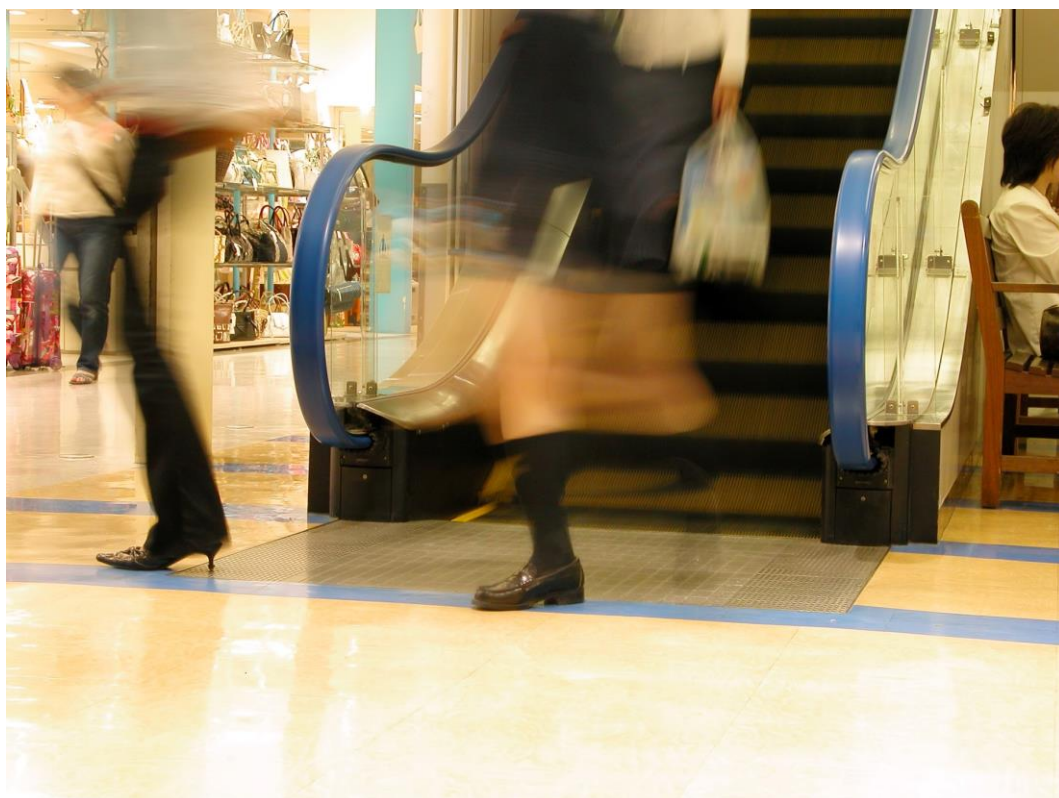


Stein Stugu

Kjøpesentre i Norge: Konsentrert makt



Forord

Denne rapporten er skrevet for Handel og Kontor i Norge. Formålet er å belyse kjøpesentres sentrale stilling innenfor varehandelen. Eierne av kjøpesentre utøver betydelig makt med store konsekvenser for ansatte. Ikke bare egne ansatte, men alle som jobber innenfor kjøpesenterets vegger, i butikker, serveringssteder, treningssenter og andre virksomheter i et kjøpesenter.

For Handel og Kontor og forbundets medlemmer er denne maktkonsentrasjonen en utfordring. Da kjøpesenteret ikke har arbeidsgiveransvar for de som er ansatt i virksomhetene, finnes det ikke noe godt avtalemessig eller lovmessig grunnlag som sikrer ansatte innflytelse over viktige beslutninger, beslutninger som er helt avgjørende for deres arbeidshverdag. Mange butikksjefer og virksomhetseiere er i virkeligheten i samme posisjon. Kjøpesenterets eier har også overfor dem betydelig makt som må aksepteres hvis en ønsker å drive innenfor senterets vegger.

Rapporten gir en oversikt over hvordan kjøpesentre i Norge er strukturert og gir noen eksempler på hvordan makt utøves. Den ser også på hvordan kjøpesentrenes sentrale posisjon i mange lokalsamfunn kan få konsekvenser for alminnelig politisk aktivitet, f.eks. før valg.

Avslutningsvis vil notatet komme med noen forslag til tiltak som kan følges opp, og som kan bedre de ansattes innflytelse, politisk, avtalemessig og på det enkelte senter og overfor sentereier.

Jeg vil takke alle som har gitt bidrag til forståelse av hvordan strukturen i kjøpesentre fungerer og omfanget av bransjen gjennom samtale; tillitsvalgte, butikkeiere og andre, som lokalpolitikere, representanter for kjøpesentre og Rolf Baardseth i Andhøy Araplan.

Alle konklusjoner og vurderinger i rapporten er likevel mitt ansvar, og mitt ansvar alene.

Oslo juni 2015

Stein Stugu

Innhold

1	Sammendrag og konklusjoner	4
2	Kjøpesentre i Norge	7
2.1	Senterkjeder.....	8
2.2	Norges største kjøpesentre	10
2.3	Sterk konsentrasjon om noen butikkjeder	11
3	Ansattes mulighet til å påvirke beslutninger.....	12
4	Hva bestemmer kjøpesenterets eier?.....	17
4.1	Leiepris og kostnader for butikk	17
4.2	Andre viktige kontraktselementer	20
4.3	Sentrene styrer valg av butikk ved eierskifte	21
4.4	Makt i praksis: Skoringen vs. Narvik Storsenter	23
5	Begrenser kjøpesentrene demokratisk virksomhet?	27
5.1	Sandvika Storsenter.....	27
5.2	Grorud nærsenter.....	28
5.3	Hva kan gjøres på offentlig sted?	29
6	Kampen om åpningstidene.....	31
6.1	Åpningstider	32
6.2	Et eksempel; Trygge Rom.....	33
7	Kjøpesentrene opptrer som arbeidsgiver på nye områder	36
8	Forslag til tiltak.....	38
	LITTERATURLISTE.....	43

1 Sammendrag og konklusjoner

Kapitel 2: Kjøpesentre i Norge:

- a) Konsentrasjonen av kjøpesentre er svært sterk i Norge. I forhold til antall innbyggere har vi flere kjøpesentre enn i noe annet land.
- b) Omtrent 31 % av detaljhandel i Norge går nå gjennom kjøpesentrene.
- c) Olav Thon-gruppen er største aktør og kontrollerer sentre som har rundt 32 % av alle butikker i kjøpesentre i Norge. Thon eier også, enten direkte eller via Amfi (Thon eier 80 %) 8 av de 10 største kjøpesentrene i Norge.
- d) Kjøpesentrene er spesielt viktig for mange store butikkjeder, som i stor grad har sin virksomhet konsentrert på kjøpesentrene.
- e) Norge er landet i Europa med høyest konsentrasjon av handel i kjøpesenter.

Kapitel 3: Ansattes muligheter til å påvirke beslutninger.

- a) Kjøpesentre har en strekt sentralisert beslutningsstruktur med små muligheter for ansatte til å påvirke beslutninger.
- b) Den enkelte virksomhetsleders/butikkjefs mulighet for innflytelse varierer sterkt, spesielt avhengig av om senteret er eid/drevet av en senterkjede eller om det er styrt av senterets virksomheter.
- c) Muligheten for de ansatte til påvirkning svekkes også ved at den enkelte virksomhet ofte er knyttet til kjeder som ved sin struktur kan gi liten mulighet til påvirkning.

Kapitel 4: Hva bestemmer kjøpesenterets eier?

- a) Leiekostnadene virksomhetene betaler til kjøpesenteret er i stor grad beregnet som en andel av butikkenes omsetning.
- b) Viktige elementer er leiekostnad som andel av omsetning, markedsføringsbidrag som andel av omsetning samt kostnader til teknisk drift og en eventuell fast leiepris i bunn.
- c) Leiepris varierer sterkt avhengig av leietakers forhandlingsstyrke og attraktivitet. I sum kan det dreie seg om fra 5 – 10 % av omsetning, i særlige tilfeller mindre.
- d) Strukturen på kostnadene gjør at kjøpesenter i liten grad bærer kostnadene ved for eksempel utvidet åpningstid. Kjøpesenterets kostnader er i vesentlig sterkere grad enn leietakers kapitalkostnader og andre kostnader som ikke er direkte knyttet til variabel lønn. Kostnader for leietaker vil derfor i større grad enn for senteret være direkte knyttet til åpningstidene.
- e) Kjøpesentrene har i stor grad de samme kjedene som definerte ankerbutikker. Eksempler på det er Vinmonopolet, Hennes og Mauritz, Clas Ohlson, Cubus, Lindex samt dagligvare og sportsbutikk.
- f) Kontraktene forplikter leietaker til å delta i senterforening/markedsråd og å rette seg etter foreningens beslutninger. Likevel har sentereier ofte veto og kan

overprøve senterforeningens beslutninger. Disse må leietaker likevel rette seg etter.

- g) Kontraktene vektlegger at leietaker skal bidra til senterets omdømme og vise lojalitet. Dette gir sterk kontrollerende makt, spesielt av informasjon.
- h) Kontraktene har ofte 5 års løpetid, noe som i seg selv er disiplinerende.
- i) Konflikten mellom flere av leietakerne på Narvik Storsenter og senterets eier Amfi (80 % eid av Thon) er illustrerende for eiers makt.
- j) Kontraktene brukes til å preferere noen kjeder framfor andre, noe som kan illustreres med at Coop ikke fikk overta alle de butikkene de kjøpte fra ICA. Ved direkte kontakt med fikk Rema overta leiekontrakten for rundt 20 av de butikkene Coop kjøpte.

Kapitel 5: Begrenser kjøpesentrene demokratisk virksomhet?

- a) Kjøpesentrene legger føringer for politisk arbeid ved at noen tar betalt for stands plass på senteret.
- b) Rommet for politisk arbeid kan endres med ny eier, slik en nå erfarer på Grorud senter. (Tidligere Grorud nærsenter)
- c) Noen kjøpesentre, som Sandvika Storsenter og Tveita, tillater heller ikke løpeseddelutdeling og aktivitet utenfor senteret, en begrensning av aktivitet som i henhold til politivedtekter er tillatt.

Kapitel 6: Kampen om åpningstidene.

- a) Leietaker er pålagt å følge senterets åpningstider slik de fastsettes av eier.
- b) Diskusjonen om åpningstider i region Asker og Bærum, en region med Thon-eide Sandvika Storsenter som største aktør, illustrer at hvis det gis åpning for søndagsåpne butikker vil Thon i realiteten legge premissene for hele bransjen i regionen. Struktur på bransjen gir stor makt til største aktør.
- c) Trygge Rom, en spesialforretning som har flyttet ut av Sandvika Storsenter, eksemplifiserer hvor problematisk de felles åpningsreglene, selv i dag, oppleves for en butikk innenfor spesialhandel.

Kapitel 7: Kjøpesentrene opptrer som arbeidsgiver på nye områder.

- a) Med utgangspunkt i Nye Høyders samarbeid med Amfi illustreres hvordan kjøpesentre nå iverksetter måle- og kontrolltiltak, som undersøkelse av kundetilfredshet, som direkte griper inn i leietakers ansattes arbeidshverdag.
- b) Dette øker behovet for at ansatte skal ha direkte innflytelse overfor kjøpesenteret og kjøpesenterets eier.

Kapitel 8: Forslag til tiltak.

Følgende forslag tas opp for å bedre ansattes mulighet til innflytelse i kjøpesentre samt styrke muligheten for demokratisk innsyn:

1. Rett til å kreve drøftelser med kjøpesenteret ledelse og eier.
2. Plikt for senterledelse til å behandle tiltak med tillitsvalgte før vedtak.
3. Etablere ordninger med felles verneombud.
4. Utvide arbeidsgiverbegrepet slik at kjøpesenteret også får arbeidsgiveransvar.
5. Utvidet informasjonsplikt om kjøpesenter og kjøpesentrenes kontraktsforhold.
6. Åpenhet om kontraktsforhold og priser for leietaker.
7. Det å sikres at aktiviteter som er tillatt i henhold til politivedtekter på offentlig sted ikke kan stanses av privat eier, selv om f.eks. fortauet er i privat eie.
8. Kommunale politivedtekter må gjelde på kjøpesentrenes fellesarealer.
9. Etablere felles utvalg for tillitsvalgte.
10. Deltakelse på senterforeningens møter.
11. Representasjon i senterforeningens styre.

2 Kjøpesentre i Norge

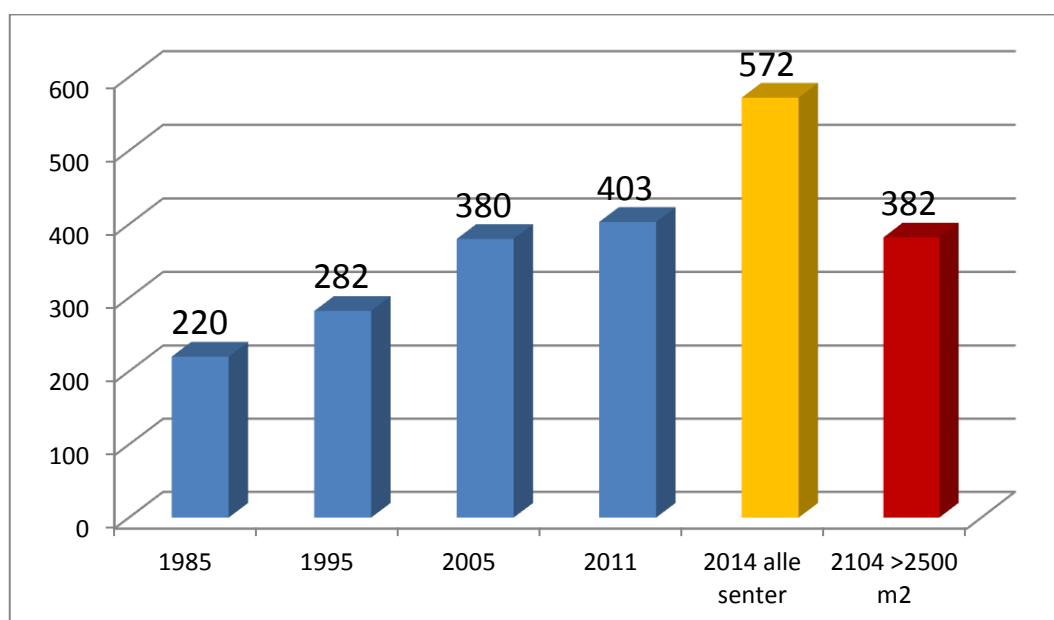
Den vanligste definisjon av hva som er et kjøpesenter er et senter med minimum 5 butikker og en salgsflate på minst 2 500 kvadratmeter (Rasmussen, Reidarson 2007:47).

I rikspolitiske forskrifter for kjøpesentre defineres grensen ved et bruksareal på 3 000 kvadratmeter¹.

Med utgangspunkt i Rasmussen og Reidarsons (RR) definisjon var det i 1985 220 kjøpesentre i Norge, i 1995 292, i 2005 380 og ved utgangen av 2011 403 sentre².

Andhøy ARAPlan har etter 2011 gjennomgått en grundigere vurdering av status for antall sentre og angir at det pr. august 2014 er 572 sentre i Norge, hvorav 382 har en salgsflate på mer enn 2 500 kvm og mer enn 5 butikker.

Figur 1: Antall kjøpesentre i Norge. (Kilde: Rasmussen og Reidarson, Senterboken 2013 og ARAPlan)



Kjøpesentre står nå for ca. 31 prosent av norsk detaljhandel³. Andelen synes relativt stabil, kjøpesentrenes markedsandel passerte 30 % i 2002⁴. Kjøpesentrene omsatte i 2013 for 116 milliarder kroner. Samlet omsetning i 2013 i norsk detaljhandel var ca. 374 milliarder kroner eksklusive mva. Samlet omsetning innenfor kjøpesentre er høyere da det også inkluderer serveringssteder, treningssentre og annen virksomhet.

¹ <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-06-27-742>

² 1985-2005, Rasmussen og Reidarson, 2011; Senterboken 2013.

³ Andhøy.no (lest 20/1 – 15)

⁴ Rasmussen og Reidarson, basert på Senterboken 2002

Varehandel i Norge er svært konsentrert om kjøpesentre sammenliknet med restene av Europa. Mens Norge hadde en kjøpesentertetthet etter flatemål på 797 per 1000 innbygger, var tilsvarende andel i de to landene med nest størst kjøpesenterkonsentrasjon, Sverige og Nederland, 335.⁵

2.1 Senterkjeder

Andhøy fører i tillegg til statistikk over kjøpsentrene i Norge, statistikk over senterkjedene (tabell 1). De største er Amfi, Sektor Eiendomsutvikling, Coop Norge og Olav Thon. Dette gir imidlertid et noe feilaktig bilde, Thon eier 80 % av Amfi gjennom sitt heleide datterselskap Amfi Eiendom. Olav Thon Gruppen forvalter nå (juni 2015) 95 sentre i Norge⁶ og 10 i Sverige. 75 er hel- eller deleide kjøpesentre, 30 forvaltes for eksterne eiere. Thon-gruppen driver også mange av de største sentrene i Norge, 8 av de 10 største kjøpesentrene i Norge er drevet av Olav Thon.

Ser vi på omsetningstall gir det et bilde av en sterkere konsentrasjon i bransjen enn oversikt over antall kjøpesentre. Thons selskap inklusive Amfi omsatte for 58,73 milliarder i 2014⁷.

Det kan se om det nå foregår en ytterligere strukturering i bransjen. Den nest største kjøpesenterkjeden, Sektor, omsatte i 2014 for 22,3 milliarder kr. i sine kjøpesentre⁸. Sektor ble i mai 2015 solgt til Citicon⁹, et selskap med kjøpesentre i Norden og Estland. Tidligere eier var Johannson-familien (39 %), Varner-familien (36 %) og Petter Stordalen (25 %)¹⁰. Selskapet ble solgt for ca. 12 milliarder kroner. Salget kan indikere at bransjen vil bli mer internasjonalsert, noe som trolig vil styrke de store internasjonale merkevarekjedenes plass ytterligere.

Tabell 1: Største senterkjeder i Norge 2013 (kilde: Andhøy ARApplan)

Senterkjede	Antall senter	Butikker
Uten senterkjede	299	4 155
Amfi (80 % eid av Thon)	73	2 834
Sektor	35	1 863
Coop Norge Eiendom	32	514
Olav Thon Eiendomsselskap	20	1 781
Norgesgruppen Eiendom¹¹	13	219
Salto Eiendom	13	274
Steen & Strøm	12	951
17 kjeder eier under 10 sentre	78	2 151
Alle	575	14 742

⁵ <http://www.magma.no/markedsfoering-av-kjoepesentre-i-norge>

⁶ Thoneiendom.no, (lest 15/6-15)

⁷ Dagens Næringsliv 6/1-2015

⁸ www.sektor.no/om-oss (lest 24/2-15)

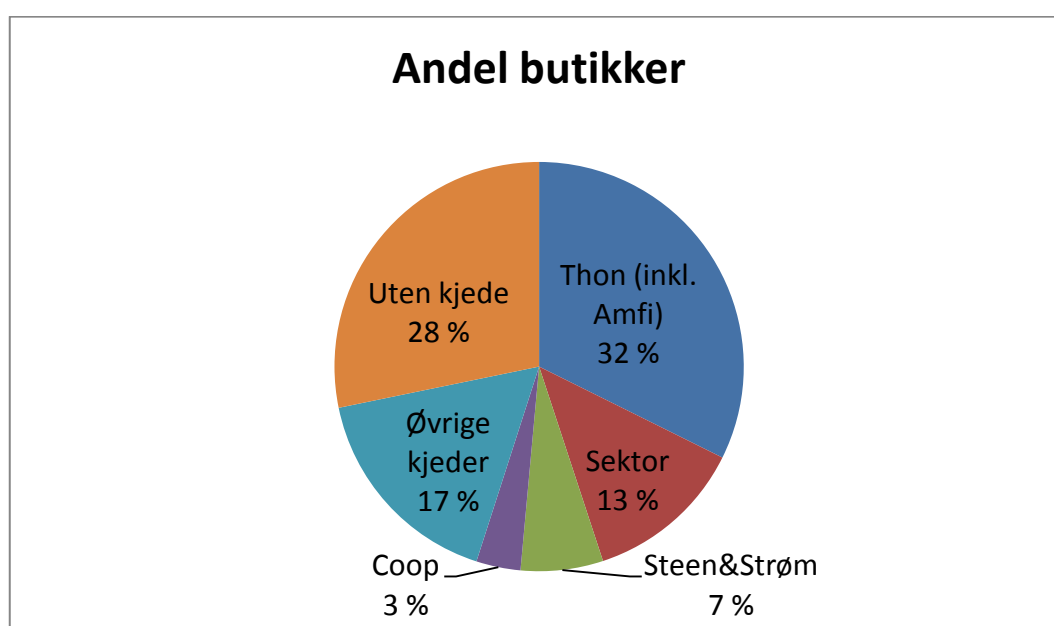
⁹ Sektor.no (lest 15/6-15)

¹⁰ Dn.no, 22/5-15 og 25/5-15 (lest 15/6 – 15)

¹¹ Norgesgruppen eiendom har i juni 2015 7 kjøpesentre. I tillegg eier Norgesgruppen 49 % av Scala Retail Property, som i følge egen hjemmeside eier 9 kjøpesentre (juni 2015).

Struktur og konsentrasjon i bransjen kan illustreres ved å se på hvor mange butikker/virksomheter som ligger under de forskjellige eierne (figur 2). Dominerende eier er Thon, med en andel av virksomhetene på ca. 32 %, en vesentlig høyere andel enn hvis vi bare ser på Thons andel av antall sentre, som er 17 %. Vi ser også at omtrent 28 % av kjøpesentrene er uten kjedetilknypning, og at nest største sentereier, Sektor, er betydelig mindre enn Thon. Også Sektor posisjon er mye sterkere når vi ser på andel av butikker (13 %) enn andel av antall kjøpesenter (6 %)

Figur 2: Andel butikker, Norges kjøpesenterkjeder. (Basert på tabell 1. 3 senter eid av Thon Reitan er lagt inn i Thon (inkl. Amfi))



Det som her er angitt som butikker er antall butikker, serveringssteder samt annen tjenesteyting. Fordeling på de tre kategoriene butikk, serveringssteder samt annen tjenesteyting ser vi i tabell 2¹². Omtrent 85,5 % av virksomhetene er butikker, 7,5 % serveringssteder og 7 % annen tjenesteyting.

¹² Avviket i antall virksomheter mellom tabell 1 og tabell 2 skyldes i hovedsak avvikende rapporteringsdato. Andhøy angir som eksempel at antall virksomheter tilknyttet sentre steg med 634 fra 31/12-2013 til august 2014. Andhøy ARApplan arbeider kontinuerlig med oppdatering av underlaget med sikte på å etablere mer presis, oppdatert informasjon.

Tabell 2: Fordeling av virksomheter i kjøpesentre i Norge pr. august 2014 (kilde: Andhøy ARApplan)

Antall virksomheter innenfor kjøpesentre	Antall enheter
Butikker	12 931
Serveringssteder	1 134
Annen tjenesteyting	1 058
Samlet antall butikker/virksomheter	15 123

2.2 Norges største kjøpesentre

Størrelsen på kjøpesentre varierer kraftig. Oversikten over de største kjøpesentrene i Norge viser Thons dominerende stilling.

Tabell 3: Største kjøpesentre i Norge. Omsetning i millioner, 2014. Kilde: Dagligvarehandelen, Wikipedia og kjedenes hjemmesider)

Kjøpesenter	Omsetning	Butikker	Salgsflate (m ²)	Eier/driver
Sandvika Storsenter (Bærum)	3 244	197	60 000	Thon
Lagunen Storsenter (Bergen)	3 083	135	60 000	Thon
Strømmen Storsenter (Skedsmo)	2 800	203	65 000	Thon
Amfi Moa (Ålesund)	2 745	170	60 000	Thon (Amfi)
Kvadrat (Sandnes)	2 375	160	89 000	Thon (Amfi)
Sørlandssenteret (Kristiansand)	2 254	195	110 500	Thon
Storo Storsenter (Oslo)	2 136	130	56 000	Thon
CC Vest (Oslo)	2 097	78		Mustad(60 %, Norgesgruppen40 %)
Ski Storsenter	1 999	145	35 000	Thon
City Syd (Trondheim)	1 933	70	38 000	Sektor

2.3 Sterk konsentrasjon om noen butikkjeder

Konsentrasjonen av kjededrevne butikker på kjøpesentre er høy, noe som kan illustreres med en oversikt over de 20 kjedene med flest butikker i kjøpesentre. For de ansatte i butikkene er dette viktig, de må da forholde seg til 2 store drivere, både kjøpesenterets og kjedens eiere.

Oversikten gir også en oversikt over hvilke virksomheter kjøpesentrene prioriterer å få på plass i eget senter, hvilke butikker som prioriteres.

Som en vil se av tabell 4 er sentrene en svært viktig markeds plass for mange av butikkjedene. I gjennomsnitt har de 20 viktigste kjedene 75 % av sine virksomheter på kjøpesenter. Enkelte kjeder så mye som 90 % av butikkene.

Tabell 4: Topp 20 kjeder i sentre 2013 (antall butikker, Senterboken 2013)

Markedsnavn	Totalt butikker	Butikker i senter
Nille	357	281
Coop OBS!	332	233
Vinmonopolet	292	175
Eurosko	210	166
Apotek 1	282	154
Cubus	169	147
Narvesen	361	146
Princess	148	136
Vita	139	112
Dressmann	125	110
Notabene	113	105
B-Young	117	103
Til bords	133	102
Kappahl	103	100
Life	132	99
Sunkost	120	98
Lindex	104	96
Hennes & Mauritz	106	95
Mester Grønn	106	94
Bik Bok	109	93

3 Ansattes mulighet til å påvirke beslutninger

Handel og Kontors medlemmer er, i likhet med det store flertallet som arbeider i et kjøpesenter, ikke ansatt på senteret, men i den enkelte virksomhet, butikk eller serveringssted. I praksis blir det da svært vanskelig å komme i dialog med de som tar svært mange viktige beslutninger med store konsekvenser for ansattes arbeidshverdag. Et nærliggende eksempel er åpningstider. I tillegg gjelder det en lang rekke forhold knyttet til helse, miljø og sikkerhet, kontrollregime, innføring av måle- og kontrollsystemer som ”mystery shopper” m.m.

Avstand til de som fatter beslutning er ikke stor bare i forhold til kjøpesenteret, men også i forhold til virksomhetenes eiere. Svært mange av virksomhetene i norske kjøpesentre er kjedetilknyttet. I praksis begrenser dette mulighetene for innflytelse ikke bare for de ansatte i en virksomhet, men også for den lokale butikksjef.

Både butikksjefene og øvrige ansatte må forholde seg til to sentraliserte beslutningspunkt, senterets eier og eier av forretningskonseptet. Avstanden til de som reelt fatter beslutninger øker ytterligere hvis forretningskjeden drives som franchise, en organisasjonsform som skaper et organisatorisk skille mellom ansatte og viktigste beslutningstaker; franchisegiver. På tross av gjentatte forsøk har det ikke vært mulig å etablere vanlige bedriftsdemokratiske ordninger som styrerepresentasjon, bedriftsutvalg og arbeidsmiljøutvalg i franchisevirksomhet¹³ (og heller ikke bestandig enkelt i heleide kjeder). De ansatte har i praksis svært ofte ingen formelle muligheter til dialog verken i forhold til kjøpesenteret eller eier av forretningskonseptet.

Kjøpesentereiers syn på ansvar for de ansatte tilkjennegis klart av Olav Thon Eiendomsselskap. Som svar på spørsmål om kjøpesentres struktur svarer Tron Harald Bjerke, konserndirektør eiendom bl.a.¹⁴:

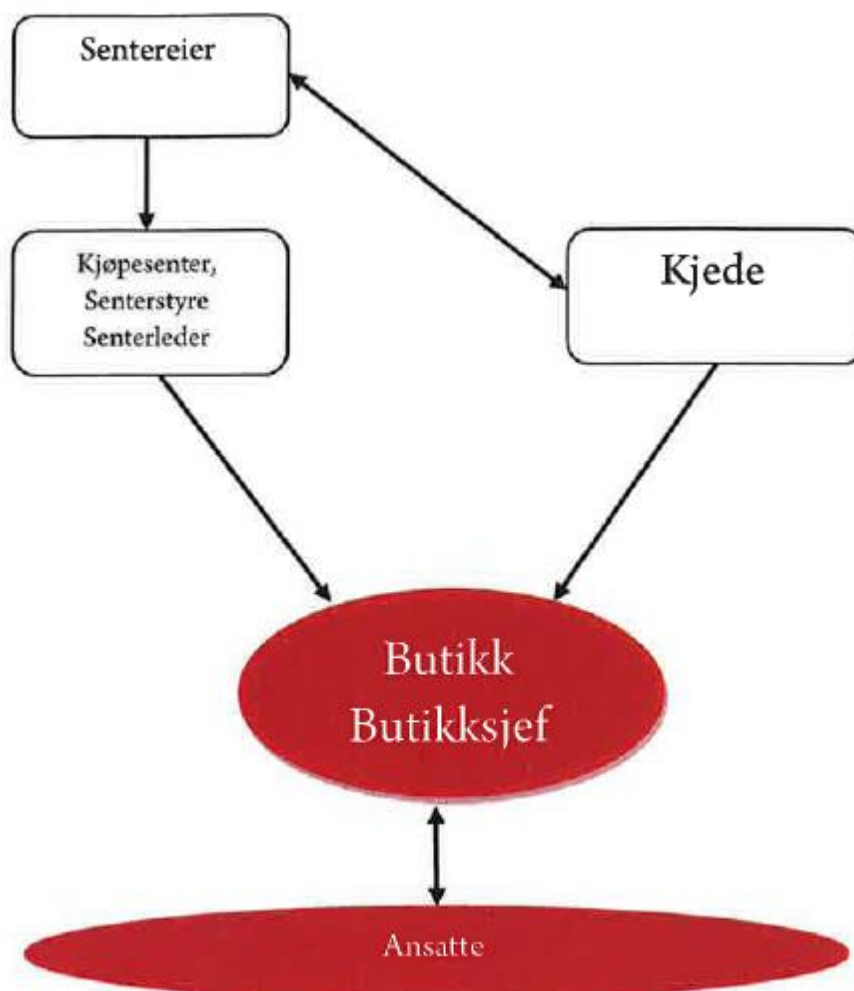
Som kjent leier utleier ut lokaler, men hver leietaker har sin selvstendige drift i egne juridiske enheter. Forholdet til aktuell lovgivning og til ansatte/ansattes representanter løses utenfor vår innflytelse naturligvis.

I dette notatet går det ikke nærmere inn på mulighetene for innflytelse i kjedene, men for de ansatte er det svært tydelig at skal en få reell innflytelse må det jobbes overfor flere nivåer og i flere retninger, noe som illustreres i figur 2.

¹³ Mer om franchisevirksomhet og ansattes muligheter til påvirkning, se bl.a. Eilertsen og Stugu (2007)

¹⁴ Epost 23/1-2015

Figur 3: Maktstruktur kjøpesenter



Diskusjonen om åpningstider illustrerer hvor makten ligger. Olav Thon er en aktiv pådriver for søndagsåpne butikker. I Asker og Bærums Budstikke (15/1-15) sier Thomas Rønning, direktør for kjøpesenterforvaltning i Olav Thon Gruppen følgende om beslutninger rundt åpningstider: «*Det vil bli en dialog med senterstyret på det enkelte senter rundt dette spørsmålet. Den endelige beslutning vil ligge hos gårdeier.*» Og gårdeier er Thon. Og dialogen føres med senterstyret, ikke med de ansatte som faktisk skal tilpasse sin arbeidstid til nye åpningstider.

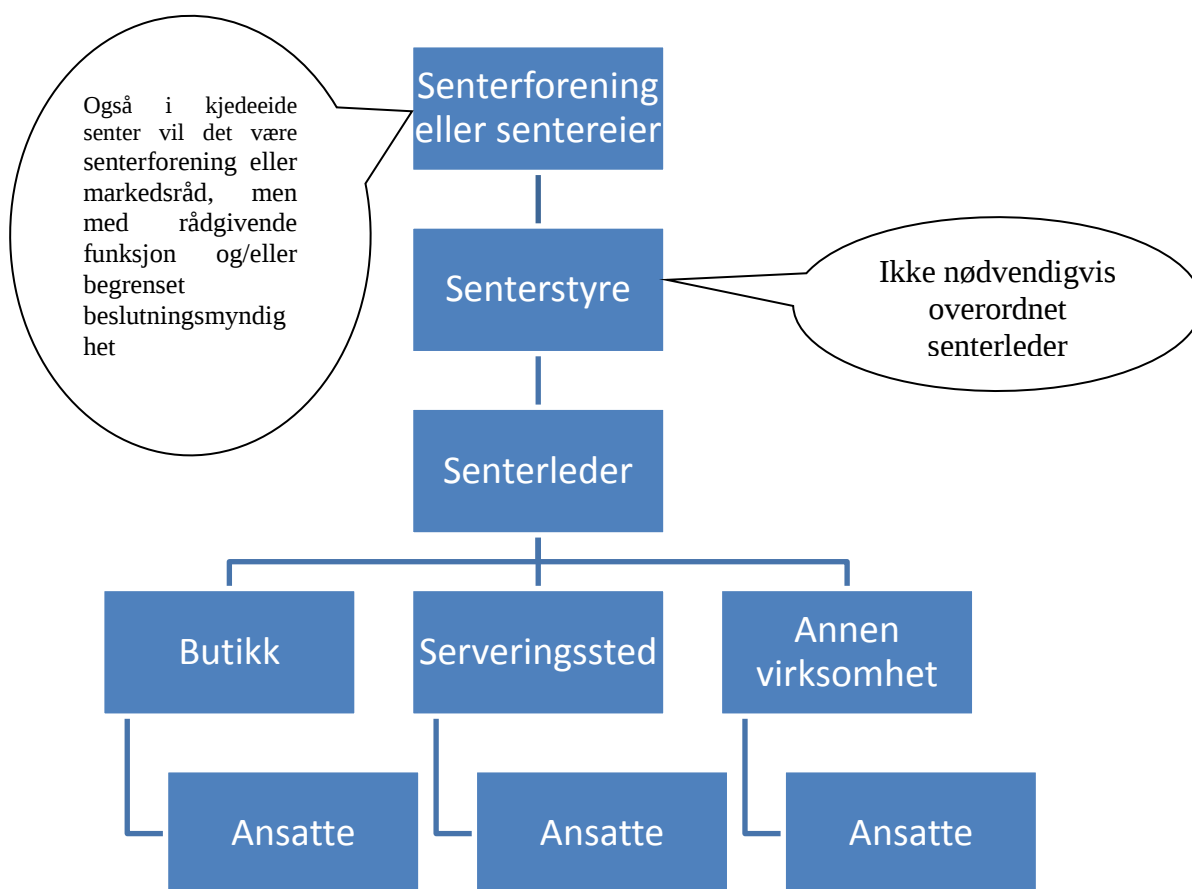
Ideelt sett bør ansatte også komme i dialog med sentereier, ikke bare de som driver hvert enkelt senter. Skal en etablere dialog med sentereierne er en viktig forutsetning å bygge organisasjon nedenfra og opp, med utgangspunkt i organisering av de ansatte på kjøpesenteret, i tillegg til den direkte

kontakten forbund kan ta på sentralt nivå. Innflytelse bygd opp nedenfra er viktig for å bygge den faglige styrken som er nødvendig for å komme i posisjon.

Normalt vil et senter driftes av en daglig leder, som avhengig av organisasjonsform rapporterer til senterets styre eller direkte til eier. I tillegg er det vanlig med sentermøter der alle butikker kan være representert, men dette er ofte møter som får karakter av informasjon til butikkene og i liten grad representerer en reell dialog om beslutninger. Likevel vil dette være møter de ansatte kan bruke både for å få informasjon og for å ta opp viktige spørsmål for ansatte på kjøpesenteret.

Rasmussen og Reidarson (2007:188-189) skiller mellom to modeller for styring av kjøpesentre, en foreningsmodell og en styringsmodell. Foreningsmodellen beskrives som en demokratisk modell, og tenker da åpenbart på senterets virksomheters muligheter til innflytelse, ikke ivaretagelse av de ansattes rettigheter. Motsatt karakteriseres en styringsmodell av at det er sentereier som i realiteten har kontroll og beslutningsmyndighet. Skjematisk kan dette framstilles slik:

Figur 4: Struktur på et kjøpesenter



Det er vesentlig forskjell på hvilken innflytelse den enkelte driftsenheten kan få avhengig av om senteret er organisert med en senterforening som maktsentrum eller om senteret er del av en kjede. Rasmussen og Reidarson (2007:188,189) skiller klart mellom sentre der butikkene har reell beslutningsmakt og sentre som eies og drives av en senterkjede:

Samarbeid er et nøkkelord ved senterledelse og – drift etter foreningsmodellen. Senterleder har her en svært sentral rolle i arbeidet med å få leietakerne til å være bevisste på verdien av et felleskap som senterdriften representerer. Det må oppnås aksept for nivået på kostnadene ved fellestiltakene og at disse i mange tilfeller må dekkes inn gjennom økning i husleie, felleskostnader og markedsføringsbidrag. Styret i senterforeningen, og spesielt styreformannen, vil ha en sentral rolle i arbeidet med å finne gode løsninger til beste for senteret og med bredest mulig tilslutning fra leietakerne.

Dette står i skarp kontrast til styringsmodellen, som på en helt annen måte samler makt ovenfra og ned. Her med Rasmussen og Reidarson ord:

I styringsmodellen er det sentereier som ansetter senterleder. Senterforeningen, hvor alle leietakerne er medlemmer, har ingen direkte innflytelse på senterets drift. Gjennom et markedsråd eller – komité vil leietakerne kunne bruke sine markedskunnskaper og gi verdifulle råd og være diskusjonspartner for senterledelsen ved fastlegging av markedsplanene. Styringsmodellen danner grunnlag for en langt mer helhetlig ledelse av kjøpesenteret enn det som kan oppnås gjennom foreningsmodellen. Oppgaver knyttet til utleie, drift og markedsføring kan lettere samordnes og løses i pakt med den vedtatte forretningsidé og strategi. Modellen legger også grunnlaget for en effektiv beslutningsprosess og er den beste garanti for langsiktige løsninger.

I et styringsperspektiv går det an å forstå at alt er mer effektivt når eier kan beslutte alt. I praksis vil da grad av innflytelse fra den enkelte virksomhet være basert på eiers velvilje. Det betyr ikke at påvirkning er umulig, men det er eier som har det avgjørende ordet uten formelle muligheter til innflytelse, verken for de som driver butikkene eller deres ansatte.

I arbeidet med notatet har jeg også hørt eksempel på at senterets åpningstider ikke er utvidet i tråd med eiers ønsker, basert på at de lokale virksomhetene ikke ønsket utvidet kveldsåpent. Det er derfor ikke uten betydning, heller ikke for de ansatte i virksomhetene å komme i mer direkte inngrep med de organisasjonsleddene som finnes både på senternivå og mer sentralisert nivå.

Uavhengig av organisasjonsform vil det vanligvis i et senter være etablert et styre i senteret samt felles møter med alle butikker. Begge steder burde det

være mulig å få til representasjon fra ansatte i senterets virksomheter, valgt av og blant de fagorganiserte, evt. av og blant alle ansatte ved senteret.

4 Hva bestemmer kjøpesenterets eier?

Kjøpesentre er en bransje med konsentrasjon rundt noen store aktører, spesielt gjelder det de største sentrene. Ser vi på kontraktene har eier betydelig styringsmakt overfor leietakere samt arbeidsforhold for ansatte i kjøpesenterets butikker.

Vurderingen av kontraktsforhold mellom kjøpesenter og leietaker baserer seg på innsyn i kontrakter i flere av de store kjøpesenterkjedene. Siden vilkår ikke er like mellom kjeder eller innenfor samme senter, er det ikke mulig å gi et fullt ut dekkende bilde for alle kjøpesentre. På forespørsel om innsyn i Thons kontraktsforhold svarer direktør Tron Bjerke¹⁵:

Vi har en rekke ulike avtalemaler for kjøpesentre. Dels fordi vi har kjøpt en rekke sentre med eksisterende avtalesett og dels fordi mange kjeder ønsker å benytte egne maler som utgangspunkt. Vi ønsker derfor ikke å oversende noen eksempler på slike.

Det er likevel noen viktige elementer som synes å gå igjen.

4.1 Leiepris og kostnader for butikk

Kontraktene har sterkt fokus på omsetningstall, og knytter i stor grad leiepris for virksomhetene på et kjøpesenter til omsetning. Når det gjelder kostnader for butikkeier ved leie kan dette i grove trekk sammenfattes i fire elementer.

1. Fast leiepris, evt. et minimumsbeløp

I bunn i for leiekontrakten ligger et fast beløp, eventuelt en minimumsleie, fastsatt som et minimum av det som skal betales knyttet til en viss prosent av omsetning i virksomheten.

2. Andel av omsetning

Viktigste leiekostnad er en prosentvis andel av omsetningen, som synes å ligge i spennet mellom 5 og 10 % av butikkens totalomsetning. Det synes å være relativt stort sprik. Dette illustrerer et stort forhandlingsrom for de mest attraktive kjedene, med mulighet til å presse leiepris ned i forhandlingene med sentrene. En gjenganger i dette arbeidet er også referanser til at noen spesielt attraktive butikker synes å oppnå svært gode vilkår hvis de etablerer seg i et kjøpesenter.

¹⁵ E-post 23/1-15

3. Markedsføringsbidrag

Det betales et markedsføringsbidrag som skal brukes til senterets felles markedsføringskostnader. Som med leiepris er nivå knyttet til virksomhetenes omsetning. Beløpet kan være 1-2 % av leietakers omsetning. Det åpnes for at enkelte leietakere kan slippe å betale hele eller deler av markedsføringsbidraget av «kommersielle hensyn», noe som illustrerer forhandlingsrommet for attraktive og sterke butikkeiere og kjeder.

4. Kostnader teknisk drift

Det kan deles på kostnader for teknisk drift, ifølge eiendomsdirektør Bjerke¹⁶ hos Olav Thon er dette fordelt forholdsmessig på leietakerne etter leieareal.

For kjøpesenterets eier gjør disse mekanismene at inntektene er nært knyttet til omsetning. Samtidig har ikke sentereier ansvar for svært viktige deler av utgiftene hvis en for eksempel utvider senterets åpningstider. Dette er en sentral problemstilling for å forstå aktørenes rolle i diskusjonen om utvidede åpningstider, som vi kommer tilbake til i kapittel 6. Hvis søndagsåpent, utvidet kveldsåpent eller liknende fører til økt omsetning for senteret, vil det være en inntekt for sentereier uavhengig av om dette skaper inntekter som dekker leietakers merkostnader. De må dekkes av butikkeier. Hvis ikke omsetningsøkningen som følger av den utvidede åpningstiden er like stor som de økte kostnadene som påføres butikkene i form av lønn, vil dette likevel være økonomisk fornuftig sett fra sentereiens side. For hver enkelt leietaker i senteret kan det være svært uheldig. Mange leietakere beskriver dette som et stort problem, kostnadene ved for eksempel utvidet kveldsåpent står ikke i noe rimelig forhold til den omsetningen utvidet kveldsåpent medfører.

Utvidede åpningstider øker presset på de ansatte og gjør det attraktivt for butikkeier å unngå kostnadselementer som tariffavtalenes ulempe tillegg. For sentereier er dette en tilnærmet uinteressant problemstilling, det er ikke deres problem. Sentereier vil bare ha et svært indirekte ansvar for økte kostnader i senteret for å opprettholde et godt, internt kundeforhold, dvs. at det er grenser for hvor stor misnøye blant leietakerne senterets beslutninger kan utløse før det også er et problem for senterets eier. Men økte lønnskostnader er i hovedsak leietakers problem.

4.1.1 Varierende leiepris avhengig av leietaker

¹⁶ E-post 23/1 - 2015

For sentereier er det svært viktig å sikre seg de mest attraktive butikkene, trafikkmagnetene som sikrer at kundene legger veien innom senteret. Dette er noe av grunnlaget for at det er sentralt med differensiert leiepris. Eierne av de sterkeste butikkprofilene er selvfølgelig også i posisjon til å forhandle fram svært gunstige avtaler. Avtaler som kan være så gunstige at de i praksis betyr krysssubsidiering, dvs. at mindre butikker dekker deler av de sterkeste leietakernes kostnader. Forholdet illustreres i en masteroppgave¹⁷ om leietakersammensetning på norske kjøpesenter, som tar for seg hvordan leietakere velges ut (Lyngved Haugen: 3):

Ankerbutikker er butikker som alene tiltrekker et betydelig antall kunder, og derfor er verdifulle leietakere for kjøpesentrene. For at kjøpesentrene skal få ankerbutikkene til å lokalisere seg på sine kjøpesentre må utviklerne av og til inngå spesialavtaler, som eksempelvis reduserte felleskostnader eller redusert husleiesats (Levy og Weitz 2007)

Gode avtaler for de mest attraktive kjedene bidrar til kjøpesentrenes sterke posisjon i det norske dagligvaremarkedet. Leietakere som nevnes som ankerbutikker i masteroppgaven, er bevisst sin posisjon og vet å utnytte den forhandlingsstyrken dette gir. Dette bidrar til en konsentrasjon av handel rundt kjøpesenteret i stedet for det tradisjonelle sentrum i byer og tettsteder. For ankerbutikken vil det ofte være dyrere hvis de selv skal bære faktiske drifts- og etableringskostnader, noe de i større grad må hvis de skal etablere seg utenfor kjøpesenteret. Ved å utnytte sin attraktivitet kan de etablere seg på kjøpesenter uten å bære sin relative andel av faktiske kostnader, og få kostnader som er vesentlig lavere enn hvis de skal etablere seg på egen hånd utenfor senteret.

Hvordan dette kan slå ut beskrives av Katja Høst¹⁸. På Tveita Senter hevdes det at Meny betaler kr. 0,- i husleie, mens en grønsakshandler betaler kr. 55 000,- i måneden, opp mot 70 000,- inklusive strøm. Begrunnelsen fra senterets eier, OBOS, er at Meny trekker kunder til senteret, noe grønsakshandleren angivelig ikke gjør. Katja Høst har ikke lyktes med å få bekreftet summene, noe som er helt i tråd med egne erfaringer i arbeidet med denne rapporten. Det fortelles om svært stor forskjeller i husleie på kjøpesentrene, men ingen vil bekrefte offentlig hvor store forskjellene er.

Hvilke kjeder det så som er ankerbutikker? Lyngved Haugen gir en oversikten over hvilke kjeder de største sentereierne ser på som ankerbutikker, basert på hans intervjuer med representanter for de store kjøpesentereierne. (tabell 5)

Tabell 5: Sentereiernes ankerbutikker (Kilde: Lyngved Haugen 2013:28)

Senterkjede	Ankerbutikker
Amfi	Dagligvare, Hennes og Mauritz, Vinmonopolet, Clas Ohlson, elektronikkforetning, stor sportsforetning, Cubus, Lindex, Kappahl
OBOS	Dagligvare, Clas Ohlson, Vinmonopolet, Hennes og Mauritz
Olav Thon	Dagligvare, Hennes og Mauritz, Vinmonopolet, Clas Ohlson,

¹⁷ Herman Lyngved Haugen: "Leietakersammensetning på norske kjøpesentre. 2013.

¹⁸ Leserinnlegg i Klassekampen 22/6-15

Gruppen	elektronikkforetning, stor sportsforretning, Cubus, Lindex, Kappahl
Sektor	Dagligvare, Hennes og Mauritz, Cubus, apotek
Steen & Strøm	Dagligvare, stor sportsforretning, Hennes og Mauritz, Clas Ohlson

Det er flere aktører som går igjen. Kjøpesentrene bidrar slik til en sterk sentralisering av norsk handel. Interessant er det også at Lyngved Haugen trekker fram kjøpesentrenes arbeid for å trekke til seg internasjonale aktører (side 36). Aktiv rekruttering av internasjonale aktører vil medvirke til å undergrave lokale aktørers muligheter til å etablere seg og derved forsterke tendensen til maktkonsentrasjon.

4.2 Andre viktige kontraktselementer

Her vil vi nevne noen av de viktigste kontraktselementer som synes å gå igjen, bestemmelser som gir kjøpesenterets eier svært sterk direkte innflytelse på arbeidsvilkårene for leietaker og deres ansatte.

- Sentereier beslutter åpningstider for senteret.
- Butikkene er pålagt å følge senterets åpningstider og blir relativt kraftig bøtelagt hvis dette ikke innfris slik at butikken for eksempel ikke åpner samtidig med kjøpesenteret en dag.
- Kontrakter har ofte 5 års løpetid, eller annen tidsavgrensning.
- Det er vanlig med pålegg om deltakelse i senterforening/markedsråd og pålegg om at butikkene må rette seg etter beslutninger her.
- Sentereier kan nedlegge veto mot beslutninger i senterforeningen og også overprøve beslutningen.
- Kontraktselementer som skal sikre at leietakerne bidrar til senterets omdømme og godt samarbeidsklima på senteret.
- Aksept av at sentereier kan inngå nye leieavtaler i senteret, at senteret er en dynamisk konstruksjon.
- Stanse framleie eller overdragelse av leiekontrakt hvis sentereier vurderer det som formålstjenlig.
- Omsetningstall og regnskapsinformasjon skal leveres til sentereier og leietaker kan bøtelegges hvis dette ikke skjer.

Flere av elementene i kontrakten gir sentereier svært stor makt. Leiekontrakter som skal fornyes hvert 5. år er et svært sterkt disiplinerende element. Det er vanskelig og risikabelt å fremme kritikk, kanskje spesielt for små butikker. Du vet ikke hva kjøpesentereiers reaksjon vil bli. Dette gjelder ikke bare frittstående butikker. Tillitsvalgte i noen av de store kjedene som ses på som ankerbutikker sier at de opplever at butikksjefer og kjedeledelse kvier seg for å ta opp diskusjon med sentereier hvis det er uenighet for eksempel om behovet for søndagsåpent før jul.

Dette er ikke overraskende. Egen erfaring fra mange år som tillitsvalgt dagligvareindustrien (Orkla og Ringnes) er at selv de største aktørene kvier seg for å kritisere de som kontrollerer sisteleddet i forhold til kunde. For

dagligvarehandelen gjelder det NorgesGruppen, Coop, Rema og Ica. Åpen diskusjon om interessekonflikter gjør samarbeidsforholdene vanskeligere, og åpner for disiplinering. Disiplinering i form av at færre produkter finner plass i butikkenes hyller. Som regel mindre produkter, ikke de største omsetningsdriverne som kjedene ikke tør fjerne. Slik svekkes allmennhetens mulighet til innsyn i hvordan maktrelasjoner håndteres.

Tilsvarende kontrakter med mulighet for konseptets eier til å si opp kontrakten hvert femte år, finnes i franchisekjeder. Franchisegiver¹⁹, for eksempel Reitan, kan ensidig si opp leietaker uten begrunnelse hvert 5. år. I praksis gjør dette det så godt som umulig å fremme kritikk. Det vil være svært vanskelig å fremme kritikk offentlig, prisen blir lett at du ikke får fornyet kontrakt. Dette trenger nødvendigvis ikke bli sagt i klartekst, kontraktsformen er selvdisiplinerende, alle vet at kritikk kan få konsekvenser.

4.3 Sentrene styrer valg av butikk ved eierskifte

Som vi så i kpt. 4.2, kan senteret ha leiebestemmelser der de avviser overdragelse av leiekontrakt til en ny driver. Makt til å stanse en overdragelse av butikker, slik vi ser at har skjedd etter at Coop kjøpte ICA til Coop, kan være en del av leiekontrakten i kjøpesentre.

Coops oppkjøp av ICA gir et interessant innblikk i hvordan dette kan fungere. Konkurransetilsynet ga Coop tillatelse til oppkjøp av ICA forutsatt at de solgte en del av ICAs butikker til konkurrentene for ikke å få en for dominerende stilling.

Men i tillegg mistet Coop ca. 20 butikker²⁰. Ikke fordi Konkurransetilsynet ga pålegg om at de måtte selges, men fordi særlig Rema aktivt oppsøkt eier av butikklokalene der ICA ikke eide selv. Rema og til dels Norgesgruppen benyttet anledningen til å ta direkte kontakt med gårdeier i et forsøk på å få gårdeiere til å gi dem prioritet framfor Coop til drift av butikk.²¹ Dette medførte at mer enn 20 butikker som var planlagt overtatt av Coop i stedet ble overført til en av konkurrentene²². I følge Aftenposten gikk spesielt Rema 1000 «systematisk til verks», og tok kontakt med gårdeiere til butikker de var interessert i. Remas framgangsmåte beskrives av franchiseforeningen i ICA som «*uvanlig aggressiv*». Og de lykkes flere steder. Noe av bakgrunnen var at eierne av lokalet var usikre på Coops markedspotensiale. I tillegg er det grunn til å tro at en del eiere av lokalene ikke er spesielt begeistret for Coops samvirkemodell.

Bærums Verk

¹⁹ Eilertsen, Stugu 2007

²⁰ Ved henvendelse til Coop kunne de ikke gi nøyaktig antall eller helhetlig oversikt over hvilke butikker det gjaldt.

²¹ Asker og Bærums Budstikke 14/4 -15

²² Aftenposten 15/4-15

I Asker og Bærum overtar Rema 1000 fem butikker som egentlig var solgt fra ICA til Coop.²³ En av disse butikkene ligger på Bærums Verk, et kjøpesenter eid av Løvenskiold. Løvenskiold tror Rema vil trekke mer folk enn Coop, men begrunner også valget med at Rema har en butikk i nærheten av Bærums Verk. Men som Budstikka fastslår: «*Rema i Lommedalen ligger 500 meter lenger unna Handelsstedet Bærums Verk enn hva Coop-butikken i Lommedalen gjør.*» Hva som er den egentlige begrunnelsen er det vel bare Løvenskiold som vet, uansett illustrerer det sentereiers makt.

Regiondirektør i Rema, Lasse Erik Moen mener dette ikke vil få konsekvenser for de ansatte, Rema har også intensjon om at de skal få ansettelse hos ny eier. Det han imidlertid ikke sier noe om er at det i praksis er stor forskjell på å være ansatt i Coop og i en butikk underlagt Rema 1000. Coop eier sine butikker, og tar også arbeidsgiveransvar for de ansatte. I Rema 1000 drives butikkene som franchise. De ansatte blir derved ansatt hos den lokale kjøpmann, ingen blir ansatt i Rema 1000. Rema 1000 har en lang historie der de konsekvent endre driftsformen i butikken de overtar til franchise, uavhengig av hva de ansatte måtte ønske.²⁴

Geilo

Et tilsvarende eksempel som Bærums Verk finner vi på Geilo. Her hadde Coop en butikk profilert som Coop Extra før kjøpet av ICA. Med kjøpet av ICA skulle Coop overta større og bedre beliggende lokaler i et senter eid av Amfi Geilo²⁵. Konkurransetilsynet satte som krav for overtakelsen at en av de to butikkene Coop kunne få måtte selges. Følgelig solgte Coop til Bunnpris. Etter dette salget viste det seg at Thon-kontrollerte Amfi foretrakk å overføre leiekontrakten i senteret til Rema 1000 i stedet for Coop, slik at Coop sitter igjen uten butikker på Geilo og må på jakt etter nye lokaler hvis de fortsatt skal ha butikker på Geilo.

Overdragelse av leiekontrakten til Rema 1000 i stedet for Coop synes for øvrig også å skape problemer for de ansatte og for kunder. Både ansatte og kunder synes dårlig orientert om hva som skal skje, noe som beskrives slik av franchisetaker Kjell Terje Mythe, som driver Rimi på Geilo²⁶:

Dette har vært en ganske frustrerende situasjon, hvor rykter svirrer og ingen får noen klare svar. Jeg håper å kunne fortelle de ansatte noe så snart som mulig, men de er i fall ansatt hos meg frem til 30. september [tidspunktet for overdragelse]

Et av problemene både Rema og Amfi har med å gi mer konkret informasjon kan antas å være at de ansatte vil bli ansatt hos en ny franchisetaker, ikke i Rema. Amfis eiendomssjef for region Øst, Erik Holsveen kan således ikke gi noen konkrete svar om hva som kommer til å skje, bortsett fra at «*vi har en klar intensjonsavtale om å leie ut lokalene til Rema 1000 fra dagens avtale løper ut 30.september.*» I følge Kjell Terje Mythe er situasjonen når dette skrives (22/6-

²³ Asker og Bærums Budstikke 14/4-15

²⁴ Se f.eks. Eilertsen og Stugu 2007

²⁵ Epostavisen.no 4/5-15

²⁶ Epostavisen.no 4/5-15

15) at Remas franchisetaker sannsynligvis tilbyr de ansatte ny jobb i butikken. Men det er ingen automatikk, Mythe må si opp sine ansatte som så må få ny tilsetning hos Remas franchisetaker, hvis vedkommende ønsker det. Dette fordi de formelle reglene om virksomhetsoverdragelse, som sikrer ansatte fortsatt ansettelse uavhengig av hvem som driver butikken, ikke nødvendigvis gjelder ved overdragelse av en leiekontrakt. Dette er en illustrasjon på hvordan dagens eiendomsforhold med senterets kontroll på hvem som kan få overta leiekontrakten selv om virksomheten selges slik som i tilfellet med Coop og ICA, skaper usikkerhet både for butikksjefer og andre ansatte.

4.4 Makt i praksis: Skoringen vs. Narvik Storsenter

Hvordan kjøpesentereiers makt fungerer kan belyses ved å se på en konflikt om åpningstider i Narvik. Avisa Fremover²⁷ ga i 2013 og 2014 bred dekning til en konflikt mellom flere butikkeiere lokalisert i Narvik Storsenter og Amfi Narvik, begge sentre drevet av Amfi. Viktigste element i konflikten var uenighet om åpningstider, men også diskusjon om ventilasjon i kjøpesenteret var et element i uenighetene. Konflikten gir et svært interessant innblikk i maktforhold innenfor norske kjøpesenter.

Bakgrunnen var Amfis ønske om utvidet åpningstid i romjula med åpent til 18.00 i stedet for 16.00, en utvidelse som fører til økt behov for ansatte. Wenche Østerberg, daglig leder av Skoringen og i praksis talskvinne²⁸ for flere mindre butikker forklarer problemene en slik utvidelse skaper(30/11-13):

To timer ekstra betyr at vi må ha et ekstra skift på jobb. Fra ti til fire klarer vi oss med ett skift. Det betyr at en lang rekke av våre ansatte må la julefred være julefred, og komme seg på jobb.

Utspillet ble ikke godt mottatt av sentereier. Mange butikkledere ønsket ikke å være med på utspillet. Noen i følge Fremover fordi de ikke hadde tid, men «Andre frykter konflikten med regionledelsen, og en butikkinnehaver på Narvik Storsenter trakk seg etter at Fremover tok bilde første gang.»

En av butikksjefene, Torje Jakobsen, gir et interessant innblikk i at det er de lokale aktørene som støtter de butikksjefene som gikk ut offentlig; «Den store majoriteten støtter oss. Det vil si de butikkene der det er lokale drivere og eierskap». I praksis betyr det trolig at de butikkene som er eid av kjeder ikke gir sine lokale butikksjefer lov til å delta i en slik protest.

Amfi forsvarer beslutningen med at dette er en «moderat tilpasning»;

²⁷ Framstillingen i dette underkapittel bygger på flere oppslag i Fremover.

²⁸ Fremovers oppslag er illustrert med bilde av 5 butikksjefer fra Spaceworld, Til Bords, Bare Barn, Urmaker Karoliussen og Skoringen.

Det er snakk om fra 2 til seks timer i året (4 timer i 2013). Det er en moderat tilpasning. Det som er lett å glemme er at romjulen er normale hverdager. Derfor ønsker vi å justere åpningstidene til 18.00

Amfis regionssjef Trond Aase liker ikke at butikkdriveren tar opp det han kaller en verdidebatt; «*Det blir feil forum. Min jobb er å sørge for det forretningsmessige (inntjeningens lønnsomhet). Det er viktig å være tilgjengelig når kundene ønsker det*». Samtidig erkjenner han at det kan være en utfordring å rekruttere fagfolk, men det er åpenbart ikke Amfis problem; «*Men det har vært en utfordring lenge i forhold til rekrutteringen. Der har bransjen en betydelig jobb å gjøre.*»

Ser vi denne uttalelsen i sammen med det problemet eier av Trygge Rom (kpt. 6) beskriver med lange åpningstider når en skal rekruttere kompetente medarbeider er det nærliggende å stille spørsmål ved om ikke nettopp lange åpningstider er med på å skape det rekrutteringsproblemet Aase fraskriver seg ansvar for.

4.4.1 Uenighet uønsket

Konflikten fikk et dramatisk etterspill i to akter. Wenche Østerberg (Skoringen) ble «*”kastet ut” av Narvik storsenter etter 13 år*» (Fremover 30/7-14). I følge Østerberg skyldes utkastelsen at hun har uttalt seg til media, noe Amfi «*har nulltoleranse for*». Østerberg fikk ikke forlenget sin kontrakt, Amfi brukte således sin kontraktsfestede rett til å kvitte seg med en brysom leietaker. Østerberg må følge ut i august 2015.

Amfis kommentarer til utkastelsen gir et innblikk i den manglende toleransen for diskusjon. Ikke bare ekstern uenighet, men også intern uenighet er et problem. Kjøpesenterdirektør Ove Skrøvseth skriver til Østerberg at hun gjentatte ganger både innad og utad har uttrykt misnøye med hvordan Amfi driver Storsenteret. I følge Skrøvseth dreier utkastelsen seg ikke i hovedsak om medieuttalelsene, «*han begrunner det med at Østerberg ikke er enig i driftskonseptet*».

Vi gjør vårt beste i å drive kjøpesentre, og har et konsept som fungerer utmerket godt. Vi respekterer at noen er uenige med måten vi driver på, men da skal de også få slippe å være i senteret.

Så mye for mulighetene til åpen diskusjon, også internt. I et brev Amfi sendte til Østerberg da hun etterlyste bakgrunnen for utkastelsen redegjør Amfi nærmere for sin begrunnelse. Brevet illustrerer hvordan kontraktslementene som det er redegjort for tidligere i dette kapittelet brukes:

Amfi driver i dag 74 kjøpesentre i Norge har sitt driftskonsept og sitt syn på hvordan et kjøpesenter skal drives. Vi aksepterer/respekterer at det kan være forskjellige meninger om hvordan et kjøpesenter som Narvik Storsenter skal drives på best mulig måte. Vi tar også gjerne en diskusjon på hvordan dette skal gjøres, men som utleier forbeholder vi oss retten til å ta den endelige beslutningen i slike saker (etter at innspillene er komme fram fra leietakere og kjeder). Vi aksepterer imidlertid ikke at diskusjonen

tas ut i det offentlige rom/føres til media, da det skader både Amfi og alle leietakere ved kjøpesenteret. Vi konstaterer at du bl.a. har brukt media for å profilere ditt syn på vårt driftskonsept/vår driftsform

Videre mener vi det er viktig at alle leietakere ved kjøpesenteret og Amfi fremsnakker hverandre i alle sammenhenger. Dette gjelder spesielt utad, men også intern. Mailkorrespondanse, avisartikler og tilbakemeldinger jeg har mottatt dokumenterer at denne væremåte ikke er etterlevd.

Med dette som bakgrunn konkluderer kjøpesenterdirektør Ove Skrøvseth med at *«ikke er rett for verken deg eller oss å videreføre leieforholdet med deg som driver av Skoringen-konseptet ved Narvik Storsenter».*

Her illustreres hva en mener når en i kontrakten krever at leietakerne skal bidra til senterets omdømme, eksternt og internt. (Amfis standardkontrakter inneholder også de elementene det redegjøres for i dette kapitlet). I praksis er dette en tvangstrøye som undergraver muligheten for åpne debatt. Både ansatte og eieres mulighet til å belyse viktige forhold knyttet til kjøpesenterets drift er svært små. Bildet offentligheten får blir fortegnet. Kritiske røster knebles, mens de som uttaler seg positivt, *«bidrar aktivt til senterets omdømme»*, har fritt spillerom. Dette er et voksende demokratisk problem.

Etter noen tid gjør Wenche Østerberg full retrett (28/10-14): *«"Sko-Wenche" legger seg langflat. Nå ber hun senterledelsen om unnskyldning.»*

Wenche Østerberg sender ut en pressemelding der hun *«legger seg langflat, og beklager sterkt både til ledelsen, og for at "det har vært en belastning for de andre butikkdriverne og butikkansatte på senteret"».*

Østerberg *«innser at det har påført Amfi Narvik Storsenter og den lokale senterledelsen skade ved å diskutere interne uenigheter i det offentlige rom.»* Det som ikke kommenteres er at Amfi også kritiserer at hun har uttrykt misnøye internt. Konflikten går derfor ikke bare på hva som er sagt offentlig, men også hva som sies internt, noe som gjør det demokratiske problemet enda sterkere.

Østerberg har et sterkt ønske om å drive videre på storsenteret. Men nå legges det lokk på konflikten. Amfis ledelse lokalt ønsker ikke å snakke om konflikten, det gjør heller ikke Wenche Østerberg; *«Fremover oppsøkte mandag Wenche Østerberg for en utdyping på pressemeldingen, men ble da henvist til senterledelsen».* Amfis regionsjef ønsket ikke å si noe, han forklarte Fremover at *«det ikke var vits i å bruke tid på saken».* Heller ikke senterleder Kirsten Nystrand ønsket å si noe til avisa. Derimot synes kjøpesenterdirektør Ove Skrøvseth *«det er veldig ryddig av henne, og det setter vi stor pris på».* At Østerberg nå *«"kommer tilbake" og signaliserer har tro på det Amfi holder på med.»* er bra Om det er tilstrekkelig til at Østerberg kan få ny kontrakt vil han derimot ikke kommentere.

Saken om Wenche Østerberg og Amfi er en svært god illustrasjon på hvordan en av Norges største næringslivsaktører, Olav Thon-gruppen, som har full

eierkontroll (80 %) på Amfi, klarer å disiplinere og undertrykke kritiske røster. Saken er ikke et tilfeldig utslag av uvettig handling fra en kjøpesenterdirektør, disiplineringen har god forankring i de kontraktene som brukes mellom kjøpesenter og butikkeier. Ut fra kontraktens ordlyd har faktisk Amfi god dekning for det konsernet gjør. Dette ser også de øvrige leietakere i Thons kjøpesentre, noe som i praksis fører til sterk selvdisiplinering. Vil vi ha slike maktforhold i viktige deler av norsk arbeidsliv?

5 Begrenser kjøpesentrene demokratisk virksomhet?

I mange kommuner og nærområder er kjøpesentre den viktigste møteplassen. Ofte på bekostning av det tradisjonelle sentrum i byen eller tettstedet, andre steder som et supplement. Åpner dette for at private eiere har fått en utvidet innflytelse som får konsekvenser for demokratisk aktivitet, f.eks. politisk aktivitet i forbindelse med valg? Vi skal her se på noen eksempler på hva som skjer.

5.1 Sandvika Storsenter

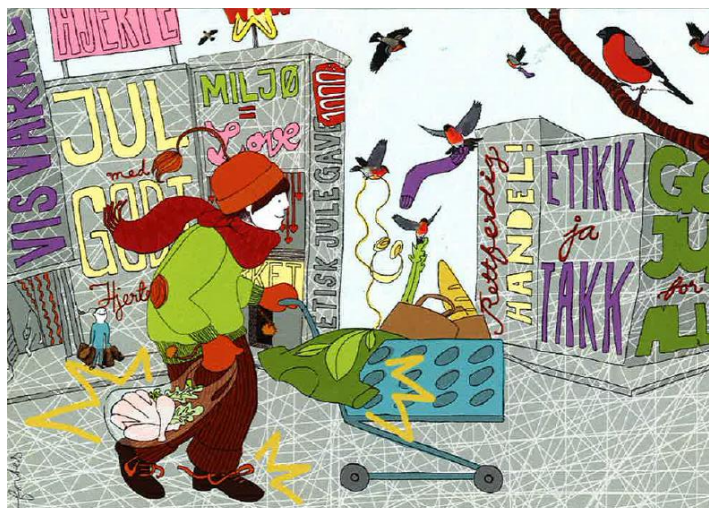
Etableringen av Sandvika Storsenter, et av Norges største senter, har endret Sandvika fullstendig. Sandvika er det administrative senteret i Bærum, Norges 5. største kommune med ca. 120 000 innbyggere. Tidligere var det yrende aktivitet i gågata i det «gamle» Sandvika, nå har denne aktiviteten i stor grad flyttet innendørs i Thons senter. For de politiske partiene medfører dette at tradisjonelle stands og løpeseddelutdelinger i det gamle Sandvika har mistet mye av sin verdi. Det er ikke der folk er, de er i senteret. Stand og løpeseddelutdeling er ikke like enkelt der som i gamle Sandvika. Hvordan er så vilkårene for politisk aktivitet i og rundt Sandvika Storsenter? Ved henvendelse til senteret ble jeg først bedt om å kontakte Clear Channel, som på spørsmål utover standsplass, f.eks. løpeseddelutdeling på fortau henviste videre til senterets kontaktperson Simen Nesse. De gir følgende opplysninger om muligheten for politisk aktivitet:

- Clear Channel har ansvar for standsplasser inne på senteret. Pris for stand er kr. 10 000 fra mandag til onsdag, 15 000 torsdag til lørdag²⁹. Ingen særregler for politiske partier. I praksis betyr det at partiene i liten grad kommer til å ha stand, de færreste, om noen partier har økonomi til å prioritere å kjøpe standsplass på et kjøpesenter. Som eksempel er Bærum Høyres valgkamplleder, Arild Willersrud, klar på at Bærum Høyre ikke vil betale for standsplass. Et tilsvarende vedtak har Bærum Arbeiderparti.
- Imidlertid er det åpnet for stand i nedgangen til kjøpesenteret fra senterets parkeringshus ved et rullebånd ned til butikkene. Her har Høyre hatt stand. Det tas ikke betalt for å stå her. Senterets kontaktperson Simen Nesse er også åpne for at andre partier kan stå her, som en del annen ikke-kommersiell aktivitet.
- Senteret ønsker ikke løpeseddelutdeling ved inngangen til senteret, og spesielt ikke noe som kan oppfattes som negativt for senteret. Faren for forsøpling er en av begrunnelsene.

Bærum Venstre har erfaringer som kan illustrere hvordan senteret håndterer politisk aktivitet på fortau utenfor senteret. Før jul gjennomførte Venstre en aksjon der de delte ut postkort (se figur 5) foran Sandvika Storsenter.

²⁹ Samtale med Clear Channel 16/6-15

Figur 5: Venstres julekort til utdeling foran Sandvika Storsenter



Kortet åpner med «Kjære butikksjef» og skulle undertegnes av kundene før det ble levert til butikksjefen med følgende oppfordring:

1. Vis frem butikkens etiske retningslinjer for produksjon av varer.
2. Vis frem hvor varene blir produsert.
3. Vis tydelig frem varer i butikken som bærer en anerkjent merkeordning.

Aksjonen ble ikke godt mottatt. Venstres Mette Kaaby forteller at partiet ble bedt om å fjerne seg fra fortauet av senterets vakter, i tillegg ble de også hindret i å diskutere kortets innhold med forbipasserende. Senteret ønsket ikke aktivitet som kan oppfattes som kritikk av Storsenteret.

Dette rammer ikke bare Venstre. AUF i Bærum forteller at de gjerne deler ut løpesedler på Storsenteret, de må bare holde utkikk slik at senterets vakter ikke ser dem. Da går det greit. Men er det greit i et demokratisk perspektiv?

5.2 Grorud nærsenter

Grorud senter i Oslo endrer nå praksis for politisk aktivitet. Her har de politiske partiene tradisjonelt fått anledning til å ha stand på torvet inne på senteret. Partiene har da stått relativt samlet. Denne praksisen skal det nå bli slutt på i forbindelse med at senteret har fått ny eier. Senteret skiftet eier i mai og ble solgt av Norgesgruppen Eiendom til Scala Retail Property, et nytt selskap som eies 51 % av Fredriksborg AS (eies av 3 brødre Fredriksen) og 49 % av Norgesgruppen Eiendomskapital. Partiene har fått beskjed om at de ikke lenger får stå sentralt på senteret. Flere av partiene reagerer sterkt, og i bydelsutvalgets møte 18/6-15 ble et forslag fremmet som ba senteret revurdere standpunktet (fremmet av Rødt, SV, Ap og en uavhengig, nå MDG). Forslaget, som ble vedtatt mot Fremskrittspartiets to stemmer, avslutter slik:

Bydelsutvalget har forstått at senteret med sine nye eiere har endret praksis med hensyn til å gi standstillatelse. Dermed er tildelingen av standplass ved høstens valg blitt nokså tilfeldig, noe bydelsutvalget mener er uheldig for lokaldemokratiet.

Bydelsutvalget vil understreke ønsket om et godt forhold til Grorud senter. Senteret er en sentral møteplass i bydelen. Bydelen trenger et levende senter, og vi mener at valgkampen bidrar til å bringe liv til senteret. Bydelsutvalget ber derfor om at senterets eiere revurderer sitt syn, slik at bydelens partier kan stå sammen inne på torget i Grorud senter i forbindelse med bydels- og kommunevalget 2015.

Så gjenstår det å se om dette får de nye eierne til å endre oppfatning.

Eksempelene kan gjøres flere. Tveita senter (eier OBOS) synes som eksempel å ha samme restriktive praksis som Sandvika Storsenter. Løpeseddelutdeling stanses, i tillegg bes tiggere å sette seg på annet sted enn fortauet utenfor senteret.

Det finnes også eksempler på det motsatte, ikke alt er negativt. Av flere partier fremholdes Furuset senter, som ikke er knyttet til noen av de store senterkjeden, som et senter der det er enkelt å finne praktiske løsninger for politisk aktivitet. Det samme sies om det nyåpnede senteret på Fornebu, som eies av KLP. Det samme gjelder f.eks. også Østerås senter i Bærum, som i likhet med Sandvika Storsenter er eid av Thon.

5.3 Hva kan gjøres på offentlig sted?

I praksis har sentrene mange steder privatisert den aktiviteten som tidligere foregikk i offentlig rom. De legger også føringer på hva som kan skje utenfor sentrene, på fortau og ved inngangen. Offentlig sted reguleres i dag ved kommunale vedtekter. Vi har her sett på eksempler fra Oslo og Bærum. Politivedtektene i Oslo og Bærum er litt forskjellige, og offentlig sted defineres litt ulikt (§1, hhv 1.1):

Oslo: Med offentlig sted forstås ett hvert sted som er alminnelig beferdet eller bestemt for alminnelig ferdsel.

Bærum: Med offentlig sted forstås gate, vei, herunder fortau, park, torg e.l., plass, bru, brygge, kai, strand, anlegg eller annet sted som er alminnelig beferdet eller bestemt for alminnelig ferdsel.

Begge definisjonene må forstås slik at fortau og områdene utenfor sentrene er offentlig sted, mens sentrene innvendig ikke kommer inn under definisjonen.

Også reguleringen av stands og utdeling er litt forskjellig i de to kommuner. Under samme overskrift; «Sang, musikk, reklame m.m.» heter det i Bærum (§4):

Den som på eller ut mot offentlig sted vil framføre sang eller musikk, stille til oppvisning eller framvisning eller gjør bruk av høyttaler, må sende melding til politiet.

Det samme gjelder den som på eller i nærheten av offentlig sted ønsker å foreta innsamling av penger, dele ut eller spre opprop, annonser, reklame e.l., eller gjøre bruk av gående eller kjørende reklame.

Oslos regelverk har ingen tilsvarende bestemmelse når det gjelder innsamling av penger eller utdeling av reklame, her skal det kun gis forhåndsmelding til politiet «hvis virksomheten i særlig grad kan forstyrre ro og orden». I 2012 avviste kommunestyret i Oslo et forslag fra Arbeiderpartiet om å endre politivedtektene til omtrent samme ordlyd som i Bærum. Forslaget gikk ut på at melding skulle sendes til politiet hvis en ønsket å «foreta innsamling av penger, dele ut eller spre opprop, annonser, reklame m.m.». En endring som i praksis ville bety en registreringsordning for tiggere samt meldeplikt for utdeling av reklame eller løpesedler.

Hensikten med politivedtektene er å sikre alminnelig ro og orden på offentlig sted. I begge kommuner vil en naturlig tolkning være at utdeling av løpesedler, eller kort slik som Bærum Venstre gjorde, er tillatt så lenge det ikke forstyrr offentlig ro og orden. Dette er en tolkning noen sentereiere er uenig i ved at aktivitet som er alminnelig tillatt likevel bortvises fra områder som er definert som offentlig plass. Det kan derfor synes som en klargjøring kan være på sin plass.

6 Kampen om åpningstidene

Rapporten skrives mens det er store diskusjoner om det skal bli allmenn adgang til søndagsåpent i Norge. Diskusjonen er en god illustrasjon på hvor mye makt som i realiteten er konsentrert rundt de store sentrene, og hvordan den enkelte butikk i virkeligheten knapt har noe valg. Som vi har sett har kjøpesenterets eier normal full kontroll på åpningstidene i et kjøpesenter. Åpningstider fastsettes av sentereier, og virksomheten har pålegg om at de må ha åpent i senterets åpningstider. Viktigste unntak er Vinmonopolet, som med sin sterke stilling samt lovpålagte begrensninger i åpningstider er en så viktig aktør at selskapet får særbehandling. Men standard er at åpningstidene skal fastlegges av sentereier, og de skal være felles.

Dette får store konsekvenser for de ansatte. Et av suksesskriteriene for kjøpesentre er den «handelsopplevelse» det tilbyr sine kunder, hvilken totalopplevelse sentrene kan gi. En suksessfaktor i så måte er tilgang på kompetent betjening når mange kunder er i butikken, f.eks. på kveld og i helg. Og kompetent betjening krever erfaring og opplæring, fagfolk som er i stand til å gi kundene den veiledning de fortjener.

FAFO anslår at full adgang til søndagsåpning vil berøre ca. 245 000 arbeidstakere som i dag ikke arbeider på søndag³⁰.

De store kjøpesentrene er en av de få aktørene i handelen som er pådrivere for en slik endring av åpningslovene, noe eksempelet vi her kommer tilbake til fra Asker og Bærum illustrerer godt. I tillegg har nå Ole Robert Reitan i Rema 1000 nå uttalt seg for søndagsåpent³¹. Rema 1000 har et forretningskonsept der alle butikker drives som franchise. Rema 1000s inntekter er en andel av butikkenes omsetning. Som i kjøpesentrene vil derfor ikke Rema 1000 sentralt bære de økte personalkostnadene som utvidet åpningstid utløser.

Illustrerende for problemet med utvidede åpningstider er også konflikten fra Narvik Storsenter beskrevet i forrige kapittel. Der så vi at utvidet åpningstid med to timer i romjula skapte store faktiske problemer for virksomheter på senteret og de ansatte.

Eksempelet fra Asker og Bærum, hjemmemarkedet for et av Norges største senter, Sandvika Storsenter, illustrerer hvor stor makt de største sentrene vil ha over åpningstider. Sandvika Storsenter kan også illustrere hvilke konsekvenser denne makta allerede har i forhold til et selskap som allerede har forlatt storsenteret på grunn av lange åpningstider, selv før det eventuelt legges om til søndagsåpent hele året. Trygge Rom er et eksempel på hvor vanskelig utvidede åpningstider uten mulighet for unntak kan være spesielt for faghandel.

³⁰ Fafo-notat 2015:3, s. 63

³¹ <http://e24.no/privat/reitan-sier-ja-til-soendagsaapent/23407303>

6.1 Åpningstider

Mulige søndagsåpne butikker er gitt bred dekning i lokalavisa Asker og Bærums Budstikke.

Det er bare to sentre i Asker og Bærum som ønsker søndagsåpne butikker. Det er Sandvika Storsenter og Østerås senter. Begge eies av Olav Thon.

Figur 6: Hva mener sentrene i Asker og Bærum om søndagsåpne butikker (Budstikka, 15/1-15)



Bare et senter sier klart nei, Thons to sentre er for søndagsåpent, mens «resten vil se hva andre gjør». Thons sentre vil i praksis legge premissene for hva de andre gjør. Illustrerende for vurderingen andre gjør er holdningen fra senterledelsen ved Rykkinn senter: «Også Rykkinn senter er negative, men tror det blir vanskelig å la være». Senterleder ved Rykkinn senter utdyper dette slik:

Jeg tror ikke omsetningen vil øke i særlig grad, og søndagsåpning vil kunne gi butikkene større kostnader og de samme inntektene. I verste fall vil det kunne medføre at enkelte butikker ikke vil kunne overleve. Vi har

gode åpningstider i dag, og våre kunder har ikke gitt noe uttrykk for ønske om lengre åpningstider eller åpent på søndag.

Selv om det ikke vil komme noe pålegg om å holde åpnet, så tror vi jo at det blir vanskelig å la være i den tøffe konkurransen som råder, særlig i dagligvarebransjen, men også i andre bransjer.

Sandvika Storsenter ser det annerledes. Eier, Thon, er for søndagsåpne butikker, og det begrunnes med like muligheter:

Rønning [direktør kjøpesenterforvaltning, Olav Thon, min anm] mener dagens regelverk er inkonsekvent og at dette skaper uheldig bransjegliding/fortrinn for enkelte bransjer. Han sier gruppen er positiv til at markedsaktørene kan ta dette valget, og at det da blir like muligheter for alle aktører innenfor varehandel.

Makt blir sentralisert. Med en mer liberalisert lovgivning vil beslutningen for mye av handelen i Asker og Bærum i virkeligheten bli bestemt av ledelsen i den største sentergrupperingen i Norge. Formell likhet betyr i praksis konsentrasjon av beslutningsmyndighet.

6.2 Et eksempel; Trygge Rom

Konsekvenser av kjøpesentrenes makt over åpningstider kan illustreres med Trygge Rom, en bedrift som var leietaker på Sandvika Storsenter. Trygge Rom, som tidligere het Låsbua, er en Bærumsbedrift med 25 års historie. Bedriften tilbyr «*gode og effektive sikkerhetsløsninger til kunder innen privatmarkedet, kommuner, skoler, sykehus, små og mellomstore bedrifter, gårdeier og sameier/borettslag.*»³² Bedriften er således helt avhengig av kompetent arbeidskraft for å gi kundene kvalifisert oppfølging. Daglig leder Myhre forklarer dette slik (Budstikka 12/11-14³³): «*Vi er en faghandel og er 100 prosent avhengige av å ha butikkansatte som har minimum et halvt års opplæring i faget før de i det hele tatt kan stå alene i butikken.*» Det er altså ikke nok å ansette ungdom på jakt etter deltidsarbeid, slik en ofte hører fra tilhengere av utvidet åpningstid. Problemet beskrives av Myhre:

Det gjør det vanskelig å få skoleelever eller studenter til å jobbe hos oss. Konsekvensen er at fast ansatte må jobbe til 2100 på hverdager og 1900 på lørdager. I tillegg er det nattåpent seks ganger i året, og søndagsåpent i desember.

Trygge Rom har nå, etter at de flyttet ut fra Storsenteret, en åpningstid fra 0700-1700. Åpningstiden er i følge daglig leder Svein Inge Myhre³⁴ godt tilpasset deres kundegrupper og ansatte, og ville vært umulig å videreføre hvis de fortsatt skulle være på storsenteret.

³² Bedriftens hjemmeside

³³ Alle sitater i kpt. 5.2 er fra Asker og Bærums Budstikke

³⁴ Samtale 8/1-15

Trygge Rom var i sin tid etablert i ”gamle” Sandvika, dvs. utenfor det som nå er Sandvika Storsenter. På storsenteret havnet bedriften nærmest ved en tilfeldighet. I 2004 måtte bedriften flytte, og etablerte seg da i den nedlagte fabrikkbygningen til Radionette, senere gjort om til Inforama. Nå er området en del av Sandvika Storsenter.

Olav Thon gruppen kjøpte Inforama i 2004. Hensikten var å utvide storsenteret. De nødvendige reguleringsmessige endringene ble vedtatt av Bærum kommunestyre i 2005, slik at også denne delen av Sandvika Storsenter kunne driftes i tråd med resten av storsenteret. De tidligere reguleringsbestemmelsene forutsatte volumvarer som i mindre grad ville konkurrert med andre etablerte butikker i Sandvika sentrum.

Etter at Thon overtok videreførte Trygge Rom leiekontrakten med Olav Thon gruppen. Konsekvensene av det var at de i praksis fikk pålegg om å følge storsenterets åpningstider, på hverdager fra 10-21 og lørdag 10-19. Senteret åpner ikke for avvik. Senterdirektør Kathrine Ingerø begrunner Thons krav om enhetlige åpningstider slik (Budstikka 12-11-14):

Det er viktig for oss og andre å gi kundene et komplett butikktilbud gjennom hele senterets åpningstid. Dette er til felles beste for alle butikker som har valgt å etablere seg på Sandvika Storsenter.

Videre «understreker hun at dette er ordinær praksis på kjøpesentre i Norge». Svaret på problemet for faghandel, som Trygge Rom i forhold til å ha kvalifisert arbeidskraft kommenteres med at

Vi har forståelse for at kjøpesentertilpassede åpningstider ikke passer alle konsepter, men man står jo fritt til å velge andre steder å etablere seg der man selv kan bestemme.

Det har Trygge Rom gjort, og de ansatte bekrefter både overfor Budstikka og overfor meg ved besøk hos Trygge Rom at de er svært fornøyd med endringen. Prisen for bedriften er likevel at omsetningen går ned, Trygge Roms nye lokaler på Rud i Bærum ligger mindre sentralt i Bærum enn Sandvika.

Svein Inge Myhre er opptatt av at også sentre burde ta sosialt ansvar:

Jeg synes noen av sentrene burde ta sosialt ansvar, og stenge tidligere samt ha kortere dager på lørdag. Dette kan de bruke i markedsføringen som ”Vi er senteret som tar sosialt ansvar” Dette tror jeg veldig mange kunder ønsker å bruke og vil forbindes med.

I følge Budstikka forsøkte han «å få til endring hos Storsenter-ledelsen, uten å lykkes». Myhre utdyper sine ideer om sosialt ansvar med at det burde utvikles symbolmateriell som kan brukes av butikker som faktisk tar ansvar overfor de ansatte som så kan brukes i markedsføring.

Etter min vurdering er dette kanskje ideer som kan utvikles sammen med materiell som tilkjennegir at virksomheten har tariffavtale, noe som vi kan se eksempler på blant annet i en del hotellresepsjoner.

Svein Inge Myhre understreker likevel at han har fått god behandling av Thon. Kontrakten han hadde var relativt god, det er attraktivt for kjøpesenteret med tilbud som i større grad er rettet mot menn. Det ivaretar en god og allsidig butikkmix, noe dette notat kommer litt tilbake til i kpt. 4.

I et samfunnsmessig perspektiv så er senterdirektørens argument om at man kan etablere seg andre steder enn i kjøpesenteret interessant. Sandvika Storsenter er et av Norges største senter. Bærum kommune har i to etapper tillatt Olav Thon å etablere seg over et av Norges mest trafikkerte veikryss der E-18 (fra Oslo mot Sørlandet) møter E-16 (mot Hønefoss og Bergen). Dette gir stor makt over varehandel, ikke bare over de butikkene som er på storsenteret, men også øvrig handel i Asker og Bærum. Store deler av det gamle Sandvika ligger tilnærmet dødt. Hvor stor makt skal en gi private virksomheter som har fått det privilegiet det er å kontrollere all omsetning i de mest attraktive sentrumsområdene?

7 Kjøpesentrene opptrer som arbeidsgiver på nye områder

Vi har sett på hvordan kjøpesentrene i praksis har det helt avgjørende ordet på spørsmål av sentral betydning for de ansatte i butikkene, som åpningstider. I praksis betyr det at ansatte og deres tillitsvalgte har en betydelig interesse av en direkte dialog med sentrenes eiere og ledelse. På områder som angår helse, miljø og sikkerhet finnes likeledes en slik interesse. Eksempler på det kan være inneklima, renhold i senteret, vaktordninger m.m.

For ansatte i varehandel er vi nå inne i trend der det meste skal måles og kontrolleres. Som eksempel er det mer og mer utbredt at det brukes systemer med mystery-shopper, dvs. kontrollører som utgir seg for å være kunder og som så rapporterer tilbake hva slags karakter eller score butikken og/eller de ansatte får. Likeledes måles kundetilfredshet. Hvis slike systemer innføres er det svært viktig for de ansatte er det svært viktig å vite hva som kontrolleres, hvordan resultatene brukes og hvordan arbeidet utføres³⁵.

Denne type kontroll- og målesystemer gjennomføres nå ikke bare av butikkens egne eiere, men også, i alle fall i noen tilfelle, av senterkjeder. Et interessant innblikk i hvordan dette arbeidet drives får vi i en artikkel Nye Høyder har lagt ut på sin hjemmeside om selskapets samarbeid med Amfi³⁶.

Nye Høyder bistår Amfi med jevnlig kunde- og leietakerundersøkelser. Amfi drifts personaldirektør Olve Røen forklarer hvorfor dette er viktig for Amfi:

For halvannet år side var vi i startgropa for å få på plass diverse nøkkeltallsmålinger. Dette for å følge opp og sammenligne sentrene og senterlederne. Underveis i denne prosessen så vi at tilbakemeldinger fra også kunder og leietakere vil være nyttig og viktig feedback for oss.

Hensikten med arbeidet er å kunne gi konkrete tilbakemeldinger både til senterledere, leietakere og øvrige ansatte ut på sentrene. «Det er også et mål å etablere en kultur for å trene og dele suksesshistoriene på tvers av den store organisasjonen». De Facto har jobbet mye med slike kontrollsystemer, og har erfaring for at de er svært styrt av oppdragsgiveres holdninger og ideologiske utgangspunkt. Det er kontrollsystemer ansatte helt opplagt bør ha både muligheten til innsyn i, muligheten til å påvirke, samt kontroll med hvordan data kan brukes. Slike systemer faller innenfor arbeidsmiljølovens bestemmelser om kontrolltiltak, i arbeidsmiljøloven § 9:

³⁵ Mer om denne typen kontroll- og målesystemer kan finnes i Norsk Ledelsesbarometer, en surveyundersøkelse De Facto har foretatt i flere år for organisasjonen Lederne.

³⁶ <http://www.nyehoyder.no/prestasjonsutvikling/kundehistorier/amfi-drift/>

§9-2 (1): Arbeidsgiver plikter så tidlig som mulig å drøfte behov, utforming, gjennomføring og vesentlig endring av kontrolltiltak i virksomheten med arbeidstakernes tillitsvalgte.

§ 9-2 (2): Før tiltaket iverksettes, skal arbeidsgiver gi de berørte arbeidstakerne informasjon om

a) formålet med kontrolltiltaket

b) praktiske konsekvenser av kontrolltiltaket, herunder hvordan kontrolltiltaket vil bli gjennomført

c) kontrolltiltakets antatte varighet

§9-2 (3) Arbeidsgiver skal sammen, med arbeidstakernes tillitsvalgte jevnlig evaluere behovet for de kontrolltiltak som iverksettes

Den type evalueringstiltak som Nye Høyder samarbeider med Amfi om har også en kontrollerende effekt. Det er således i de ansattes interesse å komme direkte i inngrep med de som gjennomfører målingene, selv om det ikke er arbeidsgiver, men faktisk kjøpesentereier som gjennomfører tiltaket. Lovens intensjon er at dette skal gjennomføres selv om arbeidet ikke gjøres av arbeidsgiver direkte, og det skal ikke bare informeres om tiltakene og tiltakets konsekvenser.

Her skal det ikke gås nærmere inn i en drøfting av hensikten og effekten av disse måletiltakene sentereier bidrar til, om de i det hele tatt er ønskelige eller nødvendige, men det illustrerer hvor viktig det er for arbeidstakerne å komme i direkte dialog med sentereier. Hele hensikten med målingene er at de ansatte skal påvirkes, som Olve Røen formulerer det:

- Vi må jobbe enda mer med de aktiviteter som gir resultater. Vi må utvikle rasjonelle metoder for å dele beste praksis i organisasjonen. Suksesshistoriene på ett senter skal komme andre sentre til nytte. - Vi må tydeliggjøre suksessoppskriftene og gjøre dem lett å "kopiere"! Dette gjør vi ved å: Legge bedre til rette for de som arbeider med utvikling av resultater. Og definere minstekrav til resultatoppnåelse på områder ansatte kan påvirke.

- Dette vil kreve enda mer oppfølging av senterlederne og øvrige ansatte på sentrene. Her ønsker jeg selvsagt at regionsjefene skal få en aktiv rolle fremover. Derfor blir det viktig å bruke enda mer tid på opplæring av dem. Nye Høyder og Maze kan utvilsomt være gode sparringspartnere for oss fremover, både i utvikling av de tekniske verktøy, og med tanker om hvordan vi skal arbeide videre. Vi har fortsatt ønsket om et videre godt og langvarig samarbeid.

Forutsetningen for reell dialog om målingene som gjøres av Amfi er for at der tillitsvalgte og representanter fra kjøpesentereier kan møtes.

8 Forslag til tiltak

Kjøpesentre tar svært viktige beslutninger også for ansatte i kjøpesenterets virksomheter. Senterleier tar beslutninger med vidtrekkende konsekvenser både for de som driver en butikk, et serveringssted eller annen virksomhet på et kjøpesenter og for disse virksomhetenes ansatte.

Intensjonen i lov og avtaleverk er at ansatte og deres tillitsvalgte skal ha mulighet til innflytelse på beslutninger med direkte konsekvenser i arbeidsforhold. I kjøpesenter gjelder det åpningstider, endringer i butikkstruktur og leieforhold, kontrolltiltak som mystery-shopper og måling av kundetilfredshet, samt tiltak knyttet til helse, miljø og sikkerhet i vid forstand. Endringer i butikkstruktur med utskifting av leietakere gjør at det ofte er kjøpesenterets eier som har direkte avgjørelsesmyndighet om de ansatte har en jobb å gå til i morgen. For de ansatte er imidlertid problemet at de som regel er ansatt i den enkelte butikk eller i en butikkjede. Følgelig vil de ikke kunne få innflytelse på beslutninger på annen måte enn å gå veien om formell arbeidsgiver. I tillegg er kjøpesenterkontraktene utformet slik at den formelle arbeidsgiver heller ikke har vesentlig innflytelse på kjøpesenterets beslutninger, jfr. diskusjonen om åpningstider. Disse forholdene behandles også i NOU 2010:1, «Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet». Her heter det om kjøpesentre (10.4.7.2):

Et annet eksempel er kjøpesentre hvor mange virksomheter er samlet. Her kan det være utleier, mer enn arbeidsgiver i de enkelte virksomhetene som fastsetter forhold som berører alle virksomhetene i senteret, og vil ha betydning for de ansattes arbeidsforhold og arbeidsmiljø. Eksempel på slike forhold er åpningstider, parkering, fellesaktiviteter mv.

Organiseringen av kjøpesentre er i seg selv et problem når lov- og avtaleverkets intensjoner skal settes ut i livet. En konsekvens kan for eksempel være at kjøpesenterets eiere ikke er en del av arbeidsgiverorganisasjonene i Norge og også på denne måten ikke har noe del i hovedavtalene. Unntaket er Samfo, samvirkebevegelsens arbeidsgiverorganisasjon. Dette gjør det komplisert å få til tiltak som dekker alle sentre avtaleveien. Handel og Kontor har forsøkt å få inn flere av de tiltakene som foreslås her i hovedavtalen mellom LO og HSH (nå Virke). LO foreslo følgende tillegg til hovedavtalen i et partssammensatt utvalg i 2005:

Det anbefales at tillitsvalgte i kjøpesentre blir representert når saker som har betydning for de ansattes forhold drøftes. En løsning er at de tillitsvalgte i bedrifter med tariffavtale velger en fellestillitsvalgt som skal representere de ansatte overfor ledelsen av kjøpesenteret/kjøpesenterkjeden. En annen løsning kan være at de enkelte tillitsvalgte deltar på møtene sammen med butikksjefene. Hvordan informasjon/drøftinger mellom den fellestillitsvalgte og senterledelsen skal ordnes, må avtales av senterledelsen.

Det anbefales at kjøpesentre i sine vedtekter tar inn bestemmelser om at de tillitsvalgte

- skal informeres om saker som er av betydning for de ansattes arbeidsforhold før avgjørelse fattes
- har rett til å kreve møte med senterledelsen i saker som berører ansatte i senteret
- blir representert i senterets styre

HSH avviser LO/HKs ønske med at ”Da senterledelsen ikke er part i Hovedavtalen, ser HSH ingen hensikt å innta bestemmelser i avtalen som retter seg mot senterledelsen”. Dette ligger trolig under når direktør Bjerke³⁷ i Thon er opptatt av at forholdet til ansatte er leietakernes selvstendige ansvar. Og dette er formelt korrekt, kjøpesentereier er ikke en del av hovedavtalene. Denne organiseringen av arbeidslivet er et betydelig problem. Intensjonen både med lov- og avtaleverk er at ansatte skal ha reell mulighet til innflytelse på saker som er viktige for deres arbeidsforhold. Er det ikke mulig å nå fram avtaleveien, må en derfor søke å etablere samarbeidsordninger lovveien og/eller i direkte kontakt med kjøpesentrenes eiere. Dette krever organisering på kjøpesentrene som reiser problemstillingen og bidrar til synliggjøring av problemet, både overfor kjøpesentrenes eiere og allmennheten.

Det er mulig å tenke seg tre veier til økt innflytelse for de ansatte; lovveien, gjennom tariffavtale eller andre avtaler på organisasjonsnivå samt ved direkte avtale med kjøpesentrene og/eller kjøpesentrenes eiere. Veien om tariffavtale har vist seg å være vanskelig, det er svært få av kjøpesentrene bortsatt fra de som er under samvirkesystemet som er medlem av en av arbeidsgiverforeningene.

Tiltak for å formalisere de ansattes mulighet til medvirkning

Tiltakene som foreslås her må for å bli effektive nedfelles i lovvedtak. Med dagens svake organisering av kjøpesentre i arbeidsgiverorganisasjon(ene) er de neppe mulig å gjennomføre fullt ut avtaleveien, men bør likevel også følges opp kontinuerlig i forhold til arbeidsgiverorganisasjonene.

1. Rett til å kreve drøftelser

Ansatte må ha anledning til drøftelser med de som fatter beslutninger som har direkte konsekvenser for de ansatte. Det bør derfor åpnes for at det kan kreves drøftinger med reell beslutningstaker rundt spørsmål som åpningstider m.m.

2. Plikt for senterledelse til å behandle tiltak med tillitsvalgte før vedtak

Hvis det fra sentereier iverksettes tiltak med direkte konsekvenser for de ansatte må de som har reell beslutningsmyndighet pålegges å ta opp forslag til tiltak med de ansatte i tråd med arbeidsmiljølovens regler.

³⁷ E-post 23/1-15

3. Etablere ordninger med felles verneombud

De ansatte på kjøpesenter må få muligheten til å etablere ordninger med felles verneombud som har ansvar i forhold til alle virksomhetene i et kjøpesenter. Dette kan gjøres ved å utvide §6-4 i arbeidsmiljøloven som åpner for regionale verneombud.

4. Utvide arbeidsgiverbegrepet

Arbeidsmiljølovens §1-8 definerer arbeidsgiver som «*enhver som har ansatt arbeidstaker for å utføre arbeid i sin tjeneste*». Dette kan utvides til også å omfatte foretak som utøver bestemmende innflytelse over arbeidsgiver etter dagens lovtekst. I; Arbeidslivslovutvalget, forslø representanter for fagbevegelsen³⁸ følgende formulering som tillegg (NOU 2004:5, 5.22.1): «*Som arbeidsgiver etter denne lov anses dernest også ethvert annet foretak som kan utøve bestemmende innflytelse over arbeidsgiver etter andre ledd*».

En slik bestemmelse ville gi kjøpesentre ansvar for involvering av de ansatte og deres tillitsvalgte. I tillegg kan det styrke de ansattes posisjon når sentrene tvinger gjennom endringer i leieforhold.

Tiltak som kan medvirke til demokratisering og innsyn i maktstrukturene rundt kjøpesenter.

For å gjennomføres fullt ut krever forslagene her lovvedtak. Målsetting at allmennhetens innsyn i maktstrukturene skal styrke den demokratiske debatten om kjøpesentrenes funksjon og gi spesielt mindre leietakere en sterkere posisjon i forhold til kjøpesentrenes eiere. Uten lovvedtak kan tiltakene i prinsippet gjennomføres som frivillige bransjestandarder, men utviklingen nå går snarere mot mer enn mindre hemmelighold

5. Utvidet informasjonsplikt om kjøpesenter og kjøpesentrenes kontraktsforhold

De fleste kjøpesentre har i dag offentliggjort felles informasjon om hvilke virksomheter som finnes innenfor et kjøpesenter. Denne informasjonen bør suppleres med opplysninger om den enkelte virksomhets kjedetilknytning, og virksomheten er drevet som franchise eller basert på liknende avtaleforhold samt om løpetid for virksomhetenes avtaler med kjøpesenteret. Dette vil være i tråd forslaget om franchise fra mindretallet i utvalget som så på medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet, der de foreslo at (NOU 2010:1, 10.3.7)

Et franchisegiverforetak må vise oversikt over franchisetagere med angitt kontraktstidsrom og tilsvarende opplysninger må ligge på

³⁸ Andreassen, Bjergene, Haaland og Sundnes

det enkelte franchiseforetak slik at man ser hvem som er franchisegiver og avtaletidsrommet”

Kunnskap er en viktig forutsetning hvis en skal etablere et bedre balansert avtaleforhold også innenfor denne delen av norsk næringsliv. Åpenhet om hva som bestemmes av kjøpesentrenes eier vil i tillegg være med på å belyse kjøpesentrenes faktiske innflytelse på ansattes arbeidsforhold og slik klargjøre hvem som har beslutningsmyndighet.

6. Åpenhet om kontraktsforhold og kostnader

Nå hemmeligholdes både kontraktens innhold og kostnader for leietakere. Dette favoriserer vanligvis de største aktørene kraftig. De har ressurser til å sammenlikne kostnader i forskjellige sentre samt har størrelse til å presse pris ned ved å benytte egen størrelse og betydning som pressmiddel. Dette fungerer i praksis sterkt sentraliserende, og er i tillegg med på å skyve kostnader over fra de sterkeste til de svakeste og minste aktørene. Hvis den samfunnsmessige målsettingen er fri konkurranse mellom mange aktører burde åpenhet om kontraktsforhold, at det faktisk ble gitt innsyn i hva som utløser forskjell i pris være et naturlig og selvfølgelig virkemiddel.

7. Politivedtektene må gjelde uavkortet på offentlig sted

Flere kjøpesentre stanser løpeseddelutdeling og annen alminnelig politisk aktivitet også utenfor sentrene. Det må klargjøres at aktiviteter som normalt er tillatt på offentlig sted uten særskilt tillatelse ikke skal kunne stanses av private eiere.

8. Kommunale politivedtekter må gjelde på kjøpesentrenes fellesarealer

Særlig store kjøpesentre privatiserer det som tidligere var offentlig rom mellom butikker i et sentrum. Fellesarealer på kjøpesentre bør derfor ses på som offentlig sted. I arbeidet med dette notatet har det blitt nevnt tilfelle av problemer med å sette ut streikevakt foran leietakere som er tatt ut i streik. Kjøpesenteret begrenser også muligheten for politisk aktivitet. Privatisering av fellesarealer kan derfor være et demokratisk problem som en bør gripe tak i.

Politiske tiltak som ikke nødvendigvis krever lovendring

Tiltak som kan styrke de ansattes rolle som aktør overfor kjøpesentrenes eiere. Forslag 9 og 10 vil, for at det skal fungere effektivt, trolig kreve en form for lovendring, men kan reises som krav overfor eier uavhengig av lovvedtak. Noe som også er mulig med flere av de forslag som er nevnt tidligere i dette kapittel.

9. Etablere felles utvalg for tillitsvalgte

Forutsetningen for innflytelse er organisering. Skal en få til noe overfor de som har reell beslutningsmyndighet forutsetter det at de ansatte organiserer

seg, og etablere valg av felles tillitsvalgte. Det vil kunne synliggjøre fagbevegelsen som aktør, også lokalt, der viktige beslutninger fattes og vil være et viktig element på veien til styrket medarbeiderinnflytelse, også på kjøpesenter. Utvalget kan etableres både mellom tillitsvalgte fra samme forbund og/eller flere forbund. Et slikt organ med felles talsperson vil kunne ivareta interessene ikke bare til de ansatte i virksomhetene, men også på mange viktige områder være et felles talerør både for ordinære ansatte og butikksjefer med mindre muligheter for kjøpesenterets eier til å stanse viktige diskusjoner ved bruk av kontraktsbestemt makt.

10. Deltakelse på senterforeningens møter

Kjøpesentre har normalt en senterforening der alle leietakere møter. Her må det åpnes adgang for at ansattes tillitsvalgte også kan møte. For den enkelte leietaker på et senter er det ofte møteplikt i senterforeningen, det burde være helt uproblematisk å gi representanter for de ansatte møterett.

11. Observatørstatus eller full representasjon i senterforeningens styre

Senterforeningens styre vil ofte behandle saker med direkte innvirkning også for drift av senteret og de ansatte. Ansatte bør derfor ha anledning til å velge observatører med tale- og forslagsrett i senterforeningens styre., uavhengig av om senteret er del av en kjede eller er et frittstående senter.

LITTERATURLISTE

- Alsos, Kristin og Dag Olberg. Åpningstider og arbeidstid i varehandelen. Fafo-notat 2012:10
- Andhøy AS: Senterboken 2013
- Andøy ARAPlan – diverse statistikk
- Arbeidsmiljøloven
- Eilertsen, Roar og Stein Stugu: Franchise i varehandelen – Makt uten ansvar – ansvar uten makt. HK 2007
- Gisholt, Odd: Markedsføring av kjøpesentre i Norge. Magma 2010
- Hauge, Herman Lyngved: Leietakersammensetning på norske kjøpesentre Masteroppgave 30 STP.2013. Institutt for landskapsplanlegging. Universitetet for miljø- og biovitenskap
- Jordfald, Bård og Magnus Mühlbrandt: Arbeidskraftbehov ved søndagsåpne butikker. FAFO – notat 2015:3
- Knudsen, Alf Kåre, Bitten Nordrik og Jon Wessel-Aas: Norsk Ledelsesbarometer 2014
- Nordrik, Bitten og Stein Stugu: Norsk Ledelsesbarometer 2012 og 2013
- NOU 2004:5: Arbeidslivslovutvalget – Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst.
- NOU 2010:1: Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet
- Politivedtekter for Oslo og Bærum kommuner.
- Rasmussen, Per Gunnar og Per Reidarson: Handelstrender, kjedeutvikling og service. Fagbokforlaget 2007
- Rapport fra partssammensatt utvalg etter Hovedavtalen LO-HSH Tilleggsavtale XIV
- Diverse:
- Aftenposten
- Asker og Bærums Budstikke
- Eavisen.no
- Fremover
- Kjøpesenterkjedenes hjemmesider
- Wikipedia