

KL

Et arbejdsmarked i forandring

Oktober 2023

Indhold

Indhold	1
Fremtidens arbejdsmarked – hvordan skaber vi balance?	2
Om analysen	3
Analysens fire temaer	3
To stærke forandringskræfter	5
TEMA 1: Velfærdsopgaven under forandring	6
Pres på velfærden	6
Fremtidens velfærd	7
Glimt fra virkeligheden	9
Strategiske, fælleskommunale indsatser	11
Spørgsmål til videre refleksion	11
Fakta på tværs: Velfærdsopgaven under forandring	12
TEMA 2: Et længere arbejdsliv	13
Pension før og nu	13
Incitamenter og barrierer for et længere arbejdsliv	15
Nye livsfaser i et længere liv	16
Glimt fra virkeligheden	17
Strategiske, fælleskommunale indsatser	18
Spørgsmål til videre refleksion	18
Fakta på tværs: Et længere arbejdsliv	19
TEMA 3: Læring og omstilling gennem hele livet	20
Fremtidens behov for omstilling	20
Nye øjne på uddannelse og læring	21
Glimt fra virkeligheden	23
Strategiske, fælleskommunale indsatser	23
Spørgsmål til videre refleksion	24
Fakta på tværs: Læring og omstilling gennem livet	25
TEMA 4: Nye strømninger på arbejdsmarkedet	26
Nye tendenser i arbejdslivet	26
Glimt fra virkeligheden	29
Strategiske, fælleskommunale indsatser	30
Spørgsmål til videre refleksion	30
Fakta på tværs: Nye strømninger på arbejdsmarkedet	31

Fremtidens arbejdsmarked – hvordan skaber vi balance?

Udfordringerne på arbejdsmarkedet er til at tage og føle på, om det så gælder mangel på SOSU'er i den kommunale ældrepleje eller elektrikere til den grønne omstilling. Vi oplever en række symptomer på, at arbejdsmarkedet, som vi kender det, er presset:

- Frem mod 2033 ventes der at blive 143.000 flere ældre over 80 år. Samtidig forventes det, at der frem mod 2033 kommer mere end 59.000 flere små børn i alderen 0-5 år¹.
- I januar 2022 fremhævede KL, at der vil mangle omkring 90.000 personer på det danske arbejdsmarked frem mod 2030. Dette hvis den private beskæftigelsesvækst og det offentlige serviceniveau skal opretholdes².
- Vi kommer til at mangle ca. 16.000 SOSU'er frem mod 2030³.
- På landsplan var der knap 210.000 forgæves rekrutteringer i perioden marts 2022 til marts 2023⁴.
- Siden 2010 er det offentlige forbrug hvert år steget mindre end det private forbrug. Det skaber en stadigt voksende ubalance mellem efterspørgsel og udbud af, hvad der betragtes som klassisk offentlig velfærd⁵.
- Vi er afhængige af international arbejdskraft. I april 2023 var der knap 300.000 udenlandske lønmodtagere på det danske arbejdsmarked målt i fuldtidspersoner, hvilket svarer til, at ca. hver ottende lønmodtager er udlænding⁶.
- I Danmark har vi valgt at binde pensionsalderen op på levetid for at sikre en balance i den offentlige økonomi. En afgørende forudsætning for, at denne model holder, er, at indekseringen fortsætter sammen med den stigende levetid. Frysers pensionsalderen, vil det have negative konsekvenser for den finanspolitiske holdbarhed⁷.

Selvom vi har et velfærdssamfund, som grundlæggende har fungeret godt og nydt stor opbakning, så er der efterhånden også en bred erkendelse af, at vi ikke blot kan forlænge verden med brædder. Hvis vi som samfund for alvor vil påvirke de markante udfordringer, vi står overfor, kræver det, at vi forholder os til de forandringer, der er på spil og ser hele vejen rundt efter løsninger – både de kendte og også dér, hvor det kræver, at vi betræder nye veje og bevæger os ud på mere ukendt grund.

Nogle greb er allerede velbeskrevet – fx at øge arbejdsudbuddet via strukturelle reformer. I regeringsgrundlaget har regeringen lagt op til, at der frem mod 2030 skal ske en forøgelse af arbejdsudbuddet med 45.000 fuldtidspersoner gennem en række forskellige tiltag på bl.a. uddan-

¹ Danmarks Statistik

² KL, [Stigende mangel på arbejdskraft frem mod 2030 - behov for prioritering - endelig udg. \(kl.dk\)](#)

³ Momentum (2022), [Om bare 8 år kan vi mangle 16.000 SOSU'er \(kl.dk\)](#)

⁴ STAR (2023), [Rekrutteringssurvey Rapport, marts 2023 \(star.dk\)](#)

⁵ Deloitte/Kraka (2022), [Den offentlige sektor - velfærdsstatens juvel? \(deloitte.com\)](#)

⁶ STAR, [Udenlandsk arbejdskraft \(jobindsats.dk\)](#)

⁷ Torben M. Andersen, Kommunalpolitisk Topmøde 2023

nelsesområdet, via skattelettelser, ændringer i ydelser og afskaffelse af store bededag mv. Derudover er der fortsat en række reformgreb, der kan tages i brug til at øge arbejdsudbuddet. Historisk set ved vi, at denne type strukturelle greb virker og er nødvendige for at øge arbejdsudbuddet. Men arbejdskraftsudfordringen er ikke alene løst med det, hvorfor det også er nødvendigt at se bredere på, hvordan enderne på arbejdsmarkedet kan mødes i fremtiden. Både ift. hvordan arbejdskraften på tværs af den offentlige og private sektor anvendes bedst, og hvordan opgaverne prioriteres og tilrettelægges.

Hvis vi skal ruste os til de store strukturelle udfordringer, som vi står overfor, skal vi derfor turde stille spørgsmål, der skubber til de strukturer og systemer, vi har i dag. Hvordan vil fremtidens arbejdsmarked se ud om 10-20, når nye generationer for alvor træder ind? Hvordan ruster vi velfærden til de forandringer, der er på vej?

Om analysen

Denne forandringsanalyse skal ses som første trin i processen med at imødegå nogle af de fundamentale udfordringer, kommunerne står overfor – herunder manglen på arbejdskraft.

Analysen er udarbejdet som et afsæt til videre dialog om de svære spørgsmål og overvejelser, der rejses, når vi ser langsigtet på arbejdsmarkedet som helhed. Det er derfor ikke en analyse, som giver endegyldige svar og færdige løsninger, men derimod et bud på de forandringskræfter, vi må forholde os til, når vi skal ruste os til fremtidens arbejdsmarked.

En enkelt analyse vil naturligvis ikke kunne udfolde alle elementer på arbejdsmarkedet i sin helhed. Valget har derfor været at se på tværs og afdække centrale temaer, som vi skal tage greb om – både i det offentlige og det private. Der er udvalgt fire temaer, som har stor betydning hver især. Temaerne griber dog også uundgåeligt ind i hinanden.

Med afsæt i analysen og temaerne er det ambitionen at samle kommuner og andre samskabsaktører om at søge nye svar på, hvordan vi får enderne på arbejdsmarkedet til at mødes. Altså bliver næste skridt at identificere og afprøve nye løsninger set i lyset af de udfordringer og forandringskræfter, altså store tendenser, vi står midt i.

Analysens fire temaer

Forandringsanalysen er bygget op af fire hovedtemaer. Hvert tema indeholder en beskrivelse af de forandringer, vi ser lige nu, og som allerede adresseres på forskellig vis lokalt i kommunerne og andre steder på arbejdsmarkedet. Forandringskæfterne bringer alle dilemmaer og muligheder med sig. Endeligt opstilles en række spørgsmål, som skal skabe et afsæt for videre refleksion over hvert tema.

<p>1. Velfærdsopgaven under forandring</p> <p>I Danmark har vi vænnet os til en høj grad af 'formel' velfærd. Vi står dog i en situation hvor der kommer flere ældre, ressourcerne er begrænsede, og der er udfordringer med at rekruttere velfærdsmedarbejdere. Samtidig stiger forventningerne fra borgerne i takt med velstanden. Det rejser spørgsmålet, om vi kan begynde at tænke velfærd på nye måder, samtidig med at vi står vagt om vores sikkerhedsnet? Velfærden leveres allerede i dag i et mix mellem offentlige medarbejdere, teknologi, civilsamfund m.fl. Men skal vi til at tænke mixet anderledes, så de samlede ressourcer kommer bedre i spil til gavn for den enkelte og samfundet? Fx give større ansvar til frivillige kræfter, blive bedre til at udnytte velkendte såvel som nye teknologier og gøre det nemmere at bringe kolleger fra udlandet i spil.</p>	<p>2. Et længere arbejdsliv</p> <p>Danskerne lever længere. Gennem de sidste 100 år er den forventede levetid steget med 20 år. Det giver anledning til en ny forståelse af alderdom, og hvordan vi tilrettelægger hele livet anderledes – ikke mindst vores færden på arbejdsmarkedet. Med et længere liv følger nemlig også et længere arbejdsliv. Men hvilke faktorer har reelt betydning for, om den enkelte kan og vil arbejde længere? Her er det relevant at se på tværs af både helbred, motivation, ønsker om fleksibilitet samt strukturer og kultur for, hvordan vi trapper ud af arbejdsmarkedet.</p>
<p>3. Kompetencer og omstilling gennem hele livet</p> <p>Den vante forestilling om et liv bygget op om først uddannelse, så karriere og til sidst otium er under forandring. Vi får brug for at kunne omstille os og lære nyt gennem arbejdslivet. Samtidig bruger vi langt størstedelen af uddannelsesressourcerne på danskerne, inden de er midt i 30'erne. Oveni kommer, at de grupper, som får mindst uddannelse tidligt i livet, også er dem, der får mindst videre- og efteruddannelse. Det rejser fx spørgsmålet, om vi skal til at tænke uddannelse mindre lineært og mere som byggeklodser, der kan sammensættes gennem livet.</p>	<p>4. Nye strømninger på arbejdsmarkedet</p> <p>Mange af de faste strukturer på arbejdsmarkedet er under forandring. Det kommer bl.a. til udtryk i det stigende antal, der har atypiske ansættelser uden en traditionel arbejdsgiver fx på platforme som Wolt og Just Eat eller som freelancere og projektansatte. Der kan også observeres tiltagende tydelige ønsker om et mere fleksibelt arbejdsliv på tværs af alle aldersgrupper. Men 'fleksibilitet' er et bredt begreb, som kan rumme alt fra forsøg med fire-dages arbejdsuge til hjemmearbejde eller fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet i fx selvstyrende teams. Der er behov for at se nuancerne og blive klogere.</p>

To stærke forandringskræfter

To af de *stærkeste* forandringskræfter, som ikke kan isoleres i særskilte temaer, er 1) Den stigende middellevetid og 2) Teknologi og digitalisering. Forandringskræfterne påvirker alle fire temaer i analysen, og de er derfor beskrevet særskilt i nedenstående boks med fokus på de nye muligheder og udfordringer, de rummer hver især.



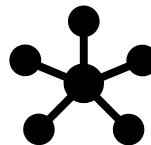
Vi lever længere

Gennem de sidste 100 år er danskernes forventede levetid steget med ca. 20 år. Med en middellevetid på 83,1 år for kvinder og 79,4 år for mænd kan mange forvente at leve et langt liv med mange livsfaser i modsætning til for 100 år siden, hvor livet – og arbejdsmarkedets logikker – i højere grad var tænkt i tre lineære faser; uddannelse, arbejde og pension.

Forandringerne, som den ændrede demografi fører med sig, griber ind i alle dele af vores samfund – ikke mindst har det konsekvenser for velfærden, når ligningen ikke går op generationerne imellem, og der er færre til at forsørge og passe de mange ældre.

Udsigten til et langt liv kan ændre vores forestilling om, hvordan det skal leves og planlægges. Det kan få betydning for danskernes adfærd på uddannelsesområdet og arbejdsmarkedet. Samtidig kræver det velstand og godt helbred at skulle holde til et langt liv.

Ikke mindst har den længere levealder betydning for vores forståelse af alderdom. Hvor når er vi gamle? Og er alderdommen en byrde eller en gave?



Teknologi og digitalisering

Der kan ikke herske tvivl om, at internettet, digitalisering og nye teknologier har transformeret vores samfund grundlæggende. Det er en udvikling, der vil fortsætte. Stærke fænomener som cybertrussel og kunstig intelligens vinder frem som noget, der kan omkalfatre vores samfund og arbejdsmarked.

Digitalisering og teknologi har allerede indflydelse på alle områder af arbejdsmarkedet – uanset om vi taler kompetencer, tilrettelæggelse af arbejdet eller udformning af velfærdsopgaven.

Danmark er et foregangsland, når vi taler om digitalisering af den offentlige sektor. Vi har gode dataregistre og omfattende digital infrastruktur, der understøtter velfærdsstaten på en måde, der er unik i verden. Samtidig er der stadig mange benspænd, også når kendt teknologi skal implementeres.

Vi går en fremtid i møde, hvor vi løbende må forstå og udnytte de teknologiske muligheder, der viser sig – samtidigt skal vi erkende, at vi ikke kan forudse positive eller negative konsekvenser til fulde og derfor også skal være parate til at skifte kurs, når nye vinde blæser.

TEMA 1: Velfærdsopgaven under forandring

Dette tema handler om de strømninger og forandringer, der lige nu kan observeres særligt i relation til den kommunale velfærdsopgave.

- *Den demografiske udvikling presser den kommunale opgaveløsning.*
- *Den højere levestandard medfører højere forventninger til velfærd, stigende køb af private tilbud og øget ulighed.*
- *Teknologi og kunstig intelligens accelererer.*

Pres på velfærden

Den demografiske udvikling medfører et gevaldigt pres på velfærden. De næste ti år har vi udsigt til, at vi bliver ca. 143.000 flere ældre over 80 år. De store årgange er til den tid trådt ud af arbejdsmarkedet, og vi vil mangle titusindvis af medarbejdere til sundhed, pasning og pleje. Uanset velstand og økonomisk råderum må vi erkende, at der i fremtiden ikke vil være nok mennesker til at løfte velfærdsopgaven, som vi kender og definerer den i dag.

Danskernes forventninger til service og velfærd

Samtidig er danskerne generelt blevet mere velstående. Det skaber et pres, fordi borgernes forventninger til den offentlige service stiger sammen med en stigende levestandard og muligheden for selv at kunne købe sig til mere. Det offentlige forbrug pr. bruger er tilsvarende ikke steget med velstandsudviklingen de sidste mange år. Samtidig viser en rundspørge fra i år, at godt halvdelen af danskerne forventer, at velfærden vil være dårligere om 10 år, og at 77 pct. forventer at skulle tilkøbe service som fx rengøring i fremtiden⁸.

Allerede i dag er der mange af de borgere, der har muligheden, som vælger et privat alternativ eller forsikrer sig privat. Fx er der i dag 2 mio. flere borgere, der har en privat sundhedsforsikring end i 2003. Og andelen af børn og unge, der går i en privatskole, er siden 2007 steget fra ca. 13 pct. til næsten 20 pct. Det betyder stadigt stigende ulighed og en fremtid, hvor den offentligt udbudte velfærd ikke kan følge med borgernes forventninger til kvalitet og omfang. En fremtid med et a- og b-hold, hvor borgere, der ikke kan betale for deres egen velfærd, får svære kår, og en fremtid, hvor velfærdssamfundet kommer under pres, hvis individualiseringen kommer til at trumfe det universelle princip.

En anden konsekvens af den stigende velstand er, at danskerne har mulighed for større opsparring til alderdommen. Spørgsmålet er rejst om, hvorvidt der spares for meget op, så flere måske vil vælge at trække sig tidligere fra arbejdsmarkedet. Dette skal yderligere belyses for at forstå dets konsekvenser for et fremtidigt arbejdsmarked og velfærdsmodellen.

Rekrutteringsudfordringer i kommunerne

Kommunerne har længe mærket rekrutteringsudfordringerne på de borgernære velfærdsområder. Særligt i ældreplejen bliver der fundet løsninger i en bred palette af tiltag for fortsat at

⁸ Momentum (2023): [Opdeling i A- og B-hold truer: Danskerne forventer at købe sig til velfærden \(kl.dk\)](#)

kunne levere velfærd af høj kvalitet. Dette er alt fra rekrutteringsindsatser og selvstyrende teams til skærmesøg og udenlandsk arbejdskraft. Alle greb gælder, når hullerne skal lukkes her og nu. Med den demografiske udvikling, der tegner sig i horisonten, skal der dog flere og mere grundlæggende nye løsninger til, så vi kan imødegå de forandringer, der vil præge vores samfund og arbejdsmarked fremover.

Fremtidens velfærd

I lyset af det stigende pres er det tid til at stille spørgsmålene om, hvordan vores velfærdssamfund skal se ud i fremtiden med de ressourcer, vi har til rådighed. Kommunerne er den største leverandør af velfærdsservice og leverer velfærd i en bred palette af ydelser, aktører og møder med borgerne. Opgaverne løftes allerede i dag i en kombination af offentlige og private aktører, civilsamfund, pårørende og teknologi.

Et nyt velfærdsmix?

Spørgsmålet bliver, om komponenter og aktører i fremtiden kan sammensættes på nye måder, og om der kan skrues på det velfærdsmix, vi kender, så aktørerne indtager nye roller, og der skubbes til arbejdsdelingen. Fx et velfærdsmix, hvor kommunen indtager en mere faciliterende rolle i opgaveløsningen, som bringer en bredere vifte af ressourcer omkring borgeren i spil.

Prioritering og partnerskaber

Når flere aktører skal på banen og indtage nye roller, hænger det selvfølgelig også sammen med, at ressourcerne i det offentlige er pressede, og forventningerne til velfærden høje. Der er med andre ord behov for at prioritere og tydeliggøre, hvad der er offentlig kernevelfærd, hvor ansvaret bare ikke må svigte, og hvad der i højere grad må ses som private anliggender eller områder, hvor andre gode kræfter må trække med. Fx ligger der gode muligheder i at afsøge, hvordan samspillet mellem kommune og civilsamfund kan udvikles på en måde, hvor det reelt betyder, at der skal bruges mindre arbejdskraft kommunalt. Kan vi skabe nogle mere forpligtende samarbejder, hvor civilsamfundet får et større ansvar, og hvor borgerne stadig får den service, de har behov for? Senest har flere stemmer i debatten om velfærden peget på potentialet i et styrket samarbejde mellem kommuner, fonde og frivillige, sociale organisationer⁹.

Velfærd med borgeren i centrum

Der er selvfølgelig dilemmaer forbundet med at dele ansvaret for velfærdsopgaven ud på flere aktører, da der er hensyn til kvalitet og retssikkerhed. Omvendt vil den samlede pulje af ressourcer vokse, og måske kunne man forestille sig, at nye velfærdsmix kan skabe mulighed for en mere skræddersyet service til borgeren? En mere netværksbaseret tilgang kræver særligt opmærksomhed på de svageste borgere og navnlig dem, der ikke har et stærkt netværk. I forhold til de ældre ved vi allerede, at dem uden pårørende er dårligere stillet – så hvordan kan vi sikre, at et andet mix af velfærdsudbydere ikke bliver på bekostning af denne gruppe¹⁰?

⁹ Altinget (2022), [Anders Ladekarl forudser paradigmeskifte i velfærden](#), FOA (2023): [Fagprofessionelle og frivillige skal gå hånd i hånd | FOA](#), Mandag Morgen (2023), [Sådan aktiverer vi det civile potentiale - Mandag Morgen](#), Mandag Morgen (2021), [Vidensgrundlag - Nordisk topmøde \(mm.dk\)](#)

¹⁰ Vive (2018), [Barnløshed og familieform i det sene voksenalv](#)

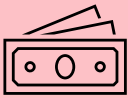
Hvad består velfærd af?

Her opsummeres de mest centrale aktører og elementer, som indgår i det velfærdsmix, vi kender i dag.



Den offentlige hovedleverandør

Langt hovedparten af velfærd leveres fra den offentlige sektor med et offentligt forbrug på over 617 mia. kr.¹¹. Her udgør statens forbrug ca. 27 pct., og regionernes forbrug knap 25 pct., mens kommunernes forbrug udgør den største andel med 48 pct. Udgifterne går bl.a. til opgaver som skoler, dagtilbud, ældrepleje, specialiseret hjælp til børn og voksne, forsyning, kulturelle tilbud, byudvikling mv.



Privat velfærd

Flere og flere borgere vælger privat velfærd til. På landsplan går nu næsten 20 pct. af eleverne i privatskole, og i nogle kommuner er det mere end hver tredje elev¹². Samtidig er der stadig flere, som bliver dækket af private forsikringsordninger enten selvbetalt eller som et medarbejdergode. I 2022 havde 2,7 mio. danskere eksempelvis en privat sundhedsforsikring¹³.



Civilsamfundet løfter med

De frivillige organisationer indtager også en rolle i den danske velfærdsmodel. Som supplement til den offentlige velfærd træder frivillige ind i fx vågetjenester på hospice, tryghedskald for ældre, integration og jobmatch for flygtninge og meget mere. Særligt er de socialfrivillige aktive – de bruger 16,2 timer i snit om måneden på frivilligt arbejde¹⁴.



Stigning i udenlandske kolleger

I 2022 udgjorde international arbejdskraft¹⁵ ca. hver 8. ansatte på arbejdsmarkedet. Det er i antal mere end en fordobling i forhold til 2008 – fra 139.000 til 302.000 ansatte. I den offentlige sektor – kommuner, regioner og stat – er mellem 6 og 7 pct af lønmodtagerne udenlandske statsborgere. Det samme tal i det private er 14 pct.



Teknologi som en del af ligningen

Teknologi er en integreret del af det, vi kalder velfærd i dag, og Danmark er udnævnt til verdensmester i offentlig digitalisering¹⁶. Langt de fleste danskeres hverdag er på en eller anden måde påvirket af teknologi til velfærd, om det er ugeplaner i AULA eller muligheden for at tilbringe alderdommen i eget hjem takket være sensorer og skærme.



Pårørende

Som pårørende spiller vi også en rolle i hinandens liv. Der er dog store forskelle på, hvilken karakter af velfærdsarbejde, der er tale om og i hvilket omfang. Ikke mindst er der også forskellige holdninger til, hvad der definerer velfærdsarbejde, og hvad der er almindelig omsorg for et familiemedlem. Uanset findes der ikke kvantificeret viden om pårørendes bidrag til velfærd.

¹¹ Danmarks Statistik, [Offentlig sektors økonomi - Danmarks Statistik \(dst.dk\)](https://dst.dk)

¹² Vive (2023), [Flere forældre vælger folkeskolen fra - vive.dk](https://vive.dk)

¹³ Forsikring og Pensioner (2022), [Sundhedsforsikringer for 2003-2022 - F&P \(fogg.dk\)](https://fogg.dk)

¹⁴ Center for frivilligt socialt arbejde (2018), [Fakta om frivillige i det sociale arbejde](https://www.cfsa.dk)

¹⁵ International arbejdskraft er defineret som lønarbejde udført af personer med udenlandsk statsborgerskab og andelen i sektorerne er blandt 18-64-årige. Antallene er opgjort i 4. kvartal i hvert af årene.

¹⁶ Digitaliseringsstyrelsen (2022), [FN kårer endnu engang den danske digitale offentlige sektor som verdens bedste](https://digitaliseringsstyrelsen.dk)

Kolleger fra udlandet

Medarbejdere fra udlandet har hidtil været en af hovedårsagerne til beskæftigelsesfremgangen i Danmark – både i den private og offentlige sektor. En analyse fra Kraka¹⁷ viser, at udlændinge udgør ¾ af stigningen i antallet af lønmodtagere i Danmark i perioden marts 2008 til marts 2023. Indtil videre er det dog relativt begrænset, hvor meget udenlandske kolleger fylder på velfærdsområderne. Det skyldes for en stor del høje krav til sprog og kommunikation samt autorisationer. Det er altså ingen snuptagsløsning at hente flere medarbejdere fra udlandet, og det kræver investering – også i integrationsopgaven omkring de nye borgere. Men der er oplagt muligheder i at styrke området. En befolkningsundersøgelse, KL fik lavet i foråret 2023, viser, at 40,3 pct. af de adspurgte borgere ser positivt eller meget positivt på at få flere velfærdsarbejdere fra udlandet som en løsning på arbejdskraftmangel til velfærdsområderne.

Gentænk velfærden digitalt

Hvad angår de teknologiske muligheder for fremtidens velfærd, er der mange. Nogle ligger lige for i form af modne teknologier, hvor opgaven er at få teknologien implementeret og udnyttet til fulde. En datadrevet og vel-digitaliseret kommune kræver vedvarende opmærksomhed – ikke mindst opmærksomhed på, at teknologien skal opleves værdiskabende i organisationen og meningsfuld for borgeren. Udover de kendte teknologier er der dem med mere fremtidsmusik i. Alene udviklingen af generativ AI som fx ChatGPT har vist, at teknologier som kunstig intelligens (AI) har potentiale til at forandre måden, kommunerne arbejder og møder borgerne på. Mulighederne og dilemmaerne er mange – og ikke nogen, vi kan kende til fulde. Vi skal finde vores ben i, hvad den kunstige intelligens kan og skal – og hvordan vi deler (velfærds-)arbejdet mellem mennesker, robotter og alt derimellem.

Teknologien rummer dog oplagt potentialer, som – hvis vi bruger dem rigtigt og klogt – giver mulighed for at gentænke velfærden og den måde, borgerne i fremtiden vil opleve kommunal service. Efterhånden er det danske samfund så digitaliseret, at borgerne også forventer en moderne og individualiseret (datadrevet) service¹⁸. Det kan ganske enkelt opleves som uforståeligt for borgeren, at noget er bøvl, bureaukratisk eller besværligt, når digitaliseringen netop har medført brugervenlighed og hastighed i mange andre henseender.

Glimt fra virkeligheden

Forandringskræfterne mærkes allerede i kommunerne. I praksis er der allerede gjort mange tiltag for at rekruttere og/eller tænke velfærdsopgaven anderledes. De fleste kommuner eksperimenterer og afprøver initiativer og indsatser, der understøtter de rekrutteringsudfordringer, man står akut med. Grebene dækker alt fra brug af nye såvel som velkendte teknologier, øget inddragelse af pårørende og civilsamfundet mv. Herunder er en række eksempler på, hvordan kommunerne adresserer udfordringerne:

¹⁷ Kraka (2023), [udenlandsk arbejdskraft har bidraget med 40 pct. af væksten siden 2008.pdf \(kraka.dk\)](#)

¹⁸ Samfundsøkonomen (2021): [Digitalisering i kommunerne](#)

<p>Forstærkning udefra Lolland Kommune</p> <p>På Lolland har man sammentænkt en løsning på to udfordringer; at der bliver mange flere ældre på Lolland og samtidig lang færre yngre. Også mere end i resten af landet.</p> <p>Som et forsøg på at udligne demografien og samtidig skaffe arbejdskraft til social- og sundhedsområdet er man, som én af flere løsningsveje, begyndt at rekruttere international arbejdskraft fra bl.a. Bulgarien, Irland, Italien, Polen, Portugal, Rumænien, Spanien, Tyskland og Ungarn.</p> <p>Der er primært fokus på arbejdskraft fra EU/EØS-borgere, da denne gruppe er omfattet af betydeligt lempeligere regler for indrejse.</p>	<p>På plejehjem i eget hjem Haderslev Kommune</p> <p>I Haderslev Kommune har man skabt mulighed for, at ældre efter eget ønske kan blive boende i eget hjem i stedet for at blive visiteret til plejebolig.</p> <p>De teknologiske hjælpemidler hjælper med til, at et fast team bedre kan planlægge besøg i hjemmet – ikke mindst skaber det tryghed for borger og pårørende, at hjælpen er hurtig og tæt på.</p> <p>Plejehjem i eget hjem er et bud på fremtidens ældrebolig, når vi debatterer det vigtige spørgsmål om, hvor de mange ældre skal bo.</p>	<p>Unge på venteliste til job Skive Kommune</p> <p>I Pleje og Omsorgsforvaltningen i Skive Kommune har man satset massivt på de unge for at få vikarplanerne til at gå op hen over sommeren.</p> <p>Strategien var at nå helt ud til de unge ved at bruge de kommunikationsformer, som de unge selv bruger. Der blev lavet videoer med unge fritidsjobbere, som kunne fortælle med deres eget sprog, hvorfor det var fedt at arbejde i ældreplejen.</p> <p>På denne måde lykkedes det at få de unges øjne op for mulighederne for at arbejde med pleje og omsorg. Resultatet blev ventelister med unge – klar til at give et nap med over sommeren.</p>
<p>Netværksfamilier er guld værd Tårnby Kommune og Røde Kors</p> <p>I Tårnby Kommune er netværksfamilier et vigtigt værktøj i kommunens integrationsindsats. Her tager frivillige over, når der er tale om indsatser, kommunen ikke varetager.</p> <p>Netværksfamilier og -personer kan hjælpe flygtningene med stort og småt i hverdagen, som ligger uden for sagsbehandlerens arbejdsområde. Det kan være at hjælpe med en brugsanvisning til vaskemaskinen, læse og forstå en besked fra skolen eller inspirere til fritidsaktiviteter osv.</p>	<p>Appbaseret træning frigiver hænder Kerteminde Kommune</p> <p>Kerteminde Kommune har anvendt appbaseret genoptræningsforløb til sine borgere i ældreplejen siden 2021. Allerede det første år har kommunen realiseret en gevinst ved, at borgere, som har været i et rehabiliteringsforløb, har opbygget en bedre fysik, hvilket har medført et reduceret behov for pleje. 55 pct. af borgerne fik en forbedret fysik, og appbaserede træningsprogrammer sparede i 2021 Kerteminde Kommune for over 1 mio. kr. og reducerede det årlige plejebæbehov blandt de deltagende borgere med 27 timer.</p>	<p>Borgere blev fast afløserkorps i ældreplejen Varde Kommune</p> <p>I Varde Kommune har man etableret et fast afløserkorps ved at rekruttere blandt borgerne i lokalområdet. Det har resulteret i et afløserkorps, som ikke nødvendigvis er faglært, men til gengæld er fast. De positive resultater har været mange; for det første sikres kontinuitet og derved tryghed hos de ældre – dernæst har man sparet tusindvis af eksterne vikartimer. En afledt effekt har også været borgere, der tidligere ikke havde kendskab til omsorgsfaget, er startet på SOSU-uddannelsen. Fx har en tidligere murer og et postbud taget springet ind i ældreplejen. Dermed er afløserkorpset også med til at åbne nye døre for folk, der overvejer et karriereskifte.</p>

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser, som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- [Gentænk velfærden, Kommunernes Digitaliseringspolitik 2022](#). Digitaliseringspolitikken tager udgangspunkt i manglen på arbejdskraft.
- [Kommunernes Teknologipartnerskab](#) der i de kommende 1,5 år skal understøtte kommunerne i at implementere digitale løsninger, som har bevist, at de både er til gavn for borgere og medarbejdere samtidig med, at de frigiver tid.
- [Casesamling om tidsbesparende teknologier i kommunerne. 10 cases med tidsbesparende velfærdsteknologi med dokumenteret effekt.](#)
- KL's Casebank: [Rekrutteringsinitiativer på ældre- og sundhedsområdet](#)
- Danmark har gennem en årrække øget arbejdsudbuddet ved internationale medarbejdere. For at forløse det potentiale der er i international arbejdskraft, skal Danmark arbejde målrettet med tiltrækning, modtagelse og fastholdelse af international arbejdskraft.
- [En fremtid på fuldtid](#). KL og Forhandlingsfællesskabets fælles indsats for at få flere kommunale medarbejdere op i tid eller på fuldtid.

Spørgsmål til videre refleksion

- *Hvordan skal vores kollektive samfundsmodel se ud i fremtiden med de ressourcer, vi har til rådighed?*
- *Skal vi have færre varer på hylderne i den offentlige velfærd? Og I givet fald hvilke?*
- *Skal vi sætte grænser for, hvad der er skattefinansieret service, og hvad borgerne selv må tilkøbe?*
- *Hvilke samarbejder, synergier og arbejdsdeling vil give det bedste velfærdsmix leveret af forskellige aktører?*
- *Kan vi fokusere individuelt og sætte borgeren i centrum og samtidig sikre, at alle borgere får den velfærd, de har behov for?*
- *Hvordan sikrer vi, at teknologien styrker velfærden, så vi får mest muligt ud af ressourcerne samtidig med, at det opleves meningsfuldt af borgerne?*
- *Er flere kolleger fra udlandet en væsentlig del af løsningen?*

Fakta på tværs: Velfærdsopgaven under forandring

I dette ark samles nogle af de data, der underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

Flere 80+-årige og flere 0-5-årige

De næste ti år frem mod 2033 bliver vi 142.000 flere ældre over 80 år, hvilket næsten er 2/3 flere ældre, end vi er i dag.

Samtidig forventes det, at der frem mod 2033 kommer knap 60.000 flere små børn i alderen 0-5 år.

48%

... mener, at velfærden vil være dårligere om 10 år, end den er i dag. (KL, Momentum, 2023)

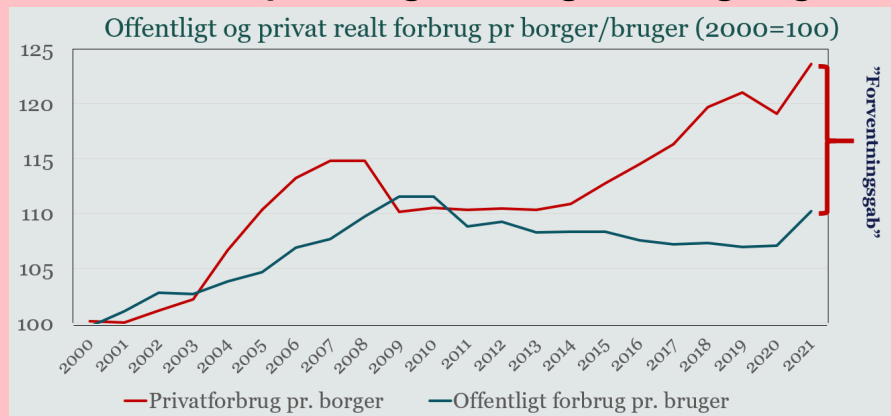
Privat velfærd vinder frem

Vi ser fx, at ca. 2,7 millioner danskere i dag har en privat sundhedsforsikring. I 2010 var antallet 1,2 millioner danskere. (F&P, 2023)

Hver femte elev ...

... går i dag i en privatskole.

Gabet mellem privat og offentligt forbrug stiger



(Kilde: KRAKA, KL)

Samtidig tjener forældre til børn i privatskoler typisk væsentligt mere og har en højere uddannelse end forældre til børn i den kommunale folkeskole. En opgørelse fra Danmarks Statistik viser, at i Hovedstadsområdet tjener forældre til børn i privatskoler 26 pct. Mere end forældre med børn i de lokale folkeskoler.

International arbejdskraft

I den private sektor udgør de internationale medarbejdere **ca. 14 pct.** Af lønmodtagerne, mens de i den offentlige sektor udgør **knapt 7 pct.** Samlet set er andelen af lønmodtagere med international baggrund steget med 9 procentpoint fra 2008 til 2022.

40,3 %

... ser positivt eller meget positivt på at få flere velfærdsarbejdere fra udlandet som en løsning på arbejdskraftmangel.

Lang proces for autorisation

Ansøgninger til autorisation til fx SOSU-assistent uden for EU/EØS-landene tager lige nu op mod 1 år at behandle. Dertil skal bestås danskprøve 3 og efterfølgende i en evalueringsansættelse på 6 mdr.

Vi skruer op for brugen af teknologi

Et vigtigt svar på den manglende arbejdskraft er at bruge teknologi og digitalisering til at frigive tid. 53 kommuner har fx tilmeldt sig Kommunerne Teknologipartnerskab

63 kommuner

... har eller er i gang med at implementere skærm-besøg i syge- og/eller hjemmeplejen. (KL, Momentum, 2023)

Flere på fuldtid

3.685 flere personer arbejder i dag fuldtid på SOSU-området sammenlignet med for fem år siden. Det er en stigning på 39 procent. Det sker bl.a. efter flere års fokus på at få flere kommunalt ansatte op i tid eller på fuldtid. (KL, Momentum, 2023)

TEMA 2: Et længere arbejdsliv

Dette tema handler om de strømninger og forandringer, der lige nu observeres som følge af den stigende levealder og hvilke perspektiver, det giver på et længere arbejdsliv og seniortilværelsen som dele af et langt liv.

- *Med den længere levealder følger et længere arbejdsliv.*
- *Den længere levealder giver også anledning til en ny forståelse af alderdom, og hvordan vi tilrettelægger hele livet.*
- *Den ældre generation er ikke (længere) en entydig gruppe, men derimod en mangfoldig gruppe hvad angår aldersspænd, socioøkonomiske forhold og helbred.*
- *Pensionister er generelt blevet mere velstående.*

Pension før og nu

Da folkepensionen blev indført som rettighed i 1956, var det med en pensionsalder på 67 år. Men ordningerne har ændret sig siden 1956. Flere ordninger, der gør det muligt at trække sig tilbage før tid, er kommet til. Ud over førtidspension (1921) findes også efterløn (1979), seniorpension (2020) og tidlig pension (kendt som Arne-pension, 2022). Udover de offentlige pensionsydelser er pensionssystemet i dag bygget op om to yderligere søjler: arbejdsmarkedspensionerne (1987) og privat pensionsopsparing. Danskerne har siden 1990'erne opbygget disse to gradvist, og stadigt flere supplerer nu den offentlige pension med private opsparinger¹⁹. I dag har 9 ud af 10 på arbejdsmarkedet en privat pensionsordning²⁰.

Hvem er seniorerne?

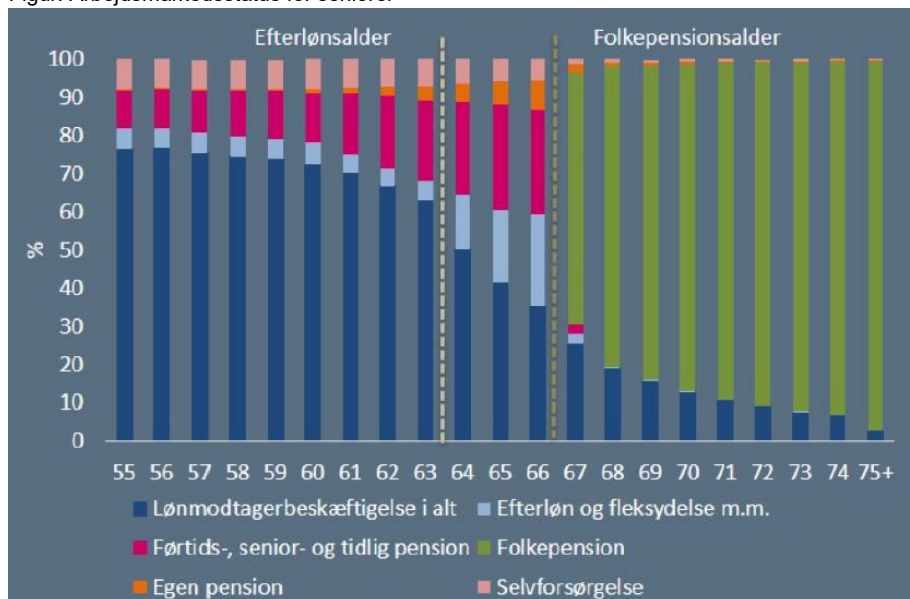
Der er i skrivende stund ca. 920.000 danskere i aldersgruppen 55-66 år²¹. Ser vi på denne gruppe, så er lønmodtagerbeskæftigelsen faldende med alderen, mens andelen på en af de fire tilbagetrækningsordninger er stigende frem mod folkepensionsalderen. I dag er det ca. 60 pct. af danskerne, der har trukket sig ud af arbejdsmarkedet inden pensionsalderen. Af de resterende 40 pct. er det ca. tre fjerdedele, der går på pension, når de når deres pensionsalder, mens knap en fjerdedel fortsætter i fuld- eller deltidsbeskæftigelse efter folkepensionsalderen.

¹⁹ Finansministeriet (2017), [Det danske pensionssystem nu og i fremtiden](#)

²⁰ F&P (2023)

²¹ Danmarks Statistik

Figur: Arbejdsmarkedsstatus for seniorer²²



Øget arbejdsudbud blandt de +60-årige

Siden 1990'erne er der gennemført en lang række arbejdsmarkedsreformer omkring efterløn, pensionsalder og dagpengeter mv. med hensigten om at øge arbejdsudbuddet blandt seniorerne. Siden 2010 er den gennemsnitlige alder for tilbagetrækning steget med ca. 3,7 år. De seneste år er tilbagetrækningsalderen dog stagneret og lå i 2022 på samme niveau som i 2019. Dette tilskrives primært de nye tilbagetrækningsmuligheder som seniorpension og tidlig pension (tidl. Arne-pension). Beskæftigelsen for +60-årige er i perioden 2008–2021 steget med 142.000, hvilket svarer til, at beskæftigelsesfrekvensen er steget med 22 procentpoint for denne gruppe.

De ledige seniorer

Ledigheden for de 60+-årige lå i maj 2023 på 2,7 pct., hvilket var samme niveau som øvrige aldersgrupper. Til sammenligning er ledigheden 4,3 pct. for aldersgruppen 25-29 år²³. For alle ledige er der generelt en overrepræsentation af ufaglærte. Dette gælder også seniorerne.

Det er sværere for seniorer end andre grupper at finde et nyt job, når de først er blevet ledige. Blandt de 55- til 59-årige, som gik fra beskæftigelse til ledighed i 2021, var 21 pct. fortsat ledige efter et år. For de 30- til 54-årige var den tilsvarende andel 18 pct., mens den kun var 13 pct. for de 15- til 29-årige²⁴. Der findes ikke tilstrækkelig viden om årsagerne til, at seniorerne er ledige i længere tid end andre. I en undersøgelse fra Danmarks Statistik fra 2023 mener 64 pct. af de adspurgte selv, at alderen er en ulempe i jobsøgningen – det er dog langt færre, der direkte har fået at vide, at alderen er en ulempe²⁵. Andre faktorer kan også spille ind – fx kan det tænkes, at man er mindre aktiv i jobsøgningen med udsigten til få år på arbejdsmarkedet, mens der også kan tænkes at være større ubalance mellem forventninger og kompetencer i jobsøgningen

²² Torben M. Andersen, Aarhus Universitet

²³ Danmarks Statistik

²⁴ Beskæftigelsesministeriet (2023), [Status på arbejdsmarkedet, maj 2023](#)

²⁵ Danmarks Statistik (2023), [Ledighed blandt seniorer](#)

i denne aldersgruppe end i andre. Dette findes der ikke nogen dokumentation for på nuværende tidspunkt.

Jobcentrene bruger samme indsatser for seniorer som for andre målgrupper. Seniorerne er lige så forskellige som øvrige aldersgrupper. Der er dog mere nedslidning end i de øvrige aldersgrupper, hvilket også afspejler sig i øget brug af tilbagetrækningsordninger.

Seniorerne er meget forskellige

Langt hovedparten af dem, der når pensionsalderen, er ved godt helbred. Seniorlivet giver i dag mulighed for at leve en aktiv og engageret pensionistliv, og det er for mange blevet en ny aktiv livsfase. Denne gruppe pensionister dyrker sport, rejser, passer børnebørn, engagerer sig i foreninger og fællesskaber. Årsagerne er flerfoldige og handler blandt andet om mindre rygning, bedre arbejdsmiljø- og levevilkår samt et bedre sundhedsvæsen. Blandt seniorerne ses også en stigning i personer, der enten arbejder frivilligt eller gerne vil arbejde frivilligt, når de går på pension²⁶. Mange bidrager også uformelt til velfærdsarbejdet som pårørende, bedsteforældre mv.

Når vi alligevel de seneste år ser mange blandt de 60-66-årige trække sig tilbage før tid, skyldes det en gruppe ældre, som er nedslidte. En ny rapport fra forskningsprojektet SeniorArbejdsLiv viser fx, at dårligt helbred, nedslidning, nedsat arbejdsevne, smerte og stress er en udbredt årsag til tilbagetrækning hos særligt personer på seniorpension og førtidspension sammenlignet med personer på efterløn og Arne-pension²⁷. Betragter man den ældre generation som en ekstra ressource, er det derfor vigtigt at være opmærksom på, at der er tale om en meget forskelligartet gruppe. Der er forskelle i aldersspænd og socioøkonomiske forhold, og der ses en polarisering i udviklingen af ældres helbred²⁸.

Incitamenter og barrierer for et længere arbejdsliv

Årsagen til den øgede beskæftigelsesfrekvens kan kun til dels tilskrives de tilbagetrækningsreformer, som er blevet gennemført. Det Økonomiske Råd (DØRS) peger på, at beskæftigelsen er steget mere blandt seniorer, end hvad der kan forklares af reformeffekterne. Her tilskrives andre forhold, som fx konjunkturerne, en del af forklaringen. Men også sundhedstilstand, arbejdsmiljø såvel som ændrede præferencer kan have betydning²⁹. I det videre arbejde kan det med fordel undersøges, hvad der motiverer og understøtter denne adfærd – hvad er årsagerne til, at flere arbejder længere, når det ikke alene kan tilskrives økonomiske incitamenter?

Fritid og fleksibilitet

I samme ombæring er det relevant at blive klogere på de faktorer, der spiller ind i beslutningen om at gå på pension. Udover helbredet som en åbenlys faktor, så har arbejdslivstilfredshed, fritid og fleksibilitet betydning for, om seniorerne bliver længere på arbejdsmarkedet. En ny undersøgelse fra PFA bekræfter dette billede. Her svarer 45 pct. af de adspurgte mellem 50 og

²⁶ Vive (2019), [Ældres frivillige arbejde – Udviklingen over tid](#), Dansk Erhverv (2022), [De kommende ældres frivillige arbejde](#) og Dansk Erhverv (2022), [Uindfriet potentiale blandt de ældre](#)

²⁷ Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2023), [Lars-L-Andersen 2023 SAL-rapport Tidsudvikling-2018-2022.pdf \(seniorarbejdsliv.dk\)](#)

²⁸ Vive: [Efter MATURE: Hvad er udfordringerne - og hvor er løsningerne?](#)

²⁹ Det Økonomiske Råd (2021), [Kapitel III: Tilbagetrækningsaftalen | DØRS \(dors.dk\)](#)

65 år, at de er villige til at arbejde, efter de har nået folkepensionsalderen. Men det er vigtigt for dem, at det kan gå hånd i hånd med mere fleksibilitet i arbejdstiden, bedre senkarriere-planlægning og i det hele taget en mere gradvis og gennemtænkt overgang fra arbejdsliv til pensionistliv.

Dertil kommer, at det danske pensionssystem ofte opfattes som ufleksibelt og uigennemskueligt³⁰, hvilket kan spænde ben for, at den enkelte kan kombinere arbejde, frivillighed og frihed, som man selv ønsker det – og på en måde, som er tilstrækkelig økonomisk fordelagtig.

Velstand og kultur

De danske seniorer har over de seneste årtier fået større formue, bl.a. fordi danskerne i stigende grad har sparet op til deres alderdom³¹. En større disponibel formue kan potentielt give større økonomisk frihed og fleksibilitet til at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet tidligere, da seniorerne vil have flere ressourcer til at opretholde deres levestandard og dække deres udgifter efter pensioneringen. I dag er det ca. 2 pct. af de 60-66-årige, der selvpensionerer sig – dvs. som løbende får udbetalt egen pension. Finansministeriet forventer, at denne andel vil stige i fremtiden – flere vurderer dog denne fremskrivning som usikker og kun forbeholdt de få³².

Endelig spiller kulturelle normer ind i de tilfælde, hvor tilbagetrækning skyldes, at man blot har 'nået den alder' som pensionssystemet tilskriver eller omvendt oplever aldersdiskrimination fra omgivelserne³³.

Senest har KL's og Forhandlingsfællesskabets Seniorpartnerskab arbejdet med at styrke de lokale indsats med at fastholde seniorer på det kommunale arbejdsmarked. Seniorpartnerskabet har bl.a. fokus på, at der kan være meget at hente ved at være i dialog med den enkelte medarbejder om at imødekomme de behov og ønsker, som kan motivere den enkelte medarbejder til at udsætte pensionen³⁴.

Nye livsfaser i et længere liv

Et længere liv medfører flere implikationer end blot det, at arbejdslivet bliver længere. Med den længere levetid har de traditionelle livsfaser forskubbet sig. For 50 år siden varede barndommen til ca. det 18. år – senere er begreber som teenagere og tweenere kommet til³⁵. I den anden ende af livet er der ligeledes sket forskydninger, og eksperter i forbrugertrends bruger nu fire betegnelser for seniorer, der spænder mellem de meget aktive, nyligt pensionerede til dem, der er meget afhængige af omsorg og pleje.

³⁰ KL (2019), KL's [Seniorpolitik](#)

³¹ Beskæftigelsesministeriet: [Pensionister er blevet mere velstående](#)

³² F&P (2023), [Rapport om selvpensionering](#)

³³ NFA (2023)

³⁴ Seniorpartnerskabet er skabt af KL, Forhandlingsfællesskabet og 43 kommuner. Partnerskabet har til formål at give seniorer lyst til at blive længere på det kommunale arbejdsmarked. Inspirationskatalog bliver offentliggjort i efteråret 2023.

³⁵ Center for Fremtidforskning (2008), [Pensionsopsparing - Hvad skal vi med det?](#)

Fra seniorpolitik til livsfasepolitik

Et længere arbejdsliv forudsætter, at vi kan holde til det. Set i lyset af arbejdskraftsmanglen er der ikke blot brug for, at medarbejdere i alle aldre er sunde og raske – der er også brug for, at de forlader arbejdsmarkedet med helbredet i behold. Flere arbejdspladser indfører nu livsfasepolitikker ud fra deisen om, at medarbejderne har forskellige behov alt efter den livsfase, de befinder sig i. Flere organisationer - heriblandt Ældre Sagen og KL – anbefaler, at man arbejder med livsfaser, fordi kronologisk alder ikke længere har den samme betydning³⁶. Her fokuseres der bl.a. på muligheder for sporskifte og omstilling sent i livet.

Glimt fra virkeligheden

I kommunerne og andre organisationer mærkes forandringerne allerede. De reagerer ved at se muligheder og finde brugbare løsninger lokalt. Her er tre eksempler på tiltag, der har fokus på fastholdelse af seniorer.

<p>Fra seniorpolitik til livsfasepolitik Region Syddanmark med flere</p> <p>Med livsfasepolitikken ønsker man i Region Syddanmark at rekruttere og fastholde medarbejdere i alle aldre og livsfaser ud fra en forståelse af, at medarbejdere kan have forskellige behov alt efter livsfase. Eksempler på forskellige livsfaser er 'når du får/har børn', 'når du er nyuddannet', 'når du bliver ældre', 'skilsmisse' mv. I KL's seniorudspil 2019 opfordres kommunerne til at arbejde ud fra livsfasebetragtning frem for en bestemt medarbejdergruppe defineret ud fra alder.</p>	<p>Seniorordning med fuld pension på nedsat tid Arriva Danmark i samarbejde med Ældresagen</p> <p>Arriva Danmark har et strategisk sigte om at tiltrække og fastholde seniorer som buschauffører. Derfor er der bl.a. udviklet en seniorordning, hvor man kan vælge imellem tre ordninger: 1) At være timelønsansat 2) En 80-80-100 ordning eller 3) En 90-90-100 ordning.</p> <p>Det betyder at det fx er muligt at udføre 90 procent af arbejdet for 90 procent af en fuldtidsløn – men med fuld pensionsopsparing.</p>	<p>Seniorsamtaler Fredensborg Kommune</p> <p>I Fredensborg Kommune har man udviklet et nyt koncept for seniorsamtaler. I samtalen lægges der bl.a. vægt på tilrettelæggelse af arbejdet, muligheder for faglig udvikling og andre måder at bruge sine kompetencer på.</p> <p>Lederen har en særlig rolle i at spørge på en respektfuld måde, da medarbejdere har det meget forskelligt med deres pensionsovervejelser. Derfor har de nu et fast koncept at læne sig op ad og dermed være opmærksomme på at skabe fastholdelse af kompetente og erfarne medarbejdere.</p>
---	--	---

³⁶ ÆldreSagen (2023), [Personalepolitik for alle aldre](#) og KL (2019), [Seniorpolitik](#)

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser, som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- [Seniorpartnerskabet](#). Partnerskabet er skabt af KL og Forhandlingsfællesskabet. 43 kommuner deltager. Værktøjerne er færdige i efteråret 2023. Erfaringer og viden fra partnerskabet er samlet på [Seniorpartnerskabet | VPT](#)
- [KL's seniorpolitik 2019](#)
- Danmark har gennem en årrække øget arbejdsudbuddet ved en højere tilbagetrækningsalder. For at forløse det potentiale, der er i at tilskynde flere til at blive længere, skal muligheder ift. tilbagetrækning undersøges nærmere. (Se særskilt udspil om tilbagetrækning).

Spørgsmål til videre refleksion

- *Hvordan ser vi som samfund, arbejdsgivere og seniorer på alder og tilbagetrækning med nye øjne?*
- *Hvilke muligheder og udfordringer ligger der i det længere liv og en ældre befolkning, der generelt er sundere og trives?*
- *Hvilke faktorer har reel betydning for, om seniorer kan og vil arbejde længere?*
- *Hvordan sikrer vi, at ældre er ved godt helbred gennem og efter et længere arbejdsliv?*
- *Kan der ske omskoling langt senere i arbejdslivet, end det sker i dag? Hvordan skaber vi fx mulighed for at kunne indgå i arbejdsstyrken på andre områder end det, man er uddannet til?*

Fakta på tværs: Et længere arbejdsliv

I dette ark samles nogle af de data, der underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

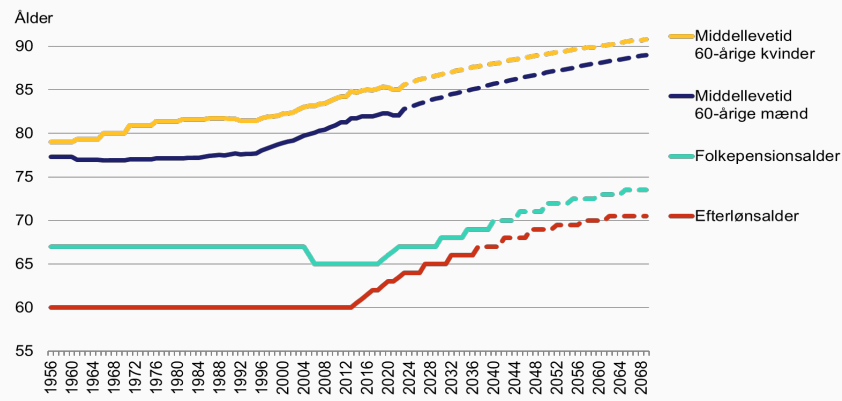
Ca. 10 år

Så meget længere lever vi i dag end i 1956. Den forventede levetid for mænd og kvinder er steget med ca. 10 år siden 1956, hvor folkepensionen blev indført. For kvinder er den steget lidt mere end for mænd.

3,7 år

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder er steget med 3,7 år for både mænd og kvinder i perioden 2010 til 2022. Kvinder trækker sig i gennemsnit 1,3 år før mænd.

Ændringer i tilbagetrækningsalder



(Danmarks Statistik, KL, 2023)

Forskel på offentlig og privat tilbagetrækningsalder

Medarbejdere i det offentlige trækker sig i gennemsnit 1 år og 4 måneder tidligere fra jobbet end medarbejdere i det private. Det svarer til ca. 16.000 personer i beskæftigelse, hvis niveauet var det samme (F&P, 2022)

1 ud af 5

Næsten hver femte akademiker har råd til at trække sig fem år før folkepensionsalderen for egen regning. Det samme gælder kun 10 pct. af de faglærte og 7 procent af de ufaglærte.

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd

Flere i beskæftigelse

Beskæftigelsen for +60-årige er steget med 142.000 fra 2008 til 2021. Beskæftigelsesfrekvensen blandt de 65-69-årige var dog ifølge OECD lavere i Danmark med 24,9 pct. Mod 32,2 pct. i Norge i 2022.

(OECD)

Tre ud af fire

danskere er interesseret i at skifte faglighed eller speciale, hvis det giver bedre muligheder i senkarrieren.

(PFA-undersøgelse, 2020)

Hver tredje ledig...

Seniorerne udgør omkring 26 pct. af de langtidsledige, og over en tredjedel af de ledige i alderen 60-64 år er ufaglærte og har ikke papir på alle deres kvalifikationer.

KL's seniorpolitikudspil

65%

forventer at blive frivillige, når de går på pension. En analyse fra Dansk Erhverv fra 2022 undersøger graden af frivillighed og holdningen til frivilligt arbejde for personer i alderen 60 til 69 år. Den viser, at 65 pct. af de kommende ældre, der fortsat er på arbejdsmarkedet, har en forventning om at blive frivillige, når de engang trækker sig tilbage.

Dansk Erhverv

TEMA 3: Læring og omstilling gennem hele livet

Dette tema handler om de strømninger og forandringer, der lige nu observeres og mærkes, når det gælder vores og arbejdsmarkedets behov for, at vi omstiller os og lærer nyt igennem hele livet. Dette er i høj grad drevet af:

- *Den længere levealder betyder også et længere arbejdsliv, hvor vi løbende skal kunne omstille os og lære nyt.*
- *Teknologi og kunstig intelligens accelererer og vil få konsekvenser for, hvad vi skal lave på arbejdet, og hvilke kvalifikationer det kræver.*
- *Ny læringsteknologi og andre læringsformer vinder frem.*
- *Globalisering.*

Fremtidens behov for omstilling

Vores uddannelsessystem og uddannelsestænkning er grundlæggende bygget op i en tid, hvor præmissen var, at langt de fleste havde samme type job og jobfunktion gennem hele arbejdslivet. Men de velkendte faser med først uddannelse, så karriere og til sidst otium er under forandring.

Virkeligheden ser noget anderledes ud i dag, hvor nye teknologier, længere levealder og globalisering ændrer på grundpræmisserne³⁷. Stort set alle faggrupper skal til at omstille sig til nye teknologiske muligheder. Nye opgaver og behov for nye kompetencer opstår samtidig med, at andre udgår. Fx estimeres det, at næsten fire ud af ti eksisterende danske job i høj grad består af opgaver, der kan løses af digitale eller fysiske robotter³⁸.

Vi ser altså ind i en fremtid, hvor vi dels skal holde flere år på arbejdsmarkedet og dels mødes af krav om at kunne omstille os og lære nyt. Det betyder, at vi i fremtiden skal indstille os på ikke blot at have én, men flere forskellige karrierer igennem arbejdslivet³⁹. Det er allerede et vilkår, som mange mærker. Tre ud af fire danskere er således interesseret i at skifte faglighed eller speciale, hvis det giver dem bedre muligheder i senkarrieren⁴⁰. Men er vores uddannelsessystem tilstrækkeligt gearret til livslang læring og sporskifte?

Mest uddannelse først i livet

I Danmark investerer vi massivt i uddannelse. Investering i uddannelse bidrager generelt til produktivitet, øget beskæftigelse og velstand. En veluddannet befolkning vil bidrage til at fastholde

³⁷ Reformkommissionen (2021), Erkendt, forsøgt løst, uløst

³⁸ Den sociale kapitalfond (2018), [nye-muligheder-for-udsatte-paa-fremtidens-arb_-d4394604.pdf \(sl.dk\)](#)

³⁹ Mandag Morgen (2020), [Verdensmestre i fleksibilitet? – Tre udfordringer til fremtidens arbejdsmarked](#)

⁴⁰ PFA (2020)

en relativ lige indkomstfordeling. Som samfund bruger vi langt størstedelen af vores uddannelsesressourcer frem til, at danskerne er ca. 30 år gamle⁴¹. Dertil kommer, at dem der får mindst uddannelse først i livet – faglærte og ufaglærte – oftest også er dem, der får mindst efteruddannelse senere hen. Eksempelvis er der siden 2010 sket en halvering i antallet af ufaglærte og faglærte, der deltager i offentlig videre- og efteruddannelse⁴². Det kan være tegn på en udfordring set i lyset af behovet for nye kompetencer til et arbejdsmarked i udvikling.⁴³ Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at megen læring og kompetenceudvikling af forskellige årsager sker uden for det offentlige videre- og efteruddannelsessystem.

Nye øjne på uddannelse og læring

Når vi ser ind i fremtidens arbejdsmarked, kan en vej frem derfor være at se med nye øjne på, hvordan vi tænker uddannelse, kompetencer og karriere. Det gælder både logikkerne i det etablerede uddannelsessystem, nytænkning af læringsformer, koblingen mellem de teoretiske og de praktiske færdigheder samt potentialet i de nye læringsteknologier, som vinder frem.

Uddannelse som byggeklodser

Vores velstand i Danmark hænger i høj grad sammen med de store investeringer, vi har lagt i uddannelse og dermed i at opbygge befolkningens dannelse, viden og kompetencer. Det er vigtigt, at vi løbende udbygger og udvikler uddannelsessystemet, der stammer fra en tid, hvor arbejdsmarkedet og kompetencebehov så anderledes ud, til at kunne svare på morgendagens udfordringer⁴⁴. Hvordan kan vi bevare gevinsterne ved en høj uddannelseskvalitet og en højtuddannet befolkning samtidig med, at vi fx tænker uddannelse mindre som lineære forløb og mere som byggeklodser, der kan kombineres henad vejen og på tværs af traditionelle fag- og uddannelsesskel?

Kan vi lære af andre lande?

I Danmark har vi generelt en høj grad af specialisering og relativt skarpe fagskel. Ser man til andre lande er fleksibiliteten større. Som eksempel er den schweiziske uddannelsesmodel langt mere fleksibel. I princippet kan man i Schweiz tage uddannelse hele livet og løbende sadle om eller bygge videre på sin første uddannelse. Det er fx langt lettere at tage en erhvervsuddannelse og så senere bygge ovenpå fx med en uddannelse ved et universitet. I Schweiz har man haft held til at stoppe frafaldet fra erhvervsuddannelserne, hvilket måske netop kan kædes sammen med denne fleksibilitet. Cirka to tredjedele af en schweizisk ungdomsårgang optages på en erhvervsuddannelse, hvor det i Danmark er under en femtedel. Dette hænger for en stor del sammen med, at adgangen til gymnasiale uddannelser er begrænset ved høje adgangskrav i Schweiz. Til gengæld er der mange forskellige karriereveje med tydeligt skiltede muligheder for sporskifte og alternative ruter til samme mål⁴⁵. Den schweiziske model kan naturligvis ikke overføres direkte til en dansk sammenhæng, da den bygger på andre forudsætninger. Det kan dog

⁴¹ BUVM/Ekspertgruppen for voksen-, efter- og videreuddannelse (2017), Nye kompetencer hele livet - Fremtidens voksen-, efter- og videreuddannelse

⁴² Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2023), [Det går den forkerte vej med efteruddannelsen i Danmark](#)

⁴³ OECD (2019), Getting Skills Right: Engaging low-skilled adults in learning

⁴⁴ Reformkommissionen (2022), Nye Reformveje 1

⁴⁵ Beskæftigelsesministeriet (2017), [bilag til midtvejsrapport for Disruptionsrådet](#)

give et blik på, hvordan systemet kan indrettes anderledes. Ikke mindst i en situation, hvor vi i Danmark har udsigt til en nedgang på 150.000 i antallet af faglærte frem mod 2035⁴⁶.

Finland er et andet eksempel på, hvordan man kan indrette sig anderledes. Her er der fx udbredt brug af adgangsprøver til videregående uddannelser, sådan at det ikke kun er formelle kvalifikationer, som er adgangsgivende, men også muligheden for at vise sine 'reelle' kvalifikationer ved en prøve⁴⁷.

Læring på arbejdspladsen

Skolebænken er ikke det eneste sted, vi tilegner os viden og kompetencer. Meget store dele af den læring og opkvalificering, vi får gennem livet, foregår ude på arbejdspladserne. Et relativt veletableret potentiale ligger i at blive bedre til at tydeliggøre og formalisere disse kompetencer gennem fx realkompetencevurdering⁴⁸. Samtidig er der også en bredere bane for at tænke opkvalificering og efteruddannelse som en integreret del af det, der foregår på arbejdspladsen. Skellet mellem arbejdsplads og uddannelsesinstitution bliver nogle steder tæt på udvisket, når store virksomheder som fx Starbucks og Google opbygger deres egne uddannelsesinstitutioner. Det rummer muligheder for opkvalificering med direkte afsæt i virksomhedens behov, men også dilemmaer for samfundet, når det i højere grad bliver kommercielle aktører, der bliver leverandører af viden og dannelse.

For unge, som har svært ved at komme videre, kan det netop være det at komme ud på en arbejdsplads og få praktisk viden og erfaring, som kan give afklaring og motivation i forhold til at begynde på en uddannelse. Her er der et potentiale i at tænke i mere smidige overgange mellem job, praktik og uddannelse ved fx at kunne give uddannelsesmerit for praktiske erfaringer⁴⁹.

Individuel digital læring

Digitalisering og ny teknologi rummer potentiale for nye måder at lære på. Der findes allerede en industri omkring nye læringsteknologier, og denne må forventes at vokse i fremtiden – ikke mindst i lyset af mulighederne i kunstig intelligens. Med digitale platforme bliver uddannelse og opkvalificering mindre afhængig af, at læringen skal foregå på en bestemt lokation. Samtidig kan indholdet tilpasses og tilrettelægges ud fra behovene for den enkelte person eller arbejdsplads.

Fra udlandet kan vi se eksempler på dette, hvor fx læringsplatformen LinkedIn Learning giver adgang til mere end 12.000 kurser, som både benyttes af enkeltpersoner og af arbejdspladser, der ønsker at opkvalificere deres medarbejdere. Cerego er en anden læringsplatform, hvor indholdet af kurserne tilpasses den enkeltes behov og forudsætninger. Ud fra erkendelsen af at mennesker løbende glemmer det, de har lært igen, bliver der også brugt algoritmer, der beregner, hvornår den tilegnede viden skal genopfriskes⁵⁰.

⁴⁶ DA (2023), Analyse om færre faglærte

⁴⁷ DEA (2018), Inspiration fra udlandet

⁴⁸ Styrelsen for Forskning og Uddannelse (2020) [UFU Alm.del - endeligt svar på spørgsmål](#)

⁴⁹ STAR (2020), [Vejviser til Job-VEU modellen \(star.dk\)](#)

⁵⁰ Udenrigsministeriet (2018)

Glimt fra virkeligheden

Der viser sig allerede glimt af nye tænke måder ift. læring og omstilling i vores omverden. Her er tre eksempler på aktører, der forsøger sig med nye former for læring og omstilling.

<p>Personlige kompetencer som vejen til job Jobcentre i 50 kommuner</p> <p>Halvdelen af landets kommuner indfører såkaldte Soft Skill CV'er, som er et digitalt værktøj der - ud fra en adfærdsprofil - fremhæver den jobsøgendes personlige styrker over for arbejdsgiveren.</p> <p>Dette er en måde at fremhæve andre kompetencer end de formelle uddannelses- og jobberfaringer.</p>	<p>Arbejdspladsen som uddannelsesinstitution Herlev og Gentofte hospital</p> <p>I en stor organisation med 24 kliniske afdelinger er der rig mulighed for kompetenceudvikling og horisontale skift i stedet for at forlade arbejdspladsen. Derfor er KVIK (Karriere, Vikarer og Kompetenceudvikling) blevet sat i verden. Med etableringen af KVIK håber hospitalet på at kunne fastholde medarbejdere til en livslang karriere. I KVIK tilbydes kompetenceprogrammer samt overblik og adgang til de mange karrieremuligheder, der er på hospitalet.</p>	<p>Bliv lærer, mens du underviser Teach First Danmark, Absalon og Københavns Professionshøjskole</p> <p>Teach First Danmark er en non-profit organisation, der hjælper med at uddanne bachelorer og kandidater til at blive lærere på to år.</p> <p>Det sker i et lønnet graduateforløb, hvor man i en kombination af studier og on-the-job-training er på job som lærer fra dag 1.</p>
--	---	--

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser, som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- [Den Kommunale Kompetencefond](#) som blev etableret ved OK13 for at fremme og understøtte kommunernes kompetenceudviklingsindsats.
- [Den Opsøgende indsats](#) som vejleder og hjælper arbejdspladserne med helt konkret at tilrettelægge uddannelse og kompetenceudvikling.
- [Bedre til ord, tal og IT](#) – er en indsats udviklet af KL, 3F og FOA til at styrke kommunalt ansattes kompetencer inden for dansk, matematik og IT.
- [Ufaglært til faglært](#) – initiativ under Den Kommunale Kompetencefond der udmønter midler til medarbejdere, der gennemfører en erhvervsuddannelse eller et forløb på vej til en erhvervsuddannelse, så de ikke oplever en lønnedgang.
- [AMU-pakker til SOSU-uddannelsen](#) – mulighed for at få afkortet sit skoleforløb på SOSU-uddannelsen, hvis eleven har relevant erhvervs erfaring.
- Sprogstøtteordninger til tosprogede elever på SOSU-uddannelsen.

Spørgsmål til videre refleksion

- *Hvordan kan vi sikre uddannelse og opkvalificering gennem et helt arbejdsliv og til stillinger, vi end ikke kender navnet på endnu?*
- *Hvordan sikrer vi, at nye muligheder for læring og omstilling tilfalder alle fagligheder og med afsæt i arbejdsmarkedets behov?*
- *Hvordan ser fremtidens videns- og uddannelsesinstitutioner ud?*
- *Vil kompetenceudvikling i højere grad blive individualiseret i takt med adgang til nye (uddannelses)teknologier og stigende omstillingskrav?*

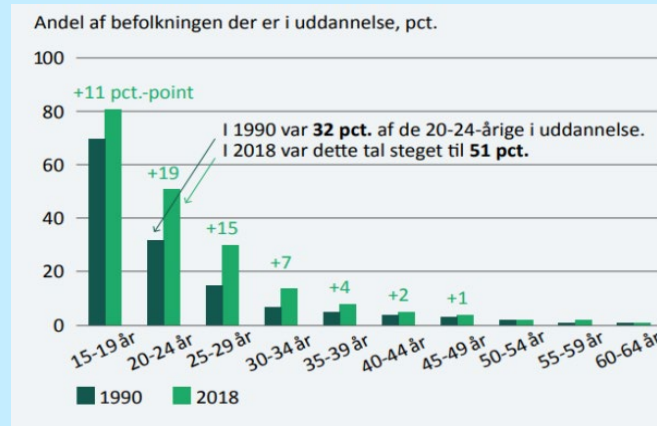
Fakta på tværs: Læring og omstilling gennem livet

I dette ark samles nogle af de data, som underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

Mest uddannelse først i livet

Vi bruger langt størstedelen af vores uddannelsesressourcer – individuelt og som samfund – frem til vi er midt i 30'erne.

Figuren viser, at stort set al den ekstra uddannelsesaktivitet, der er kommet til siden 1990, sker blandt dem under 35 år



Reformkommission

Halvering i VEU-deltagelse blandt faglærte og ufaglærte

Tal fra 2021 viser, at deltagelsen i offentlig videre- og efteruddannelse (VEU) for faglærte og ufaglærte lønmodtagere er halveret siden 2010. *Arbejderbevægelsens Erhvervsråd 2023*

150.000 færre faglærte i 2035

Det er prognosen ifølge en ny analyse fra DA

1/3 færre vælger erhvervsuddannelse

Andelen af elever, der vælger en erhvervsuddannelse direkte fra grundskolen, er faldet 10 procentpoint fra omkring 30 pct. i år 2000 til 20 pct. i 2018.

Klar til fremtidens job, Regeringen

27% af rekrutteringsforsøg slår fejl eller besættes med manglende kvalifikationer

I perioden marts til august 2022 blev der i 13 pct. af arbejdsgivernes rekrutteringsforsøg ansat en medarbejder, der ikke havde alle de ønskede kvalifikationer. Det svarer til 61.060 rekrutteringer. Samtidig blev stillingen slet ikke besat i 14 pct. af rekrutteringsforsøgene. *STAR 2023*

40%

En analyse fra McKinsey viser, at 40 pct. af de samlede arbejdstimer på det danske arbejdsmarked kan automatiseres med den nuværende teknologi frem mod 2055.

Klar til fremtidens job, Regeringen

Flest job velegnede til automatisering findes blandt ufaglærte og faglærte

Fremtidens arbejdsmarked, DEA

10-12 jobskifter bliver standard i fremtidens arbejdsliv

Vi skifter job som aldrig før. Knap 1. mio. fik nyt job i 2022. Henning Jørgensen fra Aalborg Universitet vurderer, at 10-12 jobskifter bliver standard i fremtiden.

TEMA 4: Nye strømninger på arbejdsmarkedet

Dette tema handler om de strømninger, forandringer og adfærdsmønstre, der lige nu observeres og mærkes på bl.a. arbejdsmarkedet.

- Det faldende arbejdsudbud vil øge konkurrencen om arbejdskraften.
- Danskerne arbejder mindre. Flexibilitet vinder frem i mange former.
- Nye generationer træder ind på arbejdsmarkedet.
- Globalisering, digitalisering og teknologi skaber nye rammer for arbejdslivet.

Nye tendenser i arbejdslivet

Trods reformer, der kan øge arbejdsudbuddet, er der meget, der tyder på, at der i fremtiden vil være kamp om arbejdskraften på tværs af sektorer og på tværs af det offentlige og private arbejdsmarked. Nye og atypiske beskæftigelsesformer vinder frem, og de næste generationer synes at have andre forventninger til arbejdslivet. Allerede under corona-nedlukningen blev der sat skub i vores forestillinger om, hvad et arbejdsliv er, og hvordan det bør indrettes. Det gælder, hvor meget vi arbejder, hvor vi arbejder fra, hvornår på dagen vi arbejder, hvad jobbet indeholder, og hvilken type ansættelsesform vi har. Samtidig har de teknologiske muligheder for fjernarbejde, platformsrekruttering, velstand og stigende præferencer for selvbestemmelse, frihed og tilrettelæggelse af eget liv betydelig indflydelse på danskernes adfærd på arbejdsmarkedet⁵¹. Forhandlingspositionen mellem arbejdsgiver og arbejdstager er også under forandring.

Flexibilitet vinder frem

Arbejdsmarkedets logikker og forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager er ikke det samme som i industrisamfundets tid, hvor løn som styringsinstrument var altoverskyggende, og mulighederne for flexibilitet forbeholdt arbejdsgiveren i tilrettelæggelsen af arbejdet. I dag er der bygget langt mere flexibilitet ind i overenskomsterne for arbejdstagerne – bl.a. i form af senior-dage, ferie, børns sygdom, fritvalgsordninger mv. Ønsker om mere individuelle aftaler, medbestemmelse og flexibilitet er en fortsat stigende tendens på tværs af alder og faggrupper⁵².

Historisk set har man set en sammenhæng mellem øget velstand og ønsker om at arbejde mindre. En Gallup-analyse for Berlingske viser, at kun 19 pct. af dem i arbejdsstyrken ønsker at gå op i tid, mens 24 pct. vil arbejde mindre⁵³. Den udvikling kan i sig selv mindske arbejdsudbuddet, ligesom mindre arbejdstid betyder færre skatteindtægter og dermed et mindre grundlag til at finansiere den velfærdsservice, der ydes. Da borgerne ikke tilsvarende skruer ned for forventningerne til velfærdsservicen, går regnestykket ikke op.

⁵¹ Uddannelsesbladet (2023), [Vi efterspørger flexibilitet og frihed som aldrig før | Uddannelsesbladet](#)

⁵² Mandag Morgen (2023), [Trenden mod et mere fleksibelt arbejdsliv vil fortsætte – selv uden store bededag](#)

⁵³ [Berlingske Tidende \(2023\)](#)

Eksperimenter med fleksibilitet

Der eksperimenteres med fleksible arbejdsformer og ansættelser på tværs af offentlige og private arbejdspladser – også kommunerne afprøver versioner af fleksibilitet. De mange eksperimenter spænder over forskellige definitioner af fleksibilitet. I evalueringen af Odsherreds Kommunes 3-årige forsøg med 4-dages arbejdsuge konkluderes det bl.a., at den komprimerede arbejdsuge kombineret med hjemmearbejdsdage er attraktiv for pendlerne, mens en 4-dages arbejdsuge er udfordrende for børnefamilierne, der ikke kan få de lange dage til at hænge sammen – særligt enlige forsørgere og deleforældre er udfordrede⁵⁴. I Egedal Kommune går man mere radikalt til værks – her afprøves også andre komme- og gåtider, forskelligt timeantal hver anden uge og hjemmearbejde – også for ikke-administrative faggrupper⁵⁵. Der er altså ikke tale om flere eller færre timer eller en 'one size fits all', hvad angår fleksibilitet.

Når der er tale om eksperimenter, er det fordi, der endnu ikke findes tilstrækkelig viden om sammenhænge mellem fleksibilitet, tiltrækning, produktivitet og kvaliteten af servicen for borgeren. Der er primært målt på medarbejdertilfredshed. Der er ikke systematisk målt på betydning ift. fx sygefravær eller arbejdstid. Det er derfor værd at undersøge nærmere, hvilken betydning fleksibilitet kan have på arbejdsudbuddet. Tager vi et langsigtet perspektiv, må vi forholde os til, om det er et fænomen, der er kommet for at blive, og hvilken konsekvens det i så fald vil have for den kollektive velfærdsmodel. Spørgsmålet bliver i sidste ende, hvad vi vil gøre med velfærdsmodellen, hvis befolkningen ønsker lavere arbejdstid og tidligere pension.

Arbejdspladsen på distance

Da virksomhederne under corona-nedlukningerne blev tvunget til at gentænke arbejdsformen fra den ene dag til den anden, blev fremtidens digitale arbejdsplads en realitet. Takket være internettet og digitalisering af arbejdspladsen er tidsmæssige og geografiske forskelle ikke længere en barriere for, at nogle typer arbejdsopgaver kan udføres fra distancen. Lysten til og muligheden for hybridarbejdet (delt mellem hjemmearbejde og fysisk fremmøde) har holdt ved; i en undersøgelse foretaget af Dansk Industri i 2022 svarede 94 pct. Blandt 233 adspurgte virksomheder, at de tilbyder hjemmearbejde⁵⁶. Og meget tyder på, at muligheder for hjemmearbejde kan være et nyttigt middel i rekruttering af specialister, der søger bredere geografisk, når de nogle dage kan spare på transporten⁵⁷.

Der ligger selvsagt en mulig besparelse på huslejen og en mulighed for, at distancearbejde bidrager til en stærkere sammenhængskraft i landet, hvis vi bliver uafhængige af at skulle arbejde fysisk i de større byer. Man kunne endda forestille sig, at rekrutteringen også kan foregå uden for landets grænser – så spansk læreren underviser klassen fra Madrid, eller sygeplejersken læser KOL-tallene hjemme fra Skåne? Mere hjemmearbejde rummer selvkært også dilemmaer – først og fremmest; kan vi sikre, at fordelene ved hybridarbejdet er noget, alle faggrupper kan nyde godt af? Og hvordan sikrer man godt samarbejde, trivsel og kulturen på arbejdspladsen?

⁵⁴ Odsherred Kommune, [Det treårige forsøg med en 4-dages arbejdsuge - Odsherred Kommune](#)

⁵⁵ [Den fleksible arbejdsplads | Egedal Kommune](#)

⁵⁶ Dansk Industri (2022), [94 pct. giver mulighed for hjemmearbejde - se nye analyser fra DI - DI \(danskindustri.dk\)](#)

⁵⁷ Computerworld (2021), [Svært at finde it-medarbejdere? Her er hvad it-professionelle går mest op i når de vælger arbejdsplads](#)

Platformsansættelser

Endnu en forandringskraft, der rækker ved forholdet mellem arbejdsgiver og -tager, er platformsoekonomien, som er opstået i forening mellem digitaliseringen og globaliseringen. Platformsarbejde er betegnelsen for tidsbegrænsede freelanceopgaver, som udbydes via en webplatform. Omfanget af platformsarbejde er stadig begrænset i Danmark i forhold til resten af EU, som estimeres at have 28 mio. platformsmedarbejdere⁵⁸. I Danmark er kendskabet nok størst, når det gælder virksomheder som det i Danmark hedengangne Uber eller Wolt og Just Eat, der udbringer take away. Men forretningsmodellen bruges også til formidling af rengøringsjob, praktiske opgaver i hjemmet eller virtuelle sekretær- og assistentjobs. I nogle tilfælde er det forholdsvis tydeligt, hvem der ejer og står bag platformen – fx hos ScandiMate, der formidler håndværkerjobs i Australien og New Zealand, men samtidig sørger for kontrakter og alt andet praktisk. Platformsarbejdet tilbyder en mulighed for frihed og mulighed for at kombinere flere indkomstkilder for arbejdstageren, men der er også flere usikkerheder forbundet med platformsarbejdet; det er uklart, hvem der egentlig er arbejdsgiver, hvilke rettigheder man har som arbejdstager, og om man har status som selvstændig eller lønmodtager. Flere fagbevægelser og arbejdsgivere ser platformsansættelserne som et fænomen, der er kommet for at blive og har forventninger til det snarligt kommende EU-platformsdirektiv om afklaring netop vedr. ansattes status som hhv. selvstændig eller lønmodtager og de rettigheder, der følger med.

Det rummelige og mangfoldige arbejdsmarked

Ikke mindst i en tid, hvor der er brug for alle, bliver det endnu vigtigere, at der er tale om et mangfoldigt og socialt bæredygtigt arbejdsmarked. Her rummer fx en ny tilgang til fleksibilitet potentialet i at styrke udsatte gruppers muligheder på arbejdsmarkedet. I kommunerne er der allerede positive erfaringer med at bruge få timer eller småjobs, så udsatte unge og voksne kan få et fodfæste på arbejdsmarkedet. En analyse fra STAR fra 2023 viser, at blandt langvarige aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, som får løntimer i 2017, har knap 70 pct. Af dem fortsat løntimer fem år senere, mens kun 20 pct. Af dem, som ikke fik job i 2017, har løntimer fem år senere⁵⁹. I sit udspil fra maj 2023 peger Reformkommissionen ligeledes på, at arbejdsmarkedskontakt og løntimer på arbejdsmarkedet for den enkelte socialt udsatte skal være pejlemærket for både beskæftigelsesindsatsen og den socialpolitiske indsats.

Inklusion med teknologi

Ny teknologien har både negative og positive konsekvenser ift. muligheden for at få fodfæste på arbejdsmarkedet: Vi har gennem mange år digitaliseret, automatiseret og dermed effektiviseret mange sagsgange og arbejdsopgaver på arbejdsmarkedet. Dermed er der også blevet færre småopgaver og småjobs til udsatte medarbejdere. Omvendt kan teknologien også bruges til at inkludere flere, når vi bliver bedre til at udnytte talegenkendelse, billedgenkendelse og tale-til-tekst, så ordblinde, syns- og hørehandicappede og hjerneskadede kan være med på arbejdsmarkedet. Det er i det hele taget relevant at se på, hvordan arbejdsmarkedet gøres mere rummeligt og fleksibelt i en kombination af teknologi og fleksibilitet, så flere borgere på kanten kan være en del af det fælles arbejdsmarked.

Generationsskiftet, der udfordrer og ændrer arbejdsmarkedet

Med udsigt til de kommende generationer af medarbejdere på arbejdsmarkedet kigger mange virksomheder og fagorganisationer også på, hvad de unge er formet af, og hvilken adfærd de vil

⁵⁸ Beskæftigelsesministeriet (2022), [Lønmodtager/arbejdstagerbegrebet i dansk arbejds- og ansættelsesret - med fokus på platformsarbejde \(bm.dk\)](#)

⁵⁹ STAR, [Løntimer til udsatte kan give mere varige tilknytning til arbejdsmarkedet \(jobindsats.dk\)](#)

have på arbejdsmarkedet. Meget tyder på, at hvis de skal engageres og udfordres, må vi lære at forstå, hvordan de er anderledes end deres forældre og bedsteforældre. Generation Z'erne og dem, der kommer efter, er vokset op med smartphones og internet overalt. Det har givet dem teknologiske kompetencer og et digitalt "mindset" og samtidig en tilværelse i meget omskiftelige rammer. Det gør dem meget omstillingsparate og klar til nye udfordringer – så længe jobbet opleves meningsfuldt og passer ind i deres øvrige liv⁶⁰. Flere forskere, blandt andre erhvervsforsker Søren Schultz Hansen, peger på, at de unge generelt er motiveret af mening og fleksibilitet. De har en anden indstilling til at arbejde og går ekstremt højt op i, hvad der reelt skaber værdi⁶¹. De vil gå langt for at få et bæredygtigt arbejdsliv – på flere niveauer. De vil i højere grad have lov til at skræddersy omgivelser og tidsforbrug til sig selv⁶².

Glimt fra virkeligheden

I kommunerne og andre organisationer mærkes forandringerne. De reagerer ved at afprøve løsninger, der kan løse problemer lokalt. Her er tre eksempler på tiltag, der har fokus på at skabe et arbejdsmarked og et arbejdsliv, der er formet af nye strømninger.

<p>Fuldtid rimer på fleksibilitet og frihed Gentofte Kommune</p> <p>I børnehuset Cassiopeia i Gentofte Kommune har man testet to indsatser: 4-dages arbejdsuge og mulighed for hjemmearbejde, hvor kravet samtidig var, at medarbejderen skulle være på fuldtid.</p> <p>Udover at andelen på fuldtid er steget fra 50 pct. til 72 pct., oplever man øget medarbejdertilfredshed, mere nærvær og mere tid sammen med børnene</p>	<p>Flere får fodfæste på arbejdsmarkedet Varde Kommune m.fl. i samarbejde med Code of Care</p> <p>Code of Care Varde har en mission om, at flere virksomhedsledere ser værdien i at ansætte jobsøgende fra kanten af arbejdsmarkedet og på den måde skabe en rummelig og fleksibel arbejdskultur. De deltagende virksomheder finder fx opgaver, der bidrager til at gøre kernemedarbejdere mere effektive eller opgaver, der i dag slet ikke udføres, men som forbedrer arbejdsgange. Det kan også være småjobs, der sikrer højere kundetilfredshed. Jobs kan svinge mellem alt fra 3-4 timer pr. uge til 3-4 timer pr. dag.</p> <p>Med CoC er det lykkedes at skabe 280 småjobs i Varde Kommune.</p>	<p>Bricks, Bytes, Behaviour EY</p> <p>Siden pandemien har revisions- og konsulenthuset EY arbejdet med et koncept til fornyelse af arbejdspladsen – Bricks, Bytes and Behaviour. Der tages udgangspunkt i medarbejdernes og teamets adfærd, måden at arbejde på (behaviour) og behov. Dernæst ses på, hvordan dette kan understøttes digitalt (bytes), og endelig indrettes de fysiske kontorer, så de understøtter medarbejdernes adfærd og behov (bricks.) Med andre ord er det mennesket, der kommer først – dernæst indrettes den fysiske arbejdsplads.</p>
--	--	--

⁶⁰ Væksthus for Ledelse [VFL Unge Magasin 220203-PDF.indd \(lederweb.dk\)](#)

⁶¹ Digitale indfødte på job, Søren Schultz Hansen: [Digitale indfødte på job](#)

⁶² PostNord/Strålfors, [Generation Z » Det betyder det for fremtidens arbejdsmarked \(stralfors.dk\)](#)

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- Eksempelsamling: [Flere skal med i arbejdsfællesskabet](#)
- [En fremtid på fuldtid](#). KL og Forhandlingsfællesskabets fælles indsats for at få flere kommunale medarbejdere op i tid eller på fuldtid. Her arbejdes bl.a. med, hvordan mere fleksible arbejdsformer kan få flere medarbejdere op på fuldtid.
- En lang række kommuner arbejder med forskellige modeller for [Faste, tværfaglige og selvstyrede teams på ældreområdet - vive.dk](#) herunder som en del af Fremfærd [Faste teams i ældreplejen | VPT](#)
- [Værktøj til ledelse af kommende generationer](#) udarbejdet af Væksthus for Ledelse for Forhandlingsfællesskabet
- [KL's Digitaliseringspolitik](#) hvor der indgår et pejlemærke om, at teknologi kan være med til at skabe en attraktiv og rummelig arbejdsplads.

Spørgsmål til videre refleksion

- *Kan vi gribe mulighederne ved fleksibilitet og hybridarbejde, uden at det går ud over produktiviteten og servicen for borgeren? Går vi glip af de unge som arbejdskraft, hvis vi ikke gør det?*
- *Kan vi forestille os, at hjemmearbejdspladser er uden for landets grænser og dermed åbne for helt andre muligheder for at skaffe international arbejdskraft?*
- *Er det overhovedet muligt at tilgodese alle medarbejderes individuelle behov? Og kan vi gøre det muligt for alle faggrupper?*
- *Hvordan udnytter vi de teknologiske muligheder for at skabe et rummeligt arbejdsmarked?*
- *Hvordan ser fremtidens service ud i lyset af de mange typer ansættelser og medarbejdere?*

Fakta på tværs: Nye strømninger på arbejdsmarkedet

I dette ark samles nogle af de data, som underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

Nye generationer vil dominere arbejdsmarkedet

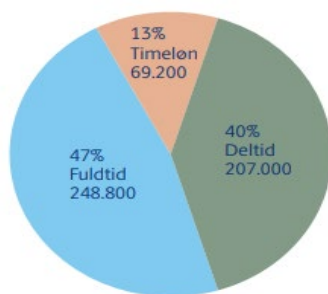
Millennial-generationen (født 1980-1996) er allerede den mest dominerende generation på vores arbejdsmarked. Millennial-generationen er kendetegnet ved at skifte arbejdsplads oftere, skifte retning i deres arbejdsliv og afvige fra deres uddannelsesbaggrund. Frihed og fleksibilitet er vigtigt, og arbejdet tilrettelægges, så det passer med deres fritid og familieliv.

8 ud af 10

danskere i beskæftigelse ønsker at arbejde det samme eller mindre, end de gør nu.

Gallupanalyse for Berlingske, 2023

Knap halvdelen af de kommunalansatte arbejder fuldtid
Aftalt ugentlig arbejdstid, antal og andel medarbejdere, november 2022



KL, Det kommunale arbejdsmarked i tal

Over 90%

er enige i, at arbejdsopgaver, fleksibilitet og kollegaer er vigtige for deres valg af job.

2.600 respondenter svarer på, hvilke elementer der er vigtige i deres jobvalg.

Deloitte-KRAKA, 2022

28,3%

af de beskæftigede arbejdede *af og til* hjemme (2. kvartal af 2023). Det er 7,7 procentpoint højere end i 2019 – før COVID-19 ramte. Andelen, der *hyppigt* arbejdede hjemme i 2023, lå derimod på 7,8 pct., hvilket er tæt på niveauet i 2019 inden COVID-19. Medarbejdere i det private arbejder hyppigere hjemme end i det offentlige.

Danmarks Statistik, Arbejdskraftundersøgelsen

Mindst 20 Kommuner

... afprøver fleksible arbejdsuger. De senere år har flere både private og kommunale arbejdspladser afprøvet en mere fleksibel arbejdskultur for både at give mulighed for at betjene borgerne på andre tidspunkter end tidligere og mulighed for at skabe en fornuftig balance mellem arbejde og fritid.

Mandag Morgen, 2023

Få udsatte med lønnede timer

Tal fra Reformkommissionen viser, at kun 2% af personer i et ressourceforløb og 9% af kontanthjælpsmodtagere i 3. kvartal 2021 havde lønnede timer.

33.000 ledige er klar

Aktuelt står der mindst 33.000 ledige med selv vurderet handicap klar til at tage et arbejde inden for de næste 14 dage.

Vive, 2021

Indhold

Indhold	1
Fremtidens arbejdsmarked – hvordan skaber vi balance?	2
Om analysen	3
Analysens fire temaer	3
To stærke forandringskræfter	5
TEMA 1: Velfærdsopgaven under forandring	6
Pres på velfærden	6
Fremtidens velfærd	7
Glimt fra virkeligheden	9
Strategiske, fælleskommunale indsatser	11
Spørgsmål til videre refleksion	11
Fakta på tværs: Velfærdsopgaven under forandring	12
TEMA 2: Et længere arbejdsliv	14
Pension før og nu	14
Incitamenter og barrierer for et længere arbejdsliv	17
Nye livsfaser i et længere liv	18
Glimt fra virkeligheden	18
Strategiske, fælleskommunale indsatser	19
Spørgsmål til videre refleksion	20
Fakta på tværs: Et længere arbejdsliv	20
TEMA 3: Læring og omstilling gennem hele livet	21
Fremtidens behov for omstilling	22
Nye øjne på uddannelse og læring	23
Glimt fra virkeligheden	24
Strategiske, fælleskommunale indsatser	25
Spørgsmål til videre refleksion	25
Fakta på tværs: Læring og omstilling gennem livet	27
TEMA 4: Nye strømninger på arbejdsmarkedet	28
Nye tendenser i arbejdslivet	28
Glimt fra virkeligheden	31
Strategiske, fælleskommunale indsatser	32
Spørgsmål til videre refleksion	32
Fakta på tværs: Nye strømninger på arbejdsmarkedet	33

Fremtidens arbejdsmarked – hvordan skaber vi balance?

Udfordringerne på arbejdsmarkedet er til at tage og føle på, om det så gælder mangel på SOSU'er i den kommunale ældrepleje eller elektrikere til den grønne omstilling. Vi oplever en række symptomer på, at arbejdsmarkedet, som vi kender det, er presset:

- Frem mod 2033 ventes der at blive 143.000 flere ældre over 80 år. Samtidig forventes det, at der frem mod 2033 kommer mere end 59.000 flere små børn i alderen 0-5 år¹.
- I januar 2022 fremhævede KL, at der vil mangle omkring 90.000 personer på det danske arbejdsmarked frem mod 2030. Dette hvis den private beskæftigelsesvækst og det offentlige serviceniveau skal opretholdes².
- Vi kommer til at mangle ca. 16.000 SOSU'er frem mod 2030³.
- På landsplan var der knap 210.000 forgæves rekrutteringer i perioden marts 2022 til marts 2023⁴.
- Siden 2010 er det offentlige forbrug hvert år steget mindre end det private forbrug. Det skaber en stadigt voksende ubalance mellem efterspørgsel og udbud af, hvad der betragtes som klassisk offentlig velfærd⁵.
- Vi er afhængige af international arbejdskraft. I april 2023 var der knap 300.000 udenlandske lønmodtagere på det danske arbejdsmarked målt i fuldtidspersoner, hvilket svarer til, at ca. hver ottende lønmodtager er udlænding⁶.
- I Danmark har vi valgt at binde pensionsalderen op på levetid for at sikre en balance i den offentlige økonomi. En afgørende forudsætning for, at denne model holder, er, at indekseringen fortsætter sammen med den stigende levetid. Fryses pensionsalderen, vil det have negative konsekvenser for den finanspolitiske holdbarhed⁷.

Selvom vi har et velfærdssamfund, som grundlæggende har fungeret godt og nydt stor opbakning, så er der efterhånden også en bred erkendelse af, at vi ikke blot kan forlænge verden med brædder. Hvis vi som samfund for alvor vil påvirke de markante udfordringer, vi står overfor, kræver det, at vi forholder os til de forandringer, der er på spil og ser hele vejen rundt efter løsninger – både de kendte og også dér, hvor det kræver, at vi betræder nye veje og bevæger os ud på mere ukendt grund.

Nogle greb er allerede velbeskrevet – fx at øge arbejdsudbuddet via strukturelle reformer. I regeringsgrundlaget har regeringen lagt op til, at der frem mod 2030 skal ske en forøgelse af arbejdsudbuddet med 45.000 fuldtidspersoner gennem en række forskellige tiltag på bl.a. uddan-

¹ Danmarks Statistik

² KL, [Stigende mangel på arbejdskraft frem mod 2030 - behov for prioritering - endelig udg. \(kl.dk\)](#)

³ Momentum (2022), [Om bare 8 år kan vi mangle 16.000 SOSU'er \(kl.dk\)](#)

⁴ STAR (2023), [Rekrutteringssurvey Rapport, marts 2023 \(star.dk\)](#)

⁵ Deloitte/Kraka (2022), [Den offentlige sektor - velfærdsstatens juvel? \(deloitte.com\)](#)

⁶ STAR, [Udenlandsk arbejdskraft \(jobindsats.dk\)](#)

⁷ Torben M. Andersen, Kommunalpolitisk Topmøde 2023

nelsesområdet, via skattelettelser, ændringer i ydelser og afskaffelse af store bededag mv. Derudover er der fortsat en række reformgreb, der kan tages i brug til at øge arbejdsudbuddet. Historisk set ved vi, at denne type strukturelle greb virker og er nødvendige for at øge arbejdsudbuddet. Men arbejdskraftsudfordringen er ikke alene løst med det, hvorfor det også er nødvendigt at se bredere på, hvordan enderne på arbejdsmarkedet kan mødes i fremtiden. Både ift. hvordan arbejdskraften på tværs af den offentlige og private sektor anvendes bedst, og hvordan opgaverne prioriteres og tilrettelægges.

Hvis vi skal ruste os til de store strukturelle udfordringer, som vi står overfor, skal vi derfor turde stille spørgsmål, der skubber til de strukturer og systemer, vi har i dag. Hvordan vil fremtidens arbejdsmarked se ud om 10-20, når nye generationer for alvor træder ind? Hvordan ruster vi velfærden til de forandringer, der er på vej?

Om analysen

Denne forandringsanalyse skal ses som første trin i processen med at imødegå nogle af de fundamentale udfordringer, kommunerne står overfor – herunder manglen på arbejdskraft.

Analysen er udarbejdet som et afsæt til videre dialog om de svære spørgsmål og overvejelser, der rejses, når vi ser langsigtet på arbejdsmarkedet som helhed. Det er derfor ikke en analyse, som giver endegyldige svar og færdige løsninger, men derimod et bud på de forandringskræfter, vi må forholde os til, når vi skal ruste os til fremtidens arbejdsmarked.

En enkelt analyse vil naturligvis ikke kunne udfolde alle elementer på arbejdsmarkedet i sin helhed. Valget har derfor været at se på tværs og afdække centrale temaer, som vi skal tage greb om – både i det offentlige og det private. Der er udvalgt fire temaer, som har stor betydning hver især. Temaerne griber dog også uundgåeligt ind i hinanden.

Med afsæt i analysen og temaerne er det ambitionen at samle kommuner og andre samsfundsaktører om at søge nye svar på, hvordan vi får enderne på arbejdsmarkedet til at mødes. Altså bliver næste skridt at identificere og afprøve nye løsninger set i lyset af de udfordringer og forandringskræfter, altså store tendenser, vi står midt i.

Analysens fire temaer

Forandringsanalysen er bygget op af fire hovedtemaer. Hvert tema indeholder en beskrivelse af de forandringer, vi ser lige nu, og som allerede adresseres på forskellig vis lokalt i kommunerne og andre steder på arbejdsmarkedet. Forandringskæfterne bringer alle dilemmaer og muligheder med sig. Endeligt opstilles en række spørgsmål, som skal skabe et afsæt for videre refleksion over hvert tema.

<p>1. Velfærdsopgaven under forandring</p> <p>I Danmark har vi vænnet os til en høj grad af 'formel' velfærd. Vi står dog i en situation hvor der kommer flere ældre, ressourcerne er begrænsede, og der er udfordringer med at rekruttere velfærdsmedarbejdere. Samtidig stiger forventningerne fra borgerne i takt med velstanden. Det rejser spørgsmålet, om vi kan begynde at tænke velfærd på nye måder, samtidig med at vi står vagt om vores sikkerhedsnet? Velfærden leveres allerede i dag i et mix mellem offentlige medarbejdere, teknologi, civilsamfund m.fl. Men skal vi til at tænke mixet anderledes, så de samlede ressourcer kommer bedre i spil til gavn for den enkelte og samfundet? Fx give større ansvar til frivillige kræfter, blive bedre til at udnytte velkendte såvel som nye teknologier og gøre det nemmere at bringe kolleger fra udlandet i spil.</p>	<p>2. Et længere arbejdsliv</p> <p>Danskerne lever længere. Gennem de sidste 100 år er den forventede levetid steget med 20 år. Det giver anledning til en ny forståelse af alderdom, og hvordan vi tilrettelægger hele livet anderledes – ikke mindst vores færden på arbejdsmarkedet. Med et længere liv følger nemlig også et længere arbejdsliv. Men hvilke faktorer har reelt betydning for, om den enkelte kan og vil arbejde længere? Her er det relevant at se på tværs af både helbred, motivation, ønsker om fleksibilitet samt strukturer og kultur for, hvordan vi trapper ud af arbejdsmarkedet.</p>
<p>3. Kompetencer og omstilling gennem hele livet</p> <p>Den vante forestilling om et liv bygget op om først uddannelse, så karriere og til sidst otium er under forandring. Vi får brug for at kunne omstille os og lære nyt gennem arbejdslivet. Samtidig bruger vi langt størstedelen af uddannelsesressourcerne på danskerne, inden de er midt i 30'erne. Oveni kommer, at de grupper, som får mindst uddannelse tidligt i livet, også er dem, der får mindst videre- og efteruddannelse. Det rejser fx spørgsmålet, om vi skal til at tænke uddannelse mindre lineært og mere som byggeklodser, der kan sammensættes gennem livet.</p>	<p>4. Nye strømninger på arbejdsmarkedet</p> <p>Mange af de faste strukturer på arbejdsmarkedet er under forandring. Det kommer bl.a. til udtryk i det stigende antal, der har atypiske ansættelser uden en traditionel arbejdsgiver fx på platforme som Wolt og Just Eat eller som freelancere og projektansatte. Der kan også observeres tiltagende tydelige ønsker om et mere fleksibelt arbejdsliv på tværs af alle aldersgrupper. Men 'fleksibilitet' er et bredt begreb, som kan rumme alt fra forsøg med fire-dages arbejdsuge til hjemmearbejde eller fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet i fx selvstyrende teams. Der er behov for at se nuancerne og blive klogere.</p>

To stærke forandringskræfter

To af de *stærkeste* forandringskræfter, som ikke kan isoleres i særskilte temaer, er 1) Den stigende middellevetid og 2) Teknologi og digitalisering. Forandringskræfterne påvirker alle fire temaer i analysen, og de er derfor beskrevet særskilt i nedenstående boks med fokus på de nye muligheder og udfordringer, de rummer hver især.



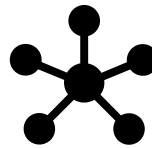
Vi lever længere

Gennem de sidste 100 år er danskernes forventede levetid steget med ca. 20 år. Med en middellevetid på 83,1 år for kvinder og 79,4 år for mænd kan mange forvente at leve et langt liv med mange livsfaser i modsætning til for 100 år siden, hvor livet – og arbejdsmarkedets logikker – i højere grad var tænkt i tre lineære faser; uddannelse, arbejde og pension.

Forandringerne, som den ændrede demografi fører med sig, griber ind i alle dele af vores samfund – ikke mindst har det konsekvenser for velfærden, når ligningen ikke går op generationerne imellem, og der er færre til at forsørge og passe de mange ældre.

Udsigten til et langt liv kan ændre vores forestilling om, hvordan det skal leves og planlægges. Det kan få betydning for danskernes adfærd på uddannelsesområdet og arbejdsmarkedet. Samtidig kræver det velstand og godt helbred at skulle holde til et langt liv.

Ikke mindst har den længere levealder betydning for vores forståelse af alderdom. Hvor når er vi gamle? Og er alderdommen en byrde eller en gave?



Teknologi og digitalisering

Der kan ikke herske tvivl om, at internettet, digitalisering og nye teknologier har transformeret vores samfund grundlæggende. Det er en udvikling, der vil fortsætte. Stærke fænomener som cybertrussel og kunstig intelligens vinder frem som noget, der kan omkalte vores samfund og arbejdsmarked.

Digitalisering og teknologi har allerede indflydelse på alle områder af arbejdsmarkedet – uanset om vi taler kompetencer, tilrettelæggelse af arbejdet eller udformning af velfærdsopgaven.

Danmark er et foregangsland, når vi taler om digitalisering af den offentlige sektor. Vi har gode dataregistre og omfattende digital infrastruktur, der understøtter velfærdsstaten på en måde, der er unik i verden. Samtidig er der stadig mange benspænd, også når kendt teknologi skal implementeres.

Vi går en fremtid i møde, hvor vi løbende må forstå og udnytte de teknologiske muligheder, der viser sig – samtidigt skal vi erkende, at vi ikke kan forudse positive eller negative konsekvenser til fulde og derfor også skal være parate til at skifte kurs, når nye vinde blæser.

TEMA 1: Velfærdsopgaven under forandring

Dette tema handler om de strømninger og forandringer, der lige nu kan observeres særligt i relation til den kommunale velfærdsopgave.

- *Den demografiske udvikling presser den kommunale opgaveløsning.*
- *Den højere levestandard medfører højere forventninger til velfærd, stigende køb af private tilbud og øget ulighed.*
- *Teknologi og kunstig intelligens accelererer.*

Pres på velfærden

Den demografiske udvikling medfører et gevaldigt pres på velfærden. De næste ti år har vi udsigt til, at vi bliver ca. 143.000 flere ældre over 80 år. De store årgange er til den tid trådt ud af arbejdsmarkedet, og vi vil mangle titusindvis af medarbejdere til sundhed, pasning og pleje. Uanset velstand og økonomisk råderum må vi erkende, at der i fremtiden ikke vil være nok mennesker til at løfte velfærdsopgaven, som vi kender og definerer den i dag.

Danskernes forventninger til service og velfærd

Samtidig er danskerne generelt blevet mere velstående. Det skaber et pres, fordi borgernes forventninger til den offentlige service stiger sammen med en stigende levestandard og muligheden for selv at kunne købe sig til mere. Det offentlige forbrug pr. bruger er tilsvarende ikke steget med velstandsudviklingen de sidste mange år. Samtidig viser en rundspørge fra i år, at godt halvdelen af danskerne forventer, at velfærden vil være dårligere om 10 år, og at 77 pct. forventer at skulle tilkøbe service som fx rengøring i fremtiden⁸.

Allerede i dag er der mange af de borgere, der har muligheden, som vælger et privat alternativ eller forsikrer sig privat. Fx er der i dag 2 mio. flere borgere, der har en privat sundhedsforsikring end i 2003. Og andelen af børn og unge, der går i en privatskole, er siden 2007 steget fra ca. 13 pct. til næsten 20 pct. Det betyder stadigt stigende ulighed og en fremtid, hvor den offentligt udbudte velfærd ikke kan følge med borgernes forventninger til kvalitet og omfang. En fremtid med et a- og b-hold, hvor borgere, der ikke kan betale for deres egen velfærd, får svære kår, og en fremtid, hvor velfærdssamfundet kommer under pres, hvis individualiseringen kommer til at trumfe det universelle princip.

En anden konsekvens af den stigende velstand er, at danskerne har mulighed for større opsparring til alderdommen. Spørgsmålet er rejst om, hvorvidt der spares for meget op, så flere måske vil vælge at trække sig tidligere fra arbejdsmarkedet. Dette skal yderligere belyses for at forstå dets konsekvenser for et fremtidigt arbejdsmarked og velfærdsmodellen.

Rekrutteringsudfordringer i kommunerne

Kommunerne har længe mærket rekrutteringsudfordringerne på de borgernære velfærdsområder. Særligt i ældreplejen bliver der fundet løsninger i en bred palette af tiltag for fortsat at

⁸ Momentum (2023): [Opdeling i A- og B-hold truer: Danskerne forventer at købe sig til velfærden \(kl.dk\)](#)

kunne levere velfærd af høj kvalitet. Dette er alt fra rekrutteringsindsatser og selvstyrende teams til skærmesøg og udenlandsk arbejdskraft. Alle greb gælder, når hullerne skal lukkes her og nu. Med den demografiske udvikling, der tegner sig i horisonten, skal der dog flere og mere grundlæggende nye løsninger til, så vi kan imødegå de forandringer, der vil præge vores samfund og arbejdsmarked fremover.

Fremtidens velfærd

I lyset af det stigende pres er det tid til at stille spørgsmålene om, hvordan vores velfærdssamfund skal se ud i fremtiden med de ressourcer, vi har til rådighed. Kommunerne er den største leverandør af velfærdsservice og leverer velfærd i en bred palette af ydelser, aktører og møder med borgerne. Opgaverne løftes allerede i dag i en kombination af offentlige og private aktører, civilsamfund, pårørende og teknologi.

Et nyt velfærdsmix?

Spørgsmålet bliver, om komponenter og aktører i fremtiden kan sammensættes på nye måder, og om der kan skrues på det velfærdsmix, vi kender, så aktørerne indtager nye roller, og der skubbes til arbejdsdelingen. Fx et velfærdsmix, hvor kommunen indtager en mere faciliterende rolle i opgaveløsningen, som bringer en bredere vifte af ressourcer omkring borgeren i spil.

Prioritering og partnerskaber

Når flere aktører skal på banen og indtage nye roller, hænger det selvfølgelig også sammen med, at ressourcerne i det offentlige er pressede, og forventningerne til velfærden høje. Der er med andre ord behov for at prioritere og tydeliggøre, hvad der er offentlig kernevelfærd, hvor ansvaret bare ikke må svigte, og hvad der i højere grad må ses som private anliggender eller områder, hvor andre gode kræfter må trække med. Fx ligger der gode muligheder i at afsøge, hvordan samspillet mellem kommune og civilsamfund kan udvikles på en måde, hvor det reelt betyder, at der skal bruges mindre arbejdskraft kommunalt. Kan vi skabe nogle mere forpligtende samarbejder, hvor civilsamfundet får et større ansvar, og hvor borgerne stadig får den service, de har behov for? Senest har flere stemmer i debatten om velfærden peget på potentialet i et styrket samarbejde mellem kommuner, fonde og frivillige, sociale organisationer⁹.

Velfærd med borgeren i centrum

Der er selvfølgelig dilemmaer forbundet med at dele ansvaret for velfærdsopgaven ud på flere aktører, da der er hensyn til kvalitet og retssikkerhed. Omvendt vil den samlede pulje af ressourcer vokse, og måske kunne man forestille sig, at nye velfærdsmix kan skabe mulighed for en mere skræddersyet service til borgeren? En mere netværksbaseret tilgang kræver særligt opmærksomhed på de svageste borgere og navnlig dem, der ikke har et stærkt netværk. I forhold til de ældre ved vi allerede, at dem uden pårørende er dårligere stillet – så hvordan kan vi sikre, at et andet mix af velfærdsudbydere ikke bliver på bekostning af denne gruppe¹⁰?

⁹ Altinget (2022), [Anders Ladekarl forudser paradigmeskifte i velfærden](#), FOA (2023): [Fagprofessionelle og frivillige skal gå hånd i hånd | FOA](#), Mandag Morgen (2023), [Sådan aktiverer vi det civile potentiale - Mandag Morgen](#), Mandag Morgen (2021), [Vidensgrundlag - Nordisk topmøde \(mm.dk\)](#)

¹⁰ Vive (2018), [Barnløshed og familieform i det sene voksenliv](#)

Hvad består velfærden af?

Her opsummeres de mest centrale aktører og elementer, som indgår i det velfærdsblanding, vi kender i dag.



Den offentlige hovedleverandør

Langt hovedparten af velfærden leveres fra den offentlige sektor med et offentligt forbrug på over 617 mia. kr.¹¹. Her udgør statens forbrug ca. 27 pct., og regionernes forbrug knap 25 pct., mens kommunernes forbrug udgør den største andel med 48 pct. Udgifterne går bl.a. til opgaver som skoler, dagtilbud, ældrepleje, specialiseret hjælp til børn og voksne, forsyning, kulturelle tilbud, byudvikling mv.



Privat velfærd

Flere og flere borgere vælger privat velfærd til. På landsplan går nu næsten 20 pct. af eleverne i privatskole, og i nogle kommuner er det mere end hver tredje elev¹². Samtidig er der stadig flere, som bliver dækket af private forsikringsordninger enten selvbetalt eller som et medarbejdergodt. I 2022 havde 2,7 mio. danskere eksempelvis en privat sundhedsforsikring¹³.



Civilsamfundet løfter med

De frivillige organisationer indtager også en rolle i den danske velfærdsmodel. Som supplement til den offentlige velfærd træder frivillige ind i fx vågetjenester på hospice, tryghedskald for ældre, integration og jobmatch for flygtninge og meget mere. Særligt er de socialfrivillige aktive – de bruger 16,2 timer i snit om måneden på frivilligt arbejde¹⁴.



Stigning i udenlandske kolleger

I 2022 udgjorde international arbejdskraft¹⁵ ca. hver 8. ansatte på arbejdsmarkedet. Det er i antal mere end en fordobling i forhold til 2008 – fra 139.000 til 302.000 ansatte. I den offentlige sektor – kommuner, regioner og stat – er mellem 6 og 7 pct af lønmodtagerne udenlandske statsborgere. Det samme tal i det private er 14 pct.



Teknologi som en del af ligningen

Teknologi er en integreret del af det, vi kalder velfærd i dag, og Danmark er udnævnt til verdensmester i offentlig digitalisering¹⁶. Langt de fleste danskeres hverdag er på en eller anden måde påvirket af teknologi til velfærd, om det er ugeplaner i AULA eller muligheden for at tilbringe alderdommen i eget hjem takket være sensorer og skærme.



Pårørende

Som pårørende spiller vi også en rolle i hinandens liv. Der er dog store forskelle på, hvilken karakter af velfærdsarbejde, der er tale om og i hvilket omfang. Ikke mindst er der også forskellige holdninger til, hvad der definerer velfærdsarbejde, og hvad der er almindelig omsorg for et familiemedlem. Uanset findes der ikke kvantificeret viden om pårørendes bidrag til velfærden.

¹¹ Danmarks Statistik, [Offentlig sektors økonomi - Danmarks Statistik \(dst.dk\)](https://dst.dk)

¹² Vive (2023), [Flere forældre vælger folkeskolen fra - vive.dk](https://vive.dk)

¹³ Forsikring og Pensioner (2022), [Sundhedsforsikringer for 2003-2022 - F&P \(fogp.dk\)](https://fogp.dk)

¹⁴ Center for frivilligt socialt arbejde (2018), [Fakta om frivillige i det sociale arbejde](https://www.cfsa.dk)

¹⁵ International arbejdskraft er defineret som lønarbejde udført af personer med udenlandsk statsborgerskab og andelen i sektorerne er blandt 18-64-årige. Antallene er opgjort i 4. kvartal i hvert af årene.

¹⁶ Digitaliseringsstyrelsen (2022), [FN kårer endnu engang den danske digitale offentlige sektor som verdens bedste](https://digitaliseringsstyrelsen.dk)

Kolleger fra udlandet

Medarbejdere fra udlandet har hidtil været en af hovedårsagerne til beskæftigelsesfremgangen i Danmark – både i den private og offentlige sektor. En analyse fra Kraka¹⁷ viser, at udlændinge udgør ¼ af stigningen i antallet af lønmodtagere i Danmark i perioden marts 2008 til marts 2023. Indtil videre er det dog relativt begrænset, hvor meget udenlandske kolleger fylder på velfærdsområderne. Det skyldes for en stor del høje krav til sprog og kommunikation samt autorisationer. Det er altså ingen snuptagsløsning at hente flere medarbejdere fra udlandet, og det kræver investering – også i integrationsopgaven omkring de nye borgere. Men der er oplagt muligheder i at styrke området. En befolkningsundersøgelse, KL fik lavet i foråret 2023, viser, at 40,3 pct. af de adspurgte borgere ser positivt eller meget positivt på at få flere velfærdsarbejdere fra udlandet som en løsning på arbejdskraftmangel til velfærdsområderne.

Gentænk velfærden digitalt

Hvad angår de teknologiske muligheder for fremtidens velfærd, er der mange. Nogle ligger lige for i form af modne teknologier, hvor opgaven er at få teknologien implementeret og udnyttet til fulde. En datadrevet og vel-digitaliseret kommune kræver vedvarende opmærksomhed – ikke mindst opmærksomhed på, at teknologien skal opleves værdiskabende i organisationen og meningsfuld for borgeren. Udover de kendte teknologier er der dem med mere fremtidsmusik i. Alene udviklingen af generativ AI som fx ChatGPT har vist, at teknologier som kunstig intelligens (AI) har potentiale til at forandre måden, kommunerne arbejder og møder borgerne på. Mulighederne og dilemmaerne er mange – og ikke nogen, vi kan kende til fulde. Vi skal finde vores ben i, hvad den kunstige intelligens kan og skal – og hvordan vi deler (velfærds-)arbejdet mellem mennesker, robotter og alt derimellem.

Teknologien rummer dog oplagt potentialer, som – hvis vi bruger dem rigtigt og klogt – giver mulighed for at gentænke velfærden og den måde, borgerne i fremtiden vil opleve kommunal service. Efterhånden er det danske samfund så digitaliseret, at borgerne også forventer en moderne og individualiseret (datadrevet) service¹⁸. Det kan ganske enkelt opleves som uforståeligt for borgeren, at noget er bøvet, bureaukratisk eller besværligt, når digitaliseringen netop har medført brugervenlighed og hastighed i mange andre henseender.

Glimt fra virkeligheden

Forandringskræfterne mærkes allerede i kommunerne. I praksis er der allerede gjort mange tiltag for at rekruttere og/eller tænke velfærdsopgaven anderledes. De fleste kommuner eksperimenterer og afprøver initiativer og indsatser, der understøtter de rekrutteringsudfordringer, man står akut med. Grebene dækker alt fra brug af nye såvel som velkendte teknologier, øget inddragelse af pårørende og civilsamfundet mv. Herunder er en række eksempler på, hvordan kommunerne adresserer udfordringerne:

¹⁷ Kraka (2023), [udenlandsk arbejdskraft har bidraget med 40 pct. af væksten siden 2008.pdf \(kraka.dk\)](#)

¹⁸ Samfundsøkonomen (2021): [Digitalisering i kommunerne](#)

<p>Forstærkning udefra Lolland Kommune</p> <p>På Lolland har man sammentænkt en løsning på to udfordringer; at der bliver mange flere ældre på Lolland og samtidig lang færre yngre. Også mere end i resten af landet.</p> <p>Som et forsøg på at udligne demografien og samtidig skaffe arbejdskraft til social- og sundhedsområdet er man, som én af flere løsningsveje, begyndt at rekruttere international arbejdskraft fra bl.a. Bulgarien, Irland, Italien, Polen, Portugal, Rumænien, Spanien, Tyskland og Ungarn.</p> <p>Der er primært fokus på arbejdskraft fra EU/EØS-borgere, da denne gruppe er omfattet af betydeligt lempeligere regler for indrejse.</p>	<p>På plejehjem i eget hjem Haderslev Kommune</p> <p>I Haderslev Kommune har man skabt mulighed for, at ældre efter eget ønske kan blive boende i eget hjem i stedet for at blive visiteret til plejebolig.</p> <p>De teknologiske hjælpemidler hjælper med til, at et fast team bedre kan planlægge besøg i hjemmet – ikke mindst skaber det tryghed for borger og pårørende, at hjælpen er hurtig og tæt på.</p> <p>Plejehjem i eget hjem er et bud på fremtidens ældrebolig, når vi debatterer det vigtige spørgsmål om, hvor de mange ældre skal bo.</p>	<p>Unge på venteliste til job Skive Kommune</p> <p>I Pleje og Omsorgsforvaltningen i Skive Kommune har man satset massivt på de unge for at få vikarplanerne til at gå op hen over sommeren.</p> <p>Strategien var at nå helt ud til de unge ved at bruge de kommunikationsformer, som de unge selv bruger. Der blev lavet videoer med unge fritidsjobbere, som kunne fortælle med deres eget sprog, hvorfor det var fedt at arbejde i ældreplejen.</p> <p>På denne måde lykkedes det at få de unges øjne op for mulighederne for at arbejde med pleje og omsorg. Resultatet blev ventelister med unge – klar til at give et nap med over sommeren.</p>
<p>Netværksfamilier er guld værd Tårnby Kommune og Røde Kors</p> <p>I Tårnby Kommune er netværksfamilier et vigtigt værktøj i kommunens integrationsindsats. Her tager frivillige over, når der er tale om indsatser, kommunen ikke varetager.</p> <p>Netværksfamilier og -personer kan hjælpe flygtningene med stort og småt i hverdagen, som ligger uden for sagsbehandlerens arbejdsområde. Det kan være at hjælpe med en brugsanvisning til vaskemaskinen, læse og forstå en besked fra skolen eller inspirere til fritidsaktiviteter osv.</p>	<p>Appbaseret træning frigiver hænder Kerteminde Kommune</p> <p>Kerteminde Kommune har anvendt appbaseret genoptræningsforløb til sine borgere i ældreplejen siden 2021. Allerede det første år har kommunen realiseret en gevinst ved, at borgere, som har været i et rehabiliteringsforløb, har opbygget en bedre fysik, hvilket har medført et reduceret behov for pleje. 55 pct. af borgerne fik en forbedret fysik, og appbaserede træningsprogrammer sparede i 2021 Kerteminde Kommune for over 1 mio. kr. og reducerede det årlige plejebæbehov blandt de deltagende borgere med 27 timer.</p>	<p>Borgere blev fast afløserkorps i ældreplejen Varde Kommune</p> <p>I Varde Kommune har man etableret et fast afløserkorps ved at rekruttere blandt borgerne i lokalområdet. Det har resulteret i et afløserkorps, som ikke nødvendigvis er faglært, men til gengæld er fast. De positive resultater har været mange; for det første sikres kontinuitet og derved tryghed hos de ældre – dernæst har man sparet tusindvis af eksterne vikartimer. En afledt effekt har også været borgere, der tidligere ikke havde kendskab til omsorgsfaget, er startet på SOSU-uddannelsen. Fx har en tidligere murer og et postbud taget springet ind i ældreplejen. Dermed er afløserkorpset også med til at åbne nye døre for folk, der overvejer et karriereskifte.</p>

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser, som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- [Gentænk velfærden, Kommunernes Digitaliseringspolitik 2022](#). Digitaliseringspolitikken tager udgangspunkt i manglen på arbejdskraft.
- [Kommunernes Teknologipartnerskab](#) der i de kommende 1,5 år skal understøtte kommunerne i at implementere digitale løsninger, som har bevist, at de både er til gavn for borgere og medarbejdere samtidig med, at de frigiver tid.
- [Casesamling om tidsbesparende teknologier i kommunerne. 10 cases med tidsbesparende velfærdsteknologi med dokumenteret effekt](#).
- KL's Casebank: [Rekrutteringsinitiativer på ældre- og sundhedsområdet](#)
- Danmark har gennem en årrække øget arbejdsudbuddet ved internationale medarbejdere. For at forløse det potentiale der er i international arbejdskraft, skal Danmark arbejde målrettet med tiltrækning, modtagelse og fastholdelse af international arbejdskraft.
- [En fremtid på fuldtid](#). KL og Forhandlingsfællesskabets fælles indsats for at få flere kommunale medarbejdere op i tid eller på fuldtid.

Spørgsmål til videre refleksion

- *Hvordan skal vores kollektive samfundsmodel se ud i fremtiden med de ressourcer, vi har til rådighed?*
- *Skal vi have færre varer på hylderne i den offentlige velfærd? Og I givet fald hvilke?*
- *Skal vi sætte grænser for, hvad der er skattefinansieret service, og hvad borgerne selv må tilkøbe?*
- *Hvilke samarbejder, synergier og arbejdsdeling vil give det bedste velfærdsmix leveret af forskellige aktører?*
- *Kan vi fokusere individuelt og sætte borgeren i centrum og samtidig sikre, at alle borgere får den velfærd, de har behov for?*
- *Hvordan sikrer vi, at teknologien styrker velfærden, så vi får mest muligt ud af ressourcerne samtidig med, at det opleves meningsfuldt af borgerne?*
- *Er flere kolleger fra udlandet en væsentlig del af løsningen?*

Fakta på tværs: Velfærdsopgaven under forandring

I dette ark samles nogle af de data, der underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

Flere 80+-årige og flere 0-5-årige

De næste ti år frem mod 2033 bliver vi 142.000 flere ældre over 80 år, hvilket næsten er 2/3 flere ældre, end vi er i dag.

Samtidig forventes det, at der frem mod 2033 kommer knap 60.000 flere små børn i alderen 0-5 år.

48%

... mener, at velfærden vil være dårligere om 10 år, end den er i dag. (KL, Momentum, 2023)

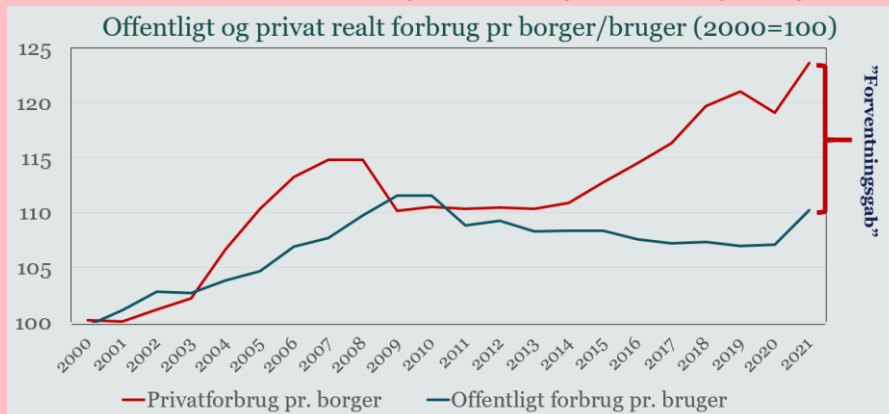
Privat velfærd vinder frem

Vi ser fx, at ca. 2,7 millioner danskere i dag har en privat sundhedsforsikring. I 2010 var antallet 1,2 millioner danskere. (F&P, 2023)

Hver femte elev ...

- *Hvordan skal vores kollektive samfundsmodel se ud i fremtiden med de ressourcer, vi har til rådighed?*
- *Skal vi have færre varer på hylderne i den offentlig velfærd? Og I givet fald hvilke?*
- *Skal vi sætte grænser for, hvad der er skattefinansieret service, og hvad borgerne selv må tilkøbe?*
- *Hvilke samarbejder, synergier og arbejdsdeling vil give det bedste velfærdsmix leveret af forskellige aktører?*
- *Kan vi fokusere individuelt og sætte borgeren i centrum og samtidig sikre, at alle borgere får den velfærd, de har behov for?*
- *Hvordan sikrer vi, at teknologien styrker velfærden, så vi får mest muligt ud af ressourcerne samtidig med, at det opleves meningsfuldt af borgerne?*
- *Er flere kolleger fra udlandet en væsentlig del af løsningen?*

Gabet mellem privat og offentligt forbrug stiger



(Kilde: KRAKA, KL)

... går i dag i en privatskole.

Samtidig tjener forældre til børn i privatskoler typisk væsentligt mere og har en højere uddannelse end forældre til børn i den kommunale folkeskole. En opgørelse fra Danmarks Statistik viser, at i Hovedstadsområdet tjener forældre til børn i privatskoler 26 pct. Mere end forældre med børn i de lokale folkeskoler.

International arbejdskraft

I den private sektor udgør de internationale medarbejdere **ca. 14 pct.** Af lønmodtagerne, mens de i den offentlige sektor udgør **knap 7 pct.** Samlet set er andelen af lønmodtagere med international baggrund steget med 9 procentpoint fra 2008 til 2022.

40,3 %

... ser positivt eller meget positivt på at få flere velfærdsarbejdere fra udlandet som en løsning på arbejdskraftmangel.

Lang proces for autorisation

Ansøgninger til autorisation til fx SOSU-assistent uden for EU/EØS-landene tager lige nu op mod 1 år at behandle. Dertil skal bestås danskprøve 3 og efterfølgende i en evalueringsansættelse på 6 mdr.

- *Hvordan skal vores kollektive samfundsmodel se ud i fremtiden med de ressourcer, vi har til rådighed?*
- *Skal vi have færre varer på hylderne i den offentlige velfærd? Og I givet fald hvilke?*
- *Skal vi sætte grænser for, hvad der er skattefinansieret service, og hvad borgerne selv må tilkøbe?*
- *Hvilke samarbejder, synergier og arbejdsdeling vil give det bedste velfærdsmix leveret af forskellige aktører?*
- *Kan vi fokusere individuelt og sætte borgeren i centrum og samtidig sikre, at alle borgere får den velfærd, de har behov for?*
- *Hvordan sikrer vi, at teknologien styrker velfærden, så vi får mest muligt ud af ressourcerne samtidig med, at det opleves meningsfuldt af borgerne?*
- *Er flere kolleger fra udlandet en væsentlig del af løsningen?*

Vi skruer op for brugen af teknologi

Et vigtigt svar på den manglende arbejdskraft er at bruge teknologi og digitalisering til at frigive tid. 53 kommuner har fx tilmeldt sig Kommunerne Teknologipartnerskab

63 kommuner

... har eller er i gang med at implementere skærm-besøg i syge- og/eller hjemmeplejen. (KL, Momentum, 2023)

Flere på fuldtid

3.685 flere personer arbejder i dag fuldtid på SOSU-området sammenlignet med for fem år siden. Det er en stigning på 39 procent. Det sker bl.a. efter flere års fokus på at få flere kommunalt ansatte op i tid eller på fuldtid. (KL, Momentum, 2023)

TEMA 2: Et længere arbejdsliv

Dette tema handler om de strømninger og forandringer, der lige nu observeres som følge af den stigende levealder og hvilke perspektiver, det giver på et længere arbejdsliv og seniortilværelsen som dele af et langt liv.

- *Med den længere levealder følger et længere arbejdsliv.*
- *Den længere levealder giver også anledning til en ny forståelse af alderdom, og hvordan vi tilrettelægger hele livet.*
- *Den ældre generation er ikke (længere) en entydig gruppe, men derimod en mangfoldig gruppe hvad angår aldersspænd, socioøkonomiske forhold og helbred.*
- *Pensionister er generelt blevet mere velstående.*

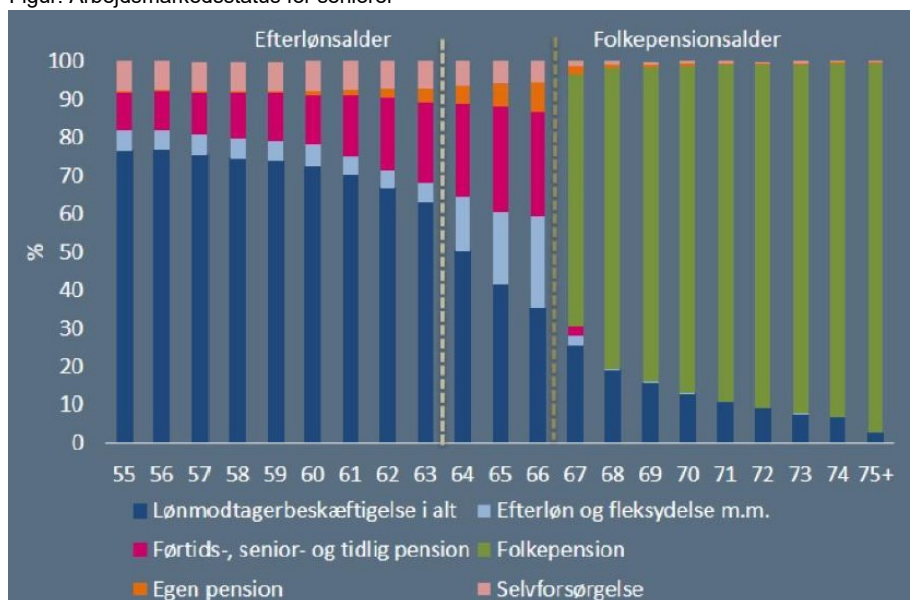
Pension før og nu

Da folkepensionen blev indført som rettighed i 1956, var det med en pensionsalder på 67 år. Men ordningerne har ændret sig siden 1956. Flere ordninger, der gør det muligt at trække sig tilbage før tid, er kommet til. Ud over førtidspension (1921) findes også efterløn (1979), seniorpension (2020) og tidlig pension (kendt som Arne-pension, 2022). Udover de offentlige pensionsydelser er pensionssystemet i dag bygget op om to yderligere søjler: arbejdsmarkedspensionerne (1987) og privat pensionsopsparing. Danskerne har siden 1990'erne opbygget disse to gradvist, og stadig flere supplerer nu den offentlige pension med private opsparinger¹⁹. I dag har 9 ud af 10 på arbejdsmarkedet en privat pensionsordning²⁰.

Hvem er seniorerne?

Der er i skrivende stund ca. 920.000 danskere i aldersgruppen 55-66 år²¹. Ser vi på denne gruppe, så er lønmodtagerbeskæftigelsen faldende med alderen, mens andelen på en af de fire tilbagetrækningsordninger er stigende frem mod folkepensionsalderen. I dag er det ca. 60 pct. af danskerne, der har trukket sig ud af arbejdsmarkedet inden pensionsalderen. Af de resterende 40 pct. er det ca. tre fjerdedele, der går på pension, når de når deres pensionsalder, mens knap en fjerdedel fortsætter i fuld- eller deltidsbeskæftigelse efter folkepensionsalderen.

Figur: Arbejdsmarkedsstatus for seniorer²²



¹⁹ Finansministeriet (2017), [Det danske pensionssystem nu og i fremtiden](#)

²⁰ F&P (2023)

²¹ Danmarks Statistik

²² Torben M. Andersen, Aarhus Universitet

Øget arbejdsudbud blandt de +60-årige

Siden 1990'erne er der gennemført en lang række arbejdsmarkedsreformer omkring efterløn, pensionsalder og dagpenget mv. med hensigten om at øge arbejdsudbuddet blandt seniorerne. Siden 2010 er den gennemsnitlige alder for tilbagetrækning steget med ca. 3,7 år. De seneste år er tilbagetrækningsalderen dog stagneret og lå i 2022 på samme niveau som i 2019. Dette tilskrives primært de nye tilbagetrækningsmuligheder som seniorpension og tidlig pension (tidl. Arne-pension). Beskæftigelsen for +60-årige er i perioden 2008–2021 steget med 142.000, hvilket svarer til, at beskæftigelsesfrekvensen er steget med 22 procentpoint for denne gruppe.

De ledige seniorer

Ledigheden for de 60+-årige lå i maj 2023 på 2,7 pct., hvilket var samme niveau som øvrige aldersgrupper. Til sammenligning er ledigheden 4,3 pct. for aldersgruppen 25-29 år²³. For alle ledige er der generelt en overrepræsentation af ufaglærte. Dette gælder også seniorerne.

Det er sværere for seniorer end andre grupper at finde et nyt job, når de først er blevet ledige. Blandt de 55- til 59-årige, som gik fra beskæftigelse til ledighed i 2021, var 21 pct. fortsat ledige efter et år. For de 30- til 54-årige var den tilsvarende andel 18 pct., mens den kun var 13 pct. for de 15- til 29-årige²⁴. Der findes ikke tilstrækkelig viden om årsagerne til, at seniorerne er ledige i længere tid end andre. I en undersøgelse fra Danmarks Statistik fra 2023 mener 64 pct. af de adspurgte selv, at alderen er en ulempe i jobsøgningen – det er dog langt færre, der direkte har fået at vide, at alderen er en ulempe²⁵. Andre faktorer kan også spille ind – fx kan det tænkes, at man er mindre aktiv i jobsøgningen med udsigten til få år på arbejdsmarkedet, mens der også kan tænkes at være større ubalance mellem forventninger og kompetencer i jobsøgningen i denne aldersgruppe end i andre. Dette findes der ikke nogen dokumentation for på nuværende tidspunkt.

Jobcentrene bruger samme indsats for seniorer som for andre målgrupper. Seniorerne er lige så forskellige som øvrige aldersgrupper. Der er dog mere nedslidning end i de øvrige aldersgrupper, hvilket også afspejler sig i øget brug af tilbagetrækningsordninger.

Seniorerne er meget forskellige

Langt hovedparten af dem, der når pensionsalderen, er ved godt helbred. Seniorlivet giver i dag mulighed for at leve en aktiv og engageret pensionisttilværelse, og det er for mange blevet en ny aktiv livsfase. Denne gruppe pensionister dyrker sport, rejser, passer børnebørn, engagerer sig i foreninger og fællesskaber. Årsagerne er flerfoldige og handler blandt andet om mindre rygning, bedre arbejdsmiljø- og levevilkår samt et bedre sundhedsvæsen. Blandt seniorerne ses også en stigning i personer, der enten arbejder frivilligt eller gerne vil arbejde frivilligt, når de går på pension²⁶. Mange bidrager også uformelt til velfærdsarbejdet som pårørende, bedsteforældre mv.

Når vi alligevel de seneste år ser mange blandt de 60-66-årige trække sig tilbage før tid, skyldes det en gruppe ældre, som er nedslidte. En ny rapport fra forskningsprojektet SeniorArbejdsLiv

²³ Danmarks Statistik

²⁴ Beskæftigelsesministeriet (2023), [Status på arbejdsmarkedet, maj 2023](#)

²⁵ Danmarks Statistik (2023), [Ledighed blandt seniorer](#)

²⁶ Vive (2019), [Ældres frivillige arbejde – Udviklingen over tid](#), Dansk Erhverv (2022), [De kommende ældres frivillige arbejde](#) og Dansk Erhverv (2022), [Uindfriet potentiale blandt de ældre](#)

viser fx, at dårligt helbred, nedslidning, nedsat arbejdsevne, smerte og stress er en udbredt årsag til tilbagetrækning hos særligt personer på seniorpension og førtidspension sammenlignet med personer på efterløn og Arne-pension²⁷. Betragter man den ældre generation som en ekstra ressource, er det derfor vigtigt at være opmærksom på, at der er tale om en meget forskelligartet gruppe. Der er forskelle i aldersspænd og socioøkonomiske forhold, og der ses en polarisering i udviklingen af ældres helbred²⁸.

Incitamenter og barrierer for et længere arbejdsliv

Årsagen til den øgede beskæftigelsesfrekvens kan kun til dels tilskrives de tilbagetrækningsreformer, som er blevet gennemført. Det Økonomiske Råd (DØRS) peger på, at beskæftigelsen er steget mere blandt seniorer, end hvad der kan forklares af reformeffekterne. Her tilskrives andre forhold, som fx konjunkturerne, en del af forklaringen. Men også sundhedstilstand, arbejdsmiljø såvel som ændrede præferencer kan have betydning²⁹. I det videre arbejde kan det med fordel undersøges, hvad der motiverer og understøtter denne adfærd – hvad er årsagerne til, at flere arbejder længere, når det ikke alene kan tilskrives økonomiske incitamenter?

Fritid og fleksibilitet

I samme ombæring er det relevant at blive klogere på de faktorer, der spiller ind i beslutningen om at gå på pension. Udover helbredet som en åbenlys faktor, så har arbejdslivstilfredshed, fritid og fleksibilitet betydning for, om seniorerne bliver længere på arbejdsmarkedet. En ny undersøgelse fra PFA bekræfter dette billede. Her svarer 45 pct. af de adspurgte mellem 50 og 65 år, at de er villige til at arbejde, efter de har nået folkepensionsalderen. Men det er vigtigt for dem, at det kan gå hånd i hånd med mere fleksibilitet i arbejdstiden, bedre senkarriere-planlægning og i det hele taget en mere gradvis og gennemtænkt overgang fra arbejdsliv til pensionistliv.

Dertil kommer, at det danske pensionssystem ofte opfattes som uflexibelt og uigennemskueligt³⁰, hvilket kan spænde ben for, at den enkelte kan kombinere arbejde, frivillighed og frihed, som man selv ønsker det – og på en måde, som er tilstrækkelig økonomisk fordelagtig.

Velstand og kultur

De danske seniorer har over de seneste årtier fået større formue, bl.a. fordi danskerne i stigende grad har sparet op til deres alderdom³¹. En større disponibel formue kan potentielt give større økonomisk frihed og fleksibilitet til at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet tidligere, da seniorerne vil have flere ressourcer til at opretholde deres levestandard og dække deres udgifter efter pensioneringen. I dag er det ca. 2 pct. af de 60-66-årige, der selvpensionerer sig – dvs. som løbende får udbetalt egen pension. Finansministeriet forventer, at denne andel vil stige i fremtiden – flere vurderer dog denne fremskrivning som usikker og kun forbeholdt de få³².

²⁷ Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2023), [Lars-L-Andersen 2023 SAL-rapport Tidsudvikling-2018-2022.pdf \(seniorarbejdsliv.dk\)](#)

²⁸ Vive: [Efter MATURE: Hvad er udfordringerne - og hvor er løsningerne?](#)

²⁹ Det Økonomiske Råd (2021), [Kapitel III: Tilbagetrækningsaftalen | DØRS \(dors.dk\)](#)

³⁰ KL (2019), KL's [Seniorpolitik](#)

³¹ Beskæftigelsesministeriet: [Pensionister er blevet mere velstående](#)

³² F&P (2023), [Rapport om selvpensionering](#)

Endelig spiller kulturelle normer ind i de tilfælde, hvor tilbagetrækning skyldes, at man blot har 'nået den alder' som pensionssystemet tilskriver eller omvendt oplever aldersdiskrimination fra omgivelserne³³.

Senest har KL's og Forhandlingsfællesskabets Seniorpartnerskab arbejdet med at styrke de lokale indsatsler med at fastholde seniorer på det kommunale arbejdsmarked. Seniorpartnerskabet har bl.a. fokus på, at der kan være meget at hente ved at være i dialog med den enkelte medarbejder om at imødekomme de behov og ønsker, som kan motivere den enkelte medarbejder til at udsætte pensionen³⁴.

Nye livsfaser i et længere liv

Et længere liv medfører flere implikationer end blot det, at arbejdslivet bliver længere. Med den længere levetid har de traditionelle livsfaser forskubbet sig. For 50 år siden varede barndommen til ca. det 18. år – senere er begreber som teenagere og tweenere kommet til³⁵. I den anden ende af livet er der ligeledes sket forskydninger, og eksperter i forbrugertrends bruger nu fire betegnelser for seniorer, der spænder mellem de meget aktive, nyligt pensionerede til dem, der er meget afhængige af omsorg og pleje.

Fra seniorpolitik til livsfasepolitik

Et længere arbejdsliv forudsætter, at vi kan holde til det. Set i lyset af arbejdskraftsmanglen er der ikke blot brug for, at medarbejdere i alle aldre er sunde og raske – der er også brug for, at de forlader arbejdsmarkedet med helbredet i behold. Flere arbejdspladser indfører nu livsfasepolitikker ud fra deisen om, at medarbejderne har forskellige behov alt efter den livsfase, de befinder sig i. Flere organisationer - heriblandt Ældre Sagen og KL – anbefaler, at man arbejder med livsfaser, fordi kronologisk alder ikke længere har den samme betydning³⁶. Her fokuseres der bl.a. på muligheder for sporskifte og omstilling sent i livet.

Glimt fra virkeligheden

I kommunerne og andre organisationer mærkes forandringerne allerede. De reagerer ved at se muligheder og finde brugbare løsninger lokalt. Her er tre eksempler på tiltag, der har fokus på fastholdelse af seniorer.

³³ NFA (2023)

³⁴ Seniorpartnerskabet er skabt af KL, Forhandlingsfællesskabet og 43 kommuner. Partnerskabet har til formål at give seniorer lyst til at blive længere på det kommunale arbejdsmarked. Inspirationskatalog bliver offentliggjort i efteråret 2023.

³⁵ Center for Fremtidsforskning (2008), [Pensionsopsparing - Hvad skal vi med det?](#)

³⁶ ÆldreSagen (2023), [Personalepolitik for alle aldre](#) og KL (2019), [Seniorpolitik](#)

<p>Fra seniorpolitik til livsfasepolitik Region Syddanmark med flere</p> <p>Med livsfasepolitikken ønsker man i Region Syddanmark at rekruttere og fastholde medarbejdere i alle aldre og livsfaser ud fra en forståelse af, at medarbejdere kan have forskellige behov alt efter livsfase. Eksempler på forskellige livsfaser er 'når du får/har børn', 'når du er nyuddannet', 'når du bliver ældre', 'skilsmisse' mv. I KL's seniorudspil 2019 opfordres kommunerne til at arbejde ud fra livsfasebetragtning frem for en bestemt medarbejdergruppe defineret ud fra alder.</p>	<p>Seniorordning med fuld pension på nedsat tid Arriva Danmark i samarbejde med Ældresagen</p> <p>Arriva Danmark har et strategisk sigte om at tiltrække og fastholde seniorer som buschauffører. Derfor er der bl.a. udviklet en seniorordning, hvor man kan vælge imellem tre ordninger: 1) At være timelønsansat 2) En 80-80-100 ordning eller 3) En 90-90-100 ordning.</p> <p>Det betyder at det fx er muligt at udføre 90 procent af arbejdet for 90 procent af en fuldtidsløn – men med fuld pensionsopsparing.</p>	<p>Seniorsamtaler Fredensborg Kommune</p> <p>I Fredensborg Kommune har man udviklet et nyt koncept for seniorsamtaler. I samtalen lægges der bl.a. vægt på tilrettelæggelse af arbejdet, muligheder for faglig udvikling og andre måder at bruge sine kompetencer på.</p> <p>Lederen har en særlig rolle i at spørge på en respektfuld måde, da medarbejdere har det meget forskelligt med deres pensionsovervejelser. Derfor har de nu et fast koncept at læne sig op ad og dermed være opmærksomme på at skabe fastholdelse af kompetente og erfarne medarbejdere.</p>
---	--	---

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser, som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- [Seniorpartnerskabet](#). Partnerskabet er skabt af KL og Forhandlingsfællesskabet. 43 kommuner deltager. Værktøjerne er færdige i efteråret 2023. Erfaringer og viden fra partnerskabet er samlet på [Seniorpartnerskabet | VPT](#)
- [KL's seniorpolitik 2019](#)
- Danmark har gennem en årrække øget arbejdsudbuddet ved en højere tilbagetrækningsalder. For at forløse det potentiale, der er i at tilskynde flere til at blive længere, skal muligheder ift. tilbagetrækning undersøges nærmere. (Se særskilt udspil om tilbagetrækning).

Spørgsmål til videre refleksion

- *Hvordan ser vi som samfund, arbejdsgivere og seniorer på alder og tilbagetrækning med nye øjne?*
- *Hvilke muligheder og udfordringer ligger der i det længere liv og en ældre befolkning, der generelt er sundere og trives?*
- *Hvilke faktorer har reel betydning for, om seniorer kan og vil arbejde længere?*
- *Hvordan sikrer vi, at ældre er ved godt helbred gennem og efter et længere arbejdsliv?*
- *Kan der ske omskoling langt senere i arbejdslivet, end det sker i dag? Hvordan skaber vi fx mulighed for at kunne indgå i arbejdsstyrken på andre områder end det, man er uddannet til?*

Fakta på tværs: Et længere arbejdsliv

I dette ark samles nogle af de data, der underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

Ca. 10 år

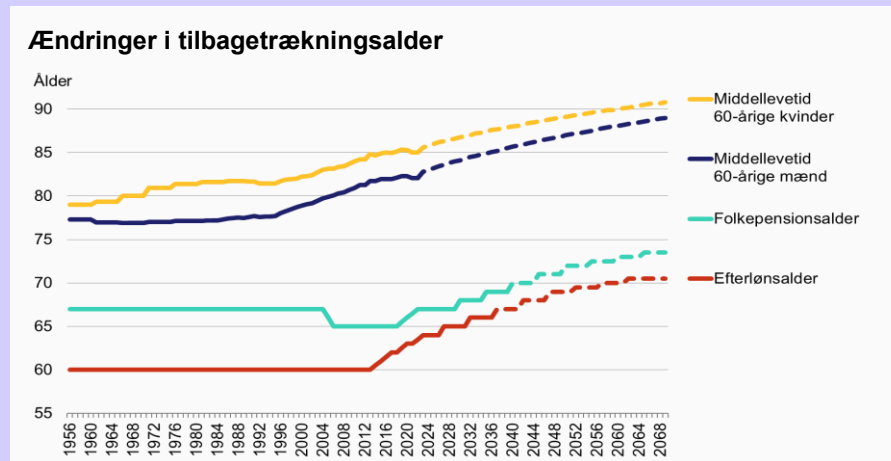
Så meget længere lever vi i dag end i 1956. Den forventede levetid for mænd og kvinder er steget med ca. 10 år siden 1956, hvor folkepensionen blev indført. For kvinder er den steget lidt mere end for mænd.

3,7 år

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder er steget med 3,7 år for både mænd og kvinder i perioden 2010 til 2022. Kvinder trækker sig i gennemsnit 1,3 år før mænd.

Fakta på tværs: Et længere arbejdsliv

I dette ark samles nogle af de data, der underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.



(Danmarks Statistik, KL, 2023)

Forskel på offentlig og privat tilbagetrækningsalder

Medarbejdere i det offentlige trækker sig i gennemsnit 1 år og 4 måneder tidligere fra jobbet end medarbejdere i det private. Det svarer til ca. 16.000 personer i beskæftigelse, hvis niveauet var det samme (F&P, 2022)

1 ud af 5

Næsten hver femte akademiker har råd til at trække sig fem år før folkepensionsalderen for egen regning. Det samme gælder kun 10 pct. af de faglærte og 7 procent af de ufaglærte.

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd

Flere i beskæftigelse

Beskæftigelsen for +60-årige er steget med 142.000 fra 2008 til 2021. Beskæftigelsesfrekvensen blandt de 65-69-årige var dog ifølge OECD lavere i Danmark med 24,9 pct. Mod 32,2 pct. i Norge i 2022.

(OECD)

Tre ud af fire

danskere er interesseret i at skifte faglighed eller speciale, hvis det giver bedre muligheder i senkarrieren.

(PFA-undersøgelse, 2020)

Hver tredje ledig...

Seniorerne udgør omkring 26 pct. af de langtidsledige, og over en tredjedel af de ledige i alderen 60-64 år er ufaglærte og har ikke papir på alle deres kvalifikationer.

KL's seniorpolitikudspil

65%

forventer at blive frivillige, når de går på pension. En analyse fra Dansk Erhverv fra 2022 undersøger graden af frivillighed og holdningen til frivilligt arbejde for personer i alderen 60 til 69 år. Den viser, at 65 pct. af de kommende ældre, der fortsat er på arbejdsmarkedet, har en forventning om at blive frivillige, når de engang trækker sig tilbage.

Dansk Erhverv

TEMA 3: Læring og omstilling gennem hele livet



Dette tema handler om de strømninger og forandringer, der lige nu observeres og mærkes, når det gælder vores og arbejdsmarkedets behov for, at vi omstiller os og lærer nyt igennem hele livet. Dette er i høj grad drevet af:

- *Den længere levealder betyder også et længere arbejdsliv, hvor vi løbende skal kunne omstille os og lære nyt.*
- *Teknologi og kunstig intelligens accelererer og vil få konsekvenser for, hvad vi skal lave på arbejdet, og hvilke kvalifikationer det kræver.*
- *Ny læringsteknologi og andre læringsformer vinder frem.*
- *Globalisering.*

Fremtidens behov for omstilling

Vores uddannelsessystem og uddannelsestænkning er grundlæggende bygget op i en tid, hvor præmissen var, at langt de fleste havde samme type job og jobfunktion gennem hele arbejdslivet. Men de velkendte faser med først uddannelse, så karriere og til sidst otium er under forandring.

Virkeligheden ser noget anderledes ud i dag, hvor nye teknologier, længere levealder og globalisering ændrer på grundpræmisserne³⁷. Stort set alle faggrupper skal til at omstille sig til nye teknologiske muligheder. Nye opgaver og behov for nye kompetencer opstår samtidig med, at andre udgår. Fx estimeres det, at næsten fire ud af ti eksisterende danske job i høj grad består af opgaver, der kan løses af digitale eller fysiske robotter³⁸.

Vi ser altså ind i en fremtid, hvor vi dels skal holde flere år på arbejdsmarkedet og dels mødes af krav om at kunne omstille os og lære nyt. Det betyder, at vi i fremtiden skal indstille os på ikke blot at have én, men flere forskellige karrierer igennem arbejdslivet³⁹. Det er allerede et vilkår, som mange mærker. Tre ud af fire danskere er således interesseret i at skifte faglighed eller speciale, hvis det giver dem bedre muligheder i senkarrieren⁴⁰. Men er vores uddannelsessystem tilstrækkeligt gearret til livslang læring og sporskifte?

Mest uddannelse først i livet

I Danmark investerer vi massivt i uddannelse. Investering i uddannelse bidrager generelt til produktivitet, øget beskæftigelse og velstand. En veluddannet befolkning vil bidrage til at fastholde en relativ lige indkomstfordeling. Som samfund bruger vi langt størstedelen af vores uddannelsesressourcer frem til, at danskerne er ca. 30 år gamle⁴¹. Dertil kommer, at dem der får mindst uddannelse først i livet – faglærte og ufaglærte – oftest også er dem, der får mindst efteruddannelse senere hen. Eksempelvis er der siden 2010 sket en halvering i antallet af ufaglærte og

³⁷ Reformkommissionen (2021), Erkendt, forsøgt løst, uløst

³⁸ Den sociale kapitalfond (2018), [nye-muligheder-for-udsatte-paa-fremtidens-arb_-d4394604.pdf \(sl.dk\)](#)

³⁹ Mandag Morgen (2020), [Verdensmestre i fleksibilitet? – Tre udfordringer til fremtidens arbejdsmarked](#)

⁴⁰ PFA (2020)

⁴¹ BUVM/Ekspertgruppen for voksen-, efter- og videreuddannelse (2017), Nye kompetencer hele livet - Fremtidens voksen-, efter- og videreuddannelse

faglærte, der deltager i offentlig videre- og efteruddannelse⁴². Det kan være tegn på en udfordring set i lyset af behovet for nye kompetencer til et arbejdsmarked i udvikling.⁴³ Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at megen læring og kompetenceudvikling af forskellige årsager sker uden for det offentlige videre- og efteruddannelsessystem.

Nye øjne på uddannelse og læring

Når vi ser ind i fremtidens arbejdsmarked, kan en vej frem derfor være at se med nye øjne på, hvordan vi tænker uddannelse, kompetencer og karriere. Det gælder både logikkerne i det etablerede uddannelsessystem, nytænkning af læringsformer, koblingen mellem de teoretiske og de praktiske færdigheder samt potentialet i de nye læringsteknologier, som vinder frem.

Uddannelse som byggeklodser

Vores velstand i Danmark hænger i høj grad sammen med de store investeringer, vi har lagt i uddannelse og dermed i at opbygge befolkningens dannelse, viden og kompetencer. Det er vigtigt, at vi løbende udbygger og udvikler uddannelsessystemet, der stammer fra en tid, hvor arbejdsmarkedet og kompetencebehov så anderledes ud, til at kunne svare på morgendagens udfordringer⁴⁴. Hvordan kan vi bevare gevinsterne ved en høj uddannelseskvalitet og en højtuddannet befolkning samtidig med, at vi fx tænker uddannelse mindre som lineære forløb og mere som byggeklodser, der kan kombineres henad vejen og på tværs af traditionelle fag- og uddannelsesskel?

Kan vi lære af andre lande?

I Danmark har vi generelt en høj grad af specialisering og relativt skarpe fagskel. Ser man til andre lande er fleksibiliteten større. Som eksempel er den schweiziske uddannelsesmodel langt mere fleksibel. I princippet kan man i Schweiz tage uddannelse hele livet og løbende sadle om eller bygge videre på sin første uddannelse. Det er fx langt lettere at tage en erhvervsuddannelse og så senere bygge ovenpå fx med en uddannelse ved et universitet. I Schweiz har man haft held til at stoppe frafaldet fra erhvervsuddannelserne, hvilket måske netop kan kædes sammen med denne fleksibilitet. Cirka to tredjedele af en schweizisk ungdomsårgang optages på en erhvervsuddannelse, hvor det i Danmark er under en femtedel. Dette hænger for en stor del sammen med, at adgangen til gymnasiale uddannelser er begrænset ved høje adgangskrav i Schweiz. Til gengæld er der mange forskellige karriereveje med tydeligt skilte muligheder for sporskifte og alternative ruter til samme mål⁴⁵. Den schweiziske model kan naturligvis ikke overføres direkte til en dansk sammenhæng, da den bygger på andre forudsætninger. Det kan dog give et blik på, hvordan systemet kan indrettes anderledes. Ikke mindst i en situation, hvor vi i Danmark har udsigt til en nedgang på 150.000 i antallet af faglærte frem mod 2035⁴⁶.

Finland er et andet eksempel på, hvordan man kan indrette sig anderledes. Her er der fx udbredt brug af adgangsprøver til videregående uddannelser, sådan at det ikke kun er formelle

⁴² Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2023), [Det går den forkerte vej med efteruddannelsen i Danmark](#)

⁴³ OECD (2019), *Getting Skills Right: Engaging low-skilled adults in learning*

⁴⁴ Reformkommissionen (2022), *Nye Reformveje 1*

⁴⁵ Beskæftigelsesministeriet (2017), [bilag til midtvejsrapport for Disruptionsrådet](#)

⁴⁶ DA (2023), *Analyse om færre faglærte*

kvalifikationer, som er adgangsgivende, men også muligheden for at vise sine 'reelle' kvalifikationer ved en prøve⁴⁷.

Læring på arbejdspladsen

Skolebænken er ikke det eneste sted, vi tilegner os viden og kompetencer. Meget store dele af den læring og opkvalificering, vi får gennem livet, foregår ude på arbejdspladserne. Et relativt veletableret potentiale ligger i at blive bedre til at tydeliggøre og formalisere disse kompetencer gennem fx realkompetencevurdering⁴⁸. Samtidig er der også en bredere bane for at tænke opkvalificering og efteruddannelse som en integreret del af det, der foregår på arbejdspladsen. Skellet mellem arbejdsplads og uddannelsesinstitution bliver nogle steder tæt på udvisket, når store virksomheder som fx Starbucks og Google opbygger deres egne uddannelsesinstitutioner. Det rummer muligheder for opkvalificering med direkte afsæt i virksomhedens behov, men også dilemmaer for samfundet, når det i højere grad bliver kommercielle aktører, der bliver leverandører af viden og dannelse.

For unge, som har svært ved at komme videre, kan det netop være det at komme ud på en arbejdsplads og få praktisk viden og erfaring, som kan give afklaring og motivation i forhold til at begynde på en uddannelse. Her er der et potentiale i at tænke i mere smidige overgange mellem job, praktik og uddannelse ved fx at kunne give uddannelsesmerit for praktiske erfaringer⁴⁹.

Individuel digital læring

Digitalisering og ny teknologi rummer potentiale for nye måder at lære på. Der findes allerede en industri omkring nye læringsteknologier, og denne må forventes at vokse i fremtiden – ikke mindst i lyset af mulighederne i kunstig intelligens. Med digitale platforme bliver uddannelse og opkvalificering mindre afhængig af, at læringen skal foregå på en bestemt lokation. Samtidig kan indholdet tilpasses og tilrettelægges ud fra behovene for den enkelte person eller arbejdsplads.

Fra udlandet kan vi se eksempler på dette, hvor fx læringsplatformen LinkedIn Learning giver adgang til mere end 12.000 kurser, som både benyttes af enkeltpersoner og af arbejdspladser, der ønsker at opkvalificere deres medarbejdere. Cerego er en anden læringsplatform, hvor indholdet af kurserne tilpasses den enkeltes behov og forudsætninger. Ud fra erkendelsen af at mennesker løbende glemmer det, de har lært igen, bliver der også brugt algoritmer, der beregner, hvornår den tilegnede viden skal genopfriskes⁵⁰.

Glimt fra virkeligheden

Der viser sig allerede glimt af nye tænkemåder ift. læring og omstilling i vores omverden. Her er tre eksempler på aktører, der forsøger sig med nye former for læring og omstilling.

⁴⁷ DEA (2018), Inspiration fra udlandet

⁴⁸ Styrelsen for Forskning og Uddannelse (2020) [UFU Alm.del - endeligt svar på spørgsmål](#)

⁴⁹ STAR (2020), [Vejviser til Job-VEU modellen \(star.dk\)](#)

⁵⁰ Udenrigsministeriet (2018)

<p>Personlige kompetencer som vejen til job Jobcentre i 50 kommuner</p> <p>Halvdelen af landets kommuner indfører såkaldte Soft Skill CV'er, som er et digitalt værktøj der - ud fra en adfærdsprofil - fremhæver den jobsøgendes personlige styrker over for arbejdsgiveren.</p> <p>Dette er en måde at fremhæve andre kompetencer end de formelle uddannelses- og jobberfaringer.</p>	<p>Arbejdspladsen som uddannelsesinstitution Herlev og Gentofte hospital</p> <p>I en stor organisation med 24 kliniske afdelinger er der rig mulighed for kompetenceudvikling og horisontale skift i stedet for at forlade arbejdspladsen. Derfor er KVIK (Karriere, Vikarer og Kompetenceudvikling) blevet sat i verden. Med etableringen af KVIK håber hospitalet på at kunne fastholde medarbejdere til en livslang karriere. I KVIK tilbydes kompetenceprogrammer samt overblik og adgang til de mange karrieremuligheder, der er på hospitalet.</p>	<p>Bliv lærer, mens du underviser Teach First Danmark, Absalon og Københavns Professionshøjskole</p> <p>Teach First Danmark er en non-profit organisation, der hjælper med at uddanne bachelorer og kandidater til at blive lærere på to år.</p> <p>Det sker i et lønnet graduateforløb, hvor man i en kombination af studier og on-the-job-training er på job som lærer fra dag 1.</p>
--	---	--

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser, som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- [Den Kommunale Kompetencefond](#) som blev etableret ved OK13 for at fremme og understøtte kommunernes kompetenceudviklingsindsats.
- [Den Opsøgende indsats](#) som vejleder og hjælper arbejdspladserne med helt konkret at tilrettelægge uddannelse og kompetenceudvikling.
- [Bedre til ord, tal og IT](#) – er en indsats udviklet af KL, 3F og FOA til at styrke kommunalt ansattes kompetencer inden for dansk, matematik og IT.
- [Ufaglært til faglært](#) – initiativ under Den Kommunale Kompetencefond der udmønter midler til medarbejdere, der gennemfører en erhvervsuddannelse eller et forløb på vej til en erhvervsuddannelse, så de ikke oplever en lønnedgang.
- [AMU-pakker til SOSU-uddannelsen](#) – mulighed for at få afkortet sit skoleforløb på SOSU-uddannelsen, hvis eleven har relevant erhvervs erfaring.
- Sprogstøtteordninger til tosprogede elever på SOSU-uddannelsen.

Spørgsmål til videre refleksion

- *Hvordan kan vi sikre uddannelse og opkvalificering gennem et helt arbejdsliv og til stillinger, vi end ikke kender navnet på endnu?*
- *Hvordan sikrer vi, at nye muligheder for læring og omstilling tilfalder alle fagligheder og med afsæt i arbejdsmarkedets behov?*
- *Hvordan ser fremtidens videns- og uddannelsesinstitutioner ud?*
- *Vil kompetenceudvikling i højere grad blive individualiseret i takt med adgang til nye (uddannelses)teknologier og stigende omstillingskrav?*

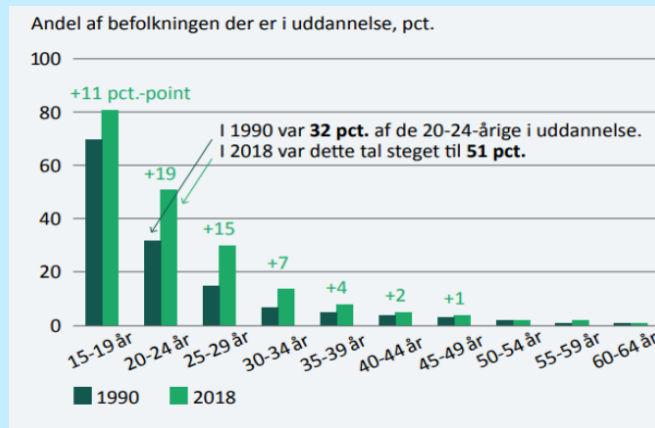
Fakta på tværs: Læring og omstilling gennem livet

I dette ark samles nogle af de data, som underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

Mest uddannelse først i livet

Vi bruger langt størstedelen af vores uddannelsesressourcer – individuelt og som samfund – frem til vi er midt i 30'erne.

Figuren viser, at stort set al den ekstra uddannelsesaktivitet, der er kommet til siden 1990, sker blandt dem under 35 år



Reformkommission

Halvering i VEU-deltagelse blandt faglærte og ufaglærte

Tal fra 2021 viser, at deltagelsen i offentlig videre- og efteruddannelse (VEU) for faglærte og ufaglærte lønmodtagere er halveret siden 2010. *Arbejderbevægelsens Erhvervsråd 2023*

150.000 færre faglærte i 2035

Det er prognosen ifølge en ny analyse fra DA

1/3 færre vælger erhvervsuddannelse

Andelen af elever, der vælger en erhvervsuddannelse direkte fra grundskolen, er faldet 10 procentpoint fra omkring 30 pct. i år 2000 til 20 pct. i 2018.

Klar til fremtidens job, Regeringen

27% af rekrutteringsforsøg slår fejl eller besættes med manglende kvalifikationer

I perioden marts til august 2022 blev der i 13 pct. af arbejdsgivernes rekrutteringsforsøg ansat en medarbejder, der ikke havde alle de ønskede kvalifikationer. Det svarer til 61.060 rekrutteringer. Samtidig blev stillingen slet ikke besat i 14 pct. af rekrutteringsforsøgene. *STAR 2023*

40%

En analyse fra McKinsey viser, at 40 pct. af de samlede arbejdstimer på det danske arbejdsmarked kan automatiseres med den nuværende teknologi frem mod 2055.

Klar til fremtidens job, Regeringen

Flest job velegnede til automatisering findes blandt ufaglærte og faglærte

Fremtidens arbejdsmarked, DEA

10-12 jobskifter bliver standard i fremtidens arbejdsliv

Vi skifter job som aldrig før. Knap 1. mio. fik nyt job i 2022. Henning Jørgensen fra Aalborg Universitet vurderer, at 10-12 jobskifter bliver standard i fremtiden.

TEMA 4: Nye strømninger på arbejdsmarkedet

Dette tema handler om de strømninger, forandringer og adfærdsmønstre, der lige nu observeres og mærkes på bl.a. arbejdsmarkedet.

- Det faldende arbejdsudbud vil øge konkurrencen om arbejdskraften.
- Danskerne arbejder mindre. Flexibilitet vinder frem i mange former.
- Nye generationer træder ind på arbejdsmarkedet.
- Globalisering, digitalisering og teknologi skaber nye rammer for arbejdslivet.

Nye tendenser i arbejdslivet

Trods reformer, der kan øge arbejdsudbuddet, er der meget, der tyder på, at der i fremtiden vil være kamp om arbejdskraften på tværs af sektorer og på tværs af det offentlige og private arbejdsmarked. Nye og atypiske beskæftigelsesformer vinder frem, og de næste generationer synes at have andre forventninger til arbejdslivet. Allerede under corona-nedlukningen blev der sat skub i vores forestillinger om, hvad et arbejdsliv er, og hvordan det bør indrettes. Det gælder, hvor meget vi arbejder, hvor vi arbejder fra, hvornår på dagen vi arbejder, hvad jobbet indeholder, og hvilken type ansættelsesform vi har. Samtidig har de teknologiske muligheder for fjernarbejde, platformsrekruttering, velstand og stigende præferencer for selvbestemmelse, frihed og tilrettelæggelse af eget liv betydelig indflydelse på danskernes adfærd på arbejdsmarkedet⁵¹. Forhandlingspositionen mellem arbejdsgiver og arbejdstager er også under forandring.

Flexibilitet vinder frem

Arbejdsmarkedets logikker og forholdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager er ikke det samme som i industrisamfundets tid, hvor løn som styringsinstrument var altoverskyggende, og mulighederne for flexibilitet forbeholdt arbejdsgiveren i tilrettelæggelsen af arbejdet. I dag er der bygget langt mere flexibilitet ind i overenskomsterne for arbejdstagerne – bl.a. i form af senior-dage, ferie, børns sygdom, fritvalgsordninger mv. Ønsker om mere individuelle aftaler, medbestemmelse og flexibilitet er en fortsat stigende tendens på tværs af alder og faggrupper⁵².

Historisk set har man set en sammenhæng mellem øget velstand og ønsker om at arbejde mindre. En Gallup-analyse for Berlingske viser, at kun 19 pct. af dem i arbejdsstyrken ønsker at gå op i tid, mens 24 pct. vil arbejde mindre⁵³. Den udvikling kan i sig selv mindske arbejdsudbuddet, ligesom mindre arbejdstid betyder færre skatteindtægter og dermed et mindre grundlag til at finansiere den velfærdsservice, der ydes. Da borgerne ikke tilsvarende skruer ned for forventningerne til velfærdsservicen, går regnestykket ikke op.

⁵¹ Uddannelsesbladet (2023), [Vi efterspørger flexibilitet og frihed som aldrig før | Uddannelsesbladet](#)

⁵² Mandag Morgen (2023), [Trenden mod et mere fleksibelt arbejdsliv vil fortsætte – selv uden store bededag](#)

⁵³ [Berlingske Tidende \(2023\)](#)

Eksperimenter med fleksibilitet

Der eksperimenteres med fleksible arbejdsformer og ansættelser på tværs af offentlige og private arbejdspladser – også kommunerne afprøver versioner af fleksibilitet. De mange eksperimenter spænder over forskellige definitioner af fleksibilitet. I evalueringen af Odsherreds Kommunes 3-årige forsøg med 4-dages arbejdsuge konkluderes det bl.a., at den komprimerede arbejdsuge kombineret med hjemmearbejdsdage er attraktiv for pendlerne, mens en 4-dages arbejdsuge er udfordrende for børnefamilierne, der ikke kan få de lange dage til at hænge sammen – særligt enlige forsørgere og deleforældre er udfordrede⁵⁴. I Egedal Kommune går man mere radikalt til værks – her afprøves også andre komme- og gåtider, forskelligt timeantal hver anden uge og hjemmearbejde – også for ikke-administrative faggrupper⁵⁵. Der er altså ikke tale om flere eller færre timer eller en 'one size fits all', hvad angår fleksibilitet.

Når der er tale om eksperimenter, er det fordi, der endnu ikke findes tilstrækkelig viden om sammenhænge mellem fleksibilitet, tiltrækning, produktivitet og kvaliteten af servicen for borgeren. Der er primært målt på medarbejdertilfredshed. Der er ikke systematisk målt på betydning ift. fx sygefravær eller arbejdstid. Det er derfor værd at undersøge nærmere, hvilken betydning fleksibilitet kan have på arbejdsudbuddet. Tager vi et langsigtet perspektiv, må vi forholde os til, om det er et fænomen, der er kommet for at blive, og hvilken konsekvens det i så fald vil have for den kollektive velfærdsmodel. Spørgsmålet bliver i sidste ende, hvad vi vil gøre med velfærdsmodellen, hvis befolkningen ønsker lavere arbejdstid og tidligere pension.

Arbejdspladsen på distance

Da virksomhederne under corona-nedlukningerne blev tvunget til at gentænke arbejdsformen fra den ene dag til den anden, blev fremtidens digitale arbejdsplads en realitet. Takket være internettet og digitalisering af arbejdspladsen er tidsmæssige og geografiske forskelle ikke længere en barriere for, at nogle typer arbejdsopgaver kan udføres fra distancen. Lysten til og muligheden for hybridarbejdet (delt mellem hjemmearbejde og fysisk fremmøde) har holdt ved; i en undersøgelse foretaget af Dansk Industri i 2022 svarede 94 pct. Blandt 233 adspurgte virksomheder, at de tilbyder hjemmearbejde⁵⁶. Og meget tyder på, at muligheder for hjemmearbejde kan være et nyttigt middel i rekruttering af specialister, der søger bredere geografisk, når de nogle dage kan spare på transporten⁵⁷.

Der ligger selvsagt en mulig besparelse på huslejen og en mulighed for, at distancearbejde bidrager til en stærkere sammenhængskraft i landet, hvis vi bliver uafhængige af at skulle arbejde fysisk i de større byer. Man kunne endda forestille sig, at rekrutteringen også kan foregå uden for landets grænser – så spansk læreren underviser klassen fra Madrid, eller sygeplejersken læser KOL-tallene hjemme fra Skåne? Mere hjemmearbejde rummer selvklart også dilemmaer – først og fremmest; kan vi sikre, at fordelene ved hybridarbejdet er noget, alle faggrupper kan nyde godt af? Og hvordan sikrer man godt samarbejde, trivsel og kulturen på arbejdspladsen?

⁵⁴ Odsherred Kommune, [Det treårige forsøg med en 4-dages arbejdsuge - Odsherred Kommune](#)

⁵⁵ [Den fleksible arbejdsplads | Egedal Kommune](#)

⁵⁶ Dansk Industri (2022), [94 pct. giver mulighed for hjemmearbejde - se nye analyser fra DI - DI \(danskindustri.dk\)](#)

⁵⁷ Computerworld (2021), [Svært at finde it-medarbejdere? Her er hvad it-professionelle går mest op i når de vælger arbejdsplads](#)

Platformsansættelser

Endnu en forandringskraft, der rækker ved forholdet mellem arbejdsgiver og -tager, er platformsoekonomien, som er opstået i forening mellem digitaliseringen og globaliseringen. Platformsarbejde er betegnelsen for tidsbegrænsede freelanceopgaver, som udbydes via en webplatform. Omfanget af platformsarbejde er stadig begrænset i Danmark i forhold til resten af EU, som estimeres at have 28 mio. platformsmedarbejdere⁵⁸. I Danmark er kendskabet nok størst, når det gælder virksomheder som det i Danmark hedengangne Uber eller Wolt og Just Eat, der udbringer take away. Men forretningsmodellen bruges også til formidling af rengøringsjob, praktiske opgaver i hjemmet eller virtuelle sekretær- og assistentjobs. I nogle tilfælde er det forholdsvis tydeligt, hvem der ejer og står bag platformen – fx hos ScandiMate, der formidler håndværkerjobs i Australien og New Zealand, men samtidig sørger for kontrakter og alt andet praktisk. Platformsarbejdet tilbyder en mulighed for frihed og mulighed for at kombinere flere indkomstkilder for arbejdstageren, men der er også flere usikkerheder forbundet med platformsarbejdet; det er uklart, hvem der egentlig er arbejdsgiver, hvilke rettigheder man har som arbejdstager, og om man har status som selvstændig eller lønmodtager. Flere fagbevægelser og arbejdsgivere ser platformsansættelserne som et fænomen, der er kommet for at blive og har forventninger til det snarligt kommende EU-platformsdirektiv om afklaring netop vedr. ansattes status som hhv. selvstændig eller lønmodtager og de rettigheder, der følger med.

Det rummelige og mangfoldige arbejdsmarked

Ikke mindst i en tid, hvor der er brug for alle, bliver det endnu vigtigere, at der er tale om et mangfoldigt og socialt bæredygtigt arbejdsmarked. Her rummer fx en ny tilgang til fleksibilitet potentialet i at styrke udsatte gruppers muligheder på arbejdsmarkedet. I kommunerne er der allerede positive erfaringer med at bruge få timer eller småjobs, så udsatte unge og voksne kan få et fodfæste på arbejdsmarkedet. En analyse fra STAR fra 2023 viser, at blandt langvarige aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere, som får løntimer i 2017, har knap 70 pct. Af dem fortsat løntimer fem år senere, mens kun 20 pct. Af dem, som ikke fik job i 2017, har løntimer fem år senere⁵⁹. I sit udspil fra maj 2023 peger Reformkommissionen ligeledes på, at arbejdsmarkedskontakt og løntimer på arbejdsmarkedet for den enkelte socialt udsatte skal være pejlemærket for både beskæftigelsesindsatsen og den socialpolitiske indsats.

Inklusion med teknologi

Ny teknologien har både negative og positive konsekvenser ift. muligheden for at få fodfæste på arbejdsmarkedet: Vi har gennem mange år digitaliseret, automatiseret og dermed effektiviseret mange sagsgange og arbejdsopgaver på arbejdsmarkedet. Dermed er der også blevet færre småopgaver og småjobs til udsatte medarbejdere. Omvendt kan teknologien også bruges til at inkludere flere, når vi bliver bedre til at udnytte talegenkendelse, billedgenkendelse og tale-til-tekst, så ordblinde, syns- og hørehandicappede og hjerneskadede kan være med på arbejdsmarkedet. Det er i det hele taget relevant at se på, hvordan arbejdsmarkedet gøres mere rummeligt og fleksibelt i en kombination af teknologi og fleksibilitet, så flere borgere på kanten kan være en del af det fælles arbejdsmarked.

Generationsskiftet, der udfordrer og ændrer arbejdsmarkedet

Med udsigt til de kommende generationer af medarbejdere på arbejdsmarkedet kigger mange virksomheder og fagorganisationer også på, hvad de unge er formet af, og hvilken adfærd de vil

⁵⁸ Beskæftigelsesministeriet (2022), [Lønmodtager/arbejdstagerbegrebet i dansk arbejds- og ansættelsesret - med fokus på platformsarbejde \(bm.dk\)](#)

⁵⁹ STAR, [Løntimer til udsatte kan give mere varige tilknytning til arbejdsmarkedet \(jobindsats.dk\)](#)

have på arbejdsmarkedet. Meget tyder på, at hvis de skal engageres og udfordres, må vi lære at forstå, hvordan de er anderledes end deres forældre og bedsteforældre. Generation Z'erne og dem, der kommer efter, er vokset op med smartphones og internet overalt. Det har givet dem teknologiske kompetencer og et digitalt "mindset" og samtidig en tilværelse i meget omskiftelige rammer. Det gør dem meget omstillingsparate og klar til nye udfordringer – så længe jobbet opleves meningsfuldt og passer ind i deres øvrige liv⁶⁰. Flere forskere, blandt andre erhvervsforsker Søren Schultz Hansen, peger på, at de unge generelt er motiveret af mening og fleksibilitet. De har en anden indstilling til at arbejde og går ekstremt højt op i, hvad der reelt skaber værdi⁶¹. De vil gå langt for at få et bæredygtigt arbejdsliv – på flere niveauer. De vil i højere grad have lov til at skræddersy omgivelser og tidsforbrug til sig selv⁶².

Glimt fra virkeligheden

I kommunerne og andre organisationer mærkes forandringerne. De reagerer ved at afprøve løsninger, der kan løse problemer lokalt. Her er tre eksempler på tiltag, der har fokus på at skabe et arbejdsmarked og et arbejdsliv, der er formet af nye strømninger.

<p>Fuldtid rimer på fleksibilitet og frihed Gentofte Kommune</p> <p>I børnehuset Cassiopeia i Gentofte Kommune har man testet to indsatser: 4-dages arbejdsuge og mulighed for hjemmearbejde, hvor kravet samtidig var, at medarbejderen skulle være på fuldtid.</p> <p>Udover at andelen på fuldtid er steget fra 50 pct. til 72 pct., oplever man øget medarbejdertilfredshed, mere nærvær og mere tid sammen med børnene</p>	<p>Flere får fodfæste på arbejdsmarkedet Varde Kommune m.fl. i samarbejde med Code of Care</p> <p>Code of Care Varde har en mission om, at flere virksomhedsledere ser værdien i at ansætte jobsøgende fra kanten af arbejdsmarkedet og på den måde skabe en rummelig og fleksibel arbejdskultur. De deltagende virksomheder finder fx opgaver, der bidrager til at gøre kernemedarbejdere mere effektive eller opgaver, der i dag slet ikke udføres, men som forbedrer arbejdsgange. Det kan også være småjobs, der sikrer højere kundetilfredshed. Jobs kan svinge mellem alt fra 3-4 timer pr. uge til 3-4 timer pr. dag.</p> <p>Med CoC er det lykkedes at skabe 280 småjobs i Varde Kommune.</p>	<p>Bricks, Bytes, Behaviour EY</p> <p>Siden pandemien har revisions- og konsulenthuset EY arbejdet med et koncept til fornyelse af arbejdspladsen – Bricks, Bytes and Behaviour. Der tages udgangspunkt i medarbejdernes og teamets adfærd, måden at arbejde på (behaviour) og behov. Dernæst ses på, hvordan dette kan understøttes digitalt (bytes), og endelig indrettes de fysiske kontorer, så de understøtter medarbejdernes adfærd og behov (bricks.) Med andre ord er det mennesket, der kommer først – dernæst indrettes den fysiske arbejdsplads.</p>
--	--	--

⁶⁰ Væksthus for Ledelse [VFL Unge Magasin 220203-PDF.indd \(lederweb.dk\)](#)

⁶¹ Digitale indfødte på job, Søren Schultz Hansen: [Digitale indfødte på job](#)

⁶² PostNord/Strålfors, [Generation Z » Det betyder det for fremtidens arbejdsmarked \(stralfors.dk\)](#)

Strategiske, fælleskommunale indsatser

Nedenfor henvises til nogle af de initiativer, udspil og indsatser som allerede er i gang i regi af KL og eksempler fra udvalgte kommuner og organisationer.

- Eksempelsamling: [Flere skal med i arbejdsfællesskabet](#)
- [En fremtid på fuldtid](#). KL og Forhandlingsfællesskabets fælles indsats for at få flere kommunale medarbejdere op i tid eller på fuldtid. Her arbejdes bl.a. med, hvordan mere fleksible arbejdsformer kan få flere medarbejdere op på fuldtid.
- En lang række kommuner arbejder med forskellige modeller for [Faste, tværfaglige og selvstyrede teams på ældreområdet - vive.dk](#) herunder som en del af Fremfærd [Faste teams i ældreplejen | VPT](#)
- [Værktøj til ledelse af kommende generationer](#) udarbejdet af Væksthus for Ledelse for Forhandlingsfællesskabet
- [KL's Digitaliseringspolitik](#) hvor der indgår et pejlemærke om, at teknologi kan være med til at skabe en attraktiv og rummelig arbejdsplads.

Spørgsmål til videre refleksion

- *Kan vi gribe mulighederne ved fleksibilitet og hybridarbejde, uden at det går ud over produktiviteten og servicen for borgeren? Går vi glip af de unge som arbejdskraft, hvis vi ikke gør det?*
- *Kan vi forestille os, at hjemmearbejdspladser er uden for landets grænser og dermed åbne for helt andre muligheder for at skaffe international arbejdskraft?*
- *Er det overhovedet muligt at tilgodese alle medarbejderes individuelle behov? Og kan vi gøre det muligt for alle faggrupper?*
- *Hvordan udnytter vi de teknologiske muligheder for at skabe et rummeligt arbejdsmarked?*
- *Hvordan ser fremtidens service ud i lyset af de mange typer ansættelser og medarbejdere?*

Fakta på tværs: Nye strømninger på arbejdsmarkedet

I dette ark samles nogle af de data, som underbygger de forandringer, der beskrives i kapitlet.

Nye generationer vil dominere arbejdsmarkedet

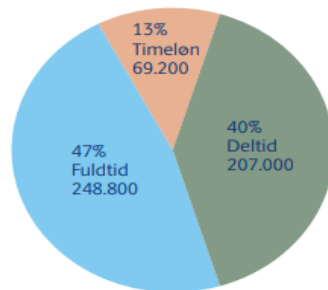
Millennial-generationen (født 1980-1996) er allerede den mest dominerende generation på vores arbejdsmarked. Millennial-generationen er kendetegnet ved at skifte arbejdsplads oftere, skifte retning i deres arbejdsliv og afvige fra deres uddannelsesbaggrund. Frihed og fleksibilitet er vigtigt, og arbejdet tilrettelægges, så det passer med deres fritid og familieliv.

8 ud af 10

danskere i beskæftigelse ønsker at arbejde det samme eller mindre, end de gør nu.

Gallupanalyse for Berlingske, 2023

Knap halvdelen af de kommunalansatte arbejder fuldtid
Aftalt ugentlig arbejdstid, antal og andel medarbejdere, november 2022



KL, Det kommunale arbejdsmarked i tal

Over 90%

er enige i, at arbejdsopgaver, fleksibilitet og kollegaer er vigtige for deres valg af job.

2.600 respondenter svarer på, hvilke elementer der er vigtige i deres jobvalg.

Deloitte-KRAKA, 2022

28,3%

af de beskæftigede arbejdede *af og til* hjemme (2. kvartal af 2023). Det er 7,7 procentpoint højere end i 2019 – før COVID-19 ramte. Andelen, der *hyppigt* arbejdede hjemme i 2023, lå derimod på 7,8 pct., hvilket er tæt på niveauet i 2019 inden COVID-19. Medarbejdere i det private arbejder hyppigere hjemme end i det offentlige.

Danmarks Statistik, Arbejdskraftundersøgelsen

Mindst 20 Kommuner

... afprøver fleksible arbejdsuger. De senere år har flere både private og kommunale arbejdspladser afprøvet en mere fleksibel arbejdskultur for både at give mulighed for at betjene borgerne på andre tidspunkter end tidligere og mulighed for at skabe en fornuftig balance mellem arbejde og fritid.

Mandag Morgen, 2023

Få udsatte med lønnede timer

Tal fra Reformkommissionen viser, at kun 2% af personer i et ressourceforløb og 9% af kontanthjælpsmodtagere i 3. kvartal 2021 havde lønnede timer.

33.000 ledige er klar

Aktuelt står der mindst 33.000 ledige med selv vurderet handicap klar til at tage et arbejde inden for de næste 14 dage.

Vive, 2021