livet i Danmark.

Der findes i dag en lang række organisationer og initiativer til at tiltrække turister og andre besøgende til Danmark. Anbefalingen er at centralisere indsatsen mere, end tilfældet er i dag, så alle initiativerne arbejder sammen om fælles mål. Samtidig bør der udvælges en række hovedmarkeder som fokusområder og udarbejdes en slagfærdig markedsføringsplan for dem.

#### *Forslag 7: Service fra danske ambassader*

De danske ambassader fungerer i dag som profitcentre, hvor rådgivning til danske virksomheder om etablering på eksportmarkeder bliver faktureret virksomhederne som en konsulentydelse. Det er ikke en hensigtsmæssig ordning. Mange små virksomheder har ikke råd til at benytte sig af den assistance, mens de store virksomheder kan selv og har ikke brug for assistance.

Resultatet er, at mindre virksomheder enten forsøger sig på nye markeder uden tilstrækkelig viden og rådgivning eller helt holder sig fra udenlandsk ekspansion.

Systemet bidrager derfor ikke til ønsket om at skabe flere danske eksportvirksomheder og stærke globale danske virksomheder.

Vi anbefaler, at systemet ændres, således at små og mellemstore virksomheder kan få en vis portion gratis assistance eller kan søge om finansiering af eksportrådgivning på ambassaderne.

## 4. Den offentlige sektor

I dag får de veluddannede, innovative, produktive, selvstændige medarbejdere i den offentlige sektor ikke tilstrækkelig mulighed for at vise, hvor dygtige de er. Resultatet er, at den offentlige sektor på trods af mange dygtige medarbejdere generelt set er alt for dyr, har stort sygefravær, lav medarbejdertilfredshed, høje fejlprocenter, etc., mens den offentlige service ofte ikke lever op til de forventninger, som borgerne og politikerne har.

Det er bemærkelsesværdigt, at ledelsesstilen i offentlige virksomheder, institutioner og kommuner afviger betydeligt fra den ledelsesstil, som er en af styrkerne i det private erhvervsliv i Danmark: En klar vision, få ledelsesniveauer og stor frihedsgrad for den enkelte medarbejder.

Samfundsledernes – altså politikere og embedsmænd - tendens til topstyring og mikroledelse via forordninger og populistiske indgreb foranlediget af medieomtale, etc., medfører desværre meget ofte, at de dygtige medarbejdere i den offentlige sektor ikke får mulighed for at vise, hvor dygtige de er. De nuværende ledelsesprincipper i den offentlige sektor har ført til at alt for mange ledelsesniveauer med for mange chefer og et for tungt administrativt bureaukrati med for lidt tid til de primære opgaver, hvilket som nævnt udløser lav medarbejdertilfredshed, højt sygefravær, etc.

Ifølge Produktivitetskommissionen bruger visse frontmedarbejdere i den offentlige blot 20 pct. af deres arbejdstid på kerneopgaven. Det virker ikke alene demotiverende for den enkelte medarbejder, det er også udtryk for et kolossalt ressourcespild, som gør det helt unødvendigt dyrt at drive den offentlige sektor og løse de velfærdsopgaver, vi har pålagt den at levere, ligesom kvaliteten af ydelserne nødvendigvis må lide.

Vi må have det som mål at Danmark har verdens bedste offentlige sektor. Det vil sige en offentlig sektor, som løser sine opgaver lige så effektivt og dygtigt, som de bedste virksomheder løser deres opgaver, hvor medarbejderne trives og har mulighed for at udfolde deres engagement og viden. Succeskriterierne kan hentes med inspiration i den private sektor med nøgletal for kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og økonomisk effektivitet som benchmark mod de bedste i verden.

### *Farlig velfærdsalliance*

Ganske vist står Danmark ikke alene med denne udfordring. Bureaukrati og produktivetsproblemer i de offentlige systemer eksisterer alle vegne.

Den britiske historiker Cyril Northcote Parkinson formulerede allerede i 1955, at mængden af arbejde altid vil stige, fordi embedsmænd stræber efter at få flere medarbejdere under sig som skaber arbejde for hinanden.

Dertil kommer effekten fra de folkevalgte politikere. Dr.phil. cand.polit. Gunnar Viby Mogensen har beregnet, at hvis en velfærdsræssig fordel giver en politiker 1000 stemmer, så vil det koste 3000 stemmer at fjerne den igen, uanset hvor rationelt det er.

Konsekvensen er, at de fleste politikere foretrækker at give, frem for at tage. Så længe der er vælgere, der har mindre end andre, vil mekanismen føre til øget omfordeling og lighed. Da Danmark er et af de tidligst demokratiserede lande i verden, har denne mekanisme fungeret længst her, og derfor er der grund til at antage, at Danmark er langt i denne proces. Spørgsmålet bliver naturligvis, hvordan man balancerer stadig øget omfordeling med incitament til at yde.

I 1960 modtog 900.000 danskere mere end halvdelen af deres indkomst fra den offentlige. I 2010 var tallet 2.400.000. Omkring to ud af tre vælgere er nu indkomstmæssigt afhængige af den offentlige. Det store antal vælgere gør det uhyre vanskeligt for politikerne at fjerne velfærdsræssige fordele uden at blive straffet. Det store tal skyldes politikere, der ønskede at gøre noget netop for en bestemt vælgergruppe i deres specielle trængte situation, hvorfor vi har ydelser som aktivering, efterløn, førtidspensionist, fleksydelse, revalideringsydelse, sygedagpenge, barselsdagpenge, arbejdsmarkedsorlov, ledighedsydelse, seniorordning, akutjob, nyttejob, midlertidig arbejdsmarkedsydelse og meget mere – som mange andre lande ikke har.

Denne ”velfærdsalliance” mellem velfærdsgivende politikere, velfærdsafhængige vælgere og velfærdsadministrerende bureaukrater risikerer, frygter vi, i kombination med presset fra globaliseringen, i sidste ende at knække den danske model. Professor Bent Greve fra RUC siger det sådan: ”Jeg har den bekymring, at man på sigt kommer til at se en begrænsning i det, vi kalder den universelle velfærdsstat.”

Det var ikke meningen, at det skulle komme så vidt. Jørgen S. Dirch var en af de unge danske socialdemokratiske økonomer, der i 1930'erne og 1940'erne var med til at støbe ideerne til det danske velfærdssamfund. Han arbejdede for Jens Otto Krag. I 1973 konstaterede Jørgen S. Dirch, at bureaukraterne, de offentligt ansatte, havde tilpasset velfærdsstatens virke til deres egne behov:

”De offentligt ansatte inden for den sociale sektor, den videregående uddannelse og sundhedsvæsenet” er blevet samfundets nye udbytende magthavere, ”der varetager klassens interesser i høje lønninger, begrænset arbejdsindsats og i en voldsom ekspansion af den offentlige sektor”, som ”overskrider den grænse, hvor omkostningerne bliver større end den samfundsmæssige nytte, og dermed indtræder både en social forringelse og en økonomisk udbytning af den øvrige del af befolkningen.”

Analysen er mildest talt harsk og bekymrende. Det var for 40 år siden. Ingen reagerede dengang på analysen fra en af velfærdssamfundets kuglestøbere. Ikke før Danmark i 1981 stod med en udlandsgæld på over 700 milliarder kr., som vi ikke kunne betale - fordi oliekriserne fjernede væksten fra den private sektor, mens den offentlige sektor blot fortsatte med at vokse. Daværende finansminister Henning Christophersen måtte rejse til Frankfurt og deponere Danmarks valutamæssige suverænitet hos Bundesbank for at Danmark kunne komme ud af gældsklemmen. På sin vis var Danmark det første Grækenland, hvis krise i dag bliver brugt som skræmmeeksempel på dårlig samfundsledelse.

Siden da har skiftende regeringer forsøgt at rette op på, hvad Jørgen S. Dirchs analyserede.

#### *Behov for samfundsledelse*

Også private virksomheder kender til udfordringerne med bureaukrati og populisme. Men i modsætning til offentlige organisationer agerer private virksomheder på en markedsplads, hvor konkurrencen tvinger dem til konstante effektiviseringer og forbedringer, hvis de skal overleve. De ineffektive virksomheder bliver løbende elimineret af en konkurs, hvilket efterlader de mest effektive tilbage. Den mekanisme er fraværende i det offentlige, hvilket nødvendigvis må kompenseres med andre løsninger, der sikrer kvalitet, effektivitet og fornyelse.

Der er ingen tvivl om, at samme ledelsesredskaber, som leverer succes for private virksomheder, også kan levere succes i det offentlige. I Odense Kommune fandt man for nogle år siden ud af, at kassen var tom – det vil sige udgifterne langt oversteg skatteindtægterne – hvorefter kommunen lagde en drastisk strategi, der handlede om, at alle arbejdsopgaver i kommunen skulle gennemgås med henblik på, om de leverede værdi for borgerne – altså bidrog til de kerneopgaver, kommunen skal løse. Alt andet blev skåret væk. Resultatet var omkostningsbesparelser på 30 pct.

Erhvervsledere genkender øvelsen som Business Process Reengineering – en metode, der blev populariseret i 1980erne af Jack Welch, koncernchef i den amerikanske industrikoncern General Electric. Denne rationaliseringsøvelse, hvor fokus var at isolere de værdiskabende kerneopgaver, dannede skole internationalt blandt private virksomhedsledere i 1990erne.

Spørgsmålet er, hvorfor et af de bedste og mest succesfulde eksempler på kommunal ledelse i dag bygger på en ledelsesmetode, der blev udbredt i det private erhvervsliv for 20 år siden. Det vidner om et uhensigtsmæssigt skel mellem viden og praksis i den offentlige og private sektor. Det ser ud til, at best practice inden for ledelse i det offentlige kan fremmes og styrkes med mere moderne og målrettede lederuddannelser. Vi mener, at Danmark bør være landet, hvor vi definerer og udvikler moderne samfundsledelse

som et begreb, der matcher både nutidens og fremtidens krav og behov, og samtidig have det som mål, at blive dygtigst i verden til at praktisere det. Konkret kunne det ske ved at grundlægge et Institut for Samfundsledelse på de højere læreanstalter, hvor private og offentlige ledere sammen med ledere i interesseorganisationer i fællesskab kan udforske og lære om god ledelse og godt samarbejde.

En nok så væsentlig øvelse her er en nødvendig kulturændring i det offentlige, der handler om at bringe værdierne i sektoren i harmoni med visionen og værdierne i det øvrige samfund. Dette er nødvendigt, fordi Danmark har klare styrker inden for det offentlige, som kan bidrage til at skabe vækst og velstand, der i dag forbliver uudnyttede.

Alene uddannelsesmarkedet vokser eksplosivt globalt og repræsenterer en omsætning på tusinder af milliarder kroner, som Danmark kan få andel i. Men det kræver, at såvel lederne som underviserne på uddannelserne retter blikket udad, lærer at tænke kommercielt i markedsføring og salg af uddannelser som produkt, og overvinder en berøringsangst med den private sektor, mens lovgiverne fjerner administrative barrierer for udviklingen. Når det ikke allerede sker som den største selvfølge, handler det om uenighed og forskelle på opfattelsen af den fælles vision for Danmark og særinteresser på tværs af de kollektive værdier. Det underminerer den fælles fremtid.

Hvad vi skitserer her, er den konstruktive vej frem. Der findes også en mindre konstruktiv vej, som nogle lande er blevet tvunget til at vælge, ofte under pres, fordi økonomien omsider er løbet løbsk takket være manglende rettidig omhu. Den vej handler om store offentlige besparelser og nedskæringer – i sidste ende dikteret af udlandet – som gennemtvinger barske rationaliseringer. Det er en vej, som ofte medfører store menneskelige omkostninger, som hverken Danmark eller danskerne er tjent med.

Vi anbefaler følgende:

#### *Forslag 1: En governance-model for det offentlige*

Der skal formuleres en governance-model, som definerer spilleregler for ledelse af offentlig virksomhed. Det er især vigtigt at definere, hvorledes det offentlige skal udøve sin ejerrolle, og hvordan det forhindres, at politikere og embedsmænd blander sig uhensigtsmæssigt i den daglige drift. I den forbindelse er det væsentligt at klart definere de offentlige kerneydelser og services, så det står klart for alle, hvad opgaven handler om.

Modellen bør samtidig tage udgangspunkt i, at det offentlige har en forsyningspligt over for borgerne og virksomhederne, men ikke en produktionspligt. I rollen som opgavestiller og strategisk indkøber er det muligt at arbejde med langt mindre og fokuserede stabsfunktioner, mens en mangfoldighed af leverandører kan sikre kvalitet i både fornyelse, leverance og pris.

En sådan governance-model skal nødvendigvis bakkes op af et bredt politisk flertal og er den nødvendige krumtap for en modernisering af den offentlige sektor. Governance-modellen bør blive ledsaget af en konsekvent og uafhængig analyse af alle nye lovtiltag og deres konsekvenser, herunder implementering. Perspektiverne bør i hvert tilfælde kommunikeres ensartet og bredt ud til vælgerne.

Denne lovkonsekvensanalyse blev første gang taget i brug efter Anden Verdenskrig som noget nyskabende, og er siden anvendt af skiftende regeringer, men sjældent med vedholdenhed og konsekvens. Det er utænkeligt, at en dygtig privat virksomhed vil træffe beslutninger uden en gennemarbejdet business case og risikoanalyse. Her må dansk samfundsledelse professionaliseres.

#### *Forslag 2: Konkurrenceudsættelse*

Danmark kan med fordel lade sig inspirere af den britiske model ”compulsive tendering”, eller konkurrenceudsættelse, og tage den i anvendelse på alle relevante områder.

Begrebet dækker over, at der skal afholdes licitation på alle sekundære offentlige opgaver med deltagelse af private virksomheder og de offentligt ansatte selv. Der bliver ydet støtte til de offentligt ansatte, så de med konsulentbistand bliver i stand til at fremsætte kvalificerede tilbud på deres eget arbejde. I Storbritannien har resultatet været et fald i omkostningerne på 25 pct., selvom kun 25 pct. af arbejdet går til private firmaer.

Hvad de sekundære opgaver er, følger af governance-modellen, som definerer kerneopgaverne, mens alt andet konkurrenceudsættes.

Det bør samtidig være et mål, at især kommunerne i langt større omfang bruger private virksomheder som samarbejdspartnere og i samarbejde med dem udvikler nye løsninger. Virksomheder kan bedre løbe risici og udnytte succeser til vækst, job og eksport, end det offentlige. Sådanne samspil mellem det offentlige og private har tidligere ført til store danske erhvervssucceser, som for eksempel Novo Nordisk. Vi har brug for at genopfinde den alliance.

Ikke overraskende peger fem af regeringens såkaldte ”vækstteams”, der udforsker muligheder for at styrke og skalere en række af Danmarks erhvervsmæssige styrkepositioner, på den offentlige sektor som et innovationslokomotiv for de private virksomheder i rollen som strategisk indkøber.

Der er endog et meget stort potentiale for både velstandsskabelse og jobskabelse her.

#### *Forslag 3: Bedre lederuddannelser*

Ledelseskompetencerne skal styrkes i den offentlige sektor – på alle niveauer. Grundlæggende bør vi udvikle, udbrede og praktisere samfundsledelse som et bevidst begreb og disciplin, gerne med afsæt i en landemodell.

I den forbindelse vil det være en fordel at inddrage viden fra de private virksomheder, der befinder sig i fronten af en international konkurrence, som den offentlige sektor naturligt ikke møder, og derfor også naturligt har vanskeligere ved at lære af.

Det ville være oplagt at lade offentlige ansatte have praktik- eller studieophold på private virksomheder for at få førstehåndsoplevelser, gerne som en integreret del af uddannelse. Det vil også skabe bedre forståelse blandt offentlige ledere for kravene til at skabe internationale erhvervssucceser i Danmark.

Hvordan satsningen på ledelsesudvikling end bliver organiseret, bør sigtet være, at offentlige og private ledere sammen med ledere fra interesseorganisationer i fællesskab lærer om og udvikler god ledelse og godt samarbejde.

Samtidig bør de generelle og fagspecifikke uddannelser for ledere i den offentlige sektor styrkes for at udvikle de respektive ledelseskompetencer. Især bør der være mere fokus på ”strategisk indkøb” som fagdisciplin, så det offentlige som indkøber kan styrke både sin egen organisation og de virksomheder, den samarbejder med.

#### *Forslag 4: Professionelle ”bestyrelser”*

De kommunale byråd – som reelt er bestyrelser i landets 98 kommunale servicekoncerner – er ofte sammensat af medlemmer, som med egne ord mangler både viden, tid og overblik til at håndtere arbejdsopgaven. Det er problematisk, da kommunerne de facto er Danmarks velfærdsfabrikker – altså producenter og leverandører af størstedelen af velfærdsydelse – ligesom en stor del af de offentlige udgifter ligger her. Det er nødvendigt at forenkle og professionalisere byrådsarbejdet.

Danmark har et kommunalt selvstyre med folkevalgte medlemmer af byrådet. De bliver valgt på grund af deres holdninger, ikke deres kompetencer. Den model kan med fordel bevares og endda på mange områder styrkes yderligere i form af it-baseret nærdemokrati og mere borgernære beslutninger, men det er samtidig nødvendigt at tilpasse modellen til nutidens virkelighed.

Det kommunale selvstyre blev oprindeligt indført for at sikre demokratiet som relativt ny styreform i en tid, hvor kommunisterne overtog magten i mange lande og afskaffede demokratiet. Selvstyret skulle sikre, at borgerne fik direkte adgang til lokal medbestemmelse, for på den måde at rodfæste demokratiet.

I dag opfatter de fleste demokratiet som en naturlig og given styreform. Derfor har det også givet mening at samle de mange små kommuner i færre større og økonomisk mere rationelle organisationer. Den proces bør fortsætte ved at back end funktionerne – f.eks. it-systemer - i langt højere grad bliver centraliserede, mens front end funktionerne – borgermødet – kan tilpasses de lokale forhold og strategier.

Det er en fremgangsmåde, de store private virksomheder følger, fordi det optimerer omkostningerne. Der er ingen grund til, at de danske kommuner ikke gør det samme. De danske kommuner befinder sig ikke i en økonomisk konkurrence med hinanden og inspirationen til nye og bedre løsninger på back end funktioner kan med stor fordel ske ved at sammenligne danske løsninger med udenlandske løsninger. Det internationale udsyn og den inspiration, det bringer med sig, bør i det hele taget systematiseres langt mere i den offentlige sektor.

Sammenlægningen af kommunerne har ført til større organisationer og samtidig har kommunerne fået tilført flere opgaver, mens budgetterne er pressede både af den demografiske udvikling, globaliseringen og senest finanskrisens konsekvenser. Alle disse forhold har ført til, at kravene til både de offentlige ledere og byrådsmedlemmer er vokset ganske dramatisk.

Følgelig er det helt nødvendigt at professionalisere byrådsarbejdet på samme måde, som bestyrelsesarbejdet i erhvervslivet er blevet professionaliseret over de senere år. I den forbindelse er det både nødvendigt at udvikle regler for det gode bestyrelsesarbejde, hvilket naturligvis skal til, og udvikle en model for kompetenceudvikling af byrådsmedlemmerne, så hver enkelt kan overskue kompleksiteten i og konsekvenserne af beslutningerne, hvilket i dag langt fra altid er tilfældet.

Det samme gælder regionerne og statslige institutioner.

#### *Forslag 5: Mobilisering af frivillige*

Danmarks frivillighedskultur er svag sammenlignet med mange andre lande. Det skyldes formentlig, at vi i Danmark har overladt mange sociale opgaver til det offentlige og finansierer den indsats over skatten, hvorved det som udgangspunkt ikke burde være nødvendigt med en indsats fra frivillige, ligesom de professionelt ansatte i den offentlige sektor har haft en tendens til at møde frivillige ”amatører” med skepsis.

Forestillingen om, at Danmark ikke behøver frivillige, er imidlertid falsk. Der findes umødte behov og menneskelig nød i alle samfund, uanset hvilken samfundsmodel, man anvender. Det økonomiske pres på den offentlige sektor i Danmark i de senere år har samtidig reduceret indsatsen på mange områder, hvilket efterlader synlige opgaver for frivillige.

Samtidig har Danmark hundredetusinder af mennesker i den arbejdsdygtige alder, der står uden for arbejdsmarkedet, og tilsvarende rørlige pensionister, hvis helbred og livslængde stiger. Mange af dem ønsker at bidrage med meningsfuld beskæftigelse. For eksempel har hver tredje dansker på efterløn fortrudt beslutningen – det er ikke altid personligt velgørende at tilbringe hverdagen hjemme uden kontakt med kolleger eller meningsfuld beskæftigelse. Det er forkert ikke at udnytte denne enorme – og i øvrigt selvskabte – samfundsressource, når den stiller sig til rådighed i tråd med den danske samfundsværdi protestantiske arbejdsetik.

Knud Aarup, direktør i Socialstyrelsen, peger da også på denne løsning i sin bog “Frivillighedens velfærdssamfund”, hvor han argumenterer for at “der skal blandes blod mellem frivillig og fagprofessionel arbejdskraft. På alle områder skal det overvejes, om og hvordan frivillige kan bidrage til eller ligefrem løse dele af velfærdssamfundets kernefunktioner”.

Frivillighedskulturen bør styrkes. For eksempel bør lovgivningen tillade, at borgere på overførselsindkomster har lov til at udføre frivilligt arbejde. Samtidig bør kommunerne og staten professionalisere samarbejdet med frivillige ved at etablere et sæt spilleregler og udvikle en infrastruktur, hvor efterspørgsel på frivillige kræfter og udbud af frivillige kan matches – det er oplagt, at dette er it-baseret. I dag kan det være svært at skabe det match mellem nød og hjælp i den civile sektor, da der ikke findes en egentlig markedsplads for frivillighed.

En sådan satsning vil kunne aktivere enorme ressourcer i befolkningen, der kan hjælpe børn, ældre og socialt udsatte borgere til et bedre liv, uden at det øger de offentlige omkostninger.

## 5. Uddannelse

Det er næppe nødvendigt at understrege den betydning, uddannelse har. Hvad enten det handler om som individ at få adgang til beskæftigelse og et materielt og mentalt rigt liv, eller samfundsmæssigt at sikre høj folkesundhed, lav kriminalitet, ligestilling, demokrati, bæredygtighed, m.m., så spiller uddannelse en altafgørende rolle.

Denne erkendelse indfandt sig historisk tidligt i Danmark. Allerede før 1700-tallet kunne skønsmæssigt halvdelen af den danske befolkning læse. Et internationalt forspring, som blev yderligere udbygget i de næste par århundreder. Det danske kundskabsforspring blev yderligere udbygget med fagbevægelsens satsning på aftenskoler i 1920'erne. Resultatet blev en af verdens mest uddannede befolkninger og arbejdsstyrker. Det brede, høje danske uddannelsesniveau er en hovedårsag til, at Danmark længe har klaret sig godt i den internationale konkurrence, og en hjørnesteen under velstandsudviklingen i mange årtier. Mennesker og deres viden og færdigheder er Danmarks vigtigste ressource og konkurrencestyrke.

For at sikre alle borgere lige muligheder til uddannelse og dermed adgang til at forme sin egen fremtid tilbyder Danmark til forskel fra mange andre lande fri uddannelse fra grundskole til universitetet for alle. I mange andre samfund er uddannelse noget, man skal have råd til. Dette er helt i pagt med de danske – og skandinaviske - værdier om lighed og inklusion.

Tænkningen var også central i forbindelse med konstruktionen af den danske model – velfærdsamfundet – efter Anden Verdenskrig, hvor Jens Otto Krag netop definerede ”økonomisk demokrati” som lige muligheder for alle til uddannelse, hvilket giver adgang til at forme sit eget liv. En af grundlæggerne af det danske velfærdssamfund så altså økonomisk demokrati som lige adgang til muligheder – ikke lige adgang til udbyttet.

### Pædagogik som konkurrenceparameter

I dag spiller uddannelse en kritisk rolle som den enkeltfaktor, der mest definerer sociale skel i samfundet. I de udviklede samfund, som Danmark, er mange arbejdsopgaver blevet langt mere vidensintensive og krævende, hvilket øger kravene til uddannelse til den enkelte på arbejdsmarkedet. Samtidig konkurrerer virksomhederne i stigende grad på at udvikle eller identificere spidspidsviden og implementere den hurtigere, end konkurrenterne, hvilket gør adgang til specialiserede og højtuddannede medarbejdere afgørende.

Således er læring – som er afhængig af en velfungerende skole, dygtige lærere, effektiv pædagogik – i dag central for velstandsskabelsen i alle udviklede samfund. Med andre ord kan uddannelse næsten ikke prioriteres højt nok, mens pædagogik er ved at blive et selvstændigt konkurrenceparameter. Dermed påhviler det også alle uddannelsesinstitutioner – fra grundskole til universitet til arbejdsmarkedsuddannelser – en stor forpligtigelse til konstant at udvikle bedre og mere effektive undervisning- og

læringsmetoder, der sikrer flest mulige de bedst tænkelige kompetencer, og gerne med bedre resultater, end i de omkringliggende lande.

Konkurrencen inden for pædagogik bliver skærpet eller fremmet af, at informationsteknologien muliggør nye, effektive undervisningsformer. Nye digitale læringsplatforme som Udacity, ShowMe, LearnZillion og Skillshare gør det muligt at lære næsten hvad som helst når som helst via internettet. Det er fjernundervisning, der billigt og effektivt leverer læring i form af alt fra andengradsligninger til it-programmering.

For eksempel har Kahn Academy i Silicon Valley udviklet ekstremt letforståelige og populære undervisningsvideoer, som er lagt på YouTube, der forklarer matematik, naturfag, historie og meget mere, og som kan anvendes hjemme, uforstyrret, i det tempo og ses det antal gange, en elev har brug for. Et forsøg i Los Altos i Californien har vist, at andelen af elever med høje karakterer steg fra 23 pct. til hele 41 pct. ved hjælp af Khan Academys undervisningssystemer - på et enkelt skoleår. Det er afgørende, at også Danmark er på forkant med de nye og mere effektive læringssystemer.

### Problemer med skolerne

Desværre ser vi, at store dele af det danske uddannelsessystem ikke har fulgt med udviklingen i de senere årtier. De danske folkeskoleelever klarer sig middelmådigt ifølge de såkaldte PISA-undersøgelser, der sammenligner elever på tværs af grænser. I et samfund med et af verdens højeste omkostningsniveauer og et krav om konkurrence på viden, er resultaterne bekymrende. Samtidig opnår omkring 20 pct. af en dansk ungdomsårgang i dag ikke en erhvervsqualificerende uddannelse. Begge dele tyder på, at den danske grundskole ikke præsterer i verdensklasse, trods et af verdens højeste udgiftsniveauer.

Meget tyder på, at ledelsesindsatsen på skoleområdet i en lang periode har været utilstrækkelig. For eksempel bruger Danmark ifølge OECD 35 pct. af folkeskolens lønkroner på personale, der ikke arbejder som lærere, hvor gennemsnittet er 21 pct. i det øvrige OECD-område. Mange lande – herunder Canada, Finland og Sydkorea – ligger på blot 14-19 pct. Vi beskæftiger altså til forskel fra andre en meget stor gruppe mennesker i folkeskolen, som ikke bidrager direkte til kerneopgaven.

Apropos kerneopgave, så anvender kun 6 pct. af de danske skoleledere ifølge PIRLS ”en stor del” af deres tid på at ”følge, hvordan lærerne implementerer skolens uddannelsesmæssige mål i deres undervisning”. I de øvrige OECD-lande ligger gennemsnittet på 50 pct. Der er ellers al mulig grund for skolelederne i større omfang at levere sparring til lærerne. Ifølge Danmarks Evalueringsinstitut ser 42 pct. af lærerne det som en stor udfordring at inkludere elever, der afviger fra normen, i undervisningen. Det er i denne gruppe, vi typisk finder kandidater til de 20 pct., som ender med ikke at

få en erhvervskvalificerende uddannelse. 35 pct. af lærerne kæmper med differentiering af undervisningen, hvor undervisningen bliver tilrettelagt ud fra den enkelte elevs forudsætninger og behov. 32 pct. af lærerne ser anvendelse af it – det vel nok vigtigste arbejdsredskab på dagens arbejdsmarked – som en stor udfordring. Der er tale om meget store andele af lærerne, der ikke mestrer fundamentale aspekter af deres opgave. Da det er ledelsens opgave at sikre medarbejdere med de fornødne kvalifikationer og hjælpe dem med at anvende dem, ligner dette et ledelsessvigt.

Tage Søndergaard Kristensen, professor ved Arbejdsmiljøinstituttet, peger da også netop på ledelse som en årsag til folkeskolens problemer: ”Når først man er blevet leder, kan man blive på sin post, næsten uanset hvor dårligt lederskab, man udviser. I den offentlige sektor har man meget stor tolerance over for dårlig ledelse. I betragtning af, hvor stor betydning ledelsen har for skolens funktion, er dette forhold en af de væsentligste forklaringer på, at en del af vore skoler fungerer alt for dårligt.”

#### **Behov for ledelsesreform**

Folkeskolens problemer synes således i høj grad rodfæstet i en dårlig ledelseskultur, som både hænger sammen med en

- utilstrækkelig politisk ledelsesindsats med hensyn til en governance-struktur, der sikrer kvalitet og udvikling i skolen
- ukvalificerede skolebestyrelser, der ikke overvåger skoledelsens indsats med tilstrækkelig konsekvens
- skoleledere med manglende ledelseskvalifikationer
- utilstrækkeligt uddannede skolelærere, der i alt for stort omfang ikke har de fornødne kompetencer til at løse undervisningsopgaven.

Ledelsesudfordringerne på skoleområdet koster Danmark dyrt. Ifølge Produktivitetskommissionen kan der frigøres 5 milliarder kr. om året eller hvad der svarer til en produktivitetsforøgelse på 12 pct., hvis blot skolerne i alle kommuner kom på niveau med sammenlignelige kommuner, der driver deres skoler mest effektivt. Men det koster naturligvis også – hvilket er langt mere alvorligt – indirekte i form af for mange dårligt eller unødigt lavt uddannede borgere, der ikke kan, hvad virksomhederne har brug for, og derfor risikerer marginalisering og passiv forsørgelse, mens virksomhederne savner kvalificeret arbejdskraft.

Samtidig underminerer den nuværende ledelsesindsats også mulighederne for, at alle borgere kan opnå muligheden for at forme deres egen fremtid, hvilket har været og fortsat bør være et fælles mål i den danske samfundsmodel.

Det er tvingende nødvendigt at modernisere ledelsen og strukturen i den danske folkeskole.

#### **Kompetence mis-match koster**

Problemerne med uddannelserne rækker også ind i de videregående uddannelser. Der er for mange med en forkert uddannelse i forhold til de krav, der allerede stilles på arbejdsmarkedet, og især i forhold til de krav, der stilles i fremtiden.

Lad os tage et eksempel. Ifølge Produktivitetskommissionens analyser er den danske private servicesektor ineffektiv og dyr sammenlignet med USA. Da den private servicesektor står for 53 pct. af den danske samfundsøkonomi, har det naturligvis vidtstrakte samfundsøkonomiske konsekvenser. Blandt andet svækker den unødigt dyre service industriens konkurrenceevne, mens ineffektiviteten lægger unødigt beslag på arbejdskraft. Ifølge kommissionen har det ført til et tab på 200.000 industrijob over de seneste 15 år.

Når den danske private servicesektor præsterer relativt dårligt, handler det blandt andet om, at der i forhold til USA er relativt færre højtuddannede i den danske private servicesektor – ligesom der er flere i den offentlige sektor. Fraværet af kloge hoveder svækker klart nok præstationerne i den private danske servicesektor.

Forskellen hænger sammen med den danske model. Den kollektivt finansierede velfærd i Danmark har ført til en meget stor offentlig sektor, som tilbyder flere spændende job til de højtuddannede, end den private sektor. Og eftersom talent søger muligheder, så søger de højtuddannede i Danmark mod det offentlige. I USA, som har mange store private servicevirksomheder med spændende og velbetalte job, søger flere højtuddannede til private arbejdsgivere.

Det samfundsøkonomiske problem i det er, at den offentlige sektor til forskel fra den private per definition ikke kan levere vækstvirksomheder og eksport. Det kan kun private virksomheder – hvor de højtuddannede som sagt ikke er i tilstrækkeligt omfang i Danmark. Ifølge Produktivitetskommissionen har dette mis-match ført til en mindre velstandsvækst i Danmark, end i USA og andre lande. Rundt regnet er velstandstabet på 260 milliarder kroner siden 1995 frem til 2010.

#### **Uddannelses tilbud skal målrettes**

Tabet fra det danske kompetence mis-match kan blive langt større fremover. Ifølge tænketanken McKinsey Global Institute står vi overfor voldsomme ændringer på arbejdsmarkedet i de kommende år. Siden 2007 har USA mistet over 2 millioner funktionærjob – mens der til gengæld er oprettet 387.000 flere lederjob. Det er en ekstrem forskydning i jobtyper over meget kort tid, som i høj grad handler om, at IT meget hurtigt er ved at erstatte flere og flere traditionelle job i USA - især i servicesektoren. Mens de lavere uddannede funktionærer bliver elimineret, står de højtuddannede ledere, analytikere og it-programmører, der arbejder med at erstatte medarbejdere med IT, derimod i høj kurs. Faktisk overstiger efterspørgslen udbuddet.



Ifølge McKinsey Global Institute vil USA i 2018 mangle omkring 1.800.000 ledere og analytikere, der er dygtige nok til at anvende IT til at bearbejde de enorme datamængder, som er genereret over de seneste årtier, og som rummer en kolossal viden om kunderne og produktionen, der kan veksles til øget vækst og produktivitet. Pointen er, at evnen til at udvinde viden af de enorme datamængder – også kaldet Big Data – vil i de kommende år blive et definerende konkurrenceparameter for virksomheder over hele verden. De, der ved mindst, vil blive dyrest, langsomst og tabe. Derfor vil efterspørgslen på højtuddannede, der kan analysere og anvende kompleks viden, vokse kraftigt i det private erhvervsliv.

Der er ingen tilsvarende beregninger for Danmark, men problemstillingen er utvivlsomt parallel. Det stiller Danmark over for en alvorlig udfordring. Det danske uddannelsessystem er indrettet på at højtuddanne administratorer til den offentlige sektor, ikke ledere og analytikere til den private. Resultatet risikerer at blive, at den smule private virksomheder, vi har, bliver udkonkurrerede af udenlandske rivaler med dygtigere medarbejdere.

Derfor er det en helt nødvendig opgave at finde måder, hvorpå vi kan flytte de hjerner, vi har investeret flest samfundsressourcer i, til at virke der i samfundet, hvor de bidrager mest med vækst og velstand. En mulighed er at målrette uddannelsesstilbuddene mere mod de områder, hvor vi har brug for spidspidskompetencer, altså de stærke danske nicheområder. Hvis Danmark har ambitioner om at gøre sig gældende indenfor områder som f.eks. cleantech og sustainability, så bør Danmark også kunne byde på verdens førende MBA-uddannelser på området i samarbejde med danske virksomheder, universiteter og internationale eksperter.

### **Behov for nye kompetencer**

En beslægtet problemstilling er, at relativt få højtuddannede bliver iværksættere. Ifølge rapporten ”Nordiske akademiske vækst-iværksættere” fra Akademikernes Centralorganisation bliver knap hver tiende akademiker iværksætter. Det er positivt, at samfundets uddannelsesmæssigt mest ressourcestærke borgere, som har de bedste forudsætninger for at skabe vækst – og beskæftigelse for andre – skaber nye virksomheder. Det giver god mening. Spørgsmålet er blot, hvordan vi som samfund kan gøre det attraktivt for flere end én ud af ti akademikere at bruge deres evner og færdigheder på samme måde.

Svaret handler både om et manglende fokus på iværksætterkompetencer i uddannelserne og et dansk iværksætter-økosystem, hvor rammevilkårene ikke tilstrækkeligt understøtter og belønner de mennesker, vi ønsker skal bygge fremtidens vækstvirksomheder. Følgelig vælger mange andre løsninger – som en respektabel lønmodtagerkarriere med god indkomst, ansættelsestryghed og pensionsordninger.

Spørgsmålet er også, om selve de kompetencer, vi indarbejder i uddannelserne, lever op til fremtidens krav. De elever, der påbegynder deres skolegang nu, skal leve i et samfund, som i 2025 er karakteriseret ved, at de i dag 10 mest efterspurgte jobtyper ikke længere eksisterer, at de problemer, de skal løse, endnu ikke er formuleret, at de teknologier, de skal bruge til at løse problemerne med, endnu ikke er udviklede, og at de skal indstille sig på at have 5-10 forskellige faglige karrierer i løbet af deres arbejdsliv.

Indlæring af paratviden er klart nok utilstrækkeligt, da den hurtigt vil være forældet. Kernen i fremtidens kompetencer er snarere en række ”bløde” kompetencer i form af analyse, kreativitet, tværfaglighed, samarbejde, problemløsning, konceptualisering, design, m.m., som underbygger læring og som i dag er utilstrækkeligt definerede og anerkendte i dagens uddannelsessystem.

På dette område har Danmark gode muligheder for at gå forrest og definere og udvikle de kompetencer, der understøtter kreativitet, innovation og samarbejde. For at vi skal kunne gøre det, er der et behov for at beskrive verden i 2025 bedre og løbende analysere de tendenser, der former fremtiden, og implementere konsekvensanalysen løbende i uddannelsessystemet. De lande, der formår dette med størst succes, vil også sikre sig den stærkeste platform for velstandsopbygningen i fremtiden.

### **Internationaliser uddannelserne**

Som en helt naturlig del af globaliseringen er det nødvendigt at gøre danske studerende mere interesserede i udlandet for at tilegne sig international viden og kulturelle og sproglige kompetencer. Ét års udlandsophold bør være et alment krav i forbindelse med højere uddannelser – et krav, som kan understøttes med den nødvendige finansiering.

Det er i den forbindelse helt nødvendigt at styrke danskernes engelskkundskaber, da engelsk i dag er det globale arbejdssprog. Derfor bør engelsk være på skoleskemaet fra første klasse med det formål at gøre danske børn de facto tosprogede i dansk og engelsk som et minimum, mens undervisningen på de højere uddannelser naturligt bør udbydes på engelsk.

Sammenfattende er der et akut behov for at videreudvikle og modernisere uddannelserne i Danmark, så de er blandt verdens bedste. Det gælder fra grundskolen til de højere uddannelser. Der er behov for både at styrke lærernes kompetenceniveau, satse stærkt på fremtidens ikke-faktuelle kompetencer og udvikle nye uddannelser, der matcher fremtidens krav både i den private og i den offentlige sektor bedre og hurtigere.

Vi anbefaler følgende:

#### *Forslag 1: Reformér folkeskolen*

Strukturelt har de danske folkeskoler i lighed med universiteterne behov for mere professionelle bestyrelser med klare mål og rammer for deres virke over for skoleledelsen. Skolelederne har behov for et kompetenceløft – for mange er lærere, der blot er forfremmet til ledere, uden at de nødvendige kompetencer er indlejrede. Lærerne mangler nøglekompetencer på væsentlige områder for at være i stand til at levere den undervisning, som forventes af dem.

Indholdsmæssigt har folkeskolen – i øvrigt hele uddannelsessystemet – den udfordring, at vidensproduktionen i dag foregår stadig hurtigere, hvilket medfører, at op imod 80 pct. af undervisningsindholdet ofte er irrelevant, og derfor fungerer mere som hæmsko, end et aktiv. Det stiller krav om et skift i fokus fra indlæring til læring, hvor lærernes rolle bør være at coache, dvs. viderebringe erfaringer og metoder til udvælgelse af information, hvor teknologien er det reelle vidensværktøj.

Dette skift bør afspejle sig i evalueringen af eleverne, hvor paratviden bliver nedprioriteret til fordel for kritisk analyse, relationer, kommunikation, samarbejde, kreativ tænkning, m.m.

#### *Forslag 2: Afskaf begrebet ufaglært*

Begrebet ”ufaglært” bør afskaffes. Ingen børn fødes med en ambition om en karriere som ufaglært. Og de kvalitetsprodukter, som Danmarks skal leve af at fremstille og afsætte, kan ikke produceres af ufaglærte. Med den fortsatte teknologiske udvikling kræver også administrative job en uddannelse.

Minimumsuddannelsen for alle danskere bør derfor være specialarbejder med ”mini-svendebrev” efter en etårig læretid i privat eller offentlig virksomhed kombineret med den nødvendige teori på skolebænken. Denne type uddannelse gøres modulær, således at der kan bygges videre på den over en længere periode.

Vi tror, at dette koncept kunne hjælpe til med at eliminere den meget alvorlige ungdomsarbejdsløshed og give betydelig motivation til nuværende ufaglærte.

#### *Forslag 3: Introducer Employeeship*

Glade og tilfredse medarbejdere leverer bedre resultater. En undersøgelse, som Gallup International har foretaget blandt 105.000 medarbejdere viser, at organisationer – private som offentlige - med tilfredse medarbejdere har 27 pct. større sandsynlighed for at have et større overskud, end organisationer med gennemsnitligt tilfredse medarbejdere, 37 pct. har større produktivitet og 56 pct. har større kundetilfredshed.

Realiteten er, at få organisationer i dag har tilfredse og glade medarbejdere. Tværtimod viser europæiske undersøgelser, at 1 ud af 10 medarbejdere er i gang med at søge et nyt job, 4 ud af 10 svarer nej til spørgsmålet: ”Er du stolt af at være ansat i din virksomhed?”, og 8 ud af 10 er ikke engagerede i virksomheden.

Heldigvis forholder det sig bedre i Danmark. Danmark kommer år efter år ud som den nation i verden, der har den lykkeligste befolkning, og med den mest tilfredse arbejdsstyrke i EU. Samtidig topper danskerne EU's ranglister over befolkninger, der er mest positive over for erhvervslivet. 85 pct. af danskerne mener, at danske virksomheder har en positiv indflydelse på samfundet. Holdningerne er konsistente over år. Med andre ord har vi i Danmark globalt unikke forudsætninger for at høste fordelene af tilfredse og engagerede medarbejdere.

Denne styrkeposition bør udvikles og anvendes langt mere offensivt. Det kan vi gøre ved at udvikle begrebet ”Employeeship” – modsætningen til ”Leadership”. Det er ikke kun lederne, der afgør en virksomheds succes, det bidrager medarbejderne i meget høj grad til. Spørgsmålet på den moderne arbejdsplads bør derfor ikke kun være, hvordan lederne bidrager bedst muligt til udviklingen, men hvordan medarbejderne gør det.

Medarbejderengagement er en nøgle til succes i fremtidens konkurrence, hvor hver enkelt medarbejder nødvendigvis må bidrage med sin viden og kreativitet for at organisationen kan nå frem til de bedste løsninger. Så hvad skal der til for at være en god medarbejder, der forholder sig kritisk til det bestående og konstruktivt bidrager til de fælles mål?

Danmark bør arbejde bevidst og målrettet på at skabe et omdømme som landet, hvor virksomhederne og den offentlige sektor træner og praktiserer Employeeship, karakteriseret ved alles engagement, initiativ, ansvar, loyalitet og positive energi. Det kan gøres ved at bevidst indlejre Employeeship som begreb i skolerne og indføre det som fag på de højere uddannelser.

Begrebet er rent faktisk udviklet sammen med en metode af en dansker – Claus Møller, også kendt som manden, der bragte danskerne Time Manager.

Ved at dyrke den gode medarbejder kan Danmark differentiere sig i den globale konkurrence om hvem der har den bedste arbejdsstyrke, forbedre de danske virksomheders konkurrenceevne og tiltrække udenlandske virksomheder.

#### *Forslag 4: Kompetenceomstilling*

Arbejdsgiverne i både den offentlige og private sektor bør systematisk og i langt højere grad ansætte mennesker, som ikke nødvendigvis har den helt rigtige uddannelse til jobbet. Danskerne er smarte, nysgerrige og villige til at lære gennem hele livet - og i øvrigt betyder den globale udviklingshastighed, at såvel viden som erfaringer bliver

## 6. Velfærd

stadig hurtigere forældet, hvorfor fremtidens kernekompetencer handler om ikke-faktuel viden, som relationer, kritisk tænkning, informationssøgning, etc. Det bør derfor ikke være problematisk at ansætte folk med en lidt anderledes uddannelse, og det kan være med til at reducere den nuværende arbejdsløshed til den vækst, der skal komme.

Det er oplagt at udvikle incitamentsmodeller og støttefunktioner for at fremme dette.

Vi tager det i dag i Danmark som en selvfølge, at alle kan uddanne sig, uanset om de har penge til det eller ej, at vi kan gå til lægen og blive helbredt, hvor fattige vi end er, at vi kan få penge til mad og husly, hvis vi ingen indtægter har eller er blevet for gamle til at forsørge os selv.

De fleste opfatter alt dette i dag som noget selvfølgeligt, som en menneskeret, der flygter med vore nedarvede værdier om lighed, inklusion, respekt, m.m. Imidlertid blev velfærdsydelse oprindeligt introduceret i Europa for at sikre vækst.

Hvad formentlig de færreste havde gættet på dengang, rummer selve velfærdssamfundet i dag indbyggede konkurrencemæssige fordele, der hjælper Danmark med at begå sig i den globale økonomi.

Det synes imidlertid ikke altid at stå klart, og dermed risikerer vi også at tage beslutninger, der underminerer fordelene.

### Velfærd og vækst

Historisk blev velfærdsydelser oprindeligt introduceret i Europa af den tyske kansler Otto von Bismarck i alliance med datidens tyske erhvervsliv. Bismarck indførte allerede i 1840'erne velfærdsydelser i form af social understøttelse og supplerede i 1880'erne med pensioner, sygesikring og arbejdsløshedsunderstøttelse – grundpillerne i, hvad der ville udvikle sig til og blive kaldt for den europæiske velfærdsmodel, som den danske model er en særegen version af.

Velfærdsydelserne skulle imødekomme især to problemer i samtiden.

Det ene problem handlede om industrialiseringen, som flyttede landarbejderne fra godsejernes varetægt til en selvstændig tilværelse i byerne. Vilkaerne for mange af de nye industriarbejdere var ringe, hvilket førte til social uro, som hverken var godt for produktionen eller handelen. Følgelig trådte staten til i godsejernes sted og sikrede social tryghed finansieret med skatter fra erhvervslivet. Erhvervslivet så velfærdsydelserne som en måde at vinde arbejderne tillid og sikre ro.

Omkring 100 år senere, i 1980, formulerede den danske socialdemokrat Ritt Bjerregaard logikken sådan i en tale i OECD: "Socialpolitik er – historisk set – lige det modsatte af socialistisk: opstået som middel til bekæmpelse af socialismen ved at mildne nogle af kapitalismens mest iøjnefaldende overgreb og derigennem fjerne socialdemokraternes mobiliseringsgrundlag."

Det andet problem handlede om, at USA havde udviklet sig til en alvorlig, stor konkurrent i verdensøkonomien, som udfordrede den gamle verden både med billige produkter og ved at suge arbejdskraft til sig. Millioner af arbejdere i Europa pakkede sammen og søgte en lykke og frihed i det store nye land, som de ikke kunne finde hjemme. De tyske arbejdsgivere så Bismarcks velfærdsydelser som et initiativ, der kunne mindske emigrationen til Amerika – for ganske vist kunne man måske tjene flere penge der, hvis

man var heldig, men der fandtes samtidig intet socialt sikkerhedsnet, hvis det gik galt, hvad det gjorde for mange.

Desværre kompenserede Bismarck erhvervslivet for omkostningerne til velfærdsydelse ved at indføre høje toldtariffer på amerikanske varer for på den måde at beskytte tysk erhvervsliv og sikre de tyske arbejderes lønninger mod konkurrencen fra de billige amerikanske produkter. Det var politisk populært, men fik alvorlige negative økonomiske konsekvenser på sigt, da toldmurene også mindskede presset på tyske virksomheder for at omstille sig til vilkårene i den nye verdensorden - mange blev ukonkurrencedygtige.

Eksemplet illustrerer sammenhængen mellem vækst og velfærd, men også både vanskeligheden i og vigtigheden af at håndtere balancen mellem dem rigtigt.

### **Institutionel konkurrenceevne**

Datidens relativt spinkle velfærdssystemer var dog utilstrækkelige til at kompensere for social nød, især i krisetider. Depressionen i 1930'erne, hvor den økonomiske vækst forsvandt i lang tid og arbejdsløsheden mange steder steg til over 30 pct., udløste sociale katastrofer og nærede alternative samfundsmodeller, som kommunismen, fascismen og nazismen. Læren af, hvad menneskelig nød kan udløse, førte efter Anden Verdenskrig til en kraftig udvidelse af velfærdsydelserne i mange lande, men også en satsning på bæredygtig vækst, forstået som fri konkurrence på frie markeder. Således har velfærd og vækst længe ledsaget hinanden som hinandens forudsætninger.

Der er imidlertid en dybere kobling mellem velfærdssamfundet og erhvervslivet. Hvis vi ser nøjere efter, har vi over årene i Danmark formået at opbygge en "institutionel konkurrenceevne" – det vil sige evnen til at skabe eller befordre vækst som følge af de konkurrencemæssige fordele, erhvervslivet opnår takket være bestemte politiske, økonomiske og kulturelle institutioner.

Det danske arbejdsmarked er et eksempel på institutionel konkurrenceevne. Internationale organisationer som IMF, OECD og EU fremhæver den danske arbejdsmarkedsmodel – flexicurity-modellen – som verdens bedste. Vi har formået at kombinere høj fleksibilitet for erhvervslivet – det vil sige, at det er let at ansætte og afskedige – med en stor tryghed for den enkelte borger – det vil sige, at man kan få arbejdsløshedsunderstøttelse og hjælp til at uddanne sig til et nyt job.

I dagens globale økonomi, hvor udviklingshastigheden og forandringerne stiger i tempo og omfang dag for dag, sikrer det danske arbejdsmarked en samfundsøkonomisk tilpasningsevne, som ingen andre arbejdsmarkedsmodeller formår. Den danske arbejdsmarkedsmodel repræsenterer dermed en klar institutionel konkurrenceevne, som i øvrigt – lige som vores model af velfærdssamfundet – er stærkt funderet i de danske værdier, og derfor vanskelig for andre at kopiere.

### **Velfærd som konkurrencefordel**

Den danske arbejdskultur er en anden institutionel konkurrenceevne. Vi har en samarbejdskultur, som bedst kan karakteriseres som frihed under ansvar, hvor den enkelte får tildelt stor autonomi i arbejdet, hvilket motiverer, engagerer og forløser kreativitet og initiativ hos den enkelte. Danske lønmodtagere er da også de mest tilfredse i EU, hvilket er befordrende for samarbejde og engagement.

Den danske arbejdskultur betyder, at vi naturligt arbejder i flade, netværksorienterede eller 'moderne' organisationer – i modsætning til hierarkiske 'traditionelle' organisationer præget af kommando og kontrol. Erhvervsøkonomiske analyser viser, at 'moderne' organisationer gennemsnitligt leverer afkast, der er næsten tre gange så høje som 'traditionelle'.

Den danske uddannelseskultur repræsenterer en tredje institutionel konkurrenceevne. Allerede i grundskolen bliver eleverne tilført kritisk sans, stærk selvstændighed og udprægede samarbejdsevner, hvilket er grundlæggende innovationskompetencer. Høj faglighed er en nødvendig, men utilstrækkelig forudsætning for succes med innovation, hvor det er evnen til at udfordre det eksisterende og udvikle det nye, der er krumtappen for succes. Kritiske, selvstændige og samarbejdsvillige medarbejdere tester, evaluerer og videreudvikler som regel ledelsens ideer på stedet, så eventuelle svagheder bliver afdækket, før ideen bliver eksekveret. I andre kulturer har dårlige ideer fra toppen lettere ved at overleve.

Velfærdsydelser som fri adgang til uddannelse, lokale børnehaver, plejehjem, fri sundhedsforsikring, barselsordninger, socialhjælp, mv., har frigjort kvindernes talent. Danmark er bedst i verden til at mobilisere den kvindelige talentmasse, fordi vi med velfærdssystemet har frigjort dem fra historiske opgaver og forpligtelser, og kan derfor tappe deres ideer, kreativitet og kompetencer i langt højere omfang på arbejdsmarkeder, end lande med mindre avancerede velfærdsløsninger. Det er en klar konkurrencefordel i en innovationsdrevne økonomi, hvor kvinder tilmed i stadig højere grad end mænd vælger videregående uddannelser.

I øvrigt frigør velfærdsydelserne ikke kun kvinderne. Det er vanskeligt at finde et samfund som det danske, hvor det står så frit for det enkelte menneske at vælge livsgerning og livsform alt efter det personlige valg, netop fordi velfærdssystemet stiller det enkelte individ økonomisk frit. Det betyder, at danske talenter har mulighed for i højere grad at blive allokert eller fordelt i samfundet efter interesse og engagement – hvilket igen fremmer kreativitet, innovation og virkelyst hos den enkelte.

Dette for at sige, at selve velfærdssamfundet som model rummer kulturelt funderede institutionelle konkurrencefordele, som understøtter vækst. Der er med andre ord en gensidig afhængighed, som kan løfte vækstpotentialet, hvis samfundslederne vel

## 7. Skat

og mærke er bevidste om mekanismerne og understøtter dem. Hvis ikke, risikerer vi beslutninger, som tværtimod svækker koblingerne.

Desværre er den institutionelle konkurrenceevne i dag dårligt belyst. Vi mangler en metode og målestok, der synliggør den institutionelle konkurrenceevne, og hvordan den bidrager til samfundets innovationskapacitet og vækst, så vi ikke utilsigtet tager beslutninger, der underminerer Danmark som innovationsøkonomi.

Vi anbefaler følgende:

### *Forslag 1: Styrk institutionel konkurrenceevne*

Vi har behov for større politisk og forskningsmæssig fokus på institutionel konkurrenceevne i velfærdssamfundet, så koblingerne mellem velfærdssamfundets institutioner og konkurrenceevne bliver bedre belyst. I dag bliver politiske beslutninger i høj grad taget med udgangspunkt enten i velfærdsbetragtninger eller vækstbetragtninger, men oftest uden at koblingen mellem dem bliver afdækket. De kan gøres klogere.

Vi mener, at der er vigtige sammenhænge mellem velfærd og vækst, og at den danske model mere eller mindre tilfældigt er blevet eksponent for meget positive koblinger. Der er behov for at tydeliggøre dette langt mere og arbejde mere bevidst med koblingerne. Med den viden vil det blive langt lettere at træffe samfundsbeslutninger, der underbygger styrkerne og øger mulighederne for at både vækst og velfærd på sigt.

Skatteprocenter er et yndet diskussionsemne i alle lande. Det gælder i Danmark som i USA, selv om skatteniveauet i de to lande er meget forskelligt. Næsten uanset hvad udgangspunktet er, sætter skatteprocenter let sindene i kog.

Desværre er skatternes betydning for vores velstand ikke videnskabeligt velbeskrevet, hvilket efterlader meget rum til holdninger. For eksempel er det uhyre vanskeligt at afgøre, om høje skatter svækker eller øger produktiviteten. Sættes skatten ned, øges lysten til at arbejde, tage en uddannelse og lægge tid i at tjene penge, hvilket er gunstigt for væksten. Men samtidig bliver der færre midler til offentlige udgifter, der kan øge væksten – for eksempel infrastruktur, uddannelse og forskning.

Skattefinansierede dagpenge til ledige er også en omkostning, der umiddelbart skader væksten, fordi penge deles ud til passive personer, der ikke umiddelbart bidrager til produktionen. Men et socialt sikkerhedsnet i form af et dagpengesystem kan også øge lysten til at blive iværksætter, fordi faren for at ende i økonomisk katastrofe er mindre. Sociale ydelser kan derfor fremme en iværksætterkultur og få flere til at forsøge at skabe noget nyt, hvilket fremmer væksten.

### **Behov for smart skat**

Vi ser grundlæggende skatteniveauet som en konsekvens af den valgte landemodell, og derfor ser vi det ikke som et mål i sig selv at reducere skatten i Danmark. Den relativt høje beskatning er en følge af, at vi – til forskel fra andre – har valgt at finansiere en række samfundsfunktioner kollektivt via skatter. Mange af os bor i lande, hvor personskatten er 30 eller 40 pct., men hvor vi ikke får ret meget udbytte af vores skattebetaling, fordi vi selv betaler for vore børns skolegang, universitetet og for familiens sygeforsikring.

Den relativt høje danske personskat er således ikke urimelig – så længe den vel og mærke leverer verdensklasse i uddannelse, velfærdsydelser, offentlig forvaltning og rammebetingelser for erhvervslivet.

Ikke desto mindre lever vi i dag i en meget global verden, hvor både mennesker og virksomheder kan vælge at virke der, hvor de finder det bedst. Derfor er hverken skatteniveauet eller skattestrukturen ligegyldig. Hvis for eksempel personskatten opleves urimeligt høj risikerer vi at miste dygtige mennesker, som finder det mere lukrativt at virke andre steder i verden, ligesom virksomheder kan flytte produktionen, hvis høje skatter driver lønomkostningerne for højt op. Hvis kapitalbeskatningen opleves urimeligt høj, risikerer vi, at investorer holder sig væk og investerer i virksomheder i andre lande, hvor en risikabel investering bliver belønnet mere.

Danmark har i dag et af verdens højeste skattetryk. Det er ikke en ideel placering i en global verden. Derfor ser vi det formålstjenligt at reducere skattetrykket i takt med, at konkurrenceevnen bliver styrket og den offentlige sektor bliver mere effektiv.

Vi anbefaler dog ikke en generel skattesænkning. Det er formålstjenligt at analysere på hvilke områder skattelettelse kan bidrage mest til en styrket konkurrenceevne, således, at der bliver etableret et beslutningsgrundlag for en prioriteret skattepolitisk indsats.

Det er tilsvarende formålstjenligt at analysere hvordan skattestrukturen bedst sammensættes. Flere steder i verden er væksten og beskæftigelsen styrket ved at beskatningen er blevet flyttet fra arbejdskraft – et mobilt aktiv, som kan flytte - til fast ejendom – et immobil aktiv, der ikke kan flytte. I en global og stadig mere mobil verden giver det mere mening at beskatte ejendom end arbejdskraft. Det økonomiske Råd har i en årrække anbefalet, at Danmark går denne vej, og det er vi enige i.

Men med det er mulighederne for en mere væksthæmmende skattestruktur dog på ingen måde udtømt. Vi har andet steds i denne rapport påpeget en række områder, hvor skattelettelse kan fremme vækst. De muligheder er både oplagte og nødvendige at udnytte.

Samtidig må vi advare mod at se lavere skatteprocenter som ødelæggende for velfærdssystemet. Når væksten stiger, vil man med lavere skattesatser kunne finansiere den samme omkostning. Så længe fokus er at fastholde en given skatteprocent, vil skatteindtægterne stige sammen med en højere vækst, og muliggøre nye politiske initiativer, der hurtigt omsætter sig til permanente højere omkostninger. Procentregningen bør lægges til side til fordel for regning med absolutte tal.

### **Offensiv rolle for SKAT**

Danmark bør også udforske nye veje på skatteområdet. Sat på spidsen kan man sige, at SKAT er Danmarks største arbejdsgiver, eftersom de fleste danske lønmodtagere må arbejde mere end halvdelen af deres arbejdsliv for SKAT. Imidlertid agerer SKAT ikke offensivt og deltager for eksempel sjældent i forhandlinger om dynamiske ændringer af reguleringen af det danske samfund. Fraværet af ekspertise om skatternes virkninger betyder alt for ofte uhensigtsmæssige politiske tiltag og love, som får væksthæmmende konsekvenser. I nogle tilfælde bliver lovene efterfølgende justeret, men i mellemtiden går vækst tabt, der burde være vundet.

SKAT burde spille en langt mere offensiv rolle og involveres tidligt i diskussionerne om udvikling af nye strategiske indsatsområder i samfundet. For eksempel kunne SKAT foreslå, at udskudt skat kan stilles som sikkerhed for et lån til en iværksættervirksomhed. Det fremmer væksten, mens SKAT har sikkerhed for betalingen.

SKAT burde samtidig bevidst påtage sig rollen som rådgiver for virksomheder og fremsætte forslag til, hvordan de bedst indretter sig for at opnå økonomiske fordele. Ideelt set burde SKAT have uddannede rådgivere, som mindst én gang om året besøger

virksomhederne og anviser, hvordan man kan spare i skat og hvordan man skal forholde sig for ikke efterfølgende at risikere en uventet skatteregning.

Som det er i dag har SKAT altid fordel af at vurdere værdiansættelser i bakspejlet. Hvis en virksomhed overfører værdier fra Danmark til udlandet i dag, skal virksomheden anslå beskatningsgrundlaget. Når SKAT to-tre år senere ligner transaktionen, kan værdien have ændret sig, hvilket kan udløse en stor ekstraregning og i mange tilfælde negativ medieomtale. Det er skadeligt både for virksomheden og for Danmarks omdømme som erhvervsvenligt land.

En mere offensiv og konstruktiv rolle for SKAT vil ikke alene hjælpe virksomhederne med at undgå unødige omkostninger og overraskelser, det ville også være et stærkt og klart signal om modernitet og erhvervsvenlighed til internationale virksomheder uden for Danmark, der i mange lande bliver mistænkeliggjort for skattetænkning og skatteunddragelse.

Vi anbefaler følgende:

#### *Forslag 1: Sænk skattetrykket gradvist*

Skattetrykket i Danmark bør reduceres i takt med at konkurrenceevnen bliver styrket og den offentlige sektor bliver mere effektiv. Skatten bør reduceres der, hvor sænkningerne gør mest gavn for væksten, som igen skaber større skatteindtægter. Samtidig bør skattestrukturen tilpasses, så beskatningen sker ved hjælp af de kilder, der er mindst påvirkede af skatterne.

Folketinget bør nedsatte en Skattekommission, der ser på skattegrundlaget og anbefaler nye skatteløsninger, som tillader os at finansiere velfærdssamfundet, uden at kvæle væksten.

#### *Forslag 2: Gør SKAT offensiv*

SKAT bør spille en langt mere offensiv rolle om strategiske indsatsområder i samfundet og rådgive virksomheder om hvordan de indretter sig skatteteknisk med størst fordel uden efterfølgende at risikere offentlig kritik og en uventet skatteregning. En offensiv rolle for SKAT ville kunne styrke virksomhedernes konkurrenceevne og styrke Danmarks omdømme som en erhvervsvenlig nation, hvor det er trygt og forudsigeligt at gøre forretning.

I denne forbindelse er det en god ide at arrangere internationale studieture for ledende medarbejdere i de strategiske funktionsområder i SKAT med det formål at udarbejde rapporter om best practice inden for skatteområdet i de mest konkurrencedygtige lande i verden. Denne vidensindsamling bør naturligvis blive gjort offentlig tilgængelig i Danmark.

## 8. Kapitalisme på dansk

Hvis vi skal tilpasse det danske samfund til den globale økonomi og samtidig bevare den danske samfundsmodel med en åben økonomi og et kollektivt finansieret velfærdssamfund, forestår der en lang række opgaver med at forny den måde, vi virker på som samfund og borgere.

Vi mener ikke, at det er en rigtig vej at udhule de danske værdier og tilpasse os værdimæssigt til den store verden. Tværtimod tror vi på, at ved at skærpe bevidstheden om den danske særegenhed, kan vi videreudvikle den danske model som et attraktivt og specialiseret alternativ til mange andre landemodeller og kulturer.

Vi tror også, at den kulturelle særegenhed, som Danmark repræsenterer, skal være drivkraften eller afsættet for at udvikle nye løsninger, som bringer Danmark frem under stor hensyntagen til de betingelser og krav, som globaliseringen stiller. Hvis vi lykkes, kan vi udvikle unikke og stærke samfundsløsninger, som vi kan bygge fremtidens vækst og velfærd på.

Selve kernen i denne udfordring handler om, at vi skal finde frem til de danske kerneværdier og forstå forudsætningerne for den danske model. I den forbindelse står en enkelt sentens stærkere end alle andre: Vi skal tale mere om hvordan kagen bages, end om hvordan den skæres.

Hvis begrebet solidaritet og fællesskab stadig vækker genklang i Danmark, så må dette være omdrejningspunktet. At vi sammen bestræber os på det fælles mål at klare os bedst muligt og skabe mest mulig værdi i den globale økonomi, at vi har et succesrigt erhvervsliv, som skaber spændende job og fremstiller produkter og services af høj kvalitet, der kan sælges i Danmark og udlandet. Når den opgave er løst, kan vi diskutere, hvordan velstanden skal fordeles. Vælger vi den omvendte rækkefølge, risikerer vi at miste, hvad mange før os har skabt og kæmpet for.

### Dansk kapitalisme

Vi mener, at der behov for at nytænke hele incitamentsstrukturen i Danmark, således at målene og incitamentene for den enkelte bliver kalibreret med målene for de mange. Der er for så vidt intet nyt i dette. Det er, hvad mange succesfulde virksomheder gør. De anvender overskudsdeling, medarbejderaktier, aktieoptioner, personlig bonus, team-bonus og mange andre virkemidler for at kalibrere egeninteressen for den enkelte med fællesinteressen med de mange. Det er et økonomisk instrument til at skabe en fælles retning for beslutninger og handlinger.

Derfor foreslår vi at introducere en ”dansk” kapitalisme eller folkekapitalisme, om man vil, som matcher de danske værdier og den danske samfundsmodel. Denne danske version af kapitalismen har hverken med ideologi eller planøkonomi at gøre. Kapitalisme handler i bund og grund om den private ejendomsret og frie markeder, som Danmark

fuldt ud tilslutter sig. Det særlige ”danske” bør derimod adskille sig fra andre versioner af kapitalismen som en demokratisk styret markedsøkonomi – i modsætning til f.eks. Kina – med en fælles økonomisk skæbne, hvis udfald beror på, hvor dygtige vi er til i fællesskab at træffe de rigtige beslutninger.

Konkret kan kapitalisme på dansk realiseres som en model, hvor alle danskere har en personlig økonomisk interesse i, at landets virksomheder er konkurrencedygtige, har succes og skaber værdi i form af job, eksportindtægter, skat, merværdi til aktionærene, etc. Grundtanken er, at det skal gå alle danskere godt, når det går virksomhederne godt, og at man skal lære at spare op, således at man bliver mindre afhængig af det offentlige. Reelt er dette en videreudvikling af arbejdsmarkedspensionerne, hvor den enkelte dansker overenskomstmæssigt er forpligtet til at spare op til sin egen alderdom, ud over folkepensionen, hvilket også gør den enkelte mindre afhængig af staten. Vi foreslår, at den tænkning bliver taget et skridt videre til næste niveau.

For at kalibrere den enkelte borgers velstand med erhvervslivets succes og samfundets velstand er det nødvendigt at gøre koblingen mellem den økonomiske udvikling og den personlige økonomi tydeligere. Det kan tilvejebringes ved at alle danskere har en personlig økonomisk interesse i, at landets virksomheder er konkurrencedygtige, har succes og skaber værdi i form af job, eksportindtægter, skat, etc., og at det offentlige understøtter dette mål maksimalt. Følgelig skal der udvikles nye, attraktive løn- og opsparingsmodeller, som motiverer danskerne til at forfølge dette fælles mål.

For eksempel:

- For ansatte i den private sektor skal medarbejderaktier, optionsprogrammer, virksomhedsobligationer, pensionsopsparing i danske aktier etc. gøres attraktive og udgøre en større og mere variabel del af indkomsten.
- For ansatte i den offentlige sektor skal der laves modeller for almindelig opsparing, pensionsopsparing i danske aktier og virksomhedsobligationer som en større og mere variabel del af indkomsten.

Målet er, at det skal gå alle danskere godt, når det går virksomhederne godt. Det kan udløse ekstra gevinster. Når det ikke går virksomhederne godt, mangler gevinsterne. Sådan fungerer samfundsøkonomien i dag. Opgaven er at understrege koblingen mellem den kollektive økonomi og den individuelle økonomi således, at det bliver tydeligt hvilke beslutninger, der fremmer vækst og hvilke ikke gør det.

## 9. Inspiration udefra

Vi anbefaler følgende:

### *Forslag 1: Indfør Folkekapitalisme*

Nedsæt et ekspertudvalg, der har til opgave at udarbejde en model for folkekapitalisme, hvor formålet er at udvikle næste generation incitamentstruktur, der knytter den enkelte tættere sammen med fællesskabet. Dette kan ske ved hjælp af instrumenter som medarbejderaktier, optionsprogrammer, virksomhedsobligationer, pensionsopsparing i danske aktier, m.m., men også ved at synliggøre sammenhængene i form af en enkel og overskuelig rapportering, der reflekterer udviklingen i personlig indkomst og kollektiv indkomst.

Lokalt bør kommunerne udarbejde regnskaber, der klart afspejler den økonomiske udvikling fordelt på indtægter og udgifter, samt investeringsplaner og forventninger til afkast, samt prognoser for de kommende år. Dette skal være pædagogisk og skabe et overblik over lokalsamfundets udvikling.

Nationalt bør SKAT udarbejde eller tilbyde en langt mere enkel oversigt over udviklingen i den personlige økonomi, igen fordelt på personlige og kollektive indtægter, som tydeligt viser udviklingen i de to indtægtsstrømme.

Med baggrund i vores forretningsmæssige erfaring og observationer fra de mange lande, vi har indgående kendskab til, kan vi ikke anbefale, at Danmark kopier andre landes modeller. Vi har også observeret, at andre landes studier af den danske model ikke fører til, at den kopieres. Men man kan altid lære og blive inspireret.

Vi bringer derfor i det følgende nogle ideer til inspiration fra udlandet:

### **Inspirationskilde 1: USA**

Danmark kan hente inspiration fra USA om, hvordan menneskelige talenter bliver bragt i spil.

Det er et særligt træk ved USA, at mange mennesker emigrerer til landet hvert år, og at langt de fleste bliver integreret med succes. Dette er en væsentlig dimension af den nationale konkurrenceevne, da mange af de største, mest innovative og bedst ledede virksomheder i USA er startet eller ledet af personer med emigrantbaggrund. Deres succes viser, at USA har udviklet et samfund eller kultur, som giver plads og mulighed for mennesker med talent til at vokse og udfolde deres evner, og i processen hjælpe USA med vækst. Emigrationen til USA er dog ikke uden problemer, hvilket er tydeligt med den store illegale immigration, der har fundet sted og stadig finder sted.

USA er kendt for at være mulighedernes land, og med den rigtige ide, hårdt arbejde og en tro på, at man kan skabe noget stort, er man i et kæmpe marked. Samspillet mellem dette og den lette måde, man bliver en del af den amerikanske kultur, og hurtigt bliver en del af en større og større gruppe, gør at netværket hurtigt vokser sig stort, samt at man får gode muligheder for adgang til de nødvendige midler og samarbejdspartnere.

I Danmark ser vi højtuddannede udlændinge komme til, men mange opnår enten ikke at få et job eller ender i lavtlønsjob. Dette fremmer ikke tiltrækningen af flere, men vil snarere ende med det modsatte. Når vi i Danmark tiltrækker specialister, og de får et relevant job, er de ofte glade for at arbejde på en dansk arbejdsplads. Men der er en stor gruppe, hvor deres partner/ægtefælle aldrig rigtig falder til eller ikke kan opbygge et netværk, og derfor forlader de Danmark efter nogle år. Det system, de bliver mødt med, når de skal ind i Danmark, er meget bureaukratisk og savner empati. Det skubber folk væk - især dem, der godt kan finde andre steder, der er mere åbne og tilgængelige.

Danmark er naturligvis meget forskellig fra USA, og vi skal ikke konkurrere med USA eller kopiere den amerikanske model. Vi kan dog lade os inspirere og aspirere efter at Danmark bliver mulighedernes land og kendt globalt for både ville og hjælpe udlændinge med at blive integreret.

Følgelig bør Danmark opbygge et moderne, effektivt system, der hjælper udlændinge med at blive integreret i Danmark. Et sådant system bør omfatte uddannelser, der åbner



# 10. Branding af Danmark

mulighed for at udlændinge kan komme til at kende erhvervslivet, sprogundervisning, vejledning i forskellige måder at blive selvstændige på, herunder støtteordninger. Det er oplagt at gribe den udbredte frivillighed, der eksisterer i Danmark, og skabe netværk til de nye borgere.

## Inspirationsskilde 2: Schweiz

Danmark kan hente inspiration fra Schweiz om, hvordan man sikrer en relevant uddannelse til de mange. Mens danske erhvervsskoler kæmper med et stort frafald, vigende søgning og et ry som social skraldespand, så ser de unge i Schweiz på erhvervsskolerne som en prestigefyldt karrierevej, som 70 pct. af de unge vælger. I 2011 lykkes det Schweiz at få 94 pct. af alle unge til at tage en ungdomsuddannelse. I Danmark var tallet 80 pct., trods mange års bestræbelser på at løfte det.

Flere analyser viser, at det schweiziske uddannelsesmønster bidrager stærkt til at gøre det lille højomkostningsland til en af verdens mest konkurrencedygtige nationer.

Der er en meget stor forskel på uddannelseskulturen i de to lande. I Danmark ønsker de unge en studentereksamen at falde tilbage på. I Schweiz søger de mod erhvervsskolerne. Men også i virksomhederne er mentaliteten markant anderledes. Hvor danske elever ikke kan finde virksomhedspraktikpladser, kan de schweiziske virksomheder ikke få lærlinge nok.

En af forklaringerne handler om en indbygget fleksibilitet i de schweiziske erhvervsuddannelser, som tillader eleverne at skifte mellem uddannelsesretninger og hele tiden videreudanne sig, også på universitetet. Der er med andre ord ingen fare for at blive fastlåst eller miste muligheder ved at vælge erhvervsuddannelserne til. Samtidig opnår eleverne et miks af praktisk og teoretisk viden, så de unge for eksempel kan kombinere mekanik og økonomi eller it og medicin, og skræddersy kompetencerne til de specialiserede schweiziske virksomheders behov. Det er en model, der tydeligvis virker godt i et land, der ligesom Danmark er lille, har høje lønomkostninger og et højt skattetryk.

Systemet er ikke blevet til af sig selv. Der er stærke bånd mellem uddannelserne, virksomhederne og myndighederne, hvor uddannelsesmodellen bliver tilrettelagt i fællesskab og hver part forpligter sig til at bidrage og levere. Hvad eksemplet viser er, at det er helt op til danskerne selv at bestemme, om vi vil tabe 20 pct. af en ungdomsårgang og kæmpe med en svag konkurrenceevne, eller ej. Det er selvskabte problemer. Der er ingen naturgivne årsager til, at det skal være sådan.

I en verden med 7.000 millioner mennesker skal en nation med blot 5 millioner indbyggere råbe højt for ikke at blive overset.

Det kan umiddelbart skure mod en dansk værdi som lighed – vi bryder os i Danmark ikke om at slå for meget på tromme over vore egne fortræffeligheder, fordi vi i processen signalerer, at andre ikke er lige så gode, som vi. Det kan være et sympatisk træk, men det bliver let en farlig svaghed på en global markedsplads, hvor andre nationer har en helt anderledes ublufærdig tilgang og gerne råber højt om hvilke styrker, de rummer.

Det er derfor en nødvendig og vigtig opgave at synliggøre Danmark over for verden og markedsføre Danmark som et brand, der rummer særlige kvaliteter og fordele, der byder på noget, andre ikke har eller kan. Det er en opgave, som især påhviler den til enhver tid siddende regering i samarbejde med erhvervslivet, men som også bør involvere en lang række andre interessenter i samfundet.

Her er det væsentligt at have for øje, at det tager lang tid at bygge et stærkt brand. Et brand udtrykker en identitet og hviler på en række underliggende værdier. Styrken i et brand handler basalt sagt om, at der skal være overensstemmelse mellem det man siger, og det man rent faktisk gør. Falske budskaber bliver gennemskuet og svækker et brand.

Det nationale brand hænger nøje sammen med virksomhedernes brands. For eksempel er der stor forskel på, om en bil er produceret i Tyskland, kosmetik i Frankrig eller sko i Italien, eller om de samme produkter er produceret i Kina. Hvis landet er kendt for at producere smarte sko, har det en afsmittende effekt på alle skoproducenter i landet og på landets brand.

Der er mange interessenter involveret i at opbygge og vedligeholde et nationalt brand. Nogle bidrager positivt, andre negativt. Samtidig er historie, kultur og værdier en integreret del af et brand og er med til at give det profil og tyngde. Følgelig er det en kompliceret sag at udvikle og opbygge en nations brand og image, og det kan ikke gøres på kort tid. Danmark har den fordel, at landet er mindre og relativt mere homogent i forhold til mange af de nationer, Danmark sammenlignes med, hvilket gør det lettere at mobilisere og iværksætte forandringer.

Vi anbefaler følgende:

### *Forslag 1: Definér brandet Danmark*

Vi mener, at det er nødvendigt at definere Danmark som brand, hvilket skal flugte med den vision for Danmark og de værdier, danskerne deler. Her gælder det om at fokusere på en række udvalgte kernegenskaber – eksempelvis 5-10 – som differentierer sig i

forhold til andre, og hvor Danmark har relativt størst mulighed for at etablere en stærk position globalt.

Når visionen for Danmark og brandet Danmark er defineret, bliver det langt lettere at arbejde for alle de involverede interessenter (regering, offentlig administration, erhvervsliv, NGO'er, uddannelsessektoren, turistindustrien etc.), da alle vil have et fælles mål og en fælles identitet, som alle aktiviteter kan knyttes til.

Et godt eksempel på et stærkt nationalt brand er Singapore. Singapore er på mange områder meget anderledes end Danmark, men Danmark bør kunne blive inspireret af, hvordan Singapore inden for både erhvervsliv og turisme har opbygget en meget stærk position globalt. Tilsvarende har Stockholm haft succes med at brande sig som ”Skandinaviens hovedstad”, hvilket gavner hele Sverige.

Hvis man ikke definerer brandet Danmark og dermed undlader at skabe et fælles mål og identitet, overlader man det til den globale verden at definere, hvad Danmark skal stå for. Det siger sig selv, at Danmark dermed ikke vil opnå et ensartet image, idet opfattelserne af hvad Danmark er (og ikke er) vil gå i mange forskellige retninger.

Opgaven med at definere brandet Danmark bør gribes an som enhver anden brandingopgave og involvere en række ledende interessenter.

#### *Forslag 2: Kommunikation*

Danmark har en lang række styrker, og disse styrker (som også er gode historier) skal kommunikeres langt mere effektivt, slagkraftigt og målrettet, end tilfældet er i dag.

Opgaven med at kommunikere hvad Danmark er – og gerne vil stå for – ligger i dag spredt på for mange interessenter. Dermed bliver resultaterne ikke så markante, som hvis man brugte en mere central og målrettet indsats.

Anbefalingen er derfor at iværksætte et globalt medie- og kommunikationsprogram af hidtil uset størrelse og omfang. Målet er at tiltrække globale medier til at beskrive alle de styrker og gode historier, som Danmark allerede har at byde på. Potentialet for dette er langt fra udnyttet optimalt.

Brandingopgaven må nødvendigvis tilgodese kravene fra moderne medier: nem og hurtig adgang til de rigtige kilder og ressourcer, adgang til de spændende og anderledes historier, kort reaktionstid og nem ind- og udrejse til landet. Derfor vil det være en god ide at oprette en central kommunikationsafdeling for Danmark, med inspiration fra Søværnets Operative Kommando (SOK). SOK udfører ingen aktioner selv, men er den koordinerende enhed med det store overblik, adgang til relevante ressourcer og bindeleddet mellem de forskellige og ofte mangeartede aktører.

Kommunikationsafdelingen kan for eksempel etableres som en tværfaglig enhed med deltagere fra ministerier, DI, turistorganisationer etc. Målet er, at enheden opererer som SOK, får tilført en stærk leder, der er ekstremt god til kommunikationshåndværket og er Danmarks progressive ansigt overfor globale medier.

Herudover bør der etableres globalt samarbejde med en af verdens førende PR-virksomheder, som kan bistå med at etablere kontakter og være bindeled til globale medier og de tusinde af journalister, som er målgruppen for dette initiativ.

#### *Forslag 3: Intern branding*

Der er mange aktører i Danmark, der bidrager til at bestemme hvordan brandet Danmark skal opfattes – virksomheder, organisationer, myndigheder, borgere. Det betyder meget, at turister, erhvervsfolk og studerende fra udlandet føler sig velkomne i Danmark - uanset nationalitet, sprog, religion, etc. Det udbreder en positiv opfattelse af Danmark internationalt og tiltrækker valuta, talent og forretninger.

Derfor bør der iværksættes en lang række initiativer og informationskampagner, der oplyser danskerne om, hvorfor det er vigtigt, at Danmark har et stærkt brand globalt, og hvordan det bidrager til i sidste ende at skabe vækst og arbejdspladser.

# Kapitel 3

## OPFØLGNING

Dette debatoplæg er et initiativ, som Copenhagen Goodwill Ambassador Corps har taget for at videreudvikle de fem anbefalinger, som vi præsenterede som en Hvidbog ved et seminar den 29. august 2012.

Det er planlagt at præsentere dette debatoplæg i forbindelse med Copenhagen Goodwill Ambassador's årlige seminar, der finder sted tirsdag den 27. august, 2013, i København.

Som nævnt andetsteds anbefaler vi, at arbejdsmarkedets parter tager oplægget til sig og omsætter det til "Fremtidens danske samfundsmodel", som kan præsenteres i midten af 2014.

Arbejdsmetoden for projektet kunne være, at der etableres en styrekomite bestående af cheferne for private arbejdsgiver- og arbejdstager organisationer og tilsvarende for den offentlige sektor. Styrekomiteen definerer kommissoriet for en projektgruppe bestående af kompetente repræsentanter for organisationerne. Medlemmerne af projektgruppen skal af deres chefer udstyres med de fornødne beføjelser. Det foreslås at der tilknyttes en udefrakommende projektleder, som har de fornødne kompetencer og forståelse for opgaven. Goodwillambassadørkorpsets medlemmer står naturligvis fortsat til rådighed i det videre projektforsløb såfremt det ønskes.

I løbet af processen bør der arrangeres en høring – eller flere – hvor en bred vifte af interessenter bliver inviteret til at diskutere og bidrage til indholdet for at både udfordre og kvalificere det yderligere. Tilsvarende bør medlemmerne af projektgruppen opsøge nøgleinteressenter i Danmark og indhente deres bidrag og synspunkter på arbejdet. Det er vigtigt at nå et bredt forankret ejerskab til projektet og det endelige udspil til "Fremtidens danske samfundsmodel".

## Deltagere

### **Copenhagen Goodwill Ambassador Corps**

Copenhagen Goodwill Ambassador Corps er stiftet af Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity i 1996 og fungerer som en central del af de to organisationers internationale markedsføringsindsats for København.

Med Copenhagen Goodwill Ambassador Corps mobiliserer Wonderful Copenhagen og Copenhagen Capacity de internationale kompetencer, industrividen og forståelse for rammevilkår, innovation og forretningsmuligheder i alverdens vækstregioner som findes blandt særligt udvalgte udenlandsk bosiddende danske erhvervsfolk.

Københavns Goodwill Ambassadører er således noget så unikt som 80 indflydelsesrige danske erhvervsfolk bosat i 29 forskellige lande, særligt udnævnt og dedikeret til at promovere København. Udenlandsdanskerne bruger egne erhvervsnetværk i udlandet til at skabe mangfoldige forretnings- og brandingmuligheder for København og spiller dermed en aktiv rolle i den internationale markedsføring af hovedstadsregionens styrkepositioner.

Korpset har trukket en lang række internationale virksomheder, investeringer, kongresser, møder og turister til København. Korpset er initiativtager til Youth Goodwill Ambassador Corps, et talentprogram for mere end 130 internationale studerende der globalt markedsfører Danmark som fremtidig studieland og karrieredestination.

Hans kongelige højhed Prins Joachim er protektor for korpset og tidligere overborgmester i København, administrerende direktør for By&Havn, Jens Kramer Mikkelsen, fungerer som formand for korpsets Advisory Board.

Korpset har et fuldtidssekretariat med sæde i København:

Charlotte Nilausen  
Sekretariatschef  
Copenhagen Goodwill Ambassador Corps  
Tlf: +45 33 26 87 11  
Email: [cni@copcap.com](mailto:cni@copcap.com)  
Web: [www.ambassador.net.dk](http://www.ambassador.net.dk)

### **Industriens Fond**

Fondens formål er at udvikle og støtte nyskabende, inspirerende og økonomisk bæredygtige projekter og initiativer, der styrker dansk industris og erhvervslivs konkurrenceevne.

Konkurrenceevne er et afgørende element for dansk industri og erhvervslivs fremtidige succes. Industriener den motor, som sikrer vækst, velstand og arbejdspladser. Og industrien

og erhvervslivet kan i dialog og samarbejde med forsknings- og uddannelsesverdenen skabe, markedsføre og eksportere de innovative forretningskoncepter og teknologier, som gør væksten bæredygtig- såvel økonomisk som miljømæssigt.

På den baggrund udvikler og støtter Industriens fond initiativer og projekter indenfor tre overordnede områder:

1. Viden og kompetencer
2. Virkelyst og iværksætter
3. Globalisering og åbenhed

Industriens Fond støtter således viden, udvikling og nytænkning. Industriens Fond støtter innovative projekter, der kan udvikle ny viden til gavn for dansk industri. Og Industriens Fonds midler skal være med til at udvikle og inspirere til samarbejde på tværs af forskning og industri.

Industriens Fond udvikler egne strategiske initiativer parallelt med, at Industriens Fond gerne støtter ansøgningsdrevne projekter indenfor områder, der bidrager til en overordnet styrkelse af konkurrenceevnen i dansk industri og erhvervsliv. Industriens Fond vil påtage sig aktivt fonds-engagement, således at den viden og erfaring, som fonden og dens netværk selv har opsamlet, kan komme ansøgernes projekter til gode.

Industriens Fond er en erhvervsdrivende fond og aflægger årsregnskab til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Industriens Fond har en egenkapital på ca. 4 mia kr., som administreres af bestyrelsen i samarbejde med ledelsen og i overensstemmelse med fondens mission.

#### **WEF- World Economic Forum**

The World Economic Forum ([www.weforum.org](http://www.weforum.org)) is an independent international organization committed to improving the state of the world by engaging business, political, academic and other leaders of society to shape global, regional and industry agendas.

Incorporated as a not-for-profit foundation in 1971, and headquartered in Geneva, Switzerland, the Forum is tied to no political, partisan or national interests.

WEF is responsible for The Global Competitiveness Report, which it publishes in September every year.

WEF's partner in Denmark regarding the report is:

Teknologisk Institut  
Hanne Schapiro  
Centerchef  
[hsh@teknologisk.dk](mailto:hsh@teknologisk.dk)

**Rapporten er trykt af Dansk Metal.**