

ARITAKE-WILD

**Fælles arbejdsprogram for de sociale partnere
på europæisk plan for 2006 – 2008**

**Fælles undersøgelse vedrørende omstrukturering i
“EU15” Fase et**

**Danmark
Nationalt dossier**

Forfatter til dossierudkastet: Eckhard Voss, Wilke, Maack and Partner

Gennemgået og forelagt af: Alan Wild, Aritake-Wild

Juni 2008



Fælles europæisk arbejdsprogram for de sociale partnere for 2006 - 2008

Fælles undersøgelse vedrørende omstrukturering i "EU15" Fase 1

Danmark udkast til nationalt dossier

INDHOLD

Indledning	
Formålet med den nationale rapport	3
Afsnit 1	
En makroøkonomisk gennemgang og tendenser for omstrukturering i Danmark	4
Afsnit 2	
Danske sociale partners rolle i omstruktureringen	25
Afsnit 3	
Case Study Nordea A/B	43
Case Study Codan Rubber A/S	
Litteratur	50

Indledning - formålet med den nationale rapport

Den rapport, der præsenteres her, er produktet af en to-trins proces: En udkast-version blev udformet med henblik på drøftelse mellem de danske nationale sociale partnere ved det syvende i en række af nationale seminarer mellem april 2007 og juni 2008 i ti af EU's medlemsstater.¹

Udkast-versionen af rapporten blev udformet i løbet af marts og april 2008 af den udvalgte eksterne ekspert for Danmark, Eckhard Voss, i samarbejde med ekspertkoordinatoren for projektet, Alan Wild og præsenteret for de danske sociale partnere ved et seminar, der fandt sted i København den 9. og 10. april 2008.

Indholdet af rapportens hovedtekst følger fælles rammer og er opbygget i tre afsnit:

- Afsnit et – en makroøkonomisk gennemgang af omstrukturering.
- Afsnit to – de sociale partners rolle i omstruktureringen.
- Afsnit tre - case study rapporter.

Selv om de danske sociale partnere blev bedt om at fremkomme med kommentarer og bidrag til de første to afsnit af rapporten i forbindelse med det nationale seminar, blev der også præsenteret individuelle omstrukturings-eksempler via virksomhedsrepræsentanter (både fra ledelses- og medarbejderside), som var direkte involveret. Baseret på disse præsentationer, men også under hensyntagen til andre tilgængelige informationer, er der fremstillet case study-rapporter, som er medtaget i tredje afsnit af denne rapport.

Denne endelige version af rapporten er fremstillet efter seminaret i København. Selv om der tages hensyn til mødets indhold, er det dog stadig en "uafhængig ekspertrapport". Den repræsenterer synspunkterne hos de enkeltpersoner, der er involveret i forberedelsen af den og gør ikke krav på at repræsentere de danske sociale partners synspunkter, hverken hver for sig eller samlet, eller synspunkterne hos repræsentanterne fra de case study-virksomheder, der bidrog til den, eller hos de sociale partnerorganisationer på europæisk plan, som var ansvarlige for bemyndigelsen af den.

Hovedformålet med rapporten er at opfordre til diskussion og debat om de danske sociale partners rolle i processen omkring økonomisk omstrukturering på nationalt plan, sektorplan og virksomhedsplan. Resultaterne vil bidrage til udvikling af en synteserapport, som sammenligner og kontrasterer de sociale partners roller i de ti lande, der er undersøgt, med sigte på at lære med henblik på fremtiden og medvirke til at forme de sociale partners aktiviteter og prioriteringer på europæisk plan på dette område. Det skal derfor bemærkes, at det ultimative publikum for dette dokument er "ikke-dansk" og forfatterne undskylder derfor over for deltagerne i det nationale seminar, at der går i detaljer og omtales baggrunde, der kan virke indlysende eller overflødige for danske læsere. Det er dog vigtigt at inkludere dette materiale, hvis de bredere mål for det ovenstående beskrevne projekt skal nås.

Men ved udgangen af projektets fase to vil der være udformet nationale dossierer, som er drøftet af de sociale partnere i 27 europæiske lande. Det er planen at udvikle et samlet diskussionsdokument baseret på de sociale partners rolle for omstruktureringen i hvert enkelt land i EU med henblik på overvejelse hos repræsentanterne for de sociale partnere i hele EU.

Alan Wild, Ekspertkoordinator for projektet

¹ Fase et i projektet omfatter Den irske Republik, Holland, Grækenland, Italien, Frankrig, Storbritannien, Spanien, Sverige, Østrig og Danmark.

Afsnit et - En makroøkonomisk gennemgang og tendenser for omstrukturering i Danmark

Indledning og resumé

Danmark er i dag en af verdens mest konkurrencedygtige og stærkeste økonomier. Landet har været med i det europæiske fællesskab siden 1973 og har siden da deltaget aktivt i den generelle politiske og økonomiske integration i Europa. Det skal bemærkes, at Danmark valgte ikke at være med i euroen sammen med de 12 "gamle" EU-medlemsstater (lige som Sverige og Storbritannien). Den danske krone er dog bundet til euroen, og landet klaret sig godt med hensyn til at opfylde eller endog overgå de økonomiske konvergenskriterier for ØMU'en. Som et lille land med en åben økonomi er Danmark stærkt afhængig af sin handel med udlandet og sit internationale samarbejde. Dansk handel og investeringspolitik er liberale og opfordrer til fremmed investering.

Danmark har haft en befolkning på over fem millioner indbyggere siden begyndelsen af 1970'erne, og den er gradvist steget til op imod 5.4 millioner mennesker i begyndelsen af 2007. Danmark har flere indvandrere end udvandrere, immigrationsniveauet er relativt lavt sammenlignet med lande som Sverige og Tyskland.

Danmarks højt udviklede økonomi omfatter højteknologisk landbrug, konkurrencedygtige fremstillingsindustrier, omfattende offentlige velfærdsforanstaltninger, en stabil valuta og en stærk afhængighed af handel med udlandet. Landet har en nettoeksport af fødevarer og energi og har et pænt overskud på betalingsbalancen.

Den danske virksomhedsstruktur har oplevet kolossale ændringer i de seneste årtier. Lige som det er tilfældet i andre EU-lande er Danmark gået fra at være landbrugs- og industriland til et land, hvor tjenesteydelser udgør den overvejende del af aktiviteterne. Den danske økonomi var stærkt landbrugsbaseret indtil 1950'erne, og da økonomien udviklede sig, var de første brancher shipping og handel. Følgelig kommer de fleste danske virksomhedsledere fra en handels- snarere end en produktionsmæssig baggrund. Danmark er et land, som er karakteriseret ved en aktiv iværksætterånd. For mange kommentatorer er iværksætterånd også forbundet med landets handelshistorie, og det faktum, at handelsfolk er mere tilbøjelige til at være mere fleksible og velvillige indstillede end de langtidspanlæggere, der ofte findes inden for teknik og fremstilling.

Der er nået meget i løbet af de seneste 25 år, takket være den stabilitets-orienterede makroøkonomiske politik og den progressive implementering af fremsynede reformer. Som en følge af regeringens gældsafskrivningspolitik er de offentlige danske finanser bedre forberedt på befolkningens ældning end de fleste industrialiserede lande. Et fleksibelt arbejdsmarked kombineret med aktiv støtte til folk, der er mellem jobs, bidrager til landets evne til at nyde godt af globaliseringen. Den "danske model" med hensyn til at tackle de sociale virkninger af makro- og mikroøkonomisk omstrukturering ses i dag som en god praksismodel for EU som helhed.

I sin seneste vurderingsrapport om det nationale danske reformprogram for vækst og arbejde har EU-kommissionen specielt fremhævet følgende:

"Blandt de stærke sider, der vises (...) er den omfattende og integrerede holdning til reformplanlægning og implementering inden for rammerne af sikring af skattemæssig holdbarhed på langt sigt kombineret med aktiv deltagelse fra interessenterne side." (EU-kommissionen 2008, s. 6)

Med 77,4 % beskæftigelse i aldersgruppen mellem 15 og 64 år i 2006 har Danmark den højeste beskæftigelsesprocent i EU, betydeligt højere end gennemsnittet i EU (65 %). Tallene for såvel mænds (81,1 %) som kvinders (73,4 %) beskæftigelse ligger over Lissabon-målene på henholdsvis 70 og 60 %. Mellem år 2000 og 2006 øgedes den samlede beskæftigelse med 1,1 procentpoints. Det er bemærkelsesværdigt, at forøgelsen af beskæftigelsen for kvinder og ældre personer var endnu højere (henholdsvis 1,8 % og 5,0 %). Det danske arbejdsmarked er også karakteriseret ved en høj andel af personer, der er involveret i aktive arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger eller førtidspensionering. I 2003 lå antallet af førtidspensionister på 6 % af arbejdsstyrken, og nyligere skøn tyder på, at mellem 800.000 og en million personer i dag er omfattet af forskellige uddannelses-/omskolingsprogrammer.

Danmark er et land med et meget højt udviklet system til at skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv. Unge mødre i Danmark har højere beskæftigelsesprocent på grund af fleksible muligheder på arbejdspladsen, og de generelle støttesystemer for børnefamilier er bedre udviklet end i de fleste andre europæiske lande.

Mellem 2000 og 2006 var den gennemsnitlige årlige forøgelse af dansk arbejdskraftproduktivitet 1,6 %, hvilket ligger over såvel EU-15 som EU-25 gennemsnittene, men under den gennemsnitlige årlige forøgelsestakt for lande som Irland og - fra et betydeligt lavere udgangspunkt - de nye medlemsstater. Den årlige gennemsnitlige arbejdsproduktivitet i Danmark i perioden svarede til lande som Tyskland og Holland. En vigtig årsag til forøgelsen af arbejdsproduktiviteten var reduktionen af enhedslønmkostninger og realløn. Mellem 2000 og 2006 faldt enhedslønmkostningerne i Danmark med 2,4 %.

OECD-data illustrerer, at Danmark har et generelt sundt uddannelsesniveau, lidt over OECD's gennemsnit. I alle OECD-landene havde gennemsnitligt 25 % af alle 25-64-årige gennemført en højere uddannelse i 2004. Danmark var med sine 32 % blandt de lande, der havde den højeste procentdel. Landet klarer sig ekstraordinært godt, når det gælder området livslang læring og overstiger langt målene i EU's Lissabon-strategi vedrørende videreuddannelse på 12,5 % deltagelse blandt personer mellem 25 og 64 år for såvel voksne mænd som kvinder. Landet har lang tradition for fælles tre- eller toparts-samarbejde på området faglig uddannelse. Lærlinge- og videreuddannelsessystemerne har i mange år været baseret på tre eller toparts-samarbejde. Toparts-indflydelse strækker sig fra udvikling af undervisningsplaner til involvering i eksaminationer, og fagforeningerne og arbejdsgiverne har fælles sekretariater, som tager sig af disse spørgsmål.

Den danske erfaring med omstrukturering er specielt interessant med hensyn til social og politisk opfattelse af den måde, hvorpå ændringer er blevet tacklet på såvel det politiske område som med hensyn til arbejdsrelationer. Landet er karakteriseret ved den generelle opfattelse (som deles af ikke alene politikere og arbejdsgivere, men også fagforeninger og andre sociale aktører), at økonomisk forandring er nødvendig, og at omstrukturering ikke skal ses som en trussel, men som en vigtig mulighed. I denne sammenhæng lader et bemærkelsesværdigt træk ved den "danske model" til at være den relative mangel på "modstand mod forandring". På basis af dette har landet udviklet et imponerende sæt instrumenter til at tackle forandring, som er beskrevet i rapporten.

Mellem 2000 og 2006 steg antallet af ansatte i Danmark med omkring 90.000 ifølge Eurostat-tallene. Under overfladen af denne generelle forandring skete der visse sektorbestemte og andre strukturelle forandringer. Fremstillingssektorerne oplevede et nettofald i beskæftigelsen på næsten 46.000 jobs, og den positive udvikling i beskæftigelsen skyldtes hovedsageligt jobskabelse i servicesektoren, specielt inden for detailhandel, forretningservices og uddannelse. I denne periode skabte den danske

servicesektor i alt omkring 120.000 ekstra jobs. Disse tal afslører kun toppen af et isbjerg af strukturaendringer: De fleste skøn indikerer, at omkring 30 procent af den samlede danske arbejdsstyrke (eller cirka 700.000 ansatte) skifter job hvert år.

Femstillingsindustriens betydning for den danske økonomi kan beskrives ved hjælp af centrale statistikker fra statens konti. Indtil 1980 stod fremstillingsindustrien for en mere eller mindre konstant andel af den samlede tillægsværdi på 19 procent. Siden da er denne andel gradvist faldet til et niveau på 18 procent i 2006. Men fremstillingsindustrien har oplevet en signifikant reduktion i sin andel af den samlede beskæftigelse over perioden 1966 til 1983 - fra 27 % til 19 %. I dag (2006) udgør fremstillingsindustrien kun 14 % af den samlede beskæftigelse.

Større omstrukturingsinitiativer i Danmark har ikke været begrænset til den private sektor. Den offentlige sektor gennemgår stadig omstrukturering i offentlig administration, offentlige forsyninger og inden for serviceområder som sundhedspleje. Et vigtigt eksempel er den største omstrukturering nogensinde af den offentlige administration i Danmark, der fandt sted den 1. januar 2007² da 13 amter og 269 kommuner blev omstruktureret til 5 regioner og 98 kommuner.

International udflytning i Danmark er et fremtrædende emne i den offentlige debat. Den danske regering har opstillet et Globaliseringsråd for at anlægge en mere proaktiv holdning med hensyn til udfordringerne med globalisering, udflytning og modernisering af økonomiske og sociale systemer. Formålet med rådet, som støttes aktivt af danske fagforeninger, er at analysere og drøfte Danmarks position i en global økonomi. Et af de vigtigste spørgsmål, der drøftes, er uddannelse på alle niveauer. Rådet omfatter mænd og kvinder på højt plan fra regeringen, nationalbanken, store virksomheder samt arbejdsgiver- og arbejdstagersammenslutninger og -organisationer. I 2006 offentliggjorde regeringen en rapport, som opsummerer forskellige søjler i en national strategi til tackling af de udfordringer, som globaliseringen udgør. I en klar kontrast til lande som Frankrig, Østrig eller Tyskland anses globalisering af danskerne i højere grad end af andre europæiske borgere, ikke som en trussel, men som en mulighed.

Makro-økonomiske indikatorer

Befolkning

Siden begyndelsen af 1970'erne har Danmark haft en befolkning på over 5 millioner indbyggere. Med undtagelse af begyndelsen af 1980'erne, hvor den danske befolkning faldt på grund af en nedgang i fødselstallet, er befolkningen gradvist øget til 5,4 millioner mennesker per den 1. januar 2007. Med 1,85 børn pr. kvinde har Danmark en af de højeste fertilitetsrater i EU. I 2004 var den samlede fertilitetsrate for EU 1,49.

Selv om Danmark har flere indvandrere end udvandrere, er indvandringsniveauet relativt lavt sammenlignet med lande som Sverige og Tyskland. Historisk set kom udenlandske statsborgere, der indvandrede til Danmark, hovedsageligt fra andre nordiske lande, EU-landene eller USA og i et vist omfang fra Tyrkiet og det tidligere Jugoslavien. Selv om en stor andel af alle indvandrere stadig kom fra disse lande, opstod der i 1980'erne og 1990'erne en ny tendens med en øget indvandring fra Asiatiske lande som Iran, Irak og Afghanistan samt fra afrikanske lande som Somalia og Etiopien. Disse grupper består hovedsageligt af flygtninge (og deres familier), som har fået opholdstilladelse i Danmark. I dag udgør indvandrere og deres efterkommere 8,8 % af den samlede danske

² Eksemplet med lokalstyrereformen blev fremsat ved det Nationale Seminar i København, der fandt sted den 9.-10. april 2008, af Henrik Schilder, Viceformand for CEEP Social Affairs Committee, se Schilder 2008 for yderligere oplysninger.

ARITAKE-WILD

befolkning (477.700 personer) – cirka 6,6 % er indvandrere, og 2,1 % er efterkommere af indvandrere.

Tabel 1: Befolkningstendenser i Danmark

	Unit	1970	1980	1990	2000	2007
Population on 1 January	mio.	4.91	5.12	5.14	5.33	5.45
0-19-year-olds	per	31.0	28.7	24.3	23.7	24.5
20-59-year-olds	cent	51.5	51.9	55.3	56.6	53.5
60 years +	-	17.5	19.3	20.4	19.7	22.0
Immigrants and descendants, total	-	-	3.0	4.2	7.1	8.8
Of whom: non-western countries	-	-	1.0	2.2	4.8	6.1

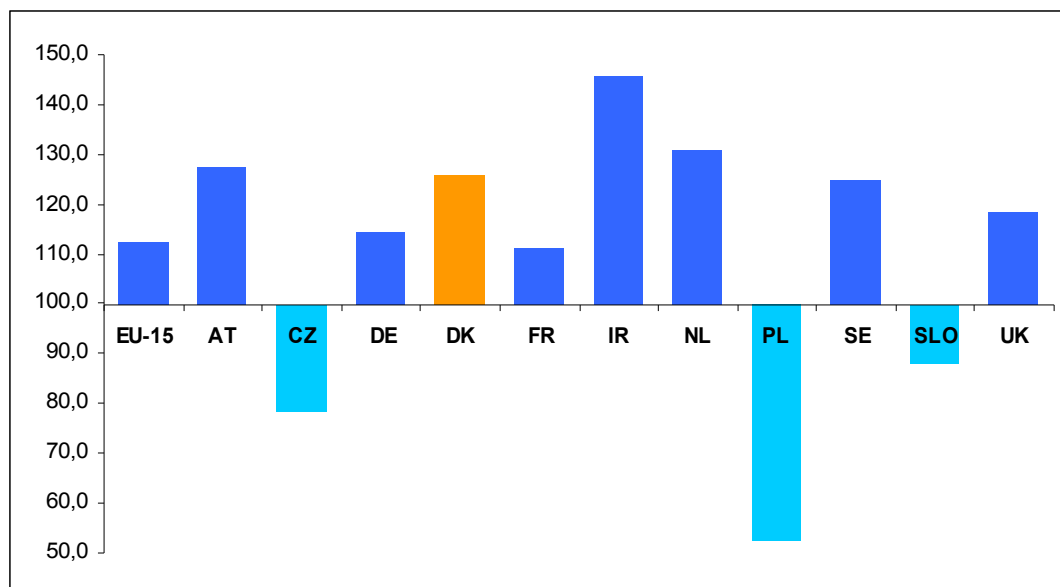
Kilde: Danmarks Statistik: Danmark i tal 2008, s..5

BNP-udvikling

Med et bruttonationalprodukt per capita (i konstante priser) på 47.700 USD i 2005 er Danmark en af de rigeste nationer i verden, og BNP per capita er signifikant højere end EU-25 (29.200 USD) og EU-15 (32.900 USD) tallene. Inden for EU ligger Danmark på tredjepladsen efter Luxembourg (80.000 USD) og Irland (48.300 USD).

Målt i købekraftstandarder (KKS) per capita (se nedenfor) ligger Danmark også i den øverste gruppe af EU-landene.

Figur 1: BNP per capita i KKS 2206 (EU-27=100)



Kilde: Eurostat database

BNP-væksten i Danmark viser en tilsvarende tendens over for andre lande i "EU-15" gruppen: Stærke vækstrater under de økonomiske opgangsår 1994-2000 blev efterfulgt af en stagnationsperiode fra 2001-2003. Efter 2004 begyndte opgangen igen, og den er fortsat med et væksthiveau over "EU-15" staterne i 2005 og 2006, men lidt lavere i 2007.

Tabel 2: Økonomisk vækst 2000 – 2007 og gennemsnitlige årlige ændringer i real-BNP i %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	1995 – 2007	1995 – 2000	2001 – 2007
Danmark	3,5	0,7	0,5	0,4	2,1	3,1	3,2	2,3	2,3	2,9	1,8
Sverige	4,3	1,1	2,0	1,7	4,1	2,9	4,2	3,8	3,1	3,3	2,8
Tyskland	3,2	1,2	0,0	-0,2	1,2	0,9	2,8	2,5	1,6	2,0	1,2
Italien	3,6	1,8	0,3	0,0	1,2	0,1	1,9	1,9	1,5	2,1	1,0
Frankrig	3,9	1,9	1,0	1,1	2,5	1,7	2,0	2,4	2,2	2,7	1,8
Storbritannien	3,8	2,4	2,1	2,7	3,3	1,9	2,8	2,8	2,8	3,1	2,6
EU-25	3,9	2,0	1,2	1,3	2,4	1,8	2,9	2,8			2,1
EU-15	3,8	1,9	1,1	1,1	2,3	1,6	2,8	2,7	2,3	2,8	1,9
USA	3,7	0,8	1,6	2,5	3,9	3,2	3,3	2,2	3,1	3,9	2,5

Kilde: EU-Kommissionen: Beskæftigelse i Europa 2007, egne beregninger

Rankingen af Danmark i globale og europæiske indikatorer

Danmark har en høj status blandt verdens førende økonomier efter flere forskellige indikatorer:

World Economic Forum's globale konkurrencedygtighedsindeks for 2007-2008 rangerer Danmark som nr. 3 ud af 131 lande (efter USA og Schweiz) og foran stærkt konkurrencedygtige lande inden- og uden for EU som Sverige, Tyskland og Finland. Ved sammenligning med rankingen 2006-2007 ligger Danmark blandt de lande, der bevarede deres position.

Tabel 3: Globale konkurrenceevneindex-rankinger og -sammenligninger 2006-2007

Land	GKI 2007-2008		GKI 2006-2007	Ændringer i ranking 2006/07 – 2007/08	
	Rank	Score	Rank		
USA	1	5,67	1	→	0
Japan	8	5,43	5	↘	- 3
Østrig	15	5,23	18	↗	+ 3
Danmark	3	5,55	3	→	0
Finland	6	5,49	6	→	0
Frankrig	18	5,18	15	↘	- 3
Tyskland	5	5,51	7	↗	+ 2
Italien	46	4,36	47	↗	+ 1
Holland	10	5,40	11	↘	- 1
Spanien	29	4,66	29	→	0
Sverige	4	5,54	9	↗↗	+ 5
Storbritannien	9	5,41	2	↘↘	- 7

Kilde: World Economic Forum: Global Competitiveness Report 2007-2008

Hvert år siden 1990 har UNDP Human Development Report beregnet et menneskeligt udviklingsindex (HDI), der ser bagom de økonomiske tal for at opnå en bredere definition af velvære og livskvalitet. HDI giver et sammensat mål for tre dimensioner af menneskelig udvikling: At leve et langt og sundt liv (målt ved forventet levealder), at blive uddannet (målt ved voksnes læseevne og deltagelse i grunduddannelse, mellemuddannelse og højere uddannelse), og at have en rimelig levestandard (målt ved købekraftparitet, PPP, indkomst). HDI for Danmark i 2005 (seneste tilgængelige data)

ARITAKE-WILD

var 0,949, hvilket giver landet en plads som nr. 14 ud af 177 lande. Det er værd at bemærke, at det er samme score som Spanien og lidt over Østrig. Sammenlignet med 2000 var der ingen ændring af Danmarks ranking.

Tabel 4: Danmarks ranking i FN's Human Development Index 2005

HDI-værdi	Forventet levetid ved fødslen (år)	Kombineret grunduddannelse, mellemuddannelse højere uddannelse i procent (%)	BNP per capita (PPP US\$)
1. Island (0,968)	1. Japan (82,3)	1. Australien (113,0)	1. Luxembourg (60.228)
13. Spanien (0,949)	15. Østrig (79,4)	2. New Zealand (108,4)	6. Schweiz (35.633)
14. Danmark (0,949)	16. Holland (79,2)	3. Danmark (102,7)	7. Hong Kong, Kina (SAR) (34.833)
15. Østrig (0,948)	17. Tyskland (79,1)	4. Finland (101,0)	8. Danmark (33.973)
16. Storbritannien (0,946)	29. Korea (Republik) (77,9)	5. Irland (99,9)	9. Østrig (33.700)
17. Belgien (0,946)	30. Danmark (77,9)	6. Canada (99,2)	10. Canada (33.375)
177. Sierra Leone (0,336)	31. USA (77,9)	172. Niger (22,7)	174. Malawi (667)

Kilde: UNDP 2008

HDI-målene er gennemsnitlige præstationer i et land, men omfatter ikke graden af kønsbaseret ulighed i disse præstationer. Det køns-relaterede udviklingsindex (GDI), som blev indført i Human Development Report 1995, måler præstationer i samme dimensioner under anvendelse af samme indikatorer som HDI, men opfanger uligheder i præstation mellem kvinder og mænd. Det er ganske enkelt HDI justeret nedad for kønsbaseret ulighed. Jo højere kønsuligheden i grundlæggende menneskelig udvikling er, desto lavere er et lands GDI i forhold til dets HDI. Ud af de 156 lande med både HDI- og GDI-værdier har 53 lande et bedre forhold end Danmarks. Målet for kvinders ligestilling (GEM) afslører, om kvinderne tager aktivt del i det økonomiske og politiske liv. Den kontrollerer antal pladser i parlamentet, som er besat af kvinder, kvindelige lovgivere, ledende tjenestemænd og chefer samt kvindelige fagligt uddannede og tekniske medarbejdere – og den kønsbaserede ulighed i indkomst, som afspejler økonomisk uafhængighed. Til forskel fra GDI viser GEM uligheden i muligheder på udvalgte områder. Danmark rangerer som nr. 4. ud af 93 lande i GEM.

Efter Lissabon-indikatorer er Danmark det førende land i Europa. Danmark er specielt stærkt på politiske områder som virksomhedsmiljø, social inklusion og netværksevirkninger. Når det gælder informationssamfund, innovation og forskning og udvikling er der tendens til, at Danmark ligger efter sine naboer Finland og Sverige.

Tabel 5: Fremskridt efter Lissabon-indikatorer 2006

Land	Endeligt index		Under-index'er							
			Informationssamfund	Innovation og F&U	Liberalisering	Netværksvirksomheder	Finanstjenesteydelser	Driftighed	Social inklusion	Bæredygtig udvikling
	Rank	Score	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank	Rank
Danmark	1	5,76	4	4	5	2	5	1	1	3
Finland	2	5,74	6	1	4	8	4	4	2	1
Frankrig	9	5,21	11	8	11	3	7	9	15	10
Tyskland	5	5,53	10	3	1	1	2	12	10	2
Grækenland	23	4,19	25	18	21	14	16	20	22	23
Italien	24	4,17	16	19	23	20	23	24	24	19
Holland	4	5,59	2	5	2	6	6	2	4	6
Spanien	15	4,49	20	15	16	11	14	16	23	18
Sverige	3	5,74	1	2	6	5	3	7	3	4
Østrig	7	5,3	7	9	7	9	8	15	8	5
Storbritannien	6	5,5	3	6	3	7	1	5	9	8
EU25 gnsn.		4,84								

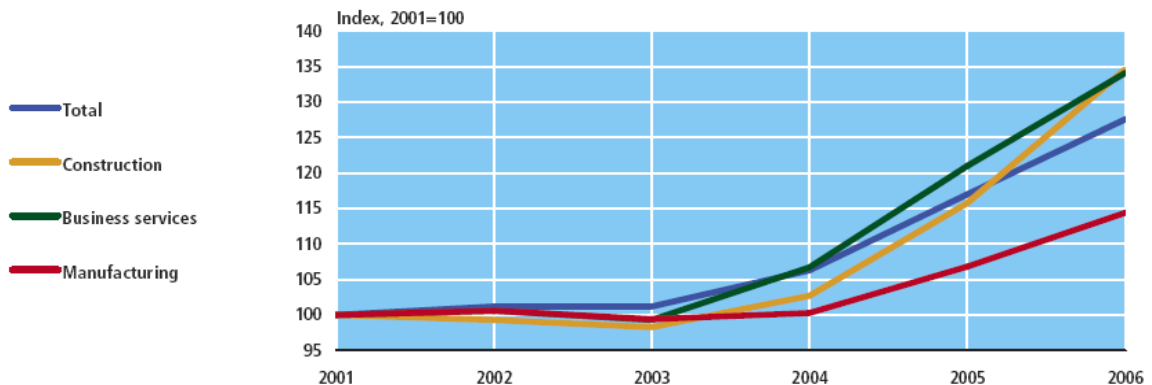
Kilde: World Economic Forum: Lisbon Review 2006.

Den økonomiske struktur

Dansk virksomhedsstruktur har oplevet kolossale forandringer over de seneste årtier. Som det er tilfældet med andre EU-lande, er Danmark gået fra at være et landbrugs- og industrisamfund til et samfund, hvor serviceydelser udgør den dominerende aktivitet. Den danske økonomi havde en stærk landbrugsbase indtil 1950'erne, og efterhånden som økonomien udviklede sig, var de første industrier shipping og handel. Som følge heraf kom de fleste danske virksomhedsledere fra en handelsmæssig snarere end en fremstillingsbaggrund.

I dag arbejder omkring tre fjerdedele af alle beskæftigede personer i servicesektoren. Denne udvikling illustreres i virksomhedsomsætningstal over perioden 2001-2006. Den samlede vækst i virksomhedsomsætning er 28 procent i denne periode, men der er store forskelle fra den ene branche til den anden. Forretningsserviceydelser er steget med 34 procent, mens omsætningen i fremstillingsindustrien kun er steget 14 procent. Den største forøgelse i senere tid er sket i byggebranchen (35 procent), som har oplevet en markant vækst i omsætning i de seneste par år.

Figur 2: Udvikling af total omsætning efter økonomiske sektorer 2001 - 2006



Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog 200, s. 253

Bruttoværditilvækst efter økonomiske aktiviteter i Danmark adskiller sig i et vist omfang fra andre EU-lande og nabolandene:

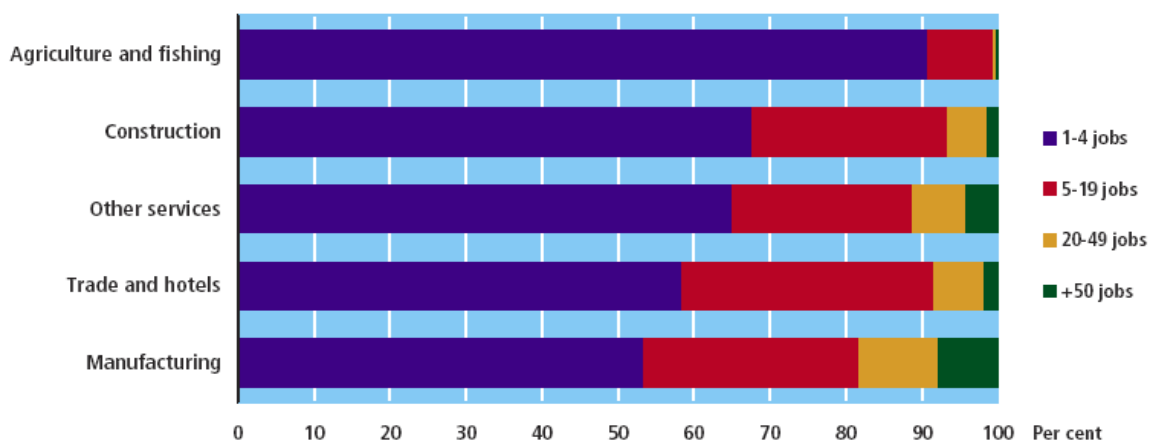
- Minedrift og brydning, fremstilling, elektricitets- gas- og vandforsyning bidrog med omkring 20 % til den danske bruttoværditilvækst i 2005, hvilket er det samme som EU-25 tallet, men klart under lande som Sverige (23,4 %), Finland (25,5 %), Tyskland (25,4 %) og Østrig (22,1 %). Tallet er betydeligt under tallene for Europas nye medlemsstater, som er stærkt fremstillingsbaserede, så som Tjekkiet (31,6 %), Slovenien og Slovakiet (mellem 28 % og 29 %).
- Sektorer som byggeri, detailhandel, hotel- og restaurantdrift bidrog med en tilsvarende andel til den nationale bruttoværditilvækst i Danmark sammenlignet med andre EU-stater.
- Sammen med Sverige er den danske økonomi karakteriseret ved et meget højt bidrag til bruttoværditilvæksten via offentlige og personlige serviceydelser: Med 27,1 % (Sverige: 27,4 %) er denne andel klart over EU-25 gennemsnittet på 22,8 %.

En stærk position blandt små og mellemstore virksomheder

Den danske erhvervsstruktur er karakteriseret ved det store antal små virksomheder med mindre end ti fuldtidsansatte (91 %). Der er omkring 283.000 af den slags virksomheder i Danmark. Finans- og forretningsservicevirksomheder står for de fleste af disse virksomheder (24 %) sammen med engros- og detailhandel, hoteller og restauranter (22 %). 16 % af de små virksomheder har deres hovedaktiviteter inden for landbrug og fiskeri, og kun 7 % inden for fremstilling. Med hensyn til beskæftigelse arbejder mere end 1,3 millioner fuldtidsansatte – eller 62 % af alle fuldtidsansatte – i større virksomheder med 100 eller flere fuldtidsansatte. Den største koncentration af beskæftigelse er inden for fremstilling, hvor 63 % af medarbejderne er beskæftiget i de største virksomheder. Til sammenligning står beskæftigelse i store virksomheder kun for 21 % af de fuldtidsbeskæftigede i byggebranchen.

Der er gennemsnitligt omkring ti jobs per arbejdsplads i Danmark, men størrelsen af arbejdspladserne varierer stærkt. De fleste arbejdspladser er små – næsten to tredjedele af arbejdspladserne har mindre end fem jobs, og kun cirka 9.000 arbejdspladser i Danmark har 50 jobs eller derover.

Figur 3: Arbejdspladser efter branche og størrelse 2005



Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog 200, s. 258

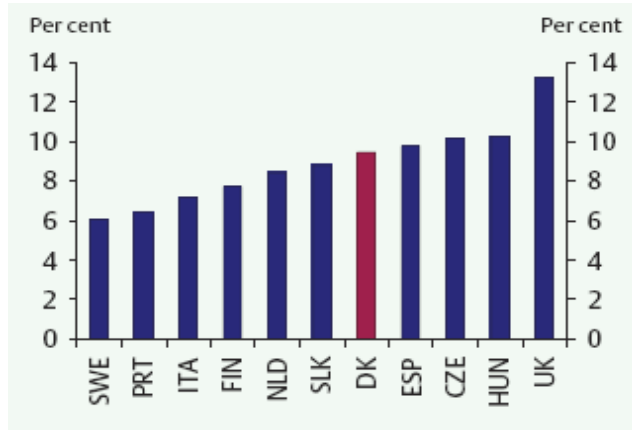
Danmark har traditionelt været et land, som er karakteriseret ved en aktiv iværksætterånd. For mange kommentatorer er iværksætterånd forbundet med handelshistorien, og det faktum, at handelsfolk er mere tilbøjelige til at være mere fleksible og velvilligt indstillede end de langtidsplanlæggere, der ofte findes inden for teknik og fremstilling. Nogle kommentatorer påstår også, at dansk iværksætterånd

udspringer af vikingehistoriens og kulturens traditioner som et tidligt tegn på risikovillig national erhvervskultur.

Iværksætterånden illustreres af den højere andel af nye virksomheder, der starter i Danmark end i andre lande, inklusive Finland og Sverige. I 2003 stod nye virksomheder for næsten 10 % af det samlede antal virksomheder i Danmark.

Figur 4: Startfrekvens, nye virksomheder, 2003

Antal nye virksomheder (har været i gang i mindre end et år) i procent af det samlede antal virksomheder



Kilde: Danish Government 2007, s. 21

I Danmark er det betydeligt lettere at starte ny virksomhed end i mange andre europæiske lande: Det tager gennemsnitlig kun fem dage at registrere en virksomhed sammenlignet med et OECD-gennemsnit på næsten 17 dage. Der pålægges ingen gebyrer eller afgifter på den faktiske opstart, og følgelig er det både lettere og billigere at starte ny virksomhed i Danmark end i noget andet europæisk land (Danish Government 2007, s. 21).

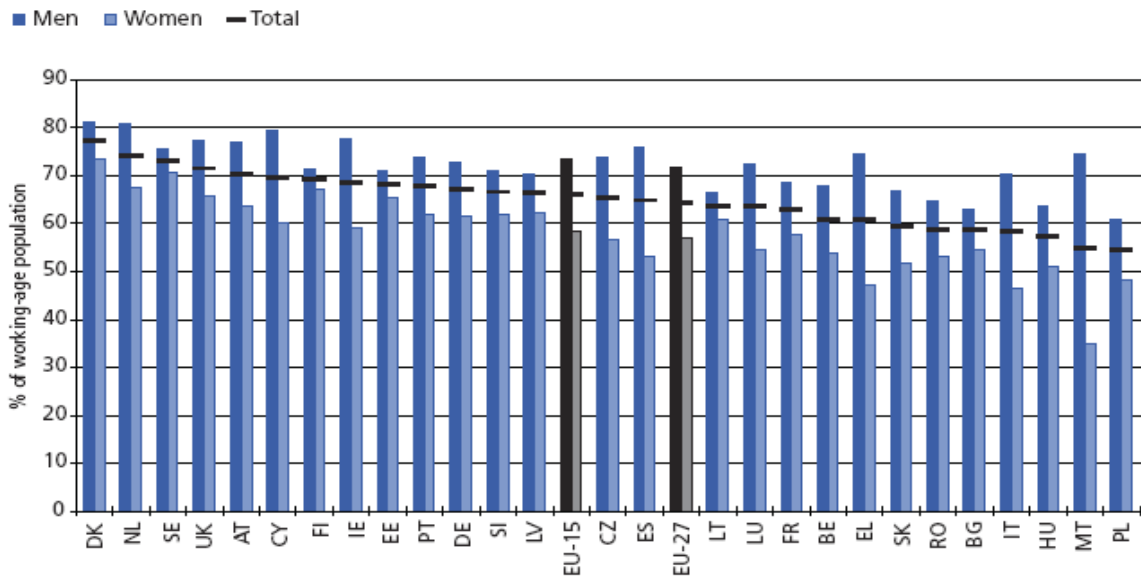
Men samtidig anfører visse kommentatorer, og specielt arbejdsgiverrepræsentanter, at det ganske vist er meget nemt at starte en virksomhed op, men det er meget vanskeligere for en virksomhed at opnå vækst, og dette er den væsentligste årsag til, at en stor andel af de små danske virksomheder har ingen eller meget få ansatte.³

Beskæftigelse og arbejdsløshed

Med 77,4 % beskæftigelse i aldersgruppen mellem 15 og 64 år i 2006 har Danmark den højeste beskæftigelsesprocent i EU, betydeligt højere end gennemsnittet i EU (65 %). Tallene for såvel mænds (81,1 %) som kvinders (73,4 %) beskæftigelse ligger over Lissabon-målene på henholdsvis 70 og 60 %. Mellem år 2000 og 2006 øgedes den samlede beskæftigelse med 1,1 procentpoints. Det er bemærkelsesværdigt, at forøgelsen af beskæftigelsen for kvinder og ældre personer var endnu højere (henholdsvis 1,8 % og 5,0 %).

³ Ifølge udtalelser fra repræsentanter for de danske arbejdsgiversammenslutninger på Social Partner seminaret i København 9.-10. april 2008.

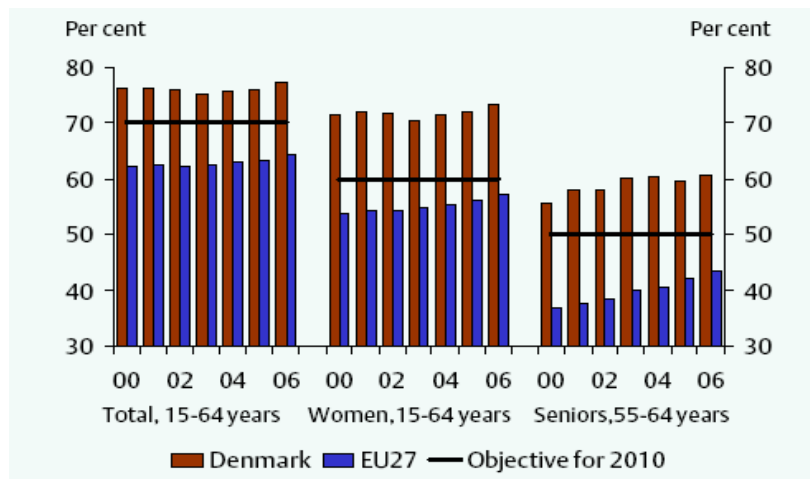
Figur 5: Beskæftigelsesandele i EU's medlemsstater 2006



Kilde: EU-Kommissionen: Beskæftigelse i Europa 2007, s. 25

Med 60 % personer i alderen 55-64 havde Danmark den næsthøjeste beskæftigelsesprocent i EU i 2005 for denne kategori næst efter Sverige (69 %). Kvinders beskæftigelsesprocent i Danmark er den højeste i Europa. Danmark opfylder de tre EU-beskæftigelsesmål for henholdsvis den samlede befolkning, kvinder og ældre medborgere.

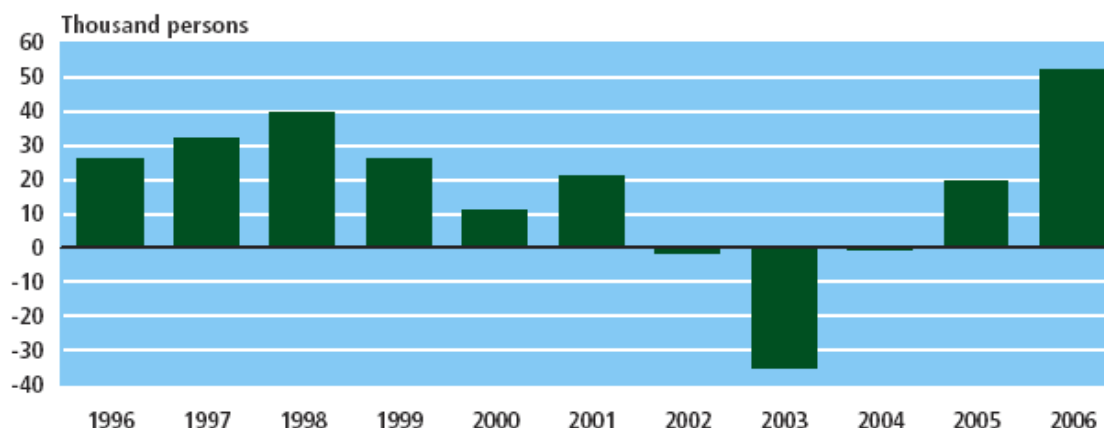
Figur 6: Danmark og EU's mål for beskæftigelsesprocenterne



Kilde: Danish Government 2007, s. 39 baseret på Eurostat

Udviklingen af beskæftigelsen i Danmark i de sidste ti år har været karakteriseret ved en samlet vækst i antallet af beskæftigede personer. Mellem 1996 og 2001, dvs. før den økonomiske nedgang, steg antallet af beskæftigede personer i Danmark med cirka 130.000 personer. I 2002 og 2003 faldt den samlede beskæftigelse med cirka 37.000, før den atter steg efter 2004 med 71.000 personer indtil slutningen af 2006. Ifølge den danske regering ("Danish Government" 2007, s. 11), øgedes beskæftigelsen med 120.000 personer (4,5 %) fra 2004 til 2007. I den samme periode faldt arbejdsløsheden med 90.000 personer til et historisk lavt niveau på 90.500 personer i juli 2007 (3,2 % af arbejdsstyrken, EU-definition).

Figur 7: Årlig vækst i beskæftigelsen i Danmark 1996 - 2006



Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog 200, s. 434

Det skal bemærkes, at det danske arbejdsmarked også er karakteriseret ved en høj andel af personer, der er involveret i aktive arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger eller i førtidspensionering. I 2003 nåede antallet af førtidspensionerede op på 6 % af arbejdsstyrken (Gaard/Kieler 2005, s. 24). Senere tal tyder på, at mellem 800.000 og en million mennesker i dag er involveret i forskellige uddannelses/omskolingsprogrammer.⁴

Nylige statslige initiativer til yderligere forbedring af beskæftigelsesprocenten

Den danske regering sigter mod yderligere forøgelse af beskæftigelsen. Sidst på sommeren 2007 fremlagde regeringen en ny plan for den danske økonomi frem til 2015, se Mod nye mål - Danmark 2015. Planen kræver nye arbejdsmarkedspolitiske initiativer for at styrke den ikke-understøttede beskæftigelse permanent med endnu 20.000 personer frem til 2015 og sikre, at den gennemsnitlige arbejdstid som et minimum bevares uændret. Planen omfatter også initiativer, som vil bidrage til en fortsat styrkelse af beskæftigelsen for indvandrere og deres efterkommere samt for ældre medborgere. Dette mål skal for eksempel nås ved at fokusere på følgende områder:

- Større tilstrømning af arbejdskraft fra andre lande til såvel den private som den offentlige sektor.
- Målrættede offentlige ordninger for personer med nedsat arbejdsevne og yderligere udvikling af præventive indsatser.
- Forbedring af arbejdsmarkedspolitikken ved for eksempel at fokusere på at sikre tilskyndelser til at søge beskæftigelse og udvikling af færdigheder. Ledige personer skal matches med ledige stillinger så hurtigt som muligt.
- Fortsat indsats for at øge beskæftigelsen for indvandrere og deres efterkommere.
- Fortsat arbejde for at sikre overgang fra uddannelse til arbejde, og unge mennesker skal gennemføre en uddannelse hurtigere end i dag.
- Fortsat forbedring af beskæftigelsen af ældre medborgere.

Desuden vil regeringen oprette en arbejdsmarkedskommission bestående af uafhængige eksperter. Inden udgangen af 2008 skal kommissionen præsentere anbefalinger til at hjælpe med at opfylde regeringens vision om beskæftigelse og arbejdstid. (Danish Government 2007, s. 40)

I 2006 beskæftigede de vareproducerende brancher (landbrug etc., fremstilling, energi og byggeri) 24,0 % af den danske arbejdsstyrke. Omkring 41 % af medarbejderne var beskæftigede i private servicevirksomheder, og 35,2 % i offentlige og personlige servicevirksomheder.

⁴ Tal præsenteret ved Social Partner seminaret i København, 9.-10. april 2008.

Tabel 6: Beskæftigede personer i Danmark 2006

Økonomiske aktiviteter	I alt	% af total
Landbrug, fiskeri, brydning	88 995	3,2
Fremstilling	392 457	13,9
Elektricitets-, gas- og vandforsyning	12 979	0,5
Byggeri	181 715	6,4
Serviceydelse		
Engros- og detailhandel	446 680	15,8
Hoteller og restaurationer	94 138	3,3
Transport, post og telekommunikation	182 154	6,5
Finans- og forretningsaktiviteter	427 576	15,2
Offentlig administration	165 901	5,9
Uddannelse	200 979	7,1
Andre personlige serviceydelser	625 775	22,2
Beskæftigede i alt	2 819 350	100

Inklusive beskæftigede med midlertidig orlov

Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog 2007, s. 456

Deltidsarbejde bliver mere og mere vigtigt for den danske økonomi. I 2006 var omkring 24 % af de beskæftigede i Danmark ikke fuldtidsansatte i henhold til Eurostat-tallene. Med denne deltidsarbejds-koncentration ligger Danmark over EU-15 gennemsnittet på 20,8 %. Hovedparten af de danske deltidsarbejdere er kvinder med en deltidsarbejdsprocent på 35,4 %, mens det tilsvarende tal for mænd kun er 13,3 %. Til trods for denne variation er de beskæftigede mænd i Danmark lidt mere tilbøjelige til at arbejde deltid end den gennemsnitlige EU-15 mand (8,1 %), mens danske kvinder er marginalt mindre tilbøjelige til at arbejde deltid (EU-15: 36,8 %).

I denne forbindelse skal det også bemærkes, at Danmark er et land med et særlig højt udviklet system af balance mellem arbejdsliv og privatliv. Unge mødre i Danmark har højere beskæftigelsesprocent på grund af fleksible muligheder på arbejdspladsen, og de generelle støttesystemer for børnefamilier er bedre udviklet end i de fleste andre europæiske lande. Dette underbygges for eksempel af en nylig empirisk undersøgelse af arbejdsmarkedsfleksibilitet og sikkerhed i Europa: Et signifikant resultat var, at i forbindelse med nedsat arbejdstid for kvinder i forbindelse med fødsel er der betydelige forskelle landene imellem. Mens der i lande som Tyskland, Ungarn og også i Storbritannien ses størst nedsættelser af arbejdstiden, er deltagelsesprocenter og tilbagevenden til fuldtidsarbejde i de nordiske lande, og specielt i Danmark, tilbøjelige til at forblive høje før og efter barsel (European Foundation 2008, s. 27).

Åremålsansættelse er ikke særlig almindeligt i Danmark sammenlignet med andre europæiske lande: Med en samlet andel på 8,9 % i 2006 (mænd: 8,0 %, kvinder 10 %) afviger Danmark signifikant fra EU-15 (14,7 %) og sine nabolande (Tyskland: 14,5 %, Sverige: 17,3 %).

Med kun 3,9 % målt i forhold til arbejdsstyrken på 15+ år i 2006 har Danmark den laveste arbejdsløshedsprocent af alle EU-lande og scorer bedre end Irland (4,4 %) og Storbritannien (5,3 %). I henhold til Eurostat var arbejdsløsheden blandt kvinder (4,5 %) lidt højere end blandt mænd (3,3 %).

Tabel 7: Arbejdsløshedsprocenter i EU og Danmark 2000 – 2006 (% af arbejdsstyrken 15+)

Land	2000	2002	2002	2003	2004	2005	2006
EU (25 lande)	8,6	8,4	8,7	9,0	9,0	8,7	7,9
EU (15 lande)	7,6	7,2	7,5	7,9	8,0	7,9	7,4
Danmark	4,3	4,5	4,6	5,4	5,5	4,8	3,9

Kilde: EU-Kommissionen: Beskæftigelse i Europa Rapport 2007

Der er også flere nye initiativer til at tage problemet med stigende arbejdskraftmangel inden for visse sektorer af den danske økonomi op (se nedenfor).

Initiativer til forbedring af arbejdskrafttilførsel og åbning af det danske arbejdsmarked

I marts 2007 blev Jobkort-ordningen med relation til fremtidig indvandring udvidet til at omfatte jordemødre, tandlæger, arkitekter, teknikere, sagførere, økonomer, marineingeniører og bygningsingeniører. Aftalen udvider også ordningen således, at der udstedes opholdstilladelse til alle udlændinge, der kan dokumentere et konkret jobtilbud med en årløn på mere end DKK 450.000 med sædvanlige løn- og ansættelsesbetingelser, uanset om der er mangel på arbejdskraft på området eller ikke. Regeringen overvejer også at sænke årslønsgrænsen.

Der er indgået en aftale om fremtidig indvandring, som indfører en Green Card-ordning, som gør det muligt for særligt kvalificerede udlændinge at opnå visum til at søge beskæftigelse i Danmark i op til seks måneder. Regeringen overvejer også at justere ordningen for at forbedre virksomhedernes muligheder for at rekruttere udenlandsk arbejdskraft.

Regeringen har lanceret 13 nye initiativer, som skal lette virksomheders adgang til rekruttering via øget viden og værktøjer og til at markedsføre Danmark i Sverige, Polen og Tyskland som et attraktivt land at arbejde.

Senest er overgangsordningen for EU's udvidelse blevet ændret startende fra 1. januar 2008. Ændringen gør det muligt for virksomheder, der er dækket af en kollektivaftale, at beskæftige personer fra de nye EU-lande uden først at skulle indhente en arbejdstilladelse. Den første tillem্পning af den såkaldte Øst-aftale trådte i kraft i juni 2006 og gjorde det muligt for virksomheder, der er dækket af en kollektivaftale, at blive forhåndsgodkendt til at beskæftige borgere fra de nye EU-lande uden, at borgerne først skal have opnået arbejds- og opholdstilladelse. Siden juni 2006 har der været en markant forøgelse i antallet af udstedte arbejds- og opholdstilladelser. (Danish Government 2007, s. 41/42).

Udvikling af arbejdskraftens produktivitet

Mellem 2000 og 2006 var den gennemsnitlige årlige forøgelse af dansk arbejdskraftproduktivitet 1,6 %, hvilket ligger over såvel EU-15 som EU-25 gennemsnittene, men under den gennemsnitlige årlige forøgelsestakt for lande som Irland og - fra et betydeligt lavere udgangspunkt - de nye medlemsstater. Den gennemsnitlige årlige arbejdsproduktivitet i Danmark i perioden svarede til lande som Tyskland eller Holland.

Tabel 8: Årlig ændring af arbejdskraftproduktivitet 2000 - 2006

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Gennemsnitlig ændring per år
EU-25	2,4	1,0	0,9	1,2	1,9	1,0	1,5	1,4
EU-15	1,9	0,6	0,6	1,0	1,8	1,0	1,6	1,2
USA	1,6	0,5	2,7	2,7	3,0	1,8	1,4	2,0
Østrig	2,3	0,3	1,1	0,9	2,1	0,7	1,9	1,3
Danmark	3,1	-0,1	0,5	1,7	2,1	2,4	1,3	1,6
Tyskland	2,3	1,4	1,1	1,5	1,7	1,5	2,5	1,7
Holland	2,0	0,3	0,3	1,4	3,4	1,8	1,8	1,6
Irland	5,3	2,8	4,2	2,3	1,2	0,9	1,7	2,6
Frankrig	1,0	-0,3	0,1	1,1	2,4	1,4	1,2	1,0
Italien	1,7	0,0	-0,9	-0,6	0,8	0,3	0,2	0,2
Spanien	0,0	0,4	0,4	0,6	0,6	0,4	0,8	0,5
Tjekkiet	4,1	2,1	1,6	4,7	4,1	4,7	4,7	3,7
Slovakiet	2,6	2,6	4,7	2,3	5,8	4,6	5,8	4,1

Kilde: EU-Kommissionen: Beskæftigelse i Europa Rapport 2007

Arbejdskraftomkostninger og løn

En væsentlig årsag til forøgelsen af arbejdskraftproduktiviteten var udviklingen af enhedslønomkostningerne og reallønnen. Mellem 2000 og 2006 faldt enhedslønomkostningerne i Danmark med -2,4 % (gennemsnitligt årligt fald -0,3 %), hvilket afspejler den generelle udvikling i EU-15 landene.

Tabel 9: Enhedslønomkostninger, årlig ændring i %

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Gennemsnitlig ændring per år
EU-25	0,1	0,3	-0,4	-0,2	-1,0	-0,5	-0,8	-0,4
EU-15	0,1	0,3	-0,3	-0,1	-0,9	-0,4	-0,8	-0,3
USA	1,8	-0,5	-0,9	-0,5	-1,6	-1,2	0,1	-0,4
Østrig	-1,9	-0,7	-0,4	-0,3	-2,1	-0,9	-1,1	-1,1
Danmark	-2,4	1,9	0,9	0,6	-1,4	-2,2	0,2	-0,3
Tyskland	1,4	-0,3	-0,5	-0,1	-1,1	-1,6	-1,5	-0,5
Holland	-1,1	-0,1	1,0	0,5	-0,4	-2,0	-2,3	-0,6
Irland	-2,8	-0,9	-3,5	0,2	3,5	0,6	0,2	-0,4
Frankrig	-0,3	0,3	0,5	-0,1	-0,5	0,0	-0,4	-0,1
Italien	-1,4	0,2	0,3	1,2	-0,4	0,5	0,5	0,1
Spanien	-0,6	-1,0	-1,4	-1,1	-1,5	-1,8	-1,1	-1,2
Tjekkiet	0,8	1,0	3,1	2,8	-1,9	-1	-1,6	0,5
Slovakiet	-0,5	-1,5	-0,2	0,8	-2,7	-1,8	-1,0	-1,0

Kilde: EU-Kommissionen: Beskæftigelse i Europa Rapport 2007

I modsætning hertil øgedes denne realløn per medarbejder i Danmark lidt kraftigere end i EU-15 gennemsnittet.

Tabel 10: Realløn per medarbejder (BNP deflator), årlig ændring i %

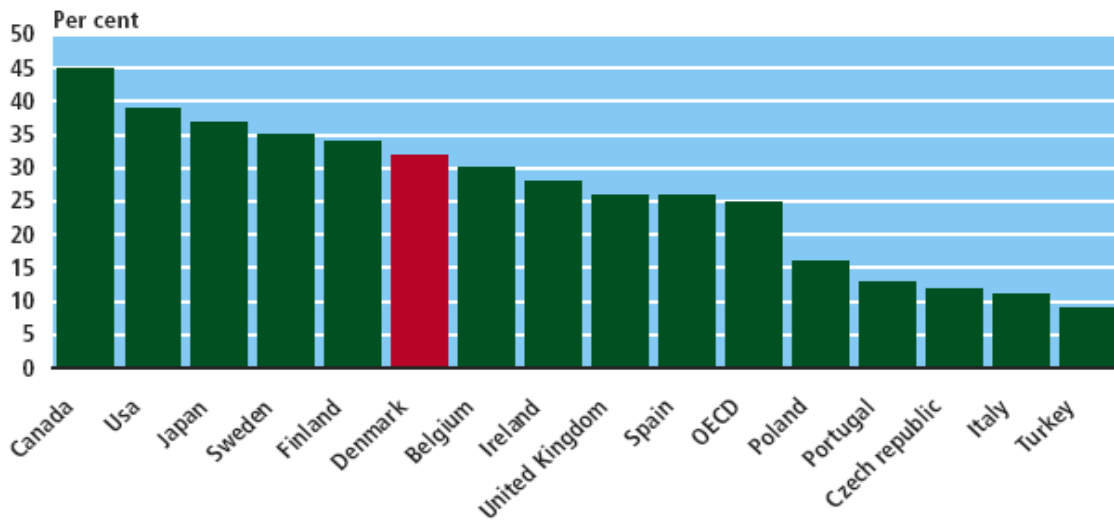
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Gennemsnitlig ændring per år
EU-25	2,5	1,3	0,5	1,0	0,9	0,5	0,7	1,1
EU-15	2,0	0,9	0,2	0,9	0,9	0,6	0,8	0,9
USA	3,4	0,0	1,8	2,1	1,3	0,6	1,5	1,5
Østrig	0,3	-0,4	0,7	0,6	0,0	-0,2	0,8	0,3
Danmark	0,7	1,9	1,4	2,3	0,7	0,1	1,5	1,2
Tyskland	3,7	1,1	0,5	1,5	0,6	-0,1	1,0	1,2
Holland	0,9	0,3	1,3	2,0	3,0	-0,2	-0,5	1,0
Irland	2,4	1,9	0,5	2,5	4,7	1,5	1,9	2,2
Frankrig	0,7	0,0	0,6	0,9	1,9	1,4	0,8	0,9
Italien	0,3	0,2	-0,6	0,6	0,4	0,8	0,7	0,3
Spanien	-0,6	-0,6	-1,0	-0,5	-0,9	-1,4	-0,4	-0,8
Tjekkiet	4,9	3,2	4,8	7,6	2,2	3,6	3,1	4,2
Slovakiet	2,1	1,1	4,5	3,2	3,0	2,7	4,8	3,1

Kilde: EU-Kommissionen: Beskæftigelse i Europa Rapport 2007

Gennemført uddannelse og kvalifikationer

OECD-data illustrerer, at Danmark har et generelt sundt niveau med hensyn til generelt gennemført uddannelse – lidt højere end OECD-gennemsnittet. I alle OECD-landene havde gennemsnitligt 25 % af de 25-64-årige gennemført en højere uddannelse i 2004. Med sine 32 % lå Danmark blandt de lande, der har en højere procentdel.

Figur 8: Personer, som har gennemført en højere uddannelse i udvalgte OECD-lande, 2004



Kilde: OECD, Education at a glance 2004

I 2006 havde 66 % af de 30-69 årige danske statsborgere gennemført en fagligt kvalificerende uddannelse.⁵ "Fagligt kvalificerende uddannelse" defineres her som faglig eller højere uddannelse rettet mod specifikke jobtyper. Denne andel øgedes med 8,2 % fra 1996 til 2006. Lidt flere mænd end kvinder gennemførte uddannelser, der gav dem faglige kvalifikationer (51,5 %). Unge danskere har i dag generelt en højere uddannelse end deres forældre.

Det højeste kvalifikationsniveau blandt aldersgruppen 30-69 år var oftest en faglig uddannelse. 39 % havde gennemført denne type uddannelse, mens 27 % gennemførte højere uddannelse i 2006. Siden 1996 er andelen steget med henholdsvis 2 og 6 procentpoints. Blandt de resterende 34 % af de 30-69-årige i befolkningen havde 27 % gennemført grundskoleuddannelsen, og 5 % uddannelse op til gymnasieniveau eller tilsvarende som den højeste uddannelse. Der foreligger ingen specifikke oplysninger om de resterende 2 %.

Uddannelsesmønsteret for unge indvandrere adskiller sig fra befolkningen som helhed. Færre indvandrere gennemfører en gymnasieuddannelse, HF, HHX eller HTX, mens flere gennemfører grundskoleuddannelsen. Forskellene i dag er dog mindre signifikante end i 1996; det vil sige at flere indvandrere i dag går i gymnasiet eller HF og tager en faglig uddannelse. Fra 1996 til 2005 var der en stigning i andelen af 20-24-årige efterkommere af etniske minoritetsgrupper, som fik en fagligt kvalificerende uddannelse, fra 26 % til 35 %. Korte og mellemlange videreuddannelser og bachelor-uddannelser står for størstedelen af denne stigning.

Hvis man betragter udgifter til uddannelse som en procentdel af BNP, investerer Danmark kraftigt med 6,7 % andel af BNP (offentlige og private udgifter). Dette tal ligger lidt under USA (7 %) og svarer til Sverige (6,5 %), men ligger klart over lande som Finland (5,6 %), Storbritannien eller Tyskland (begge 5,3 %).⁶

Danmark har allerede opfyldt EU's Lissabon-strategimål for videreuddannelse på 12,5 % deltagelse blandt de 25-64-årige for såvel mænd som kvinder.

⁵ Danmarks Statistik: Statistisk Årbog 2007, ss. 71.

⁶ Tallene stammer fra UN Development Programme for årene 2000-2002. Se: Nationmaster.com 2008, (http://www.nationmaster.com/graph/edu_edu_spe-education-spending-of-gdp).

Tabel 11: Videreuddannelse af voksne 2006
De 25-64-åriges deltagelse i uddannelse og videreuddannelse, procentvis andel

	I alt	Mænd	Kvinder
EU-27	10,6	9,0	12,5
EU-15	12,1	10,3	14,3
Danmark	29,6	25,4	34,5
Finland	25,2	21,1	29,7
Storbritannien	28,2	23,1	33,9
Tyskland	7,8	7,4	8,3
Holland	17,0	16,2	18,1
Frankrig	8,2	7,7	8,7
Italien	6,1	5,0	7,8
Spanien	10,4	8,8	12,7
Østrig	14,1	12,6	15,8
Tjekkiet	6,4	5,6	7,5

Kilde: EU-Kommissionen: Indicators for monitoring the Employment Guidelines including indicators for additional employment analysis 2008 compendium, Update 14/03/2008, s. 115

Danmark har lang tradition for fælles tre- eller toparts-samarbejde på området faglig uddannelse. Lærlinge- og videreuddannelsessystemerne har i mange år været baseret på tre- eller toparts-samarbejde. Toparts-indflydelse strækker sig fra udvikling af undervisningsplaner til involvering i eksaminationer, og fagforeningerne og arbejdsgiverne har fælles sekretariater, som tager sig af disse spørgsmål. Et af disse er "*Industriens Uddannelser*", som blandt andet beskæftiger sig med udvikling af flere uddannelses- og rådgivningsvirksomheder i deres uddannelsesbehov (CO Industri 2007, s. 25).

Udvikling af handel med udlandet og direkte investeringer

Som et lille land med en åben økonomi er Danmark stærkt afhængig af sin handel med udlandet og sit internationale samarbejde. Dansk handel og investeringspolitik er liberale og opfordrer til fremmed investering.

Danmark har haft overskud på handelsbalancen siden 1987. Tidligere var der en lang periode fra efterkrigsårene og videre frem, hvor Danmark havde et konstant underskud på handelsbalancen. Mellem 1945 og 1986 var der et gennemsnitligt årligt underskud på handelsbalancen på cirka 4,3 % af BNP, mens det gennemsnitlige overskud i den efterfølgende periode (inklusive 2006) har været på 3,1 % af BNP.⁷ Det skal her bemærkes, at overskuddet på handelsbalancen i vidt omfang bestemmes af olieproduktion – hvis olieeksporten tages ud, ville handelsdataene give Danmark en negativ handelsbalance.

Danmarks vigtigste handelspartnere ligger i det geografiske nærrområde. Tyskland er Danmarks største handelspartner, idet de køber 17 % af den danske eksport og står for 21 % af importen. Sverige og Storbritannien er landets næst- og tredjevigtigste handelspartnere. EU står for i alt 68 % af Danmarks samlede handel med udlandet. Fra 2005 til 2006 steg importen fra Kina 22 %, og Kina er i dag Danmarks femtestørste importland. Selv om eksporten til Kina er steget støt de senere år, stod Kina kun for 1,3 % af den samlede danske eksport i 2006, og de var nr. 16 på listen over Danmarks største eksportmarkeder.

Næsten tre fjerdele af den danske eksport er industriprodukter. Af disse udgør vindmøller, lægemidler og tøj de mest dominerende produkter. Herudover står olie⁸ og

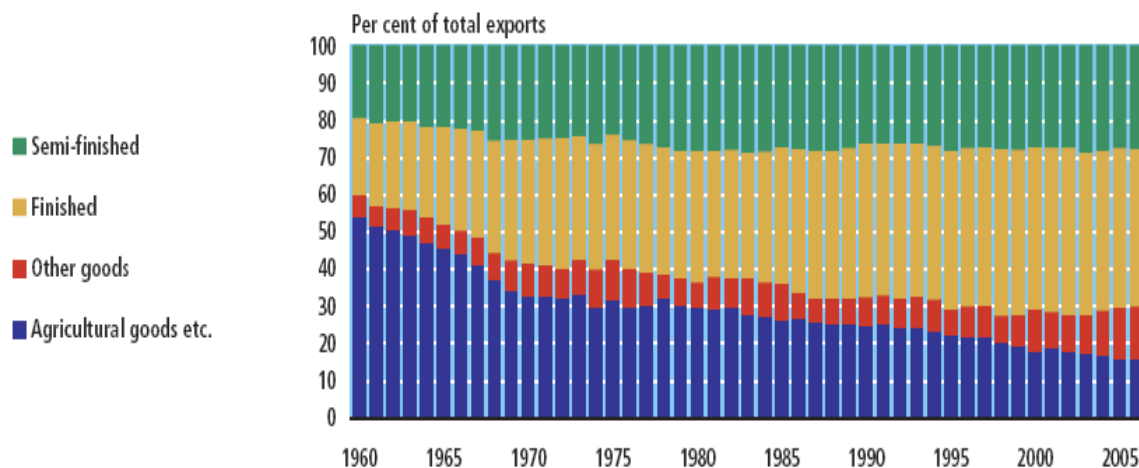
⁷ Tal i henhold til Danmarks Statistik.

⁸ Siden midten af 1990'erne har Danmark eksporteret mere olie, end landet har importeret. Dette skyldes primært øget olieindvinding i Nordsøen.

landbrugsvarer – specielt svinekød – for hver cirka 10 % af eksporten. Nogle af Danmarks vigtigste importprodukter er biler, medicinalprodukter og computere.

En vigtig karakteristik af den danske eksportudvikling har været den gradvise mindskning af landbrugsvarer og den øgede betydning af færdige produkter. Siden begyndelsen af 1960'erne er procentdelen af den samlede eksport bestående af landbrugsprodukter mere end halveret, hvilket betyder, at salget af disse varer nu kun står for cirka 16 % af den samlede eksport. Derimod er procentdelen af den samlede eksport bestående af færdigvarer øget betydeligt siden begyndelsen af 1960'erne og står i dag for 42 % af den samlede eksport. Handelen med halvfabrikata er øget en smule over perioden og står i dag for omkring en fjerdedel af den samlede eksport.

Figur 9: Eksport af varer efter udvalgte grupper (% af samlet eksport)



Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog, s. 405

Tabel 12: De vigtigste importerede varegrupper i Danmark

	2005	2006*
	DKK thousand	
Imports, total	445 796 830	505 378 574
1 Transmitters-receivers for cell phones (mobile phones)	15 571 285	12 307 478
2 Cars, with internal combustion engines, with pistons, new, over 1 500 max. 3 000 cc, not for accommodation/camping	9 709 446	9 139 053
3 Vehicles for passenger transport, diesel or semi-diesel engines, new, over 1 500 max. 2 500 cc, except for accommodation or camping	5 668 683	7 803 524
4 Medicines, retail packaging, except with antibiotics, hormones, alkaloids, vitamins and iodine compounds	6 211 194	6 851 320
5 Gas oil (except for undergoing a specific process) with a sulphur content not exceeding 0,05 % by weight	4 633 481	4 987 890
6 Mineral oil and crude oil from bituminous minerals, in the form of condensates of natural gas	2 262 315	4 771 797
7 Data-processing machines, automatic, digital, portable, weighing <= 10 kg consisting of at least a central processing unit, a keyboard and display (excl. peripheral units)	3 164 684	4 197 360
8 Components and accessories for automatic data-processing machines and units	4 906 127	3 983 572
9 Pit coal (not as briquettes), except anthracite, bituminous pit coal	2 153 513	3 453 250
10 Mineral oil and crude oil from bituminous minerals, except condensates of natural gas	4 387 564	3 210 521

Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog 2007, s. 432

Tabel 13: De vigtigste eksporterede varegrupper i Danmark

	2005	2006*
	DKK thousand	
Exports, total	501 551 705	544 627 589
1 Mineral oil and crude oil from bituminous minerals, except condensates of natural gas	31 990 696	32 892 852
2 Medicines, including insulin, retail packaging)	12 538 409	10 915 543
3 Transmitters-receivers for cell phones (mobile phones)	13 450 869	8 625 616
4 Medicines, retail packaging, except with antibiotics, hormones, alkaloids, vitamins and iodine compounds	6 341 148	8 036 540
5 Meat from domestic pigs, boneless, frozen, except, luncheon meat, fore end, loin, streaky bacon and chopped bacon	6 914 472	7 374 229
6 Generators, wind powered, except turbo generators	5 987 908	7 042 179
7 Mink furs, untreated, whole, without head, tail, and legs	3 897 524	5 900 779
8 Ham and chopped ham from domestic pigs, with bone in, fresh/frozen	4 613 987	5 217 958
9 Non-magnetic retaining rings for electric motors and electric generating sets	5 613 584	5 193 830
10 Haemoglobin, blood globulins and serum globulins	4 259 775	4 685 920

Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog 2007, s. 433

Udenlandsk investering og udenlandsk ejede virksomheder optager en vigtig plads i den danske økonomi, idet de står for næsten 20 % af den samlede omsætning, mens de kun udgør 1 % af det samlede antal virksomheder i den private sektor i Danmark. Disse virksomheder havde 228.000 medarbejdere (angivet som fuldtidsansatte) – svarende til 16 procent af lønmodtagerbeskæftigelsen i den private sektor.

Udenlandsk ejede virksomheder beskæftiger en betragtelig andel af medarbejderne i alle brancher, specielt inden for fremstilling og minedrift og brydning samt engros- og detailhandel, hoteller og restauranter (cirka 20 %). Inden for byggesektoren havde udenlandsk ejede virksomheder den mindste andel af medarbejderne (8 %).

Virksomheder ejet af udlændinge er i gennemsnit betydeligt større end virksomheder ejet af danskere. Der var gennemsnitligt 74 medarbejdere per virksomhed i de udenlandsk ejede virksomheder i 2003 sammenlignet med kun fire medarbejdere per virksomhed i de danskejede virksomheder.

Sverige og USA er de to lande, der har den største andel af den samlede omsætning, og virksomheder ejet af personer fra disse to lande står for henholdsvis 28 og 16 procent af den samlede omsætning i udenlandsk ejede virksomheder i Danmark. Andre vigtige oprindelseslande er Norge, Tyskland, Storbritannien og Irland.

FDI-mængden i Danmark og dansk investering i udlandet svarede til henholdsvis 25 % og 27 % af BNP i 2003.

Den danske regering opfordrer aktivt til internationalisering af økonomien og søger at øge erhvervs- og færdighedskompetencer i denne henseende (se Afsnit to i dette dossier).

Art og omfang af omstruktureringen i Danmark

Særlige kendetegn ved omstruktureringen i Danmark

Omstrukturering er en økonomisk, social og politisk proces, det er ikke noget nyt. Den finder sted i forskellig hastighed på forskellige tidspunkter og steder, nogle rider med på bølgen, ander følger i kølvandet. Globalisering, hurtigt voksende teknologiske ændringer, dominerende liberale ideologier og den fremdrivende rolle, som finansmarkederne spiller, har alt sammen bidraget til, at dagens økonomi forandres med stigende hast.

Omstrukturering af virksomheder er en permanent del af denne ændring og kan antage forskellige former:

- Lukning af fabrik/filial/kontor
- Intern omorganisation
- Outsourcing af varer eller tjenesteydelser
- Reorganisering efter fusion eller overtagelse
- Flytning til en anden region eller et andet land

Disse forskellige former for omstrukturering kan forekomme i kombination (f.eks. intern reorganisation, outsourcing og flytning) og følge forskellige begrundelser og hensigter, så som rationalisering af produktionen, omkostningsreduktion, effektivisering og/eller modernisering af produktionsmetoder eller skift af aktiviteter til andre områder, som begrænser form og omfang af omstruktureringen og arten af intervention udefra.

Som en åben økonomi og et land med høje lønninger står Danmark, lige som andre industrialiserede nationer, over for stigende pres og udfordringer i forbindelse med de forskellige dimensioner af omstrukturering som nævnt ovenfor. Generelt sker der både makro- og mikroøkonomisk omstrukturering til brede mønstre og tendenser lige som i andre højt industrialiserede lande.

Den danske erfaring med omstrukturering er specielt interessant med hensyn til social og politisk opfattelse af omstrukturering og den måde, hvorpå omstrukturering og ændringer er blevet tacklet på såvel det politiske område som med hensyn til arbejdsrelationer. Som de følgende sider og specielt Afsnit to i dette dossier vil beskrive, er Danmark karakteriseret ved den generelle opfattelse (som deles af ikke alene af politikere og arbejdsgivere, men også af fagforeninger og andre sociale aktører), at økonomisk forandring er nødvendig, og at omstrukturering ikke skal ses som en trussel, men som en vigtig mulighed. I denne sammenhæng lader et bemærkelsesværdigt træk ved den "danske model" til at være mangelen på "modstand mod forandring". På basis af dette har landet udviklet et imponerende sæt instrumenter til at tackle forandring, som vil blive beskrevet i de efterfølgende afsnit.

Makroøkonomisk forandring og beskæftigelse

Mellem 2000 og 2006 steg antallet af medarbejdere i Danmark med omkring 90.000 ifølge Eurostat-tallene (se tabellen nedenfor). Under overfladen af denne generelle forandring skete der visse sektorbestemte og andre strukturelle forandringer. Fremstillingssektorerne oplevede et nettofall i beskæftigelsen på næsten 46.000 jobs, og den positive udvikling i beskæftigelsen skyldtes hovedsageligt jobskabelse i servicesektoren, specielt inden for detailhandel, forretningsservices og uddannelse. I denne periode skabte den danske servicesektor i alt omkring 120.000 ekstra jobs.

Forandringer i visse under-sektorer er værd at nævne specielt:

- I fremstillings-sektoren, faldt beskæftigelsen af producerende medarbejdere med 12,5 %, mens byggesektoren oplevede en næsten tilsvarende forøgelse i beskæftigelsen (+11,4 %).
- Med nettovækstrater på henholdsvis 16,8 % og 11,8 % var uddannelse og forretningsservice de vigtigste under-sektorer med jobskabelse i servicesektoren. Men i faktiske tal skabte detail-sektoren flest jobs.
- Med et fald på omkring 6.000 jobs (-3,3 %) var transport- og kommunikation den eneste større undersektor i servicesektoren, der oplevede et fald i beskæftigelsen mellem 2000 og 2006. Faldet var mest udtalt efter 2004.

Disse tal afslører kun toppen af et isbjerg af strukturændringer: De fleste skøn indikerer, at omkring 30 procent af den samlede danske arbejdsstyrke (eller cirka 700.000 medarbejdere) skifter job hvert år.⁹

Tabel 14: Udvikling af beskæftigelsen i Danmark efter økonomiske sektorer 2000 - 2006

(Tusinder)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2000-2006	%-ændring
I alt	2 716,2	2 717,3	2 740,5	2 704,5	2 742,1	2 752,4	2 805,4	89,2	3,3
A_B Landbrug	99,3	96,2	87,8	88,9	89,5	87,5	86,5	-12,8	-12,9
C Minedrift og brydning	:	:	3,7	5,6	4,9	:	5,6	1,9	51,4
D Fremstilling	490,0	492,7	443,8	425,2	434,2	444,3	428,8	-61,2	-12,5
E Energi og vand	11,2	14,4	15,3	14,6	16,3	15,5	16,8	5,6	50,0
F Byggeri	181,8	178,6	179,2	179,3	192,8	193,6	202,5	20,7	11,4
G Detailhandel etc.	379,9	379,8	398,8	416,4	420,8	404,3	412,1	32,2	8,5
H Hoteller, Restauranter	68,0	65,3	61,0	63,5	60,0	69,8	76,9	8,9	13,1
I Transport, Kommunikation	183,2	186,0	186,3	193,3	190,5	176,8	177,2	-6,0	-3,3
J Finansielle tjenesteydelser	92,3	85,6	92,9	76,3	78,9	89,1	93,2	0,9	1,0
K Forretnings-service	249,4	265,5	253,9	246,8	240,2	256,1	278,9	29,5	11,8
L Offentlig administration	159,0	149,6	159,7	153,2	159,9	163,9	166,6	7,6	4,8
M Uddannelse	181,8	194,9	216,4	200,0	216,3	217,9	212,3	30,5	16,8
N Sociale tjenesteydelser	472,3	468,0	499,4	492,8	488,8	477,0	488,3	16,0	3,4

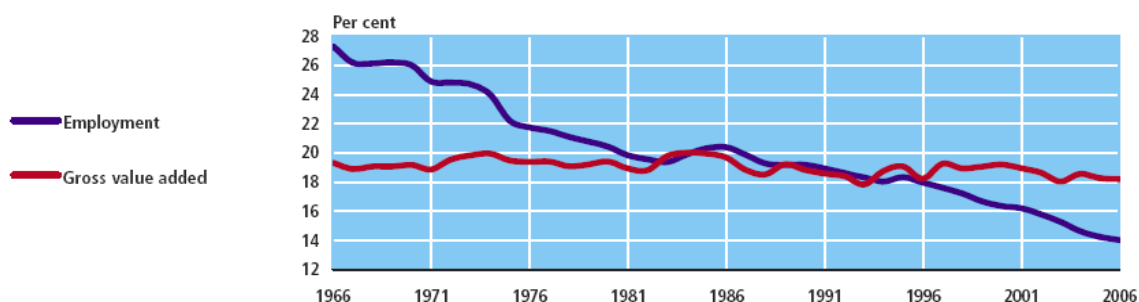
Kilde: Eurostat, Labour Force Survey Data

Strukturændringer inden for industri og fremstilling

Fremstillingsindustriens betydning for den danske økonomi kan beskrives ved hjælp af centrale statistikker fra statens konti. Indtil 1980 stod fremstillingsindustrien for en mere eller mindre konstant andel af den samlede tillægsværdi på 19 procent. Siden da er denne andel faldet gradvist til et niveau på 18 procent i 2006.

Fremstillingsindustrien har dog oplevet en signifikant reduktion i sin andel af total beskæftigelse over perioden 1966 til 1983, fra 27 % til 19 %. I dag (2006) udgør fremstillingsindustrien kun 14 % af den samlede beskæftigelse.

Figur 10: Fremstillingsandel i procent 1966 - 2006



Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk årbog 2007, s. 310

Eksportmarkeder er af stor betydning for den danske fremstillingsindustri. I 2006 stod den samlede eksportomsætning for 58 % af den samlede omsætning i fremstillingsindustrien.

Der er store forskelle blandt industrigrupperne med hensyn til fremstillingsindustriernes eksportandele. I 2006 stod 'kemikaliefremstilling' med sine 86 % for den højeste eksportandel. Ikke så langt efter lå, 'Fremstilling af maskiner og udstyr' og 'fremstilling af

⁹ Dette spørgsmål er diskuteret mere detaljeret i den efterfølgende del af dette dossier.

elektrisk og optisk udstyr med henholdsvis 75 % og 73 %. Længere nede findes *'Fremstilling af andre ikke-metalliske mineraler etc.'* og *'fremstilling af papirproduktion, trykning og publicering'* med henholdsvis 15 % og 17 %.

Den relative sammensætning af danske fremstillingsindustrier har ikke oplevet radikale forandringer siden 1993, bortset fra *'fremstilling af føde- og drikkevarer og tobak'*, som havde den dominerende position blandt producenterne. Denne position er blevet mindre betydende, idet den forholdsmæssige andel af producenterens samlede omsætning er reduceret fra omkring en tredjedel til en femtedel. Dette betyder, at andre hovedgrupper af industrier er øget med hensyn til relativ betydning. Dette gælder specielt *'fremstilling af elektrisk og optisk udstyr'*, som er steget fra at stå for cirka 8 % til mere end 10 % af den samlede fremstillingsomsætning. Der er også set en betydelig vækst inden for *'fremstilling af kemikalier, kunstige fibre, etc.'* (herunder medicinalvarer). Begge disse industri-undergrupper er stærkt afhængige af teknologi og forskning og udvikling.

De tre største virksomheder i dansk fremstillingsindustri står for 10,9 % af sektorens samlede omsætning og de ti største virksomheder står for 24,5 %. Koncentrationsforholdet, dvs. andelen af total omsætning, som et begrænset antal virksomheder står for, er vidt forskelligt blandt branchegrupperne. Omsætningen er specielt koncentreret på nogle få store virksomheder inden for *'fremstilling af raffinerede olieprodukter'* (de tre største virksomheder stod for 100 % af den samlede omsætning i 2006), *'fremstilling af læder og fodtøj'* (de tre største virksomheder stod for 94 % af den samlede omsætning), *'fremstilling af tobaksprodukter'* (de tre største virksomheder stod for 91,2 %), og *'fremstilling af mejeriprodukter'* (de tre største virksomheder stod for 86,4 % af den samlede omsætning). *'Fremstilling af byggematerialer og metaller'* er derimod en brancheundergruppe, som er kendetegnet ved en meget lav koncentration af store virksomheder, idet de ti største virksomheder stod for 20,7 % af den samlede omsætning i 2006.

Strukturforandring i servicesektoren

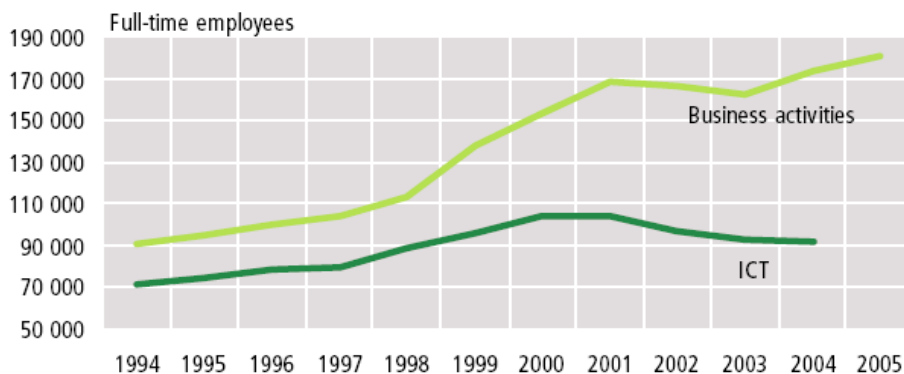
Den danske servicesektor har oplevet en 20 % forøgelse af beskæftigelsen i perioden 1992-1999 efterfulgt af en 5 % vækst fra 1999 til 2004. Til sammenligning er antallet af personer beskæftiget i fremstillingsindustrien faldet med 3 % fra 1992-1999 og med 10 % mellem 1999 og 2004.

I 2004 var det største antal personer beskæftiget inden for engros- og detailhandel, som stod for 302.000 fuldtidsansatte. Forretningsaktiviteter beskæftigede 269.000 personer. I 2004 stod engros- og detailhandel for den største del af servicesektorens samlede omsætning med 60 % efterfulgt af transport, som genererede 19 %, og forretningssservice med 16 %. Forretningssservice stod for 43 % af det samlede antal virksomheder i servicesektoren, og engros- og detailhandel for 31 %.

Informations- og kommunikationsbranchen (ICT) er en af de mest videnintensive brancher i Danmark i dag. Fra 1994 til 2001 øgedes beskæftigelsen med næsten 50 %. I begyndelsen af det nye årtusind faldt beskæftigelsen kraftigt i branchen, da den såkaldte IT-boble brast. Siden da er beskæftigelsen i den danske ICT-branche forblevet stabilt på omkring 90.000 personer.

Den samlede eksport inden for de viden-intensive tjenesteydelser var cirka DKK 23,3 mia. i 2005. Eksporten stod for 15 % af omsætningen. Den største eksportkoncentration var i sektoren for rådgivende ingeniører og IT-tjenesteydelser. Tilsammen havde de en eksport på DKK 18 mia. i 2005 svarende til tre fjerdedele af den samlede eksport af viden-intensive tjenesteydelser. I 2005 var de fem største eksporterede tjenesteydelser *'udvikling og design af software'* (DKK 4,4 mia.), *'udvikling af byggeprojekter'* (DKK 3,0 mia.), *'udvikling relateret til processer og faciliteter inden for fremstillingsindustrien'* (DKK 1,9 mia.), *'nøglefærdige projekter inkl. montering af færdige produktionsanlæg'* (DKK 1,8 mia.) og *'drift af kundens IT-systemer'* (DKK 0,8 mia.).

Figur 11: Beskæftigelse i forretningsaktiviteter og ICT-sektoren 1994 - 2005



Kilde: Danmarks Statistik: Statistisk profil 2008, s. 23

Strukturforandring i offentlige tjenesteydelser

Større omstrukturingsinitiativer i Danmark har ikke været begrænset til den private sektor. Den offentlige sektor gennemgår stadig omstrukturering i offentlig administration, offentlige forsyninger og inden for serviceområder som sundhedspleje. Et vigtigt eksempel er den største omstrukturering nogensinde af den offentlige administration i Danmark, der fandt sted den 1. januar 2007¹⁰ da 13 amter og 269 kommuner blev omstruktureret til 5 regioner og 98 kommuner.

Reformen var en reaktion på vigtige mangler og strukturelle svagheder i det danske lokalstyresystem, specielt ret små enheder, som blev anset for at være for små til at klare de påkrævede opgaver, mange "gråzoner" med opgaver, som var fordelt mellem forskellige geografiske enheder samt administrative barrierer. Efter at regeringen havde oprettet en reformkommission for administrative strukturer i 2002, som aflagde rapport i 2004, blev reformen gennemført efter en folketingsbeslutning i 2005.

Som følge af omorganisationen ændredes strukturen af den offentlige danske administration radikalt på følgende måde:

Tabel 15: Kommuner og regioner i Danmark før og efter januar 2007

Før jan. 2007	Efter jan. 2007
Antal kommuner og amter/regioner og beskæftigede	
13 amter med 144.000 beskæftigede	5 regioner med 110.000 beskæftigede
269 kommuner med 390.000 beskæftigede	98 kommuner med 420.000 beskæftigede
Beskæftigede direkte ansat af centraladministrationen	
390.000	420.000

Formålene med reformen var at skabe:

- En enkel og effektiv offentlig sektor
- Bedre service med uændrede skatter
- En sundhedsservice i verdensklasse
- Tydeligere ansvarssammenhæng
- Bedre service for borgerne – mindre bureaukrati og færre skranker
- Større indflydelse for borgerne
- Bedre nærdemokrati

¹⁰ Eksemplet med lokalstyrereformen blev fremsat ved det Nationale Seminar i København, der fandt sted den 9.-10. april 2008, af Henrik Schilder, Viceformand for CEEP Social Affairs Committee, se Schilder 2008 for yderligere oplysninger.

Reformens principper blev forhandlet med paraplyorganisationen KTO i 2005, og der blev aftalt rammer for forandring. I 2006 fandt samtidige drøftelser sted med 60 fagforeninger vedrørende detaljerne i planen. Hvis ansatte skulle overføres fra en ansættelsesmyndighed til en anden, forblev ansættelsesbetingelserne upåvirkede, idet principperne for overførsel af jobreguleringer blev overført til de nye ansættelseskontrakter. De ansatte fik desuden hjælp, hvor aktiviteter blev flyttet til andet sted.

I en samlet indsats, som involverede større organisationsændringer, hvor opgaver blev flyttet mellem ansatte, organisationer og lokaliteter, var der kun fem krav fra beskæftigede, som gik rettens vej.

Omstrukturering og udflytning

Udflytningen er øget i de sidste fem år og forventes af eksperter og sociale partnere at øge yderligere. Undersøgelser gennemført af Finansministeriet og Dansk Industri giver helt forskellige svar – henholdsvis 12 % og 46 % – for den procentdel af danske virksomheder, der flytter produktionen til lavtlønslande.¹¹ Forskellen skyldes hovedsageligt variationer i de pågældende undersøgelses population. Men ifølge tallene fra Danmarks Statistik har 24 % af danske virksomheder i fremstillingssektoren og 8 % af firmaerne i servicesektoren flyttet (dvs. outsourcet til andet land) dele af deres produktion til lavtlønslande i perioden 2002 - 2005. I alt har 11 % af danske virksomheder outsourcet dele af deres produktion til lavtlønslande i denne periode. Kun 1,8 % af virksomhederne har flyttet mere end 40 % af produktionen til lavtlønslande, men dette tal forventes at stige til 7,5 % over de næste tre år. Udflytning sker hovedsageligt til Østeuropa, specielt Polen og de baltiske lande samt Kina. En markant andel af aktiviteterne er også blevet flyttet til de 'gamle' EU-15 lande, hovedsageligt Tyskland. Eksemplerne omfatter Danish Crown og TULIP.

Eksempler på udflytning

To prominente eksempler på produktionsfaciliteter, der er flyttet til Tyskland, på grund af omkostninger og lukning af faciliteter i Danmark er kødproducenten TULIP, som lukkede sin fabrik i Ringsted, og lukningen af to slagterier ejet af Danish Crown i Nordjylland. Begge disse eksempler stammer fra 2005. TULIP's beslutning om at afskedige 160 medarbejdere og flytte produktionen til et datterselskab i Oldenburg i Nordtyskland skete efter, at ledelsen uden held havde forsøgt at forhandle sig frem til en kraftig nedskæring af lønningerne med de lokale fagforeninger i 2004. Sagen omkring Danish Crown omfattede også udflytning af produktionen til Tyskland (men også til en anden, ny fabrik i Jylland) på grund af omkostninger. Danish Crown er et kooperativ ejet af landmænd, som forsyner virksomheden med kød fra besætningerne. Det er for øjeblikket den største producent af svinekød i Europa, de beskæftiger en global arbejdsstyrke på cirka 28.000, hvoraf omkring 50 % stadig arbejder i Danmark. Det meste af virksomhedens produktion eksporteres til andre EU-lande, USA og Japan. Omstruktureringen i 2005, der førte til lukning af de to slagterier, medførte afskedigelse af 450 medarbejdere og var primært drevet af et ønske om at reducere produktionsomkostningerne for at sikre international konkurrenceevne.

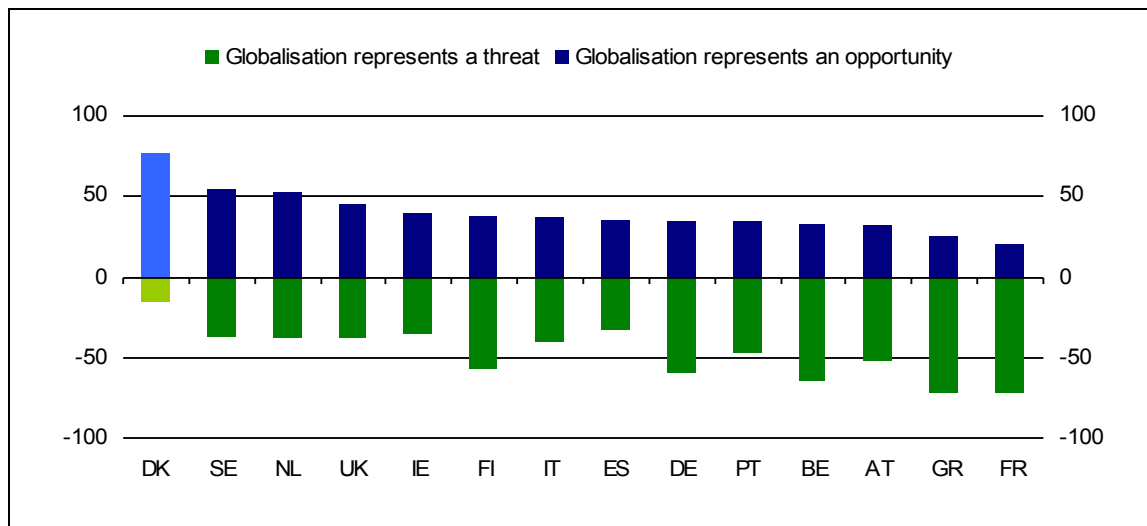
Omlægning i Danmark er et fremtrædende emne i den offentlige debat. Den danske regering har opstillet et Globaliseringsråd for at anlægge en mere proaktiv holdning med hensyn til udfordringerne med globalisering, omlægning og modernisering af økonomiske og sociale systemer. Formålet med rådet, som støttes aktivt af danske fagforeninger, er at analysere og drøfte Danmarks position i en global økonomi. Et af de vigtigste spørgsmål, der drøftes, er uddannelse på alle niveauer. Rådet omfatter mænd og kvinder på højt plan fra regeringen, Nationalbanken, store virksomheder samt arbejdsgiver- og medarbejdersammenslutninger og -organisationer. I 2006

¹¹ De tal, der fremlægges her, er taget fra den sammenlignende undersøgelse fra EIRO om flytning af produktion og industrielle relationer, der blev gennemført i 2006. Et lands-dossier om Danmark blev skabt af Carsten Jørgensen, FAOS Institutet.

offentliggjorde regeringen en rapport, som opsummerer forskellige søjler i en national strategi til tackling af de udfordringer, som globaliseringen udgør.¹²

I en klar kontrast til lande som Frankrig, Østrig eller Tyskland anses globalisering af danskerne i højere grad end af andre europæiske borgere, ikke som en trussel, men som en mulighed, som følgende diagram illustrerer.

Figur 12: Globalisering som en trussel eller en mulighed?



Kilde: Dansk Arbejdsgiverforening DA 2007

Afsnit to - Danske sociale partners rolle i omstruktureringen

Indledning og resumé

Danmark har med sin lange demokratiske tradition et af de længst etablerede institutionaliserede systemer med hensyn til industrielle relationer og overenskomstforhandlinger. I 1899 fastlagde det såkaldte Septemberforlig de vigtigste komponenter i systemet, og de institutionelle rammer blev yderligere forbedret i 1910 ved etableringen af en Arbejdsret og oprettelsen af arbejdsmarkedets officielle forligsmænd. Den danske model er kendetegnet ved institutionalisering af konfliktløsning, høje medlemstakster i fagforeningerne og et veletableret samarbejds mønster med henblik på at støtte industriel fred og stabilitet. I tidens løb har modellen støttet økonomisk vækst, lønstigning og forbedrede arbejdsforhold.

Det kollektive overenskomstforhandlings systems hjørnesteen er Grundlovens bestemmelse om ret til foreningsfrihed. Den grundlæggende aftale mellem DA og LO af 1899 er i det væsentlige forblevet uændret i dag og foreskriver gensidig anerkendelse mellem arbejdsgiver og arbejdstagere. Det betyder, at fagforeninger på den ene side er forpligtede til at anerkende arbejdsgiverens ledelsesmæssige forret og på den anden side skal arbejdsgiverne acceptere medarbejdernes ret til at organisere sig i fagforeninger. De sociale partnere løser sager med modstridende interesser gennem forhandling eller ved at indgå kollektivaftaler frem for at være afhængige af, at lovgivningen regulerer industrielle relationer og arbejdsmarkedet. De danske rammer og

¹² Fremskridt, innovation og sammenhæng. Strategi for Danmark i den globale økonomi – Resumé, Danish Government, maj 2006

bestemmelser vedrørende regler for kollektive overenskomstforhandlinger, bestemmelser vedrørende fratrædelse og afskedigelse og tillidsmænds rettigheder er fastlagt i den Generelle Aftale mellem LO og DA i stedet for ved lov.

Selv om medlemsantallet er faldet i de senere år til lidt under 80 %, er medlemskab af en fagforening i Danmark stadig højere end noget andet sted i Europa. Selv om de enkelte fagforeninger er uafhængige, spiller de centrale organisationer, specielt LO, en vigtig rolle i forhandlinger af rammeaftalerne, der har formet det danske system. I modsætning til fagforeningstætheden er medlemstætheden af arbejdsgiverorganisationen under EU's gennemsnit, selv om den er steget fra 37 % i 1997 til 58 % i 2001. Den vigtigste arbejdsgiversammenslutning er *Dansk Arbejdsgiverforening*, DA, som er grundlagt i 1896.

Danmark har et såkaldt enkeltstrengt system, der giver fagforeningerne ansvar for at repræsentere medarbejderne på arbejdspladsen. Samarbejdsaftalerne mellem fagforeningerne og arbejdsgiverne, som er udformet af de sociale partnere i den private, kooperative og offentlige sektor, fastlægger, at arbejdsgiverne skal have ret til at lede i samarbejde og via interaktion med medarbejderne og deres tillidsmænd med det formål at forbedre konkurrenceevnen, beskæftigelsen, arbejdsmiljøet og jobtilfredsheden. Denne opgave udføres i store virksomheder ved fælles rådgivende komitéer, som omfatter repræsentanter, der er valgt af ledelse og medarbejdere ligeligt fordelt.

Det dominerende forhandlingsniveau er industrien, men der forekommer også en vis forhandling på nationalt plan samt på virksomhedsniveau. I modsætning til mange andre lande, og specielt lande med et dobbelt interesserepræsentationssystem, dækker kollektivaftaler i Danmark mange spørgsmål, som ikke alene har relation til løn og arbejdstid, det omfatter sygedagpenge, barselsorlov, børns sygedage og indlæggelse, faguddannelse, tillægspensioner og samarbejde inden for virksomheden. Det skønnes for øjeblikket, at cirka en tredjedel af produktionsvirksomhederne har en uddannelsesplan.

På baggrund af den succesrige danske metode til tackling af strukturændringerne og de vigtigste udfordringer på arbejdsmarkedet er udtrykket "Flexicurity" blevet et vigtigt emne i den europæiske debat. Det danske arbejdsmarked er traditionelt kendetegnet ved en høj grad af jobmobilitet eller "arbejdsmarkedsomsætning". Cirka en ud af tre danskere eller omkring 700.000 lønmodtagere skifter job hvert år. Danske lønmodtagere har gennemsnitligt haft flere jobs i løbet af deres arbejdsliv end deres modparter i alle andre EU-lande. Høj numerisk fleksibilitet og mobilitet i Danmark er acceptabelt for medarbejderne, idet de får et højt niveau af arbejdsløshedsunderstøttelse, hvis de er arbejdsløse, og de har en relativt god chance for at vende tilbage i et nyt job. Danmark er kendetegnet ved en høj sikkerhed for lønmodtagerne i tilfælde af arbejdsløshed, og landet bruger forholdsmæssigt flere penge på passive og aktive arbejdsmarkedspolitikker end noget anden industrialiseret land i verden. Danske arbejdsmarkedsudgifter i procent af BNP er dobbelt så højt som EU-gennemsnittet, og skatteniveauet er det højeste i Europa. Deltagelsen i løbende uddannelse er meget høj i Danmark. Uddannelse er vigtigt, uanset beskæftigelsesstatus, og den spiller en separat og vital rolle i dansk flexicurity.

En nøglekomponent i den danske Flexicurity-model er, at arbejdsgivere og medarbejdere er i konstant dialog med det politiske system, når der er behov for ny arbejdslovgivning. I forbindelse med nye udfordringer som følge af stigende konkurrence og globalisering har den danske regering sammen med de sociale partnere udviklet en række aktiviteter, der er forbundet med tackling af udfordringer i form af strukturelle forandringer og økonomisk omstrukturering. Disse initiativer fokuserer stærkt på

udvikling af færdigheder, forbedring af faguddannelsessystemet og yderligere uddannelse og forbedring af arbejdsmarkedspolitikens effektivitet ved at tage fat i strukturproblemer og svagheder.

Med hensyn til omstrukturering i forbindelse med globalisering og øget international konkurrence koncentrerer fagforeningerne og arbejdsgiverorganisationerne i Danmark sig mere om at forme og påvirke gennemførelse af forandringer og sikring af videnintensive aktiviteter i landet end om at søge at kæmpe imod og forsinke udflytningsprocesserne. Den bagvedliggende holdning er, at danske arbejdspladser er nødt til at tilpasse sig til globalisering og udflytning. Fagforeningspraksis og strategiopbygning som sådan bør være baseret på, at medarbejderne i hvert på langt sigt ikke kan konkurrere med lavtlønslande med hensyn til lønninger, specielt ikke i fremstillingsindustrien. For at tage udfordringen fra lavtlønslande op – hvor færdighedsniveauerne også er på vej opad – må Danmark trække på sine traditionelt stærke sider, dvs. uddannelse og innovation.

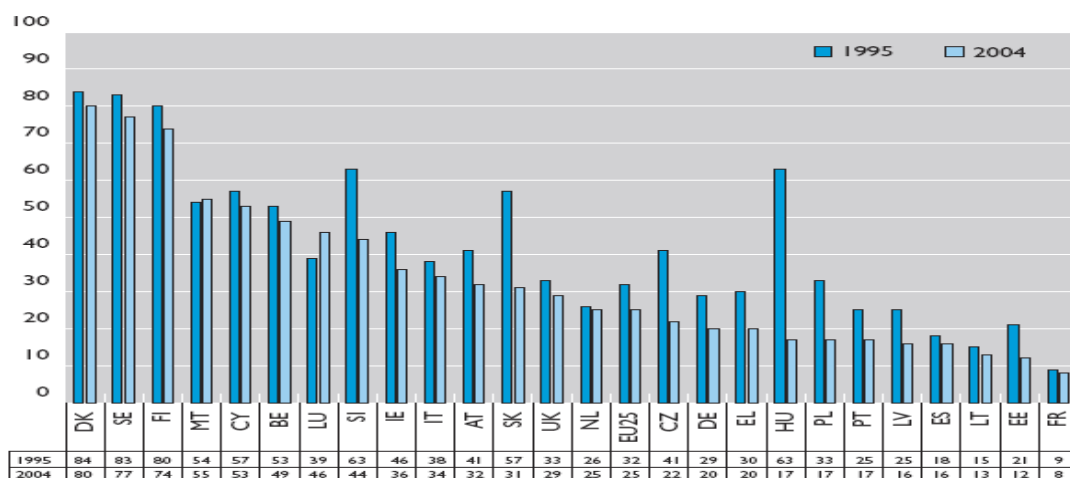
Det danske koncept, flexicurity, og dets funktion og effektivitet er også dybt rodfastet i arbejdsrelationssystemer, stærke sociale partnerorganisationer og den brede dækning i kollektive overenskomstforhandlinger. Bredt accepterede sociale partnerorganisationer, deres autonomi og deres vigtige rolle i tackling af ændringer på forskellige niveauer er andre vigtige elementer i flexicurity-konceptet.

Sociale partnere og kollektive overenskomstforhandlinger i Danmark

Fagforeninger

Selv om medlemsskabet er faldet i de senere år til lidt under 80 %, er medlemsskab af fagforening i Danmark stadig højere end noget andet sted i Europa. Fagforeningsstrukturen i Danmark – som i de andre nordiske lande - er kompleks, med en kombination af håndværk, industri og generelle foreninger organiseret i forskellige forbund eller uden for hovedforbundene.

Figur 13: Fagforeningstæthed, EU-25, 1995-2004



Kilde: Europa-kommissionen: Industrial Relations in Europe 2006, s. 25.

Langt den største fagforeningssammenslutning er LO med omkring 1,3 millioner medlemmer i 2007¹³. LO organiserer både faglærte og ufaglærte arbejdere. I 2007 havde LO 17 individuelle medlemsforeninger, mange af dem relativt små håndværksforeninger. De største LO-medlemmer har et betydeligt antal medlemmer, som f.eks. den fælles fagforening 3F (*Fagligt Fælles Forbund*) med omkring 352.000 medlemmer, Handel og Kontor, HK, (346.000), de offentligt ansattes fagforening FOA (202.000) og metalarbejdernes fagforening Dansk Metal med 135.000 medlemmer.

Den næststørste sammenslutning er Sammenslutningen af tjenestemænd og funktionærer, FTF, med omkring 355.000 medlemmer (2007, tal ifølge Danmarks Statistik). FTF organiserer embeds- og tjenestemænd i den offentlige sektor samt visse af den private sektors kontromedarbejdere, specielt inden for bank og finansvæsen. De største enkeltstående fagforeninger inden for FTF er Danmarks Lærerforening med 67.000 medlemmer, Dansk Sygeplejeråd (55.000), BUPL (54.500) og Finansforbundet med omkring 45.400 medlemmer. FTF er en alsidig sammenslutning med omkring 40 individuelle fagforeninger, hvoraf mange er organiseret efter specifikke fag.

Den tredjestørste sammenslutning er *Akademisk Centralorganisation, AC*, med 169.000 medlemmer, som organiserer offentligt og privat ansatte med en højere uddannelse. Mens det overvejende flertal af AC's medlemmer er ansatte, organiserer foreningen også selvstændigt erhvervsdrivende, arbejdsløse og studerende. Den største enkeltstående medlemsorganisation af AC er Ingeniørforeningen, IDA, med omkring 42.000 medlemmer i 2007.

Selv om der er en vis konkurrence om medlemmerne mellem disse tre sammenslutninger, er forholdet mellem dem generelt godt, og i 2006 indgik LO og FTF en samarbejdsaftale, der gælder voldgift til løsning af konflikter vedrørende medlemskab. Alle tre sammenslutninger er medlemmer af ETUC.

Herudover er der andre fagforeningsgrupper og organisationer, så som *Ledernes Hovedorganisation, LH*, der organiserer omkring 74.000 ledere og mellemedere, eller *Kristelig Fagforening* med omkring 86.000 medlemmer.

Selv om de enkelte fagforeninger er uafhængige, spiller de centrale organisationer, specielt LO, en vigtig rolle i forhandlinger af rammeaftalerne, der har formet det danske system. LO har historisk set været tæt på det danske socialdemokrati, og indtil 1995 var begge parter repræsenteret i hinandens eksekutivkomitéer. LO brød sin sidste tilknytning til socialdemokraterne ved en særlig kongres i februar 2003, hvor det blev endeligt vedtaget at ophøre med at yde partiet økonomisk støtte. FTF og AC understreger deres fuldstændige afhængighed af samtlige politiske partier.

Arbejdsgiverorganisationer

I modsætning til fagforeningstætheden er arbejdsgivertætheden under EU-gennemsnittet, selv om den steg fra 37 % i 1997 til 58 % i 2001 (Visser, 2002). Den vigtigste arbejdsgiversammenslutning er *Dansk Arbejdsgiverforening, DA*, som er grundlagt i 1896. DA er hovedorganisationen af arbejdsgivere i den private sektor inden for fremstilling, handelssektoren, servicesektoren og mindre håndværksvirksomheder, og den omfatter 13 tilsluttede organisationer med mere end 29.000 medlemsvirksomheder. Mere end 645.000 fuldtidsansatte arbejder i foreningens virksomheder. Antallet af tilsluttede er nyligt faldet på grund af fusioner af medlemsorganisationer.

I Danmark – som i Belgien, Grækenland, Norge eller Slovenien – er arbejdsgiversammenslutningernes formelle magt over for deres tilsluttede væsentlig. Denne omfatter retten til enten at forhandle kollektivaftaler direkte eller at pålægge deres tilsluttede visse forhandlingsopgaver (EIRO 2007). I DA's tilfælde betyder det traditionelt, at alle kollektivaftaler skal godkendes af deres bestyrelse. DA beslutter også, om

¹³ Danmarks Statistik: Statistisk årbog 2007, tabel 130

medlemsforeninger kan agere branchemæssigt vedrørende kollektivaftaler. De bestyrer substantielle fonde til supplerende af medlemsforeningernes omkostninger under arbejdsnedlæggelser eller strejker.

DA er medlem af BUSINESSEUROPE, den internationale arbejdsgiverorganisation IOE og OECD's rådgivningskomité BIAC.

Håndværksrådet, DFSME, er grundlagt i 1879 og er i dag den fælles fagorganisation for små og mellemstore virksomheder i Danmark. De repræsenterer mere end 20.000 virksomheder inden for mange forskellige sektorer, så som byggeri, fremstilling, håndværk, detailhandel og tjenesteydelser. DFSME er også dansk medlem af den europæiske sammenslutning af små og mellemstore virksomheder, UEAPME.

Med hensyn til offentlige arbejdsgivere er KL (LGDK) interessegruppe og medlemsmyndighed for danske kommuner og sammen med Danske Regioner og Personalestyrelsen dansk medlem af CEEP, europæisk organisation for offentlige arbejdsgivere og for produktionsselskaber af offentlig interesse. Selv om det er frivilligt at være medlem af KL, er samtlige 98 danske kommuner medlemmer. Som arbejdsgiverorganisation repræsenterer KL de lokale myndigheder i forhandlinger med de kommunalt ansattes fagforeninger. Cirka 15 % af arbejdsstyrken i Danmark arbejder for kommunerne. Danske Regioner repræsenterer samtlige 13 danske regioners interesser, og Personalestyrelsen i Finansministeriet er den centrale arbejdsgiver i centraladministrationen.

Medarbejderdeltagelse og medbestemmelse på forskellige niveauer

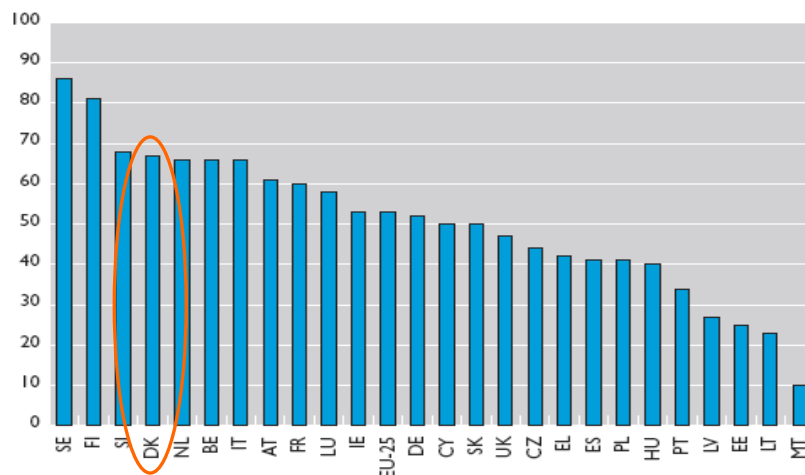
Fagforeningsdeltagelse på arbejdspladsen

Danmark har et såkaldt enkeltstrengt system, der giver fagforeningerne ansvar for at repræsentere medarbejderne på arbejdspladsen. Samarbejdsaftalerne mellem fagforeningerne og arbejdsgiverne, som er udformet af de sociale partnere i den private, kooperative og offentlige sektor, fastlægger, at arbejdsgiverne skal have ret til at lede i samarbejde og via interaktion med medarbejderne og deres tillidsmænd med det formål at forbedre konkurrenceevnen, beskæftigelsen, arbejdsmiljøet og jobtilfredsheden.

Denne opgave udføres i store virksomheder ved fælles rådgivende komitéer, som omfatter repræsentanter, der er valgt af ledelse og medarbejdere ligeligt fordelt. Komitéerne får informationer om virksomhedens finansielle situation og udsigter, beskæftigelse, større forandringer, herunder omstrukturering og indførelse af ny teknologi. Den fælles rådgivende komité fastlægger retningslinjer for lokale arbejdsforhold og velfærd, herunder personalepolitik, uddannelse og videreuddannelse med hensyn til ny teknologi og brug af personlige oplysninger. Enhver samarbejdsaftale har et tilhørende samarbejdsudvalg, som er sammensat af repræsentanter for LO og arbejdsgiversammenslutningerne. Disse udvalg er ansvarlige for rådgivning og udviklingsarbejde til fremme for samarbejde i virksomheder. Uenigheder vedrørende fortolkning af samarbejdsaftaler afgøres gennem lokale drøftelser, om nødvendigt ved hjælp af de sekretariater, der er tilsluttet samarbejdsudvalgene, og konfereret med de karteller, der har ansvaret for den daglige administration af samarbejdsaftalerne.

Dækningen af arbejdspladsrepræsentationen i Danmark er meget højere end EU-gennemsnittet. I 2003 var omkring 67 % af medarbejderne repræsenteret af fagforeningsrepræsentanter på arbejdspladsen.

Figur 14: Fagforening eller lignende til stede på arbejdspladsen - % af ansatte



Kilde: Europa-kommissionen, European Industrial Relations Report, s. 71. Baseret på data

Fagforeninger og arbejdsløshedsforsikring

Høj andel af fagforeningsmedlemskab i Danmark ses ofte i hvert fald delvis som et resultat af fagforeningernes aktive involvering i det sociale sikkerhedssystem, specielt i organisationen af A-kasser, som enten er organiseret af de store fagforeninger alene eller er organiseret i fællesskab af flere mindre fagforeninger og/eller funktionær- og tjenestemandssammenslutninger.

Organisation og medlemskab af fagforeningsstyrede A-kasser i Danmark

	2006 ¹	2007 ¹
Number of funds	31	30
Number insured against unemployment, total	2 285 257	2 255 569
Full-time insured	2 245 803	2 220 297
Of which: LO ²	1 150 672	1 100 560
FTF ³	361 500	356 032
Managers ⁴	81 997	82 032
AC ⁵	233 802	239 231
Other organizations ⁶	417 832	442 442
Part-time and combination-insured	39 454	35 272
Of which: LO ²	23 656	20 564
FTF ³	6 083	5 515
Managers ⁴	46	40
AC ⁵	813	739
Other organizations ⁶	8 856	8 414

¹ Figures are from 1 January. ² Danish Confederation of Trade Unions. ³ Salaried Employees' and Civil Servants' Confederation. ⁴ Danish Association of Management and Executives. ⁵ Danish Confederation of Professional Organisations. ⁶ Incl. unemployment insurance funds which are members of different confederations.

Source: The National Directorate of Labour.

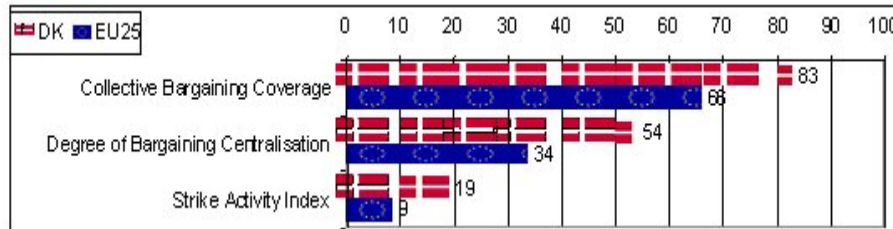
Kollektive overenskomstforhandlinger

Det danske kollektive overenskomstforhandlingssystem er kendetegnet ved regulering på flere niveauer og en tendens til "centralt kontrolleret decentralisering". Det dominerende forhandlingsniveau er industrien, men der forekommer også forhandling på nationalt plan samt på virksomhedsniveau.

På nationalt plan forhandler DA og LO sig til en hovedaftale, som har længere gyldighedsperiode end kollektivaftalerne på sektorniveau. Disse hovedaftaler danner rammer for overenskomstforhandling af sektoraftalerne ved at definere grundlæggende procedureregler, herunder retten til at organisere sig, en fredsftale eller behandling af uretmæssige afskedigelser. Baseret på disse rammer finder de fleste af de kollektive overenskomstforhandlinger om løn, arbejdstid og arbejdsbetingelser sted på sektorplan.

Sektoraftalerne benyttes igen som omfattende rammer, der implementeres på virksomhedsplan. Det vigtigste mønster for lønforhandling fastlægges gennem sektoraftaler, som igen i stigende grad suppleres af virksomhedsaftaler. Cirka ¾ af danske medarbejdere er dækket af denne form for "kontrolleret decentralisering".

Figur 15: Kollektiv overenskomstforhandling og industriel aktion i Danmark og EU-25

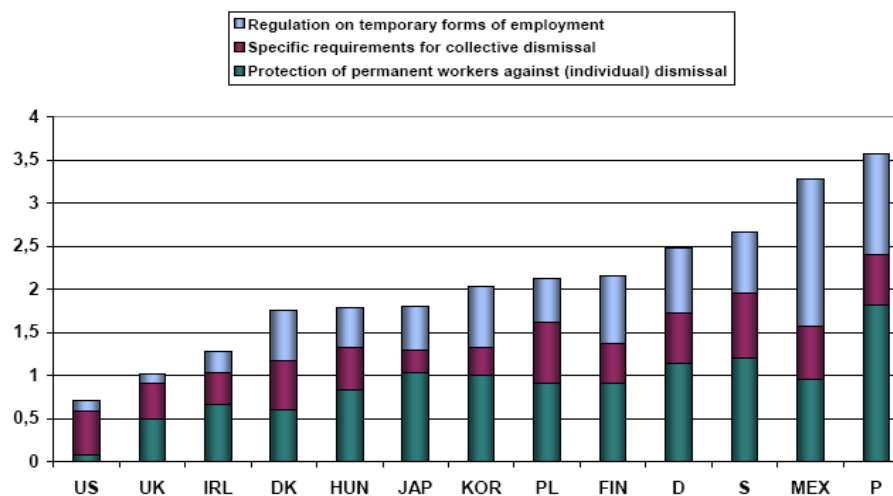


Kilde: European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions

Der findes ikke nogen formel forlængelsesprocedure for aftaler i den private sektor. Der kan eventuelt gribes ind fra regeringens side for at knæsesætte EU-lovgivningen. Vigtigere er det, at det er en stor andel af de ansatte i den offentlige sektor (omkring en tredjedel af arbejdsstyrken) samt den høje fagforeningstæthed og arbejdsgivercentraliseringen, der sørger for at etablere bredt accepterede uformelle standarder, som går langt videre end det, der forhandles i de virksomheder, der er dækket af kollektivaftaler. Aftalernes dækning og rækkevidde betyder, at underleverandører og leverandører fra SME-sektoren ofte er dækket af samme aftale som hovedentreprenøren, hvorved motiveringen til outsourcing som middel til at tilsidesætte en aftale fjernes.

I modsætning til mange andre lande, og specielt lande med et dobbelt interesserepræsentationssystem, dækker kollektivaftaler i Danmark mange spørgsmål, som ikke alene har relation til løn og arbejdstid, det omfatter sygedagpenge, barselsorlov, børns sygedage og indlæggelse, faguddannelse, tillægspensioner og samarbejde inden for virksomheden. Til trods for en bred dækning og regulering af væsentlige dele af arbejdsrelationerne på virksomhedsniveau betyder det danske system med kollektive overenskomstforhandlinger ikke, at bestemmelserne er specielt stive. Som følgende diagram viser i sammenlignende form er den danske arbejdsbeskyttelseslov ikke særlig restriktiv.

Figur 16: Arbejdsbeskyttelseslovens samlede stivhed, 2003



Kilde: OECD Economic Outlook 2004, citeret i CO Industri 2007, s. 18

De danske kollektive overenskomstforhandlinger omfatter ikke kun løn og arbejdstid, men også andre områder af arbejdsreguleringen på virksomhedsniveau. For eksempel

har aftaler i fremstillingsindustrien indeholdt paragraffer om forbedringer af færdighedsudvikling og uddannelse siden 1990'erne. Den nuværende aftale for fremstillingsindustrien indeholder regler og bestemmelser for fire uddannelseselementer:

- Retten til at forhandle en uddannelsesplan for virksomheden
- To ugers jobrelevant uddannelse med fuld løn hvert år
- Ledighed til uddannelse, som ikke er jobrelevant, uden løn
- To ugers uddannelse med løn ved afskedigelse efter tre års ansættelse i virksomheden

Aftalen fastlægger klart en samlet anbefaling til virksomhederne om at opstille en uddannelsesplan og at oprette et uddannelsesudvalg. Den angiver også, at forhandlinger om en uddannelsesplan skal indledes, hvis den faglige organisation i virksomheden anmoder om det.

Det skønnes for øjeblikket, at cirka en tredjedel af produktionsvirksomhederne har en uddannelsesplan. Disse planer indeholder typisk en vurdering af de fremtidige uddannelsesbehov for virksomhedens ansatte, medarbejdernes aktuelle uddannelsesniveau og en uddannelsesstrategi for at sikre, at de nødvendige kvalifikationer erhverves. In praksis er det overvejende større virksomheder, der har en specifik uddannelsesplan, og det samme er tilfældet med hensyn til formelle uddannelsesudvalg. I tilfælde, hvor der ikke findes noget specielt uddannelsesudvalg, drøftes uddannelsesbehov ofte i de samarbejdsudvalg, der oprettes i de fleste virksomheder med mere end 35 ansatte.

Kollektivaftaler i Danmark har etablerede instrumenter til national og regional industriel policy-udvikling og samråd til behandling af strukturændringer i økonomien. Aftalerne i fremstillingsindustrien foreskriver oprettelse af nationale og regionale branchepolitiske udvalg, som spiller en vigtig rolle for at kommunikere branchens behov og krav videre til lokalsamfundet. De fungerer også som kontakt mellem virksomheder, tekniske skoler og videreuddannelsescentre og tager initiativer med fokus på infrastrukturen. Intentionen er, at de skal have en reel indvirkning på jobskabelsen (CO Industri 2007, s. 26).

“Flexicurity” og de sociale partners rolle med hensyn til strukturforandring og omstrukturering

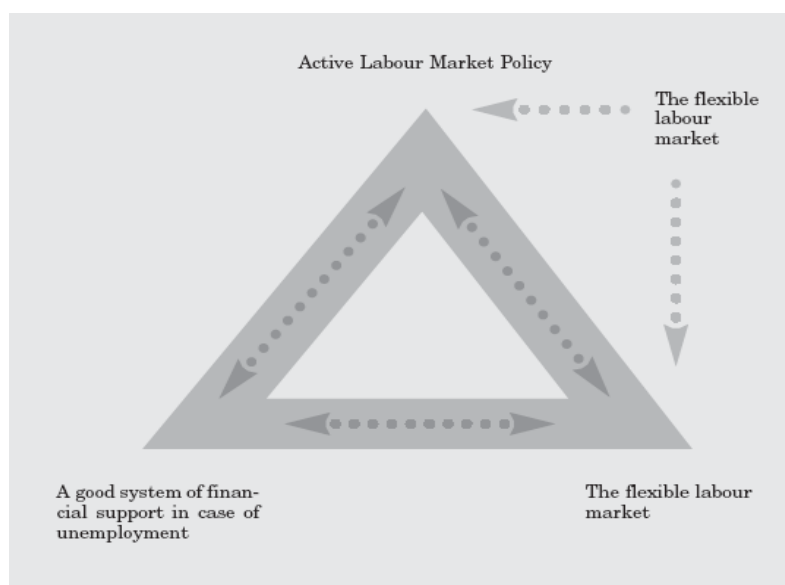
På baggrund af den succesrige danske metode til tackling af strukturændringerne og de vigtigste udfordringer på arbejdsmarkedet er “Flexicurity” i de senere år blevet et vigtigt emne i den europæiske debat. Konceptet, at knytte fleksibilitet sammen med sikkerhed, angiver en metode til at få medarbejderes interesser til at harmonere med arbejdsgivernes i forbindelse med forandringer og tilpasning til nye rammebetingelser. Det er ikke overraskende, at politikerne har taget konceptet til sig, både på nationalt og europæisk plan.¹⁴

Definition af Flexicurity

Udtrykket “Flexicurity” kan beskrives både som en tilstand og som et politisk koncept. Det benyttes til at beskrive den specielle danske treparts-blanding af (1) fleksibilitet i ansættelse og afskedigelse, (2) et stærkt socialt sikkerhedssystem og (3) en aktiv beskæftigelsespolitik. Derfor beskrives systemet også sommetider som “en gylden trekant”.

¹⁴ Blor for at nævne to nylige initiativer på EU-plan: I november 2007 vedtog Europaparlamentet en rapport om Flexicurity (“Common Principles of Flexicurity”), og i december 2007 vedtog Europarådet generelle principper for flexicurity baseret på en meddelelse fra EU-Kommissionen (COM(2007) 359 final).

Figur 17: Flexicuritys "gyldne trekant"



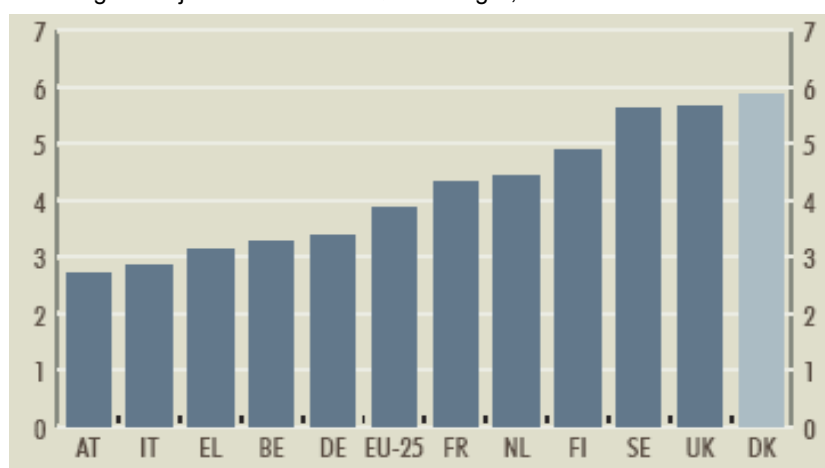
Kilde: LO 2006, s. 36

Høj job-mobilitet

Fleksible regler gør det nemt for arbejdsgiverne at afskedige medarbejderne i lavkonjunkturperioder og at ansætte nye medarbejdere, når situationen bedres.

Det danske arbejdsmarked er traditionelt kendetegnet ved en høj grad af jobmobilitet eller "arbejdsmarkedsomsætning". Cirka en ud af tre danskere eller omkring 700.000 lønmodtagere skifter job hvert år. Danske lønmodtagere har gennemsnitligt haft flere jobs i løbet af deres arbejdsliv end deres modparter i alle andre EU-lande.

Figur 18: Gennemsnitligt antal jobs til dato for en lønmodtager, 2005



Kilde: Dansk Arbejdsgiverforening DA 2007, baseret på Eurobarometer 2006

Denne høje mobilitet illustreres også ved nedenstående tabel, som opsummerer job- og beskæftigelsesomsætningstal i Danmark for 2001:

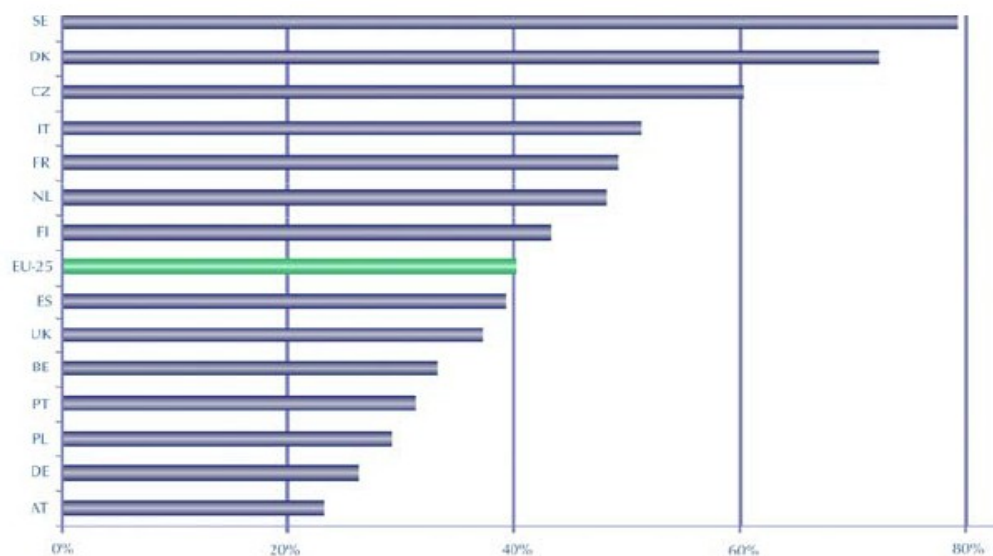
Tabel 16: Omsætning på det danske arbejdsmarked i 2001

Jobomsætning	Antal jobs	Procent
Jobskabelse	285 000	12.1
Nedlæggelse af job	266 000	11.4
Beskæftigelsesomsætning	Antal personer	Procent
Ny beskæftigelse	736 000	30.8
Jobafgang	714 000	30.2
Totalt antal beskæftigede personer	2.379000	100

Kilde: CO Industri 2007, s. 5

Det er interessant, at danske medarbejdere ikke alene mener, at det er godt for mennesker at skifte job med nogle års mellemrum – de er også blandt de mest tilfødse ansatte i Europa (se nedenfor). Mens mere end 70 % af medarbejdere fra Danmark og Sverige mener, at det er godt at skifte job med nogle få års mellemrum, deler mindre end 30 % af medarbejderne fra Østrig, Tyskland eller Polen dette synspunkt.¹⁵

Figur 19: Procentdel der mener, at det er godt for mennesker at skifte job med nogle få års mellemrum



Kilde: CO Industri 2007, s. 3

Figur 20: Andel medarbejdere, der er tilfødse eller særdeles tilfødse med deres job



Kilde: EF Dublin, citeret i DA 2007, s. 6

¹⁵ Dette er blevet bekræftet af en nylig publikation fra Nationalbanken i Danmark, som understreger danske medarbejders evne til at finde nye jobs i overgangssituationer. Se Danmarks Nationalbank 2007.

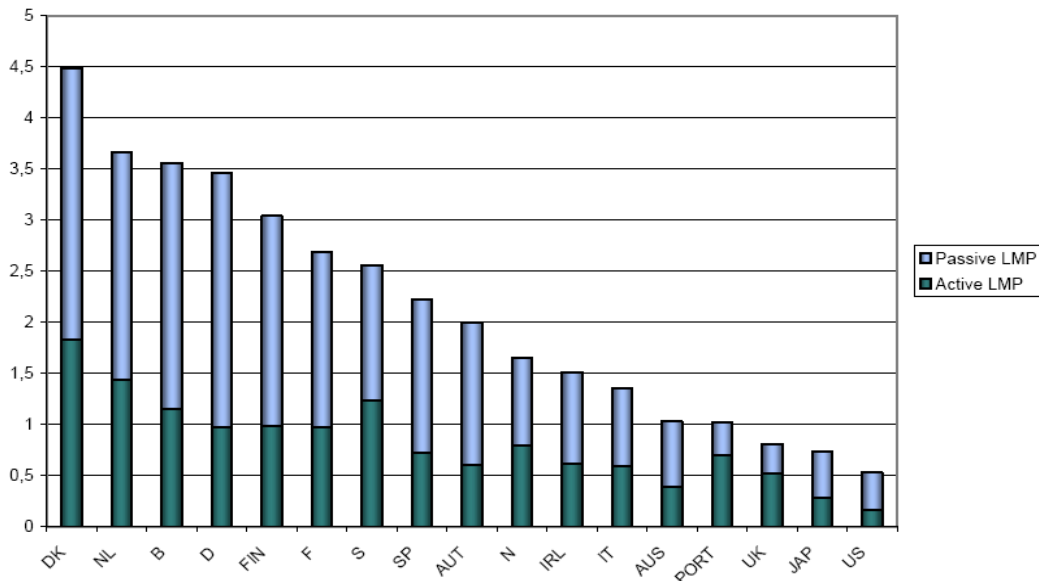
Høj numerisk fleksibilitet og mobilitet i Danmark er acceptabelt for medarbejderne, idet de får et højt niveau af arbejdsløshedsunderstøttelse, hvis de er arbejdsløse, og de har en relativt god chance for at vende tilbage i et nyt job.

Disse to komponenter i Flexicurity-konceptet er vigtige for dets succes i Danmark.

Godt system til social sikkerhed og aktiv arbejdsmarkedspolitik

Danmark er kendetegnet ved en høj sikkerhed for lønmodtagerne i tilfælde af arbejdsløshed, og landet bruger forholdsmæssigt flere penge på passive og aktive arbejdsmarkedspolitikker end noget andet industrialiseret land i verden. Danske arbejdsmarkedsudgifter i procent af BNP er dobbelt så højt som EU-gennemsnittet, og skatteniveauet er det højeste i Europa.

Figur 21: Udgifter til aktiv og passiv beskæftigelsespolitik (andel af BNP i 2004)



Kilde: OECD Employment Outlook 2004.

Formålet med den danske aktive arbejdsmarkedspolitik er ikke at skabe flere jobs, men at skabe de væsentligste forudsætninger for jobskabelse. Den bidrager generelt til en meget effektiv forsyning af arbejdskraft ved at sikre, at den ubeskæftigede del af arbejdsstyrken aktivt søger jobs og har de nødvendige kvalifikationer til at besætte nye stillinger. Den leverer også en målrettet indsats for at forebygge marginalisering og langtidsløshed ved at sikre, at de ubeskæftigede holder deres kvalifikationer ved lige. Uddannelse er således en vigtig komponent i den danske aktive arbejdsmarkedspolitik.

Deltagelsen i løbende uddannelse er meget høj i Danmark. Uddannelse er vigtigt, uanset beskæftigelsesstatus, og den spiller en separat og vital rolle i dansk flexicurity. Dette understreges af, at den faglige uddannelse i Danmark er af generel karakter med undervisningsplaner, der ikke er specifikt rettet mod en enkelt virksomhed. Det betyder, at den uddannelse, der tages, vil være direkte relevant i enhver dansk virksomhed. Når en person mister sit job, opstilles der en individuel handleplan, enten sammen med arbejdsformidlingen eller medarbejderens fagforening. Handleplanen dokumenterer de skridt, der skal tages for at kvalificere den ubeskæftigede person til aktuelt tilgængelige jobs. I tilfælde hvor der er behov for yderligere uddannelse eller omskoling, sker dette normalt med fuld dagpengebetaling.

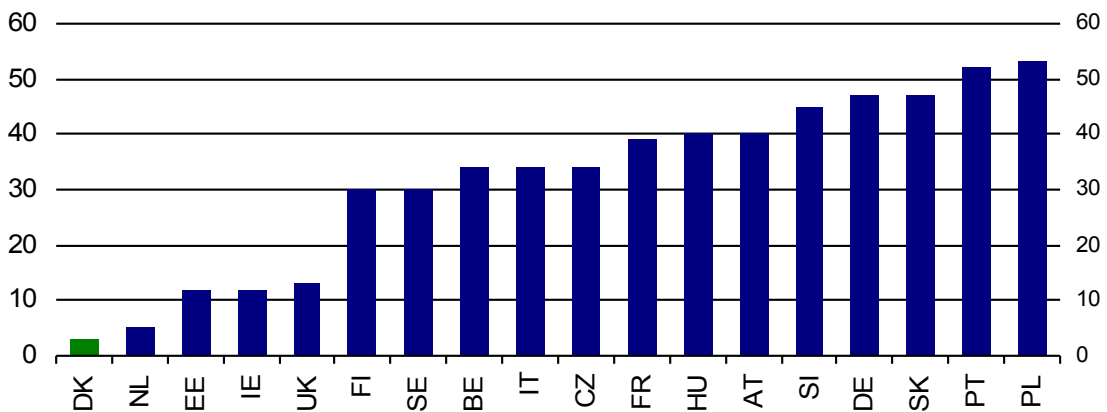
Det er en vigtig del af den aktive arbejdsmarkedspolitik, at de sociale partnere spiller en stor, praktisk rolle i arbejdsformidlingssystemet. På såvel nationalt som lokalt plan

rådgiver og vejleder trepartsinstanser de offentlige myndigheder. Dette er specielt vigtigt på regionalt og lokalt plan, hvor fagforeninger og arbejdsgiverrepræsentanter kan hjælpe med til at sikre, at politikken klarer opgaven med at matche den tilgængelige arbejdsstyrke med de lokale virksomheders behov.

Set fra arbejdsgiverside: De får en fleksibel arbejdsstyrke, og set fra lønmodtagerside: De har et sikkerhedsnet bestående af et dagpengesystem og en aktiv beskæftigelsespolitik.

Det skal her bemærkes, at høje standarder med hensyn til social sikkerhed (finansieret via høje skatter), en aktiv beskæftigelsespolitik og begrebet socialt partnerskab er dybt forbundet med hinanden. Også begrebet "tillid" er vigtigt i denne sammenhæng som et kerneelement i den danske sociale kultur. Disse elementer resulterer ikke alene i en bemærkelsesværdig mangel på modstand mod social og økonomisk forandring, men også i at opfattelsen af arbejdsløshed i Danmark adskiller sig markant fra de fleste andre europæiske landes, som nedenstående diagram viser.

Figur 22: Mennesker der betragter arbejdsløshed som en af de tre vigtigste bekymringer. (%)



Kilde: Dansk Arbejdsgiverforening

Andre aspekter af Flexicurity

Den danske arbejdsmarkedsmodel er et system med ekstremt stærke historiske rødder, som er opbygget over mange år, med en specifik kultur, som rummer socialt partnerskab og dialog mellem stærke sociale partnerorganisationer. Den er også dyr i henseende til offentlige udgifter. Disse to træk gør, at det ikke er nemt at eksportere systemet. Arbejdsgivernes ret til frit at ansætte og afskedige medarbejderne går helt tilbage til det såkaldte Septemberforlig fra 1899 mellem medarbejdere og arbejdsgivere. Dagpengesystemet har også eksisteret i næsten hundrede år.

På en måde fungerer begrebet flexicurity som en slags uskreven "kontrakt" – eller historisk kompromis, som har sine rødder helt tilbage i aftalen fra 1899 – mellem staten, arbejdsgiverne og lønmodtagerne. Uden implicit og eksplicit støtte fra alle tre parter fungerer flexicurity ikke.

I denne sammenhæng skal spørgsmålet om "tillid" igen rejses som et af kerneelementerne i flexicurity: Kontrakter overholdes og forventes at blive overholdt; kollektivaftaler implementeres universelt, og parterne, der indgår aftaler, er overbeviste om, at det vil lykkes dem.

Den danske model opererer inden for vide, givne rammer for social dialog og kollektivaftaler, der understøtter dette. Her betragtes eksistensen af autonome, stærke og bredt accepterede sociale partnerorganisationer, som er engagerede i frivillig

forhandling og implementering af kollektivaftaler, også som vigtige dele af systemet. Også det faktum, at regeringer uanset politisk farve respekterer de sociale partners frihed, er vigtigt. Selv om systemet set udefra umiddelbart virker som et topartssystem er det rent faktisk i vidt omfang trepartsbaseret: Regeringen respekterer aktivt de sociale partners legitimitet med hensyn til at håndtere ændringer og engagement i at levere vigtige elementer af aftaler, som eksemplerne i de efterfølgende dele af denne rapport vil vise. Der foregår en løbende praktisk trepartsdialog om arbejdsmarkedspolitikken i sig selv, både på nationalt og regionalt plan. Det samme gælder for det faglige uddannelsessystem, som skaber ægte synergier af jobskabelse og færdighedsudvikling hos arbejdsstyrken.

Endelig er vigtige aspekter af flexicurity relateret til det danske system med "kontrolleret decentralisering", kollektive overenskomstforhandlinger, som allerede tidligere nævnt, og andre aspekter af virksomhedsbaserede arbejdsrelationer:

- Forhandling på lokalt plan øger udvikling og anvendelse af fleksibilitetsmuligheder relateret til de særlige omstændigheder, virksomheden står over for.
- Hvis lønspørgsmål trækkes ud af de nationale forhandlinger, giver det plads og betingelser for diskussioner af bredere spørgsmål.
- Endelig er et vigtigt træk ved den danske flexicurity de ordninger, der sætter medarbejderne i stand til at overføre rettigheder, de har opnået ved arbejde i én virksomhed til en anden virksomhed, uden at de mister noget ved det. Mangel på denne form for ordninger medfører usikkerhed om tab af job og fremherskende valg af afskedigelsesmodeller som "sidst ind - først ud".

Mikro- og makroøkonomisk omstrukturering som et emne for social dialog og kollektiv overenskomstforhandling

En nøglekomponent i den danske Flexicurity-model er, at arbejdsgivere og medarbejdere er i konstant dialog med det politiske system, når der er behov for ny arbejdslovgivning. I forbindelse med nye udfordringer som følge af stigende konkurrence og globalisering har den danske regering sammen med de sociale partnere udviklet en række aktiviteter, der er forbundet med tackling af udfordringer i form af strukturelle forandringer og økonomisk omstrukturering. Disse initiativer fokuserer stærkt på udvikling af færdigheder, forbedring af faguddannelsessystemet og yderligere uddannelse og forbedring af arbejdsmarkedspolitikken effektivitet ved at tage fat i strukturproblemer og svagheder.

Tackling af udfordringerne omkring globalisering via udvikling af færdigheder og innovation

I foråret 2005 oprettede den danske regering et Globaliseringsråd bestående af 26 repræsentanter fra fagforeninger, erhvervsorganisationer, virksomheder, eksperter fra uddannelses- og forskningsområdet samt fra regeringen. Regeringens medlemmer var statsministeren, erhvervs- og økonomiministeren, finansministeren, undervisningsministeren og ministeren for videnskab, teknologi og udvikling. Globaliseringsrådet offentliggjorde sin strategi i april 2006 (se Danish Government 2006). Strategien er at definere mål frem til 2010 og konkrete midler på områderne uddannelse, viden og forskning, iværksættervirksomhed og udviklingspolitik. Strategiens samlede mål er ret enkelt: "Danmark skal være verdens mest konkurrencedygtige samfund før 2015." (Danish Government 2006, s. 8).

Mønsterværdige fælles initiativer og aftaler mellem sociale partnere

Med hensyn til omstrukturering og specielt i forbindelse med globalisering og øget international konkurrence koncentrerer fagforeningerne og arbejdsgiverorganisationerne i Danmark sig mere om at forme og påvirke disse processer og sikre viden-intensive aktiviteter i landet end om at søge at kæmpe imod og forsinke udflytningsprocesserne. Den bagvedliggende holdning er, at danske arbejdspladser er nødt til at tilpasse sig til globalisering og udflytning. Fagforeningspraksis og strategiopbygning som sådan bør være baseret på, at arbejderne i hvert på langt sigt ikke kan konkurrere med lavtlønslande med hensyn til lønninger, specielt ikke i fremstillingsindustrien. For at tage udfordringen fra lavtlønslande op – hvor færdighedsniveauerne også er på vej opad – må Danmark trække på sine traditionelt stærke sider, dvs. uddannelse og innovation.

Selv om danske fagforeninger anerkender regeringens indsats på innovationsområdet, fremhæver de også visse mangler, specielt med hensyn til innovationsaktiviteter inden for SME-sektoren og regionale skævheder med hensyn til udnyttelse af potentiale for fornyelse og F&U. I denne forbindelse udtaler LO Danmark:

"Så en stærkere og mere holistisk politik er nødvendig for at forbedre innovationen, eftersom forholdene i Danmark bidrager til, at det bliver et af verdens mest innovative samfund. Men det kræver langt mere målrettede og ambitiøse initiativer – og en almen forståelse af de "bløde styrker", der giver Danmark særlige globale fordele. Potentialet i medarbejderstyret innovation skal udnyttes, men det kræver aktiv og systematisk involvering fra alle lønarbejderes side." (LO Danmark: Danish Labour News, Nr. 2, 2007, s. 7)

Denne holdning afspejles også i de nylige kollektive overenskomstaftaler og fælles sociale partnerinitiativer, der er skitseret nedenstående.

Efter den indledende runde i de kollektive overenskomstforhandlinger i den industrielle sektor i foråret 2004 blev de centrale sociale partnere, CO-industri og DI, enige om et samarbejde omkring virkningerne af globalisering.

I 2005 offentliggjorde *Akademikernes Centralorganisation*, AC, CO-I og DI sammen med Danmarks faglige hovedorganisation, LO, et fælles skrift med titlen "*Fra viden til vækst og beskæftigelse – hvad skal der til?*" Publikationen er et fælles bidrag fra de tre organisationer til Globaliseringsinitiativet fra den danske regering. Publikationen fremhæver den samlede betydning af forskning og uddannelse og et øget fokus på innovation som de værktøjer, der skal til for at styrke Danmarks globale konkurrenceevne, dvs. tiltrækning af direkte investering og styring af udflytning.

De seneste kollektivaftaler støtter et dynamisk arbejdsmarked med løbende opgradering af færdigheder, enten i samme virksomhed eller i en anden virksomhed. I henhold til aftalen kan et kursus tages på opfordring fra virksomheden eller som del af en uddannelsesplan, der er opstillet i virksomheden. Medarbejdere, der har været ansat i virksomheden i mindst ni måneder, har ret til fuld løn (ofte i to uger per år). Virksomheden udbetaler løn, og eventuelle kursusgebyrer betales af virksomheden. Herudover har den enkelte medarbejder ret til to ugers uddannelse efter eget valg med en betaling på op til 85 procent af den normale løn i henhold til kollektivaftalen. For at modtage betaling for tab af indkomst skal uddannelserne ligge inden for sektorens og kollektivaftalens område. Desuden har den enkelte medarbejder ret til at deltage i et individuelt kompetencegivende kursus. Dette kursus kan omfatte opstilling af en plan for medarbejderens udvikling for at opnå et færdighedsniveau inden for kollektivaftalens område. Dette kan omfatte en test af medarbejderens læse-, skrive- og regnefærdigheder og indsatser rettet mod at eliminere konstaterede mangler. Medarbejderen fortsætter med at modtage normal løn under disse kurser.

2007-aftalen mellem de sociale partnere i industrien (som vil påvirke omkring 250.000 medarbejdere og dækker en treårig periode) indeholder en række signifikante ændringer

med hensyn til disse spørgsmål, specielt med hensyn til yderligere og mere omfattende adgang til fortsat uddannelse. Dette ses som et vigtigt instrument til fremme af danske virksomheders konkurrenceevne. Aftalen medfører oprettelse af en Kompetenceudviklingsfond for industrien, som arbejdsgiverne skal bidrage til med €35 pr. medarbejder om ugen, stigende til €70 i aftaleperioden. Disse fonde vil blive brugt til at finansiere medarbejdernes løn, mens de gennemfører to ugers kontinuerlig uddannelse.¹⁶

Den 1. januar 2007 blev der indledt et projekt på området SALA/LO, som er rodfæstet i Samarbejdsudvalget og tilbyder en række virksomheders mulighed for at uddybe virksomhedskulturen og forbedre medarbejdernes innovative kompetence. Derved fornyes og forbedres produktionsprocesserne, og medarbejdertilfredsheden øges. Projektet løber indtil udgangen af 2008 og omfatter i alt 24 virksomheder. Et af formålene er at gøre brug af medarbejdernes viden, indsigt og erfaring på en ny måde og dermed positivt påvirke samarbejdet mellem medarbejderne og virksomhederne.

En række sektorbaserede kollektivaftaler og samarbejdsaftaler mellem LO og DA har også til formål at forbedre virksomhedernes indsats med hensyn til beskæftigelsesmuligheder for ældre medarbejdere via etablering af rammer for "senioraftaler", som kan indgås mellem den enkelte medarbejder og virksomheden. På visse områder er der udformet specifikke forslag til, hvilke betingelser der skal indgå i en ældre persons ansættelseskontrakt.

I denne sammenhæng skal også nævnes de såkaldte "Fritvalgs-konti". De er blevet inkluderet i flere af de senere kollektivaftaler. Der kan oprettes en særlig opsparingskonto eller Fritvalgs-lønkonto for den enkelte medarbejder. Oprettelse af denne særlige opsparings-/Fritvalgs-konto varierer fra én kollektivaftale til en anden. I 2010 vil mange ordninger omfatte op til 7,5 % af medarbejderens løn. Der skal betales et tvungent bidrag på 1 % og derover, og desuden vil de særlige feriepenge på op til 4 % ophøre. Den enkelte medarbejder kan vælge at afstå fra at tage de fem særlige fridage og i stedet få indsat 2,5 % på kontoen. Medarbejderne kan i en række ordninger vælge at få det deponerede beløb udbetalt i forbindelse med fritid, at få beløbet overført som ekstraordinære pensionsbidrag, og at overføre beløbet til det efterfølgende ferieår.

I december 2006 indgik regeringen, de sociale partnere og kommunerne en ny fireparts-aftale om integration af indvandrere. Den nye aftale skal ses som et supplement til firepart-aftalen om integration fra 2002. Aftalen rummer en række ekstra værktøjer til integrationstiltag, som forventes at bidrage positivt til integrationen af indvandrere på arbejdspladsen. En af de centrale faktorer i aftalen er udvikling af 12 såkaldte "jobpakker". Jobpakkerne er udformet af DA's medlemsorganisationer i samarbejde med LO's lønmodtagerorganisationer. Jobpakkerne kombinerer faglige kurser/sprogkurser, som er rettet mod visse beskæftigelser på det ufaglærte arbejdsmarked med kurser, der omfatter virksomhedstræning og løntilskud. De sociale partnere vil bidrage til at støtte og udbrede anvendelse af "stigemodellen" (en kombination af vejledning og opgradering af færdigheder), virksomhedstræning, løntilskud og beskæftigelse på særlige løn- og arbejdsbetingelser.

Konklusion

I en nylig gennemgang af strukturreformer i Danmark opsummerer forfatterne hovedelementerne i den danske succeshistorie om tackling af og styring af de strukturelle økonomiske forandringer:

"Observatører udefra undrer sig ofte over, hvordan det lykkes for Danmark at opretholde et af de højeste niveauer i beskæftigelse og BNP per capita inden for OECD, samtidigt med at de opkræver

¹⁶ Se: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2007/03/articles/dk0703019i.htm>

omkring 50 procent af bruttonationalindtægten i skatter og yder en generøs velfærd, inklusive adgang til førtidspension og arbejdsløshedsdagpenge på op til 90 procent af den tidligere indkomst. Svaret lader til dels til at være, at potentielle ugunstige virkninger af høje skatter og overførselsindkomster opvejes af: (i) fleksible arbejdsmarkedsinstitutioner, inklusive lav beskæftigelses sikring og relativt fleksible løninstitutioner; (ii) aktiv arbejdsmarkedspolitik, effektiv prøvning af den ubeskæftigedes arbejdsevne; (iii) velfærdsinstitutioner, som øger tilgangen af arbejdskraft, især blandt kvinder, f.eks. støtte til børnepasning; (iv) ret konkurrencedygtige produktmarkeder med ringe direkte statslig indblanding; og (v) et uddannelsessystem, som – selv om det er et fremtidigt potentielt problemområde – har opfyldt den øgede tendens til færdighedskrav.“ (Gaard/Kieler 2005)

Ud fra vores analyse og beskrivelserne af de grundlæggende mønstre med hensyn til tackling af omstruktureringen opstår der en vigtig ekstra besked: Det danske koncept, flexicurity, og dets funktion og effektivitet er også dybt rodfastet i arbejdsrelationssystemer, stærke sociale partnerorganisationer og den brede dækning i kollektive overenskomstforhandlinger. Bredt accepterede sociale partnerorganisationer, deres autonomi og deres vigtige rolle i tackling af ændringer på forskellige niveauer er andre vigtige elementer i flexicurity-konceptet.¹⁷

Over dette står yderligere træk og aspekter, der er forbundet med den historiske danske arv og socio-kulturelle traditioner. Derfor kan den danske model og flexicurity-konceptet sikkert ikke så let anvendes under ikke-danske forhold.

Desuden bør vi undgå den opfattelse, at flexicurity er et homogent og entydigt koncept: Det er vigtigt at huske på, at flexicurity er et ret nyt udtryk, som samler en kompleks måde at tackle økonomisk forandring på, som er dybt forankret i den danske økonomiske og sociale tradition, der er udviklet over lang tid. Desuden – som det fremgår af efterfølgende to eksempler på meget forskellige specifikke baggrunde og omstruktureringssituationer – bør flexicurity snarere ses som en bred og generel holdning og mentalitet, som er implementeret på specielle måder tilpasset til de gældende lokale omstændigheder.

¹⁷ I denne forbindelse er der en udfordring til metoden med autonome frivillige aftaler i form af nylige domme ved Europadomstolen (f.eks. Laval-sagen), som i alvorlig grad underminerer indflydelsen af frivillige aftaler.

Afsnit tre – Case studies

Nordea A/B

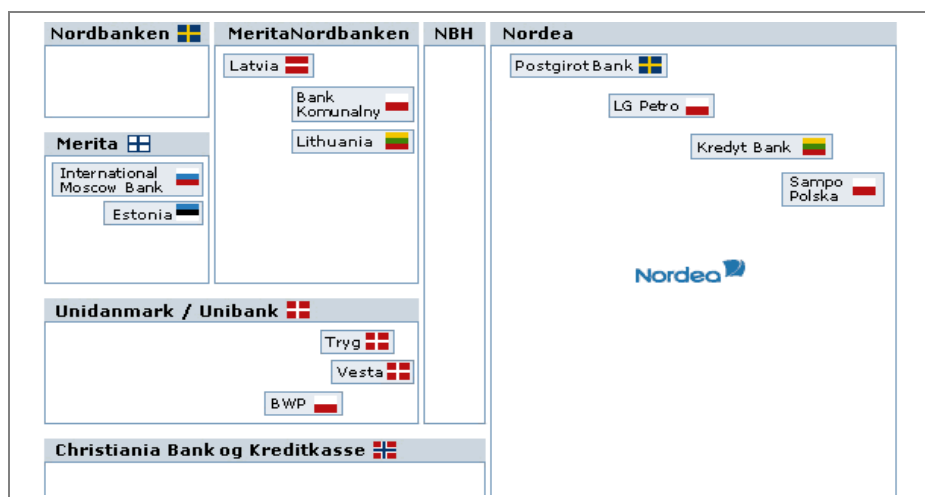
Virksomhedsprofil¹⁸

Nordea er den førende finansvirksomhed i det nordiske/baltiske område, for øjeblikket med en position som nummer et eller to på de fleste nordiske markeder, og med en betydelig markedsandel i andre nabolande omkring Østersøen. Nordea har omkring fire millioner e-kunder, ti millioner detailkunder og mere end en million virksomheds- og institutionelle kunder. Nordeas samlede aktiver er mere end 400 mia. euro. Nordeas aktier er i dag børsnoteret i Stockholm, Helsinki og København. De tre største aktionærer er den svenske stat med 20 % af aktierne, Sampo Oy Group med 10 % og Nordea Danmark-fonden med 4 % (april 2008).

For øjeblikket har Nordea omkring 34.000 ansatte i følgende lande: Finland, Danmark, Sverige, Norge, Estland, Letland, Litauen, Polen, Tyskland, Luxembourg, Storbritannien, USA og Singapore. Arbejdsstyrken er vokset for nylig: I 2007 blev der rekrutteret omkring 2.500 medarbejdere.

Nordea blev skabt i 2000 efter en fusion mellem den finsk/svenske Merita-Nordbanken, den danske Unibank og den norske Christiania Bank og Kreditkasse. Fusionen var hovedsagelig drevet af større kapitalbehov hos kunderne, øget konkurrence på finansmarkederne og et behov for lavere omkostninger/billigere fundering. Siden oprettelsen har Nordea udvidet sine aktiviteter i Central- og Østeuropa, især med erhvervelser i Polen (LG Petro Bank, Sampo polske livs- og pensionsforsikringsaktiviteter), de baltiske stater (Kredyt Bank i Litauen) og Rusland (JSB Orgresbank).

Figur 23: Nordeas historie



Kilde: www.nordea.com

Baggrund, drivkræfter og omstruktureringens karakter

Udviklingen af Nordea og deres nationale datterselskaber gennem de seneste ti år er karakteriseret ved en kontinuerlig omstrukturings- og reorganiseringsproces, der er udløst af kræfter som markedskræfterne på et stærkt konkurrencepræget marked som beskrevet ovenfor, men også behovet for at reducere omkostninger (forholdet mellem indtægter og udgifter er stadig meget højt), at fokusere på kernevirksomhedsområderne

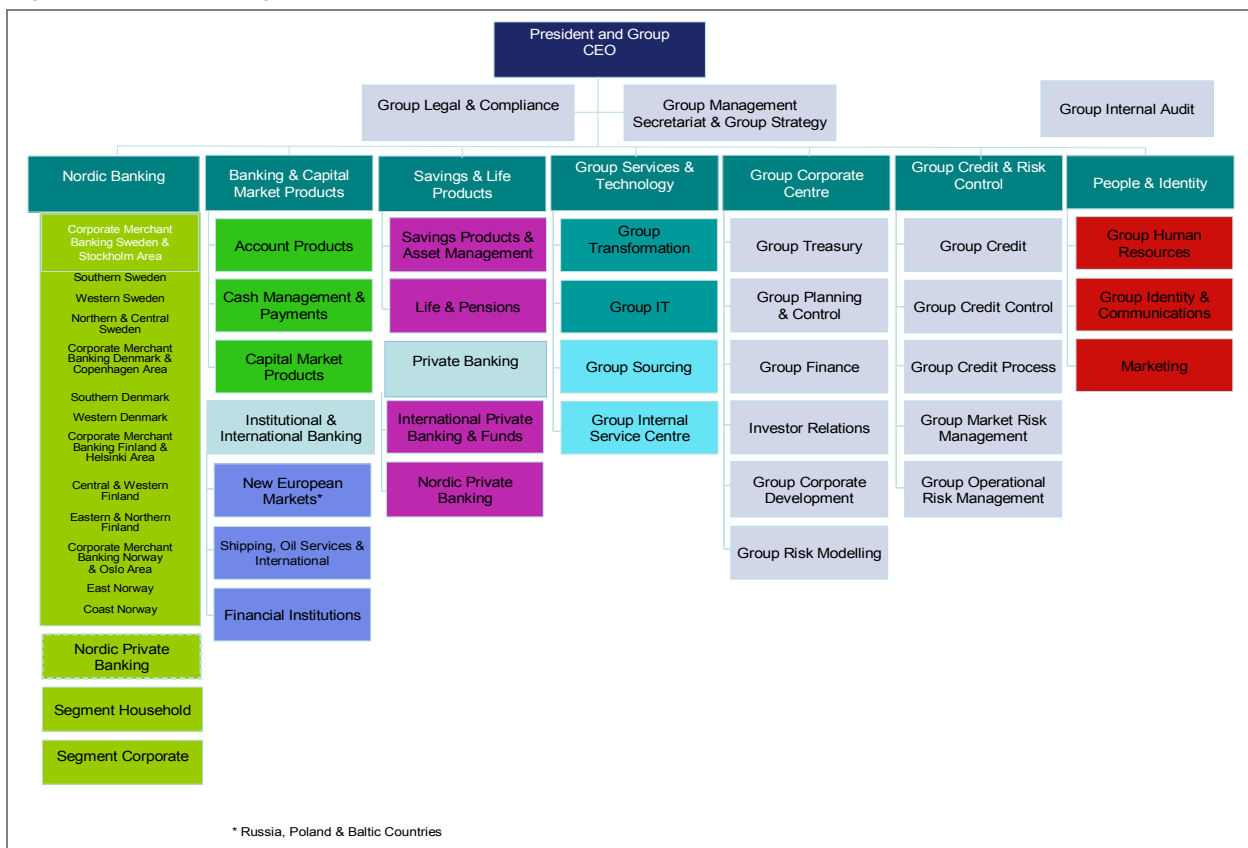
¹⁸ Denne rapport er baseret på skrivebordsforskning og tilgængelige informationer, men specielt på præsentationen af Nordea-eksemplet på seminaret om omstrukturering i Danmark, afholdt i København den 9. og 10. april 2008. Se Kruse 2008.

(og efterfølgende outsource funktioner som IT eller catering) og integrere nye datterselskaber.

I denne forbindelse gennemgik banken en serie interne omstrukturingsprogrammer, som også omfattede outsourcing og flytning (dvs. til Finland) af visse funktioner og nedskæringstiltag samt udskiftning af medarbejdere.

Intern reorganisering har også medført en radikalt ny struktur i virksomhedens ledelse og operationelle organisation. Nordeas virksomhed er i dag organiseret på basis af forretningsområder, der er integreret i en matrixorganisation struktureret i seks gruppefunktioner og en syvende enhed, som fokuserer på HR, virksomhedskultur og markedsføring.

Figur 24: Nordea CC-organisation



Den sociale dialog og partnerskabets rolle i omstrukturingsprocessen

Source: Kruse 2008

Medarbejderne i Nordea har etableret en ret unik struktur af transnational interesserepræsentation og involvering i informations-, rådgivnings- og forhandlingsprocesser i forbindelse med omstrukturering og transnationale virksomhedspolitikker. Selv om medarbejderdeltagelse på transnationalt niveau afspejler Nordeas nuværende multinationale struktur, er den også formet i den nordiske tradition med et godt samarbejde mellem fagforeninger og tillids-baseret social dialog og forhold til ledelsen.

Ud over nationale strukturer og institutioner med hensyn til medarbejderdeltagelse og interesserepræsentation på virksomhedsplan (medarbejderrepræsentanter på virksomheds- og koncernniveau, medarbejderrepræsentation i bestyrelsen) er der siden 2000 etableret nye samarbejds- og deltagelsesorganer på transnationalt plan under paraplyen "Nordea Union Board" og siden 2005 "Union in Nordea".¹⁹ Som transnational

¹⁹ Union-netværket har sin egen webside: www.nordeaunion.org.

struktur for social dialog, information og rådgivning samt fagforeningssamarbejde følger "Union in Nordea" logikken omkring "én virksomhed – én fagforening". Før Union in Nordea blev etableret, havde medlemsforeningerne allerede samarbejdet i flere år.

I dag har "Union in Nordea" følgende medlemsorganisationer:

- Kreds Nordea, Personaleforeningen for Nordea Liv og Pension i Danmark
- Hovedorganisation for forsikring og kunder i Nordea Pension Danmark
- Nordea Union Finland
- Nordea Bank Union (*i Norge*)
- Finansförbundet i Nordea (*i Sverige*)
- Trade Union of the employees of Nordea Bank Poland S.A. ("*Solidaritet*")

"Union in Nordea" vælger en præsident, en vice-præsident, koordinatore og personer med specielt udpegede opgaver. De valgte personer repræsenterer Nordea Union i drøftelser og forhandlinger med Nordeas ledelse vedrørende deres udpegede opgaver.

Hvert år mødes Union in Nordea ved den årlige generalforsamling, som er et rådgivende og beslutningstagende organ for Union in Nordea og dens højeste myndighed. Årsmødet er åbent for medlemmer af bestyrelserne i de samarbejdende nationale Nordea-foreninger / medarbejdersammenslutninger. Afhængigt af dagsordenen kan også andre deltagere inviteres. På mødet præsenterer Nordea Union Board (NUB) sin årsberetning, og specifikke fokusområder for det følgende års arbejde drøftes.

"Union in Nordea" forbereder og følger op på møder med Nordeas ledelse i henhold til den etablerede struktur for medarbejderdeltagelse og medbestemmelse i Nordea. I denne sammenhæng er der etableret tre forskellige organer efter aftale med ledelsen omkring medarbejderdeltagelse, information og rådgivning samt social dialog om koncernens transnationale strategier: Group Council Agreement (Koncernrådsaftalen), Consultative Committee Agreement (Rådgivningsudvalgsaftalen), og Negotiating Committee Agreement (Forhandlingsudvalgsaftalen). Alt i alt udgør de en kvalitet af transnational medarbejderdeltagelse, interesserepræsentation og informations- og rådgivningspraksis, der rækker langt ud over det, der reguleres i de fleste European Works Councils.

Det første organ, **Group Council** er et informationsorgan på koncernniveau. Det primære formål med dette organ, hvor medarbejdere møder ledelsen for HR, er at modtage tidlig information om planlagte ændringer, der får følger i mere end et land inden for den nærmeste fremtid. Medarbejderne informeres desuden om og drøfter Nordeas langsigtede planer, organisationsudvikling, aktuelle aktiviteter og økonomiske resultater. Det er også et formål at styrke Nordeas konkurrenceevne og forbedre præstationen ved at opfordre til dialog mellem ledelsen og repræsentanter fra foreningen og dermed skabe et produktivt arbejdsmiljø.

Formanden for Group Council er arbejdsgiverens repræsentant og ansvarlig for Human Resources i koncernledelsen. Fagforeningerne har to repræsentanter fra hvert af de fire nordiske lande. Begge parter kan sætte punkter på dagsordenen. Group Council mødes mindst fire gange om året.

Baseret på en kollektivaftale med ledelsen og som en afspejling af matrix-organisationen af Nordeas centrale ledelses beslutningstagning er der desuden etableret såkaldte **Consultative Committees**, som arbejder på forretningsområde-plan, idet de fleste af ændringerne i Nordea finder sted på dette niveau. Formålet er at gøre nødvendige ændringer forståelige ved at skabe kommunikation mellem Nordeas ledelse og foreningens repræsentanter om behov for og gennemførelse af ændringer. Consultative Committee informeres og drøfter større ændringer, som får væsentlig betydning for medarbejderne, så som:

- Integrationsprojekter
- Virksomhedsstrategier
- Distributionskanaler
- Organisationsstruktur
- Ny teknologi
- Budgetændringer

Arbejdsgiverrepræsentanterne for forretningsområdet (lederen af forretningsområdet og HR-partner) indleder møderne i Consultative Committee. Der er i reglen en personalerepræsentant fra hvert enkelt land.

Beslutninger i Consultative Committees kan vedrøre emner, der reguleres via nationale kollektivaftaler. I denne sammenhæng skal det tilføjes, at Union in Nordea ikke forhandler kollektivaftaler. Kollektivaftalerne forhandles af de nationale fagforeninger, hvor de nationale Nordea Unions er medlemmer.

Endelig blev der oprettet en **Negotiation Committee** (forhandlingsudvalg), som benyttes, hvis det ikke er muligt at finde frem til en aftale i Consultative Committee. Formålet er at finde frem til en fælles løsning på uenigheden. Repræsentanter fra Group Executive Management og repræsentanter fra Nordea Union Board er medlemmer af Negotiating Committee.

Konklusion

Nordea-eksemplet er en tydelig afspejling af europæisk "bedste praksis". Det illustrerer en stadig ret unik holdning til konsekvent internationalisering af fagforeningsbaseret interesserepræsentation og medarbejderdeltagelse i virksomhedspolitik, herunder omstrukturering og reorganisation. Med stærke rødder i den nordiske tradition for social dialog mellem fagforeninger og arbejdsgivere samt fagforeningssamarbejde viser eksemplet også behovet for at følge virksomhedens ekspansionsstrategi i central- og østeuropæiske lande, dvs. integrere faglige organisationer fra disse lande. Selv om repræsentanter for Nordeas fagforeningsorganisation udtaler, at dette at forbinde transnationalt samarbejde med nationale traditioner og kulturer med hensyn til industrielle relationer og fagforeningspolitik ikke er nogen nem og gnidningsfri proces²⁰, er der ingen tvivl om, at medarbejderrepræsentationsorganerne skal følge vejene i koncernens matrix-organisation. I denne sammenhæng er der ikke noget alternativ til videreudvikling af den nordiske model for medarbejderdeltagelse og social dialog til en nordisk/baltisk model baseret på identifikation af fælles interesser, fagforeningssamarbejde og virksomhedsdækkende kollektivaftaler.

²⁰ Under præsentationen og drøftelsen af eksemplet på EU Social Partners' Seminar i København blev det udtalt, at selv om polske fagforeninger er medlem af Union in Nordea-organisationen, er polske fagforeninger ikke involveret i Groups Council endnu. Selv om der er en løbende diskussion om integration af kolleger fra Polen, opfattes svage repræsentationsstrukturer og fagforeningsdækning som hovedproblemet i denne sammenhæng.

Codan Rubber A/S

Virksomhedsprofil²¹

Codan Rubber, som har hjemsted i Køge syd for København, er medlem af Maflow Group og global leverandør af teknisk gummi, men også andre råmaterialer, så som termoplast, plast og metal, der anvendes til fremstilling af slanger og fittings. CODAN RUBBER A/S startede tilbage i 1908, hvor produktionen var baseret på regenerering af vulkaniseret gummi og fremstilling af gummisko.

Senere blev virksomheden overtaget af den største danske virksomhed, A.P. Møller-Mærsk Gruppen, men erhvervedes i februar 2007 af den italienske virksomhed Maflow, som har hovedkvarter i Trezzano i Italien. Maflow er en mellemstor global producent af væskehåndteringssystemer til biler, industrislanger og -fittings samt gummislanger til reservedele. Virksomheden beskæftiger omkring 4.000 medarbejdere på produktions- og handelssteder i Europa (Italien, Polen, Danmark, Frankrig, Spanien, Storbritannien og Holland), Sydamerika (Brasilien, Argentina og Mexico) samt Asien (Kina, Sydkorea, Japan, Malaysia, Thailand og Iran).

I dag er Codan-gruppen en global virksomhed med datterselskaber i Asien, Amerika og Europa med en omsætning på 70 millioner euro og 950 ansatte. Direkte kunder er de fleste større bilproducenter i Europa, USA og Asien.

Med skift af ejerskab til Maflow startede en større omstrukturingsproces på Codan Rubber, som til sidst resulterede i den nedskæringsproces, der beskrives nedenstående, i 2008, hvor Codan Rubber normalt skulle have fejret sit 100-års jubilæum.

Baggrund og drivende kræfter i omstrukturen

Maflows vigtigste motiver til at overtage Codan Rubber lå i koncernens strategi om at forbedre virksomhedens position på det globale marked, herunder specielt at

- Opnå øget salg ved krydssalg af bilprodukter til eksisterende kunder,
- Nyde godt af produkter og muligheder, der stammede fra tilknyttede virksomheder,
- Udvikle de asiatiske og amerikanske markeder,
- Bevare eksisterende positioner på air-condition markedet i Europa,
- Og øge fokuseringen på den tunge industri og erhvervskøretøjer.

I denne forbindelse blev der kort efter overtagelsen af virksomheden opstillet en virksomhedsplan, som hovedsageligt fokuserede på tre strategiske hovedpunkter:

- Implementering af en fælles virksomhedsstruktur og organisation
- Integration og anvendelse af synergier i den nye koncern (inklusive fælles indkøb og deling af viden)
- Overføring af produktionskapacitet til mindre arbejdskraftintensive lande og forbedring af udnyttelsesgraden i eksisterende fabrikker.

Strategien om centralisering af produktion og logistik, integration af udviklingsprojekter og andre aktiviteter for at forbedre rentabiliteten i lokale datterselskaber påvirkede direkte Codan Rubbers lokalitet i Køge: En multinational gruppe af ledelsesrepræsentanter fra ti forskellige lande udviklede en omstrukturingsplan, hvilket resulterede i beslutningen om at overføre alle produktionsaktiviteter fra Danmark til andre virksomheder i koncernen før udgangen af maj 2008. Codan Rubbers anlæg vil

²¹ Denne rapport er specielt baseret på informationer leveret i forbindelse med en fælles præsentation af ledelse og medarbejderrepræsentanter på seminaret om omstrukturering i Danmark, som blev afholdt i København den 9. -10. april 2008. Se Nielsen/Wager 2008.

kun bevare nogle matrix-funktioner i Køge, dvs. blive til et salgs- og distributionscenter for industrislanger.

Som resultat af denne beslutning blev arbejdsstyrken på 170 medarbejdere på fabrikken i Køge i 2007 skåret ned til kun 25 i løbet af januar og maj 2008.

Selv om denne beslutning naturligvis var et chok for medarbejderne og fagforeningerne på Codan Rubber, blev den faktiske implementering af nedskæringerne/massefyringsprocessen gennemført på en så smidig måde som muligt med den direkte og meget aktive involvering af medarbejdere, fagforeninger og andre lokale interessenter. Denne nedskæringsproces, som er beskrevet nedenstående, illustrerer også nogle vigtige træk og stærke sider ved den "danske model" med fleksibilitet og sikkerhed.

Omstruktureringsprocessens karakter og form og den rolle, som social dialog og partnerskaber spillede

Da beslutningen om nedlukningen af produktionen på Codan Rubber i Køge blev truffet i slutningen af 2007, blev medarbejderrepræsentanterne omgående informeret om beslutningen og spurgt til råd om den bedst mulige måde at gennemføre en smidig og socialt ansvarlig måde at gennemføre den på.

Hele proceduren blev håndteret som en massefyring i overensstemmelse med den danske kollektivaftale omkring massefyringer. Der fandt forhandlinger sted mellem fagforeninger og ledelse via en samarbejdsgruppe, som sammensatte en nedskæringsplan frem til udgangen af januar 2008.

Det er vigtigt at nævne, at selv om forberedelsen af nedskæringsplanen blev gennemført af virksomhedsbaserede aktører (ledelse og fagforeninger), var den eksterne støtte og vejledning fra såvel arbejdsgiversammenslutning (Dansk Industri DI) som fagforeningerne markant. Der blev desuden engageret et eksternt firma til at støtte ledelsesgruppen og bedriftsrådet og indhyret en krisekonsulent til individuel støtte og rådgivning af medarbejderne. Endelig understregede virksomhedens repræsentanter også, at omstrukturerings-/nedskæringsprocessen også blev sekunderet af en åben og transparent kommunikationspolitik over for lokalsamfundet, andre virksomheder, lokale aviser, TV osv.

Baseret på det overordnede koncept, at nedskæringen skulle være "målet, men en ny begyndelse", var der to principielle mål i denne sammenhæng, som ledelse og medarbejderrepræsentanter blev enige om:

- Alle afskedigede medarbejdere skulle finde et nyt job
- Codan Rubber skulle opretholde produktionen og beholde medarbejderne så længe som muligt med tre definerede tidsfrister: 1. april, 1. maj og endelig 1. juni 2008

På dette grundlag blev der indgået en aftale, som omfattede ikke blot kompensationselementer, men også uddannelse og aktive omskolingsaktiviteter for de afskedigede medarbejdere:

- *Kompensation og støtte:* Fast løn, bonus for de medarbejdere, der forblev på arbejdspladsen, og ekstern hjælp til omskoling/at finde nyt job.
- *Betingelser:* Forblive på jobbet som aftalt, normalt fremmødeniveau, produktivitet, kvalitet og positiv indstilling til nedskæringsprocessen
- *Uddannelse:* Op til 14 dages uddannelse for alle.

Med hensyn til kontormedarbejderne rummede aftalen individuelle aftaler.

Aftalen blev implementeret i tæt samarbejde mellem ledelse og bedriftsrådet. For at validere målene, følge op på resultaterne og støtte omskolingsprocessen, omfattede en

del af processen også, at der blev sørget for ugentlig information til alle medarbejdere med opfølgning enten i form af møder eller i skriftlig form.

Som nævnt ovenstående, blev der gennemført omskolingsaktiviteter på en meget proaktiv måde for ikke blot at finde et job til alle afskedigede medarbejdere, men også at finde det rette job.

Til det formål blev der anvendt en række hjælpemidler, herunder:

- Forklare medarbejderne formål og mål med omskolingsprocessen på informationsmøder
- Organisere "jobdage" for at få klarhed over situationen og den påkrævede hjælp
- Individuel rådgivning af medarbejdere ved at organisere et virksomhedsbaseret jobkontor
- Organisere en jobkonference og invitere lokale virksomheder (40 lokale virksomheder deltog i jobkonferencen)
- Individuel assistance og planlægning leveret af bedriftsrådet (SU)
- Tæt samarbejde med det lokale arbejdsformidlingskontor, som også er til stede hos Codan (ugentlige eller endog daglige besøg og samtaler med medarbejderne)
- Mobilisering af økonomiske midler (Codan/Arbejdsformidlingen) som støtte til forbedring af IT-færdigheder, hjælp til kompetenceudvikling og målrettede kontakter til virksomheder.

Baseret på disse hjælpemidler til aktiv involvering af medarbejderne i omstruktureringsprocessen er de konkrete resultater kendetegnet ved nogle bemærkelsesværdige resultater og virkninger så vel som kvantitative og kvalitative resultater. For det første har både ledelse og medarbejderrepræsentanter rapporteret, at nedskæringsprocessen blev udført og implementeret i en positiv ånd, karakteriseret ved et aktivt engagement fra de enkelte medarbejdere (som for eksempel rejse til udlandet for at uddanne kolleger i andre virksomheder inden for koncernen).

Det var ret overraskende, at produktiviteten og fremmødemålene også nåedes bedre end forventet, idet fabriksarbejdernes fremmødeprocent var på over 97 %, hvilket var højere end situationen før omstruktureringsprocessen. Der blev endog registreret produktivitetsforbedringer på visse områder. Mens kun 10 medarbejdere ophørte før den aftalte dato, havde omkring 25 % af de 180 afskedigede medarbejdere allerede fundet et nyt job, de fleste i lokale virksomheder, inden den 1. april 2008.

I denne forbindelse har såvel ledelse som medarbejderrepræsentanter understreget, at de har lært af følgende udfordringer i forbindelse med væsentlige omstruktureringsprocesser som den på Codan Rubber:

- Det er vigtigt at indse, at processen er psykologisk vanskelig og hård for alle medarbejdere (også for dem, der skal blive i jobbet), og derfor er en åben kommunikation uden nogen "skjulte dagsordener", en atmosfære af gensidig tillid, støtte og tilbud om hjælp af allerstørste betydning.
- Dette forudsætter også et tillidsfuldt og velvilligt forhold mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter, så de samarbejder om at planlægge, forberede og styre omstruktureringsprocessen.
- De afskedigede medarbejdere skal acceptere og indse, at der er store professionelle risici, og at de skal være fleksible med hensyn til at finde et nyt job. Derfor skal de have så megen støtte, rådgivning og hjælp som overhovedet muligt.

Lokalstyrereform

Et tredje dansk eksempel blev beskrevet på det nationale seminar, og processen med lokalstyrereformen er beskrevet i teksten på side 23 og 26

Litteratur

CO Industri 2007: Flexicurity – a Danish trade union view, Copenhagen.

Danish Government 2005: Denmark's National Reform Programme. Contribution to EU's Growth and Employment Strategy, October 2005.

Danish Government 2006: Danish National Reform Programme. First Progress Report, October.

Danish Government 2006: Progress, Innovation and Cohesion. Strategy for Denmark in the Global Economy, May.

Danish Government 2007: Danish National Reform Programme. Second Progress Report, October.

Danish Ministry of Employment 2005: Traditions, experiences and challenges for the Danish model and Danish labour market and social policies, Copenhagen, May.

Dansk Arbejdsgiverforening DA 2007: Flexicurity in Denmark. Introduction to the Danish Market Model, Copenhagen.

Denmark's National Bank 2007: Flexicurity – den danske arbejdsmarkedsmodel, Kvartalsoversigt - 4. kvartal 2007.

EIRO 2005: Denmark Industrial Relations Profile, European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EU Commission 2008: Assessment of National Reform Programmes for Growth and Jobs: Denmark, Brussels.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: Flexibility and Security over the life course, Dublin.

Gaard, S., Kieler, M. 2005: Two decades of structural reform in Denmark: A review, Copenhagen, Ministry of Finance.

Knudsen, H. 2006: Workplace representation in Denmark – structure and role, Herman Knudsen, paper to HIVA-EZA conference.

Kruse, Nils Q. 2008: "Case study presentation Nordea A/B", presentation held at the EU Social Partner Restructuring Seminar in Copenhagen, 09-10 April.

LO Denmark 2006: Denmark in a globalised world. LO's proposal for a responsible globalisation policy.

LO Denmark 2008: A flexible labour market needs strong social partners The European discussion on the Danish Labour Market: Flexicurity.

Lykketoft, M. 2006: The Danish Model – a European success story, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, 2006

Nielsen, J.U. and Wager, D. 2008: "Case study presentation Downsizing of Codan Rubber A/S", presentation held at the EU Social Partner Restructuring Seminar in Copenhagen, 09-10 April.

Schilder, H. 2008: "Local government and the Danish structural reform for the public labour market. Background, challenges and new tasks", presentation held at the EU Social Partner Restructuring Seminar in Copenhagen, 09-10 April.

Visser, J. 2006: Union membership statistics in 24 countries, Monthly Labor Review, January.

ARITAKE-WILD

Zachert U., and Radner, T. 2003: The evolution of labour law in the European Union: 1992–2002, Country report: Germany and Austria, European Commission, DG Employment and Social Affairs.