



FREMTIDENS ARBEJDSMARKED KALDER!

Indsigt, debat og handling

Forum for fremtidens arbejdsmarked

Indhold

Formandens forord	3	5. Mobilitet og løbende læring skal bane vejen for et længere arbejdsliv	22
Fremtidens arbejdsmarked kalder!	4	6. Der mangler nuancer i debatten om tilbagetrækning	26
1. Vi skal finde balancen mellem frihed og fælles forpligtelse	6	7. Forebyggelse er én af vejene til et langt og godt arbejdsliv	30
2. Civilsamfundet skaber værdi – i hverdag og krise	10	Et løfte om vedvarende opmærksomhed og omhu	34
3. Der er brug for alle – der skal være plads til alle	14	Medlemmer af Forum for fremtidens arbejdsmarked	35
4. Kunstig intelligens er kommet for at blive – nu skal vi bruge den med omhu	18		

Fremtidens arbejdsmarked kalder! – Indsigt, debat og handling

© Forum for fremtidens arbejdsmarked
1. udgave, 1. oplag 2025

Produktion: Kommuneforlaget A/S
Grafisk design: Kommuneforlaget A/S
Foto: Colourbox

Produktionsnr. 831053
ISBN 978-87-94514-69-9
ISBN 978-87-94514-70-5-pdf

Formandens forord

Fremtidens arbejdsmarked formes ikke af én beslutning eller én aktør. Det kræver fælles handling – på tværs af generationer, sektorer og interesser.

Derfor har vi i Forum for fremtidens arbejdsmarked samlet ledere, eksperter og aktører med forskellige perspektiver for at tage fat på nogle af tidens sværeste, men vigtigste spørgsmål.

Nye teknologier, nye arbejdsmønstre og demografiske forskydninger ændrer betingelserne for arbejdslivet. Vi er i forummet ikke enige om alle løsninger – men vi er enige om, at netop de emner, vi behandler her, er afgørende for, at vi også i fremtiden har et bæredygtigt og stærkt arbejdsmarked.

Forandringerne skal håndteres i fællesskab – og på flere niveauer:

På samfundsniveau skal der skabes strukturer og incitament, så alle har mulighed for at udfolde sig og bidrage til fællesskabet.

På arbejdspladserne skal forandringerne finde konkret form, når ledere og medarbejdere sammen skaber nye løsninger.

I civilsamfundet skal vi blive bedre til at understøtte de mange kompetencer og det engagement, som mennesker bidrager med gennem hele livet.

På det individuelle niveau skal den enkelte kunne finde balancen mellem egne ønsker og fællesskabets behov.

Publikationen her samler vores syv vigtigste indsigter. De er ikke konklusioner, men startskud til debat. Vi vil fortsætte samtalen og inviterer derfor til møder og dialog med arbejdsmarkedets parter, civilsamfund, politikere og borgere. Det er vores håb og ambition at skabe grundlag for en debat, der kan understøtte et fortsat stærkt fremtidens arbejdsmarked i Danmark.

God læselyst.

Claus Juhl
Formand for Forum for fremtidens arbejdsmarked

Fremtidens arbejdsmarked kalder!

Det danske arbejdsmarked og samfund står over for store forandringer.

Helt grundlæggende må vi erkende, at der bliver færre medarbejdere til opgaverne på tværs af den offentlige og private sektor de kommende årtier – set i forhold til situationen i dag (se figur). Det hænger blandt andet sammen med, at der kommer til at være relativt flere plejekrævende ældre og færre til at forsørge dem.

Samtidig har vi valgt en samfundsmodel, som umiddelbart kræver mange ansatte i velfærden. Regnestykket går ikke op, hvis vi bare fortsætter som hidtil – og det må vi se på med åbne øjne. Det handler om at sikre, at flest muligt kan arbejde og trives i både den offentlige og private sektor. Og det handler om at se på, hvordan opgaverne kan prioriteres og tilrettelægges på nye måder, fx ved brug af teknologi, så enderne også fremover kan mødes på arbejdsmarkedet.

Verden omkring os står ikke stille. Flere store forandringer er i gang på samme tid og rummer både muligheder og udfordringer:

Globale usikkerheder har betydning for de strukturer, som i årtier har været fundamentet for velstand og tryghed. Geopolitisk er Danmarks position udfordret. Vi kan ikke længere tage for givet, at økonomien, konkurrencevilkårene og markedsdynamikkerne fungerer som hidtil. Klimaudfordringer krydser grænser og udfolder sig på måder, som ingen fuldt ud kan forudsige. Vi får brug for at investere endnu mere i både forsvar og grøn omstilling.

Nye teknologier opstår med stigende hastighed. Teknologi har alle dage påvirket arbejdsmarkedet, og der findes uden tvivl et arbejdskraftsbesparende potentiale i kunstig intelligens. Men meget er endnu uvist. Udviklingen påvirker mange brancher og kræver, at vi forholder os til, hvordan kunstig intelligens vil påvirke vores arbejde.

Vi lever længere, og vi tilrettelægger livet på en anden måde end for 50 år siden – vores kultur, helbred og ikke mindst adfærd på arbejdsmarkedet ændrer sig. Seniorbegrebet er i udvikling og giver knap mening længere som samlebetegnelse for en bred og divers gruppe. Samtidig betyder demografiske forskydninger også, at der bliver relativt færre unge, som derfor kan blive underrepræsenteret demokratisk og på arbejdspladser.

Disse fundamentale forandringer og usikkerheder påvirker arbejdsmarkedet.

Vi har samlet os i Forum for fremtidens arbejdsmarked, fordi vi gerne vil møde forandringerne med åbne øjne. Ambitionen er at igangsætte en vigtig og nødvendig debat om, hvordan vi sørger for, at arbejdsmarkedet på én gang rustes til at møde store forandringer og samtidig harmoniserer med andre dele af samfundet så som civilsamfund, uddannelsessystem og det gode liv.

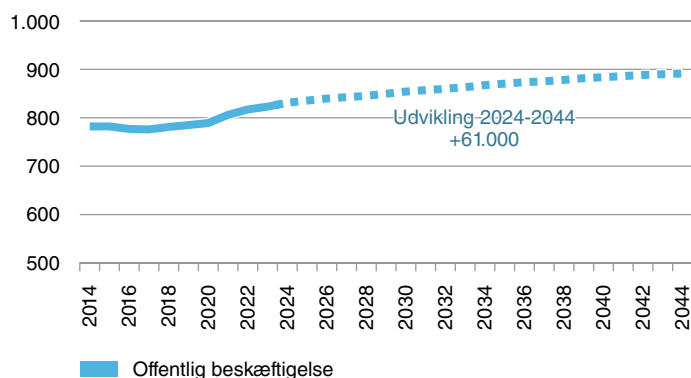
Arbejdsmarkedet er en hjørnesten i vores samfund, og den danske model giver et stærkt fundament for både velfærd og vækst. Arbejdsmarkedet spiller også en afgørende rolle for den enkelte. At gå på arbejde er en mulighed for at deltage i et fællesskab, tage vare på sig selv og folde sine kompetencer ud.

Danskerne **vil** gerne arbejde. Det er dokumenteret i et utal af undersøgelser, og det ligger dybt i os. Derfor må vi sørge for, at flest muligt har de bedste forudsætninger for at bidrage og være en del af arbejdsmarkedet.

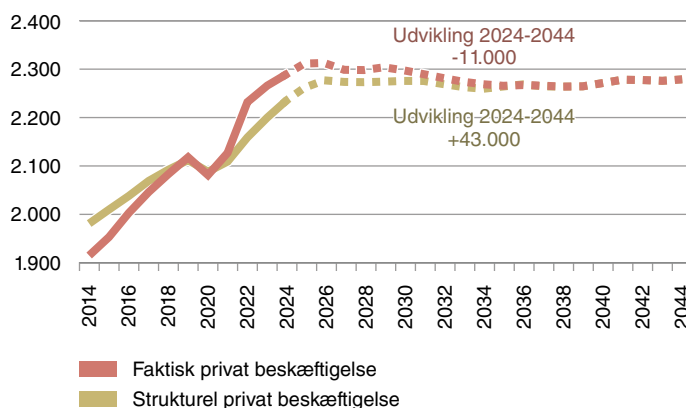
Arbejdslivet må ses i en kontekst af hele det levede liv – dvs. alt det, der foregår ved siden af, at vi går på arbejde. Det længere liv rummer flere livsfaser, hvor der opstår nye muligheder og behov for at skifte spor, lære nyt, passe en pårørende og engagere sig frivilligt.

Udviklingen i fremtidens beskæftigelse frem mod 2044

Figur 0.1. Offentlig beskæftigelse (*1.000 beskæftigede)



Figur 0.2. ... og privat beskæftigelse (*1.000 beskæftigede)



Note: Den offentlige beskæftigelse er fremskrevet p.b.a. det demografiske træk, og FM's fremskrivning af den private beskæftigelse er korrigeret iht. dette. Fra 2036 og frem er den faktiske beskæftigelse sat lig med den strukturelle beskæftigelse.

Kilde: Sekretariatets beregninger på baggrund af FM's mellemfristede forløb fra juni 2025.

De sidste 10 år har arbejdsstyrken udvidet sig markant, og beskæftigelsen er steget med 424.000 personer. Det fremgår af den blå og røde optrukne linje i figurene. Stigningen i beskæftigelsen skyldes i høj grad øget international arbejdskraft og beskæftigelse blandt seniorer. De stiplede linjer i figurene er fremskrivninger af beskæftigelsen. Figuren til venstre illustrerer et fremtidigt behov for 61.000 flere personer i den offentlige sektor frem mod 2044, så frem det nuværende serviceniveau i sundhed og ældrepleje skal fastholdes. Dette har konsekvenser for beregningerne af den fremtidige private beskæftigelse. Frem mod 2044 viser fremskrivningen et fald i den private beskæftigelse på 11.000 personer. Denne udvikling er et udtryk for, at den faktiske private beskæftigelse i 2024 lå på 54.000 personer over det strukturelle niveau. Når konjunkturerne bevæger sig mod neutralt niveau (dvs. at den faktiske beskæftigelse svarer til den strukturelle beskæftigelse), og den strukturelle beskæftigelse samtidig stiger med 43.000 personer frem mod 2044, indebærer det, at den faktiske beskæftigelse i 2044 vil være 11.000 personer færre end i dag. Uafhængigt af om fokus er på den strukturelle eller den faktiske beskæftigelse, viser fremskrivningen, at de seneste 10 års høje vækst i den private beskæftigelse vil aftage. Der vil således fortsat være konkurrence om medarbejderne. Scenariet ovenfor tager ikke højde for, om arbejdsstyrken kan øges udover fremskrivningens antagelser fx i form af mere international arbejdskraft og flere seniorer i job. Derudover er der ikke lavet beregninger på behovet for flere ansatte i fx forsvaret. Dette kan forstærke udfordringen yderligere.

Dertil skal vi være bevidste om, at vi i dag er mange generationer, som arbejder sammen på arbejdsmarkedet. Generationer, der bærer på hver deres præferencer, værdier og kompetencer.

Vi skal finde de rette kompromiser mellem fælles forpligtelse og individuel frihed. Både på arbejdspladserne og i samfundet. Det kræver noget af os alle.

Derfor vil vi i Forum for fremtidens arbejdsmarked åbne for dialogen om, hvilke rammer der er om danskernes arbejdsliv gennem hele livet, så vi også i fremtiden har et stærkt arbejdsmarked, der både kan rumme forandring og udnytte nye muligheder for den enkelte og for os alle.

I Forum for fremtidens arbejdsmarked er vi ikke enige om alting. Men vi står sammen i vores ambition om at fremtidssikre danskernes arbejdsliv. Sammen er vi nået frem til en række indsigter, som er centrale for debatten. Vi tror nemlig på, at svære emner skal debatteres åbent og sagligt, for at vi i fællesskab kan sikre arbejdsmarkedet til fremtiden.

Vi folder syv indsigter ud i denne publikation og giver dermed også et ærligt indblik i, hvorfor det er svære emner, som vi tager fat på. Komplekse problemer har ikke enkle løsninger. Derfor foreslår vi ikke enkelte håndfaste løsninger, men derimod både små skridt og store greb, som kan være med til at starte en bevægelse i en fælles retning.

Forum for fremtidens arbejdsmarked

1. Vi skal finde balancen mellem frihed og fælles forpligtelse

Debatten om frihed og fleksibilitet i arbejdslivet fylder i disse år. På den ene side står holdninger om, at den enkelte skal have frihed til at tilrettelægge arbejdslivet efter individuelle forhold og livsvalg. På den anden side er der en bekymring om, at danskernes forventninger til velfærdssamfundet, kombineret med summen af individuelle valg, vil få negative konsekvenser for velfærdsmodellen, som den ser ud i dag.

I Forum for fremtidens arbejdsmarked mener vi, at der skal bygges bro mellem hensynet til den enkelte og hensynet til kollektivet. Det ene kan ikke stå uden det andet. For mens der er rift om medarbejderne på arbejdsmarkedet, er det de samme mennesker, der skal tage sig af familie og pårørende – og i krisetider endog være en del af beredskab eller forsvar.

Langt de fleste har behov for, at der er balance mellem arbejdslivet og livet uden for arbejdet. Men disse behov har forskellig karakter afhængigt af livssituation. Her er gensidig fleksibilitet vejen frem.

I debatten kan der opstå fortegnede billeder af, hvad begrebet fleksibilitet egentlig dækker over, herunder at det primært handler om at gå ned i tid. Det handler i lige så høj grad om at kunne tilrettelægge arbejdstiden fleksibelt, så det kan blive en vej til at

øge både trivsel og arbejdstid. Et eksempel på dette er indsatsen En fremtid med fuldtid, hvor øget fleksibilitet og medbestemmelse er nøglefaktorer i, at flere vælger at arbejde mere.¹ Der er brug for at se på alle facetter af fleksibilitet.

Fleksibilitet fylder på mange måder på det danske arbejdsmarked – fra den overordnede flexicurity model til konkrete ordninger i overenskomsterne og ned til lokalt forankrede og individuelt tilpassede aftaler mellem arbejdsgiver og medarbejder. Samtidig rummer fleksibilitet også samfundsmæssige afvejninger mellem kollektive hensyn og individuelle valg – fx hvis flere ønsker at arbejde mindre.

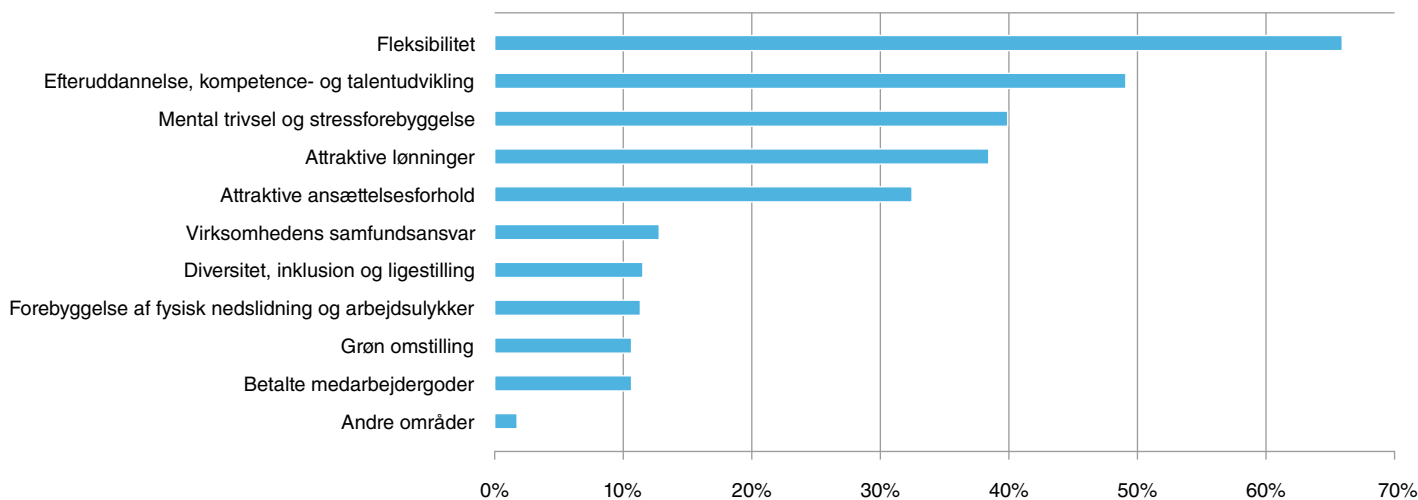
Den aktuelle debat om de såkaldte 'dynamiske effekter' peger på, at vores økonomimodeller med fordel kan nuanceres, så indirekte effekter af investeringer regnes med. Hvis politikere fx vælger at investere i daginstitutioner, kan det tænkes at medføre dynamiske effekter på arbejdsudbuddet. I så fald bør det ikke kun betragtes som en udgift, men som en investering i institutionskvalitet og børns trivsel, som dermed har betydning for, at forældre har tillid til, at der bliver draget omsorg for børnene og kan gå på arbejde med ro i sindet.² Spørgsmålet er, hvordan vi politisk synliggør og vægter sådanne sammenhænge, når beslutninger skal træffes.

1 Midtvejsevaluering for Fremtid med fuldtid (2023). En fremtid med fuldtid er et fælles initiativ fra KL og Forhandlingsfællesskabet, der skal få flere kommunale medarbejdere til at vælge at gå op i tid.

2 Eksemplet lånt fra Overskudskvinder – Økonomernes vej til det frie og lige liv, Nina Smith og Anne-Mette Barfod, 2025

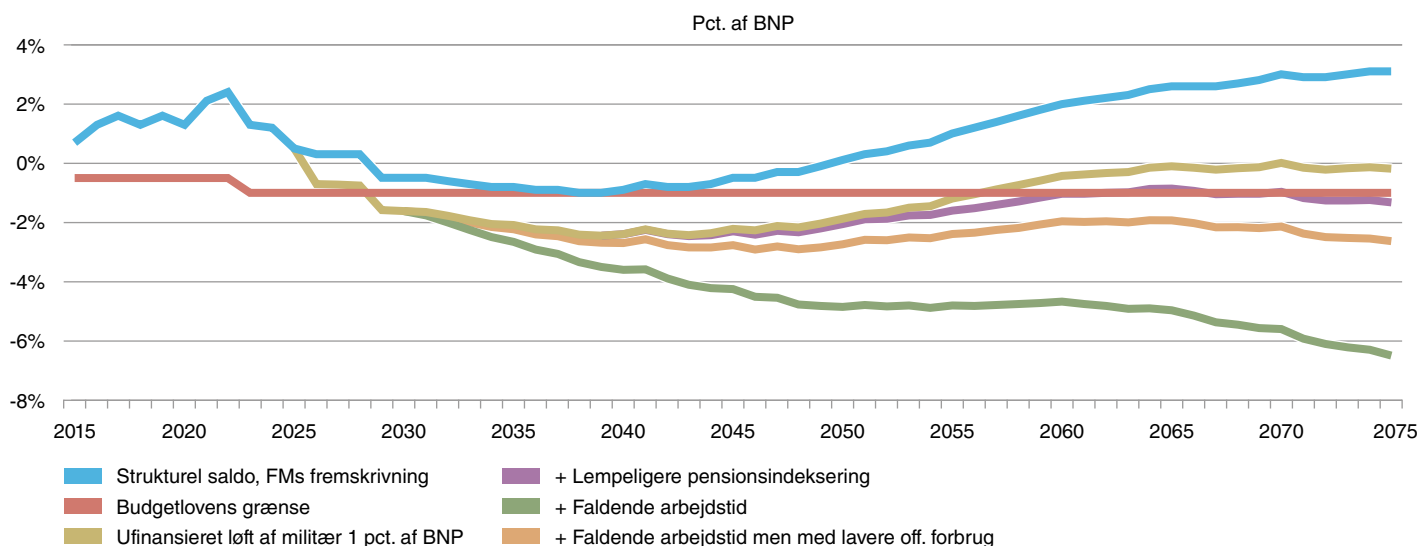
Bag om indsigten

Figur 1.1. Hvad er de vigtigste områder, som din virksomhed skal fokusere på i fremtiden for at kunne fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere?



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse udført af Lederne i samarbejde med Kraka-Deloitte. Small Great Nation: Danmark 2050 – fodnote eller fyrtårn, Kraka-Deloitte, 2025

Figur 1.2. Finansministeriets fremskrivning og alternative forløb for strukturel saldo



Note: Figuren illustrerer Finansministeriets fremskrivning af den offentlige sektors balance mellem indtægter og udgifter (saldoen) samt effekten af tre risikoscenarier: højere militærudgifter, lempeligere pensionsindeksering og faldende arbejdstid. Figuren illustrerer, hvor følsomme de offentlige finanser er over for ændringer i centrale forudsætninger.

Kilde: Small Great Nation: Danmark 2050 – fodnote eller fyrtårn, Kraka-Deloitte, baseret på Finansministeriet og Kommissionen om tilbagetrækning og nedslidning, 2025

Tre spørgsmål til samfundsdebatten

Skal nogen have bedre mulighed for fleksibilitet end andre?

De individuelle ønsker og behov ser forskellige ud på tværs af faggrupper, generationer og livsfaser. Der er bred enighed om, at gradvis tilbagetrækning og øget fleksibilitet er gode greb til at få flere seniorer tæt på pensionsalderen til at blive længere. Andre kan også stå i livssituationer, hvor en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet kan være afgørende for, om de kan blive i jobbet. De gode løsninger findes ofte lokalt, hvor gensidig fleksibilitet og tillid baner vejen for individuelt tilpassede løsninger. Kan vi tilbyde øget fleksibilitet til nogen, uden at det opleves uretfærdigt for andre?

Hvordan undgår vi faldgruberne?

Mere individuelle aftaler kan for mange være en mulighed for at få enderne mellem arbejde og privatliv til at mødes. Men vi må ikke være blinde over for faldgruberne. Fleksibel arbejdstid kan også betyde, at skellet mellem arbejde og fritid udviskes. Det

kan give nogle arbejdsmiljømæssige udfordringer, som er en fælles opgave for ledere og medarbejdere at håndtere. Tilsvarende kan et stort brug af hjemmearbejde have konsekvenser for kulturen og fællesskabet på arbejdspladsen. Hvordan finder vi den rette balance?

Hvordan kan vi bevare velfærdsmodellen, som vi kender den?

Den danske velfærdsmodel og det fleksible arbejdsmarked, som vi kender det i dag, er centrale for Danmarks velstand. Modellen hviler på en fælles forståelse af, at alle bidrager gennem arbejde og deltagelse i samfundet. Hvis flere trækker sig fra arbejdsmarkedet – fx fordi de har råd, eller fordi de måske oplever krav fra det øvrige samfund som styrende og instrumentelle – udfordres den balance, og der kan opstå spændinger mellem generationer med forskellige forventninger til pligt, ret og livsvalg. Hvordan tager vi den samtale?

Små skridt og store greb

Der er ingen nemme veje til at håndtere de forandringer, arbejdsmarkedet står midt i. Derfor foreslår vi handlinger, som både rummer større politiske tiltag og mindre, konkrete greb i praksis. De er ikke udtømmende eller færdige – men de kan være med til at sætte noget i gang, når flere tager del i arbejdet med at skabe forandring.

- **Viden om effekten af fleksibilitet**

Forummet efterspørger mere velunderbygget viden fra ind- og udland om effekterne af forskellige tiltag for mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden, med henblik på at vi sammen kan agere mere systematisk og i højere grad kan tage højde for effekterne på arbejdsudbud, produktivitet, sygefravær og potentielle dødvægtstab (situationer, hvor ressourcer investeres uden at føre til øget beskæftigelse eller velfærd).

- **Dynamiske effekter skal tages alvorligt**

Forummet mener, at dynamiske effekter af investering i velfærd bør prioriteres højere både i analyser og i den offentlige

debat. Det kan give et andet blik på, hvad der kan være med til at styrke sundhed, trivsel og livskvalitet og dermed øge produktiviteten og arbejdsudbuddet på den længere bane. Dette skal også ses i sammenhæng med de bredere diskussioner, som pågår om behovet for et metodeeftersyn af de økonomiske fremskrivninger.

- **Fokus på fleksibilitet og livsfaser er en styrke**

Forummet ser øget individuel fleksibilitet som en måde at gøre den enkelte arbejdsplads mere attraktiv, samtidig med at det kan være med til at få nogle til at blive længere på arbejdsmarkedet. Nogle arbejdspladser vælger at gøre dette gennem livsfasepolitikker som afsæt for at finde individuelle løsninger på de forskellige behov, der opstår i forskellige livsfaser og livssituationer. For én medarbejder kan det handle om at få mulighed for orlov til at tage (videre-)uddannelse, for en anden er der brug for fleksibilitet til at passe et døende familiemedlem, og for en tredje kan det være at gå op i tid, fordi fleksible rammer gør det muligt.



2. Civilsamfundet skaber værdi – i hverdag og krise

Et stærkt civilsamfund er afgørende for den enkelte, for arbejdsmarkedet og for samfundet. Fire ud af ti danskere er engageret i frivilligt arbejde, og tæt på to ud af tre yder uformel hjælp og omsorg til andre. Det er en enorm ressource i samfundet. Som når frivillige mentorer hjælper udsatte eller udlændinge ind på arbejdsmarkedet, eller når ældreplejen suppleres med nærvær og omsorg fra frivillige. Samtidig oplever mange frivillige både at gøre en meningsfuld forskel for sig selv og andre, at de får nye kompetencer og bliver en del af et stærkt fællesskab gennem foreningslivet.

Når hverdagen udfordres af en usikker verden – hvad end det skyldes geopolitik, oversvømmelser eller en global pandemi – bliver civilsamfundets værdi endnu tydeligere. Det handler om ansvar for hinanden. Civilsamfundet er en grundsten i den tillid, som kendetegner danskerne: tilliden til hinanden, til demokratiet og til fællesskabet.

I **Forum for fremtidens arbejdsmarked** mener vi, at der er behov for mere strategiske, forpligtende og langtidsholdbare samarbejder mellem civilsamfund og arbejdsmarked. Det handler om at bringe flest mulige ressourcer i spil i en tid, hvor arbejdsmarkedet er under pres. Men det handler i lige så høj grad om, at et stærkt civilsamfund styrker både sammenhængskraften og samfundets robusthed.

Vi står midt i sikkerhedspolitiske forandringer, som kræver, at vi alle skal være 'beredte' på nye måder – og at vi tilpasser vores formelle beredskab. Der skal bruges flere ressourcer på forsvaret – både økonomisk og i form af personel. Det er forandringer, der vil kunne mærkes. Men kriser skaber også nye muligheder for at stå sammen og bringe ressourcer i spil på nye måder. Det har vi allerede erfaring med.

Corona-pandemien og modtagelsen af over 30.000 ukrainske flygtninge er eksempler på, at civilsamfundet leverer helt konkrete bidrag i kritiske situationer. Danskerne træder til, når det virkelig gælder – og det gør en forskel. Også for arbejdsmarkedet. Frivillige var med til at sikre, at otte ud af ti ukrainske flygtninge i Danmark var i job i januar 2025, tre år efter krigens udbrud i Ukraine.

Det er i hverdagen, at vi skal se frem og forberede os til krisetider. Og det er i krisetider, når vi står sammen, at nye løsninger og fællesskaber opstår. Lad os bruge erfaringerne klogt og skabe de bedste rammer for både hverdag og krise.

Bag om indsigten

Flere er frivillige og yder uformel hjælp

I VIVE's frivillighedsundersøgelse svarer 40 pct. af de adspurgte, at de har udført frivilligt arbejde inden for det seneste år. Det er en fremgang fra 36 pct. i 2020, som særligt er båret af et stigende antal engagerede seniorer. 63 pct. svarer i samme survey at de har bidraget med uformel hjælp til nogen, de ikke bor sammen med (såsom hjælp til fx indkøb, pasning, rengøring, havearbejde mm.) Denne type frivillighed steg særligt under corona-pandemien med 62 pct. i 2020 mod 52 pct. i 2012.

Frivilligt engagement øger tillid

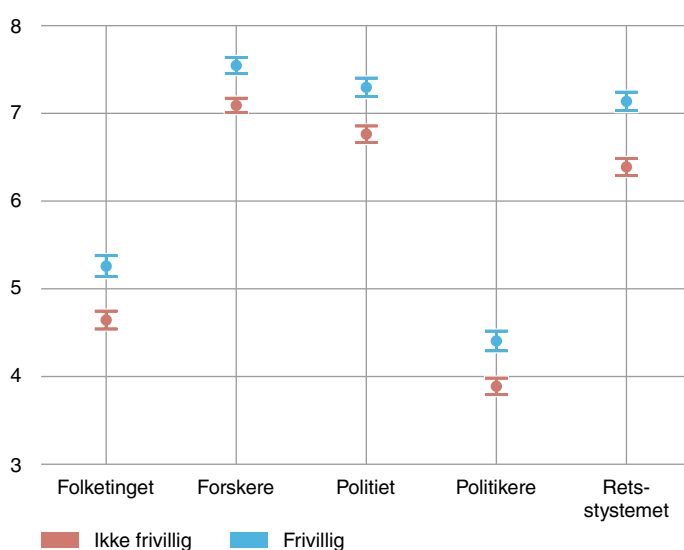
DUF's Demokratianalyse 2024 viser, at unge, der deltager i civilsamfundet, har højere tillid til samfundets institutioner og stærkere sociale netværk og demokratisk selvtillid. VIVE's frivillighedsundersøgelse bekræfter, at de som er frivilligt engagerede, har større tillid til offentlige institutioner, både myndigheder og demokratisk valgte politikere. Af samme undersøgelse fremgår det også, at borgere, som arbejder frivilligt, har større tillid til deres medborgere, hvilket er en vigtig forudsætning for, at vi overhovedet begynder at hjælpe hinanden og tager fælles ansvar.

Civilsamfundet bygger bro

Civilsamfundet bygger bro til arbejdsmarkedet gennem bl.a. sprogthjælp, jobmentorforløb og kompetenceudvikling via frivilligt engagement. VIVE's evaluering af Røde Kors' indsats Familien i Fokus viser, at blandt de udsatte forældre, der deltog i et jobmentorforløb, var 42 pct. i fuldtids- eller deltidsarbejde efter forløbet, og 6 pct. var påbegyndt en uddannelse.

Figur 2.1. Tillid til de sociale institutioner

Skala fra 0 ("man kan ikke være for forsigtig") til 10 ("fuld tillid")



Kilde: VIVE, Frivillighedsundersøgelsen, 2024



Tre spørgsmål til samfundsdebatten

Hvad er de frivilliges forskellige roller i hverdag og krise?

Når kriser rammer kan civilsamfundet være med til hurtigt at udfylde et tomrum, hvor de formelle aktører ikke når ud. Men der opstår også dilemmaer, såsom risiko for gråzoner i ansvaret, manglende koordination og udbrændte frivillige. Hvordan kan vi planlægge til det uforudsigelige? Kan vi skabe strukturer, som giver både tydelig ansvarsfordeling og rum til lokal handlekraft?

Hvordan styrker vi samarbejdet om velfærden?

Der foregår løbende en afvejning af, hvordan professionelle og frivillige bedst spiller sammen om at løse konkrete opgaver, særligt i forhold til levering af velfærd. Det offentlige og civilsamfundet går ind i samarbejdet med hver deres logikker, og der er flere hensyn at tage. På den ene side et hensyn til, at frivilligheden

ikke instrumentaliseres, men skal fungere på egne præmisser. På den anden side hensynet til, at offentlige myndigheder har pligt til at levere en specifik service til borgerne. Hvordan styrker vi de samarbejdsformer, der forener de forskellige hensyn – og i sidste ende skaber øget værdi for borgerne?

Er det problematisk, hvis frivilligt arbejde bliver på bekostning af lønnet arbejde?

Det er en enorm ressource for samfundet, at tusindvis af danskere hver dag bidrager som frivillige, pårørende og hjælpsomme naboer. Det er udgangspunktet. Der kan dog også være situationer, hvor frivilligt arbejde kan blive på bekostning af lønnet arbejde. Er dette en udfordring, som bør adresseres, set i lyset af den væsentlige mangel på arbejdskraft?

Små skridt og store greb

Der er ingen nemme veje til at håndtere de forandringer, arbejdsmarkedet står midt i. Derfor foreslår vi handlinger, som både rummer større politiske tiltag og mindre, konkrete greb i praksis. De er ikke udtømmende eller færdige – men de kan være med til at sætte noget i gang, når flere tager del i arbejdet med at skabe forandring.

- **Formelle samarbejdsaftaler med civilsamfundet**

Forummet efterspørger en højere grad af anerkendelse af civilsamfundet og det frivillige engagement. Det kan bl.a. gøres gennem flere formaliserede planer og partnerskabsaftaler, fx i forhold til at underbygge civilsamfundets støtte til særligt sårbare grupper. Vi skal bygge en infrastruktur for ligeværdige samarbejder, hvor ressourcerne bringes bedst muligt i spil.

- **Øget fokus på kompetencer fra civilsamfundet**

Forummet foreslår, at der afsøges nye formater, som gør det nemt og tilgængeligt at oversætte kompetencer fra det civile, fx gennem digitale værktøjer. Frivillige opnår en lang række kompetencer ved at engagere sig i det civile. Disse kompetencer bør anerkendes i endnu højere grad både som realkompetencer i uddannelsessystemet og som erfaring på cv'et, når der søges job.

- **Sanering af reglerne for frivilligt arbejde**

Forummet mener, at reglerne for, hvor meget og hvilken type af frivilligt arbejde, som ydelsesmodtagere må udføre, er komplekse at administrere, ligesom de er svære at forstå for borgere og frivillige organisationer. Det er uhensigtsmæssigt, og reglerne bør saneres.

- **Åbenhed om dynamikken mellem arbejdsmarked og civilsamfund**

Forummet efterspørger en åben og forpligtende samtale om de krisesituationer, hvor der kan opstå behov for, at medarbejdere fritages fra deres ordinære arbejde for at stå til rådighed for beredskabet på forskellig vis. I hverdagen løfter civilsamfundet en stor opgave med at understøtte arbejdsmarkedet på forskellig vis. I krisetider kan der være behov for, at det i højere grad er arbejdsmarkedet, som åbner for, at medarbejderne slipper arbejdet for en stund og yder i det civile.

- **Samlet plan og flere øvelser for beredskabet, hvor civilsamfundet indgår**

Forummet vurderer, at der brug for at styrke planlægningen, ansvaret og koordineringen på tværs af aktørerne i beredskabet. Det gælder både offentlige, private og civilsamfundet. På baggrund af de erfaringer vi har fra tidligere hændelser, bør der laves en samlet plan og gennemføres koordinerede øvelser – inden krisen rammer.

3. Der er brug for alle – der skal være plads til alle

Ikke alle træder ind på arbejdsmarkedet fra samme sted. Nogle er nye på det danske arbejdsmarked og har brug for konkret hjælp til, at familien kan finde sig til rette eller lære det danske sprog. Andre, som fx unge med mentale helbredsudfordringer, personer med handicap og langtidsledige, har brug for en hånd i ryggen. Og endelig skal der være en særlig opmærksomhed på de helt unge i det første fritidsjob og pensionister, som savner tilknytningen til arbejdsfællesskabet, men ikke kan være der 100 procent. I en tid, hvor der er brug for alle, skal der også være plads til alle. Her kan alternative arbejdsformer give flere adgang til arbejdsmarkedet.

I Forum for fremtidens arbejdsmarked mener vi, at vejen ind på arbejdsmarkedet skal være tryk og meningsfuld, så alle kan være med. Det kræver rummelighed og en fleksibel tilgang til, hvad et job kan være, og hvilke trædesten der passer til den enkelte. Og ikke mindst: At nogen er klar til at række hånden frem og støtte i overgangen, både på arbejdspladsen, i civilsamfundet og i kommunerne.

Småjobs, spirejobs, fritidsjobs, platformjobs og selvstændigt arbejde er alle bud på jobtyper, som er en del af arbejdsmarkedet, selvom der ikke er tale om ordinære ansættelser på 37 timer. For mange er det en almindelig og selvvalgt måde at arbejde på. For andre handler det mere om 'det muliges kunst' – en måde at få foden indenfor, når en ordinær ansættelse ikke ligger lige for.

Der er brug for en bred vifte af arbejdsformer, som giver mulighed for, at mennesker med forskellige forudsætninger, kan finde deres vej ind i arbejdsfællesskabet. Det kræver rummelige arbejdspladser, som arbejder for at inkludere flest mulig. Og det kræver en opmærksomhed på de store dilemmaer, der opstår, når arbejdslivet ikke er reguleret gennem et traditionelt ansættelsesforhold. Det gælder ikke mindst i forhold til de digitale arbejdsplatforme.

Bag om indsigten

Småjobs og varig tilknytning

En analyse fra STAR viser, at knap 70 pct. af de kontanthjælpsmodtagere, der fik løntimer i 2017, også havde løntimer fem år senere. Til sammenligning havde kun 20 pct. af de, der ikke kom i job det år, løntimer fem år senere.

Beskæftigelse blandt personer med handicap

Ifølge en analyse fra Danske Handicaporganisationer oplyser 63.000 personer med handicap, som i dag står uden for arbejdsmarkedet, at de står til rådighed og kan påtage sig et job på mellem 5 og 37 timer ugentligt inden for 14 dage.

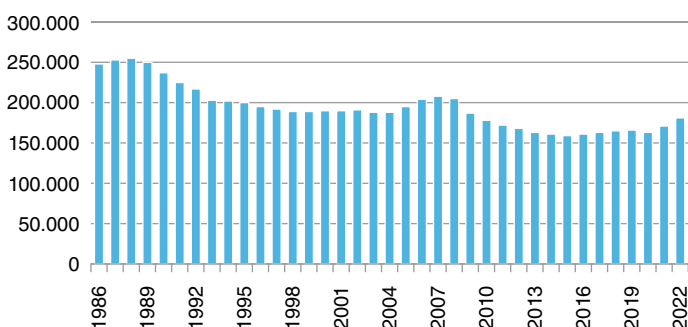
Platformsarbejde

Platformsarbejde vinder frem, særligt blandt unge og lavtuddannede. EU-Kommissionen anslår, at de digitale arbejdsplatforme i 2025 vil beskæftige omkring 43 mio. europæere mod 28 mio. i 2022.

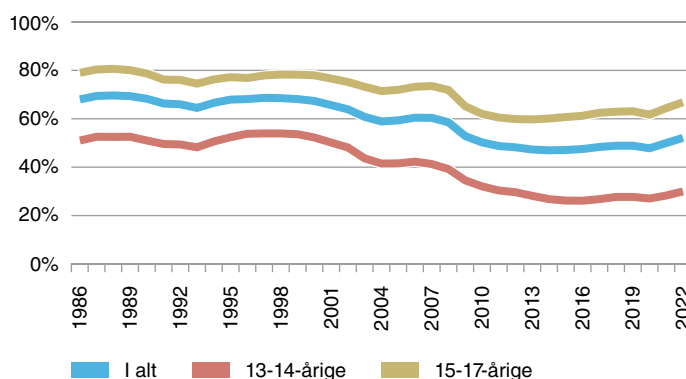
Fritidsjob – en vigtig indgang til arbejdsmarkedet

I juni 2024 indgik regeringen, FH, DA, KL og Danske Regioner en fælles forståelse om at fremme fritidsjob. Baggrunden er klar: Der er i dag 70.000 færre unge med fritidsjob end i 1980'erne, selvom unge med fritidsjob har 2,5–3 gange større sandsynlighed for at være i job som voksne. Fritidsjobbet styrker både kompetencer, selvtillid og ansvarsfølelse.

Figur 3.1. Færre unge har et fritidsjob



Figur 3.2. ... også på tværs af aldersgrupper



Kilde: Beskæftigelsesministeriet, Status på arbejdsmarkedet, 2024

Tre spørgsmål til samfundsdebatten

Hvordan sikrer vi, at platformsarbejde bliver en dør ind og ikke en blindgyde?

Digitale platforme kan være en nem jobmulighed for unge, udlændinge m.fl. og en smart forretningsmodel for virksomhederne. Men de kan også presse nogle ud i løs tilknytning, fordi andre muligheder mangler. Platformsarbejde kan, uden de rette rammer, udfordre vores forståelse af fællesskab, ansvar og tryk på arbejdsmarkedet. Hvordan sikrer vi, at platformsarbejde er et reelt valg med ordentlige vilkår – og ikke en sidste udvej? Og kan vi skabe rammerne for fleksibelt arbejde til flere gennem platformsansættelser – i overensstemmelse med den danske model og uden at skabe et B-arbejdsmarked?

Hvad er et job – og hvad kan en værdifuld arbejdsindsats bestå i?

I et arbejdsmarked præget af forandring opstår nye måder at bidrage på – gennem småjobs, deltidsløsninger, projektarbejde

eller opgaver via platforme. Det rejser spørgsmålet, om hvorvidt vi har blik for hele spektret af værdifulde bidrag, og hvordan vi bedst understøtter dem. Hvordan kan vi gøre det muligt for flere at være med – på måder, der giver mening for både individ og samfund?

Hvordan tager vi ansvar for de yngste på arbejdsmarkedet?

Fritidsjob er en rigtig god måde at gøre sig sine første erfaringer med arbejdsmarkedet – særligt for dem, der savner stærke rollemodeller i beskæftigelse. Flere unge oplever dog i disse år en hård start på arbejdslivet – hvad end det handler om kundeadfærd i servicefag, skiftet fra uddannelse til første job eller følelsen af at stå alene på en ny arbejdsplads. Hvordan sikrer vi, at unge mødes med respekt og støtte, når de træder ind i arbejdsfællesskabet? Og hvad kræver det af arbejdspladser, ledere og kolleger at skabe en god begyndelse på arbejdslivet?

Små skridt og store greb

Der er ingen nemme veje til at håndtere de forandringer, arbejdsmarkedet står midt i. Derfor foreslår vi handlinger, som både rummer større politiske tiltag og mindre, konkrete greb i praksis. De er ikke udtømmende eller færdige – men de kan være med til at sætte noget i gang, når flere tager del i arbejdet med at skabe forandring.

- **Mere viden og bedre data om nye former for arbejde**
Forummet efterspørger, at der systematisk indsamles data om nyere beskæftigelsesformer – fx platformsarbejde og kortvarige mikroopgaver – for at få et mere dækkende billede af, hvordan arbejdsmarkedet udvikler sig. Det kan fx ske gennem Arbejdskraftundersøgelsen (AKU), undersøgelser fra FAOS og ved at gentage undersøgelser foretaget af bl.a. Erhvervsministeriet og Beskæftigelsesministeriet om disse temaer.
- **Styrket overgang mellem arbejdsmarked og civilsamfund**
Forummet ønsker, at samarbejdet mellem civilsamfundsorganisationer og virksomheder styrkes som led i at skabe bedre overgange til og fra arbejdsmarkedet. Civilsamfundet har allerede mange velfungerende indsatser til at hjælpe

flere i arbejde, så som jobmentor og sprogtræning. Disse kan oplagt systematiseres og skaleres.

- **Etablering af ansvarlig platform til småjobs**
Forummet foreslår, at der etableres en digital platform for småjobs – i samarbejde mellem kommuner, virksomheder og civilsamfund. Platformen skal gøre det lettere at matche mindre opgaver med personer, der har brug for en fleksibel vej ind på arbejdsmarkedet. Erfaringer viser, at digitale løsninger kan synliggøre småopgaver og skabe værdi for både borgere og virksomheder. En dansk model bør udvikles i lokalt samarbejde og understøtte bred deltagelse i arbejdsfællesskabet.
- **Styrket brug af ordinære løntimer**
Forummet bakker op om styrket brug af 'ordinære løntimer' som et redskab til, at flere fra kanten af arbejdsmarkedet får foden indenfor. Det er positivt, at løntimer står centralt i den nye beskæftigelsesreform. For at få den fulde effekt skal reformen bakes op af viden og understøttes, så virksomheder klædes på til at tage imod medarbejdere med meget forskellige behov og forudsætninger.



4. Kunstig intelligens er kommet for at blive – nu skal vi bruge den med omhu

Kunstig intelligens er på alles læber, og der, hvor manglen på arbejdskraft er størst, sættes der stor lid til det arbejdskraftsbesparende potentiale. Men teknologien udvikler sig hurtigere, end eksperterne kan følge med, og det er endnu uvist, hvordan arbejdsmarkedet konkret vil forandre sig. Ligesom internettet ændrede arbejdslivet grundlæggende, må vi forvente, at kunstig intelligens ikke kun påvirker selve arbejdsopgaverne, men også den måde arbejdet organiseres og ledes på.

I Forum for fremtidens arbejdsmarked mener vi derfor, at kunstig intelligens skal håndteres med omhu. Teknologien bør styrke faglighed, kvalitet og produktivitet – men vi skal også forholde os til de nye måder, arbejdet kan styres, fordeles og udføres på og tage ansvar for de ændrede betingelser for medarbejderne. Øget effektivitet skal gå hånd i hånd med forbedringer for borgere og medarbejdere.

Kunstig intelligens har potentiale til at effektivisere administrative opgaver som dokumentation, planlægning og koordinering. Dette potentiale er især stort i den offentlige sektor, hvilket også ses i de seneste strategiske indsatser i kommuner og regioner. Generativ kunstig intelligens, som vi kender fra chatbots og andre dialogbaserede værktøjer, gør det muligt at bruge teknologien uden teknisk ekspertise. Ved hjælp af det naturlige hverdagsprog kan chatbots og agenter forklare og handle på et sprog, der er

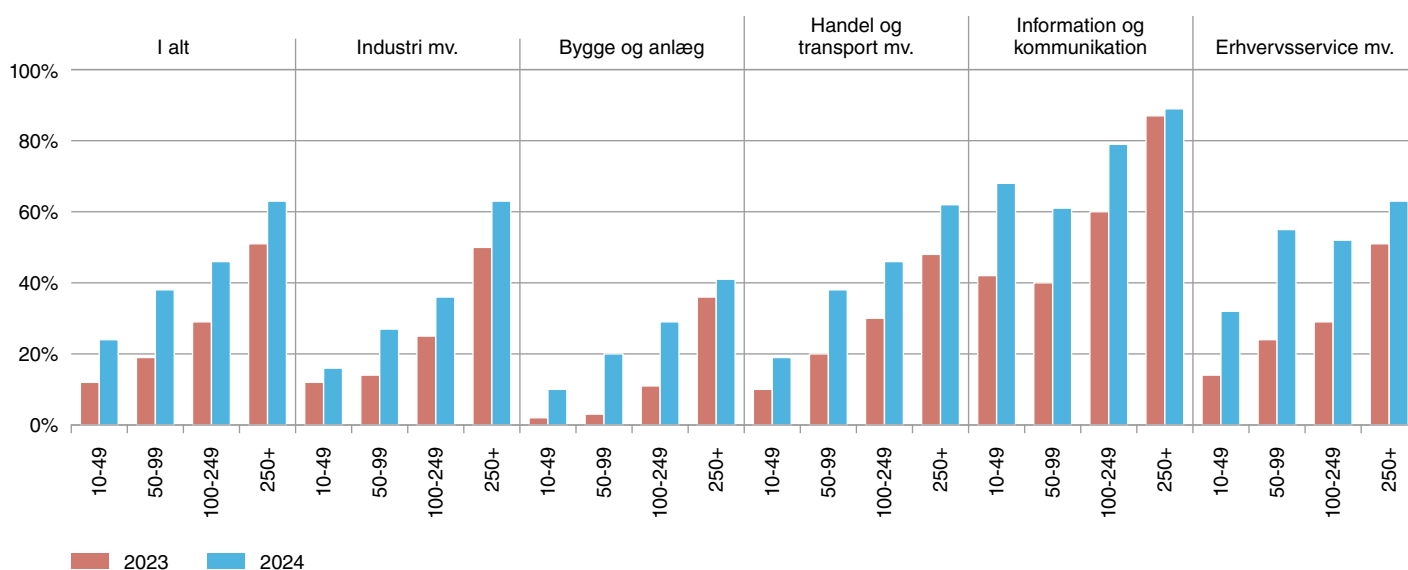
tilpasset den enkelte. Det giver mulighed for, at medarbejdere i brancher med lav digital modenhed også kan tage værktøjerne i brug, da de ikke behøver at kunne skrive eller betjene komplekse systemer for at få gavn af teknologien. Særligt kan det være en hjælp for medarbejdere med begrænsede læse-, skrive- og regnefærdigheder.

Der er ingen tvivl om, at kunstig intelligens kan skabe endnu større vækst fremover. Men det er ikke alle, der er gearet til at tage teknologien til sig. Implementering af ny teknologi kræver viden, know-how, investeringsvillighed og en grundlæggende omlægning af måden, vi arbejder på. For mange – særligt små og mellemstore virksomheder – er det en betydelig udfordring.

De nye teknologier skaber også nye muligheder for organisering og styring. Dette stiller krav til både ledelse og medarbejdere om at sikre rammerne for et bæredygtigt arbejdsmiljø. Ved nyere forretningsmodeller bliver opgaver fx tildelt og overvåget gennem digitale systemer og algoritmer, hvilket påvirker både ledelsesformer og relationer mellem ledelse og medarbejdere. Denne udvikling adskiller sig fra traditionerne på det danske arbejdsmarked og rejser spørgsmål om fremtidens samarbejde, ansvar og rettigheder. Ikke mindst er det vigtigt at fastholde den stærke tradition på de danske arbejdspladser for tillid og dialog, hvis styring gennem teknologi vinder frem.

Bag om indsigten

Figur 4.1. Andel af virksomheder, der anvender mindst én kunstig intelligens-teknologi fordelt på branche og antal ansatte



Kilde: Danmarks Statistik, 2025

Potentialet i den offentlige og private sektor

Der udarbejdes i disse år løbende analyser af potentialerne ved kunstig intelligens i uddannelsessystemet og på det danske arbejdsmarked. Der peges bl.a. på den hidtidige anvendelse, omstillingsparathed til ibrugtagning på det danske arbejdsmarked, automatiserings- og produktivtetsgevinster samt kvalitetsforbedringer (FH 2024, DA 2024, KRAKA 2024, DJØF 2024, Digitaliseringsministeriet 2025).

Nye krav til ledelsen

Ifølge Jan Damsgaard i AI – mellem fornuft og følelse indebærer ledelse i en AI-tid både evnen til at arbejde datadrevet og at forstå de mennesker, man leder. Data og AI kan give nye indsigter og overtage rutineprægede opgaver, men det er stadig mennesker, der håndterer de komplekse udfordringer. De bringer følelser og motivationer med sig, og derfor kræver god ledelse også en menneskelig tilgang.

EU's platformsdirektiv

Europa-Parlamentet vedtog i 2024 direktivet om forbedring af arbejdsvilkårene for platformsarbejde, der skal være implementeret i medlemslandene inden for to år. I Danmark er der nedsat et implementeringsudvalg bl.a. med repræsentation af arbejdsmarkedets parter.



Fire spørgsmål til samfundsdebatten

Hvem bliver vindere og tabere?

Kunstig intelligens kan både forbedre produktiviteten i lavtlønnede jobs og effektivisere højt specialiserede stillinger. Men lige nu er det stadig uvist, hvilke job der for alvor bliver berørt af kunstig intelligens og hvilke medarbejdere, der styrkes eller svækkes på fremtidens arbejdsmarked. Foreløbige prognoser og analyser peger på forskellige resultater og skaber usikkerhed om udfaldet. Hvad kan vi aktivt gøre for at påvirke udfaldet, som vi ønsker det?

Hvordan styrker vi virksomhederne?

De private virksomheder integrerer i stigende grad kunstig intelligens i deres processer. Det er dog især store virksomheder, der arbejder proaktivt med at implementere kunstig intelligens, mens SMV'erne tøver. Det er ikke uden omkostninger at implementere kunstig intelligens i sin produktion. Sammenholdt med mangel på tekniske og juridiske kompetencer kan mange virksomheder opleve, at det er svært at komme i gang. Hvordan styrker vi de små og mellemstore virksomheder?

Er der brug for mere risikovillighed i den offentlige sektor?

Ny brug af teknologi – som fx kunstig intelligens – vil ofte betyde, at der kan ske fejl i forbindelse med implementering. Løsningerne virker ikke – og kunder og borgere kan fx få forkerte AI-genererede oplysninger. Hvis udrulningen af de nye muligheder skal gå hurtigt, kan der ske fejl. Særligt i den offentlige sektor er dette et stort dilemma. Men i dag bliver der også begået menneskelige fejl. Er politikerne risikovillige nok til at prøve nye løsninger og stå på mål for evt. fejl? Inden for hvilke områder er det acceptabelt – og hvor er det ikke?

Hvad gør vi med Big Tech?

Både private virksomheder og den offentlige sektor er afhængige af de store tech-leverandører – fra licenser, til store sprogmodeller og cloudløsninger. Som markedet er nu, er det svært at komme uden om enkelte globale leverandører, som derved får stor 'pricing power' og karakter af at være leverandører af kritisk infrastruktur. Hvordan sikrer vi vækst og innovation efter europæiske og demokratiske værdier samtidig med stigende geopolitiske usikkerheder?

Små skridt og store greb

Der er ingen nemme veje til at håndtere de forandringer, arbejdsmarkedet står midt i. Derfor foreslår vi handlinger, som både rummer større politiske tiltag og mindre, konkrete greb i praksis. De er ikke udtømmende eller færdige – men de kan være med til at sætte noget i gang, når flere tager del i arbejdet med at skabe forandring.

- **Håndtering af juridiske barrierer**

Forummet efterspørger klarere regulatoriske rammer, så både offentlige og private aktører kan udnytte potentialet i kunstig intelligens. Der er brug for tydelig vejledning og ensartet praksis – særligt er der grund til at følge implementeringen af AI-forordningen. Dette bl.a. belært af erfaringerne med GDPR, som er præget af overimplementering og usikkerhed om fortolkning, hvilket har gjort det svært at tage teknologi i brug, selv hvor det er lovligt og meningsfuldt. Derudover er der behov for ændringer af den eksisterende sektorlovgivning, så virksomheder og myndigheder har nødvendig hjemmel til at kunne udvikle brugbare løsninger – et arbejde, som Digitaliseringsministeriets digitale taskforce har taget hul på.

- **Bevidst branchetransformation**

Forummet foreslår, at erfaringer på tværs af brancher og sektorer indsamles og deles. Kunstig intelligens kan bidrage til opgaveløsningen i mange brancher og job. Kunstig intelligens tages let op af traditionelle videnarbejdere, men gene-

rativ kunstig intelligens har et særligt potentiale for at styrke de medarbejdere, som traditionelt har haft sværere ved at tage ny teknologi i brug. En bevidst og inkluderende brug af kunstig intelligens skal understøtte en bredere teknologisk omstilling på tværs af brancher og medarbejdergrupper.

- **Forankring i samarbejde og arbejdsmiljø**

Forummet anbefaler, at implementering af kunstig intelligens sker med inddragelse af relevante og berørte medarbejdere og ledere. Her kan der tages udgangspunkt i den europæiske rammeaftale, European Social Partners Framework Agreement, som arbejdsmarkedets parter har tilsluttet sig i 2020. Den forpligter bl.a. til samarbejde ifm. introduktion af ny teknologi på danske arbejdspladser, så man optimerer fordelene ved digitalisering og håndterer de udfordringer, der kan opstå.

- **Kompetenceudvikling til ledere og medarbejdere**

Forummet efterspørger kompetenceudvikling til ledere og medarbejdere, fordi digital transformation kræver noget af begge parter. Ledere skal have forståelse for teknologi, forretning og mennesker for at kunne omsætte teknologiske muligheder til konkrete forbedringer. De skal understøtte en kultur, hvor medarbejdere tænker teknologi med i opgaveløsningen. Det skal samtidig sikre, at medarbejdere bliver taget med i omstillingen, så alle generationer af medarbejdere får teknologiforståelse og kritisk tænkning under huden.

5. Mobilitet og løbende læring skal bane vejen for et længere arbejdsliv

Uddannelse, arbejdsliv og så otium. Det var groft sagt livsbanen i industrisamfundet. Nutidens livsbane er ikke lige så simpel – i dag er det i højere grad nødvendigt, at uddannelse og læring fylder gennem hele arbejdslivet og i takt med forandringer udefra. En af vejene til at flere kan blive på arbejdsmarkedet længere er muligheden for at kunne omstille sig, så både helbred og kompetencer kan holde hele arbejdslivet igennem.

I Forum for fremtidens arbejdsmarked vil vi arbejde for at øge mobilitet og løbende læring, så flere har mulighed for et længere arbejdsliv. Det gælder ikke mindst for dem, som har færrest års uddannelse til at starte med.

I Danmark investerer vi massivt i uddannelse, men vi bruger langt hovedparten af ressourcerne, inden folk fylder 30 år. Der er behov for at styrke uddannelse i resten af arbejdslivet. Selvom der er taget et vigtigt skridt til dette i de mange nylige uddannelsesreformer – og den danske arbejdsmarkedsmodel allerede indeholder muligheder for at lære livet igennem – er der fortsat behov for et vedvarende fokus på at udvikle et stærkt og sammenhængende voksenuddannelsessystem, som fungerer sideløbende med arbejdslivet.

Derudover er skolebænken langt fra det eneste sted, hvor vi udvikler faglighed og kompetencer. Vi skal blive langt bedre til at anerkende de færdigheder, man får på arbejdspladsen eller ved at engagere sig i frivilligt arbejde. Det kræver, at vi skruer op for anerkendelsen af realkompetencer.

Endeligt er forummet også optaget af, at vi gør det nemmere at skifte spor gennem hele arbejdslivet, også selvom man har rundet de 50 eller 60 år. Det er helt nødvendigt på et arbejdsmarked, hvor job løbende udvikler sig, og nogle funktioner forsvinder, mens andre opstår. Sporskifte kan være et aktivt tilvalg om at prøve noget nyt. Det kan også være et værn mod eller konsekvens af nedslidning. Endeligt kan det være en nødvendig omstilling efter et skift i markedet, fx efter indførelsen af ny teknologi.

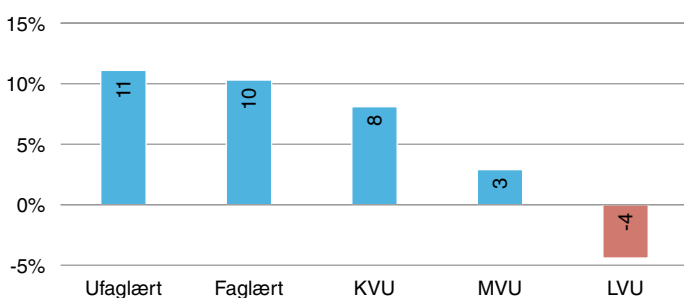
Bag om indsigten

Sammenhæng mellem efteruddannelse og beskæftigelse

Tænketanken DEA udarbejdede i 2019 en analyse, der viste, at personer, der har benyttet Voksen- og efteruddannelse (VEU) som 60-64-årige, har en højere beskæftigelse som 65-årige.

Sammenhængen er særligt udtalt for ufaglærte og faglærte og i mindre grad for personer med videregående uddannelser. Nedenfor er opdaterede tal vedr. 2023. Det bemærkes, at gruppen med en lang videregående uddannelse (LVU) generelt er den, der har den højeste beskæftigelsesgrad – og som i lavest grad anvender VEU. Selvom personer med VEU i denne gruppe har en lidt lavere beskæftigelsesgrad end dem uden, så har de altså generelt en høj beskæftigelsesfrekvens.

Figur 5.1. Ekstra beskæftigelsesfrekvens blandt 65-årige, som har deltaget i VEU i de foregående 5 år



Note: Beskæftigelsesfrekvens ultimo november 2023. Opgjort i procent-point blandt personer, som var beskæftigede som 60-årige.

Kilde: Sekretariatets beregninger pba. registerdata hos Danmarks Statistik.

Mange er åbne for at skifte job for at blive længere i arbejde

En undersøgelse fra PFA viser, at over halvdelen af de 50-59-årige og knap halvdelen af de 60-67-årige er villige til at skifte job eller arbejdsopgaver, hvis det kan hjælpe dem med at blive længere på arbejdsmarkedet.

Nye uddannelsesreformer

I de nylige uddannelsesreformer er der gjort væsentlige tiltag for at fremme fleksible uddannelsesveje og mere uddannelse senere i livet. Herunder kan nævnes:

- Med reformen af de erhvervs- og professionsrettede videregående uddannelser får færdiguddannede med to års erhvervserfaring mulighed for at deltage gratis i nyudviklede efteruddannelsesforløb. Kurserne fungerer sideløbende med det eksisterende voksen- og efteruddannelsessystem, hvor der stadig gælder deltagerbetaling.
- Reformen af de erhvervs- og professionsrettede videregående uddannelser medfører også øget fleksibilitet ved at give mulighed for at tage flere uddannelser som deltidsuddannelser, mens man arbejder.
- Reformen af ungdomsuddannelser bløder op i skellet mellem en teoretisk og en praktisk uddannelsesvej og skaber nye veje mellem uddannelsessøjlerne.
- Med kandidatreformen får dimittender fra afkortede kandidatuddannelser mulighed for at vende tilbage til universitetet og tage forskellige former for efteruddannelse gratis eller med nedsat deltagergebyr.

Der kommer også omstruktureringer i flere af de uddannelses-tilbud, som i dag ofte benyttes af voksne med begrænset uddannelse tidligere i livet:

- Voksenundervisningscentrene (VUC) lukker som institution, men store dele af deres aktivitet forventes flyttet.
- HF nedlægges, som vi kender den, og der etableres gymnasialt enkeltfag som en ny vej.



Tre spørgsmål til samfundsdebatten

Hvad er prisen for specialisering?

Det danske arbejdsmarked er højt specialiseret, hvilket giver fordele i form af produktion og service af høj kvalitet. Dog kan specialiseringen også udfordre smidigheden på arbejdsmarkedet, hvis der fastsættes meget specifikke standarder for en given uddannelse eller fag. Spørgsmålet er, hvor skellet mellem nødvendige standarder og rigide regler går? Er der fx brug for at brede feltet ud, når det kommer til, hvad der gives merit for på uddannelserne? Og er det (for) vanskeligt i dag at omsætte udenlandske kompetencer til det danske arbejdsmarked?

Hvordan sikrer vi, at uddannelse til voksne står stærkt i det nye uddannelseslandskab?

De nylige uddannelsesreformer tegner mange nye veje at gå gennem systemet. Det er godt. Der sker samtidig en omlægning af nogle af de uddannelsesstilbud, som ofte benyttes af voksne

med begrænset uddannelse tidligt i livet (herunder voksenundervisning i almene fag og HF enkeltfag). Hvordan sikrer vi, at de nye strukturer bliver etableret, så de giver attraktive muligheder for dem, der har taget en mindre lige vej gennem systemet – så alle reelt har adgang til uddannelse gennem hele livet?

Hvordan sikrer vi efteruddannelse til dem, der sjældent gør brug af det?

Der er en udfordring i, at dem med kortest uddannelse til at starte med generelt også er dem, der sidenhen tager mindst efteruddannelse. Samtidig kan det være disse grupper, som har mest gavn af efteruddannelse, da uddannelse skaber mulighed for længere tilknytning til arbejdsmarkedet. Kan vi fx gøre det attraktivt for folk med kortere uddannelse at efteruddanne sig ved at rykke flere efteruddannelser ud på arbejdspladserne?

Små skridt og store greb

Der er ingen nemme veje til at håndtere de forandringer, arbejdsmarkedet står midt i. Derfor foreslår vi handlinger, som både rummer større politiske tiltag og mindre, konkrete greb i praksis. De er ikke udtømmende eller færdige – men de kan være med til at sætte noget i gang, når flere tager del i arbejdet med at skabe forandring.

- **Reelle kompetencer skal reelt anerkendes**

Forummet foreslår, at anerkendelsen af reelle kompetencer styrkes på to fronter. 1) Der laves forsøg med optagelsesprøver til videregående uddannelser, som baseres alene på realkompetencer frem for på formelle krav. Det vil være et nybrud i Danmark, hvor modellen med kvote 2 alene går på at suspendere karakterkravet, men ikke de øvrige krav. 2) Den eksisterende praksis for realkompetencevurderinger revideres, så den får et stærkere fokus på afdækning af personers reelle erhvervede kompetencer uanset uddannelsesbaggrund.

- **Gør det nemt og attraktivt at søge mod brancher med mangel**

Forummet efterspørger, at det gøres mere attraktivt for voksne at tage en (ny) uddannelse senere i livet, særligt når uddannelse retter sig mod fag med stor mangel på arbejdskraft. Et greb til dette er, at staten sikrer forsørgelsesgrundlag for dem, der tager en uddannelse inden for specificerede mangelområder, da privatøkonomien kan være en væsentlig barriere for at uddanne sig senere i livet.

- **Muligheder i fortsat fokus på 'crossboarding'**

Forummet ser positivt på, at mange arbejdspladser allerede arbejder med crossboarding og ser et potentiale i at brede tilgangen endnu mere ud. Crossboarding er en tilgang, hvor arbejdspladsen har konkrete tiltag, der understøtter og opkvalificerer deres medarbejdere til at skifte spor mellem forskellige afdelinger, enheder og funktioner internt på arbejdspladsen.

6. Der mangler nuancer i debatten om tilbagetrækning

Den offentlige debat om tilbagetrækning fokuserer oftest på folkepensionsalderen. Det er forsimplet. Virkeligheden er, at færre end 10 pct. trækker sig tilbage præcist ved folkepensionsalderen. Cirka to tredjedele har allerede trukket sig tilbage, inden de fylder 67 år. Samtidig ser vi en stigende andel af seniorer, der fortsætter med at arbejde efter folkepensionsalderen. Tilbage-trækningsalderen er generelt steget. Det brede aldersspænd vidner om et potentiale for, at flere kan blive længere, hvilket vi endnu ikke forløser fuldt ud.

I Forum for fremtidens arbejdsmarked mener vi, at den positive udvikling skal fremmes, så flere seniorer kan blive længere på arbejdsmarkedet – både før og efter folkepensionsalderen.

Vi lever længere og sundere liv, og andelen af seniorer på danske arbejdspladser stiger. Helbredet varierer dog markant mellem grupper med forskellig uddannelse, erhverv og økonomi. Nogle kan selv vælge, hvornår de går på pension, mens andre må stoppe, når helbredet svigter. Samtidig ser de yngre generationer ind i et langt arbejdsliv med en høj pensionsalder sammenlignet med ældre generationer. Det kalder på fleksible og differentierede løsninger, hvis flere skal have mulighed for at blive længere på arbejdsmarkedet.

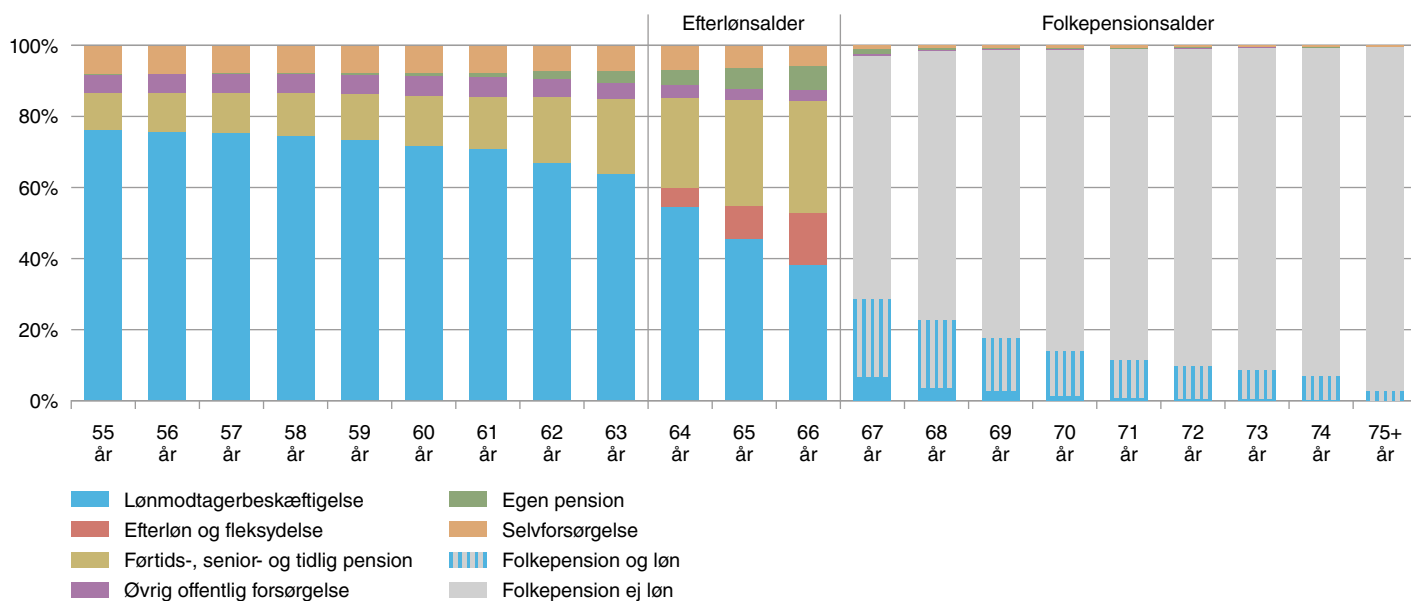
Arbejdsglæden blandt beskæftigede seniorer er generelt høj, og mange har lyst til at fortsætte på arbejdsmarkedet. Men ønsket om større frihed til selv at tilrettelægge arbejdslivet går igen, og forskellige tiltag viser, at fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden kan være en af nøglerne til, at flere bliver på arbejdsmarkedet.¹ Samtidig spiller kultur og anerkendelse en central rolle – både for at fastholde seniorer og for at sætte deres erfaringer i spil til gavn for hele arbejdsfællesskabet.

I forummet er vi optaget af at gøre det nemmere og mere attraktivt at forene arbejdslivet med pension. Pension bør ikke være et enten/eller, men derimod rumme muligheder for gradvis tilpasning af arbejdslivet, der gør det nemmere og mere attraktivt at udskyde tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet. For nogle vil økonomiske incitamenter være motivationen. For andre kræver det bl.a. en dialog om arbejdsforhold og efteruddannelse. Det vil gavne både den enkelte, samfundet og arbejdspladserne, hvor der er brug for seniorernes kompetencer og arbejdskraft.

¹ Flexibilitet i seniorarbejdslivet, NFA for SeniorArbejdsLiv (2024)

Bag om indsigten

Figur 6.1. Status på arbejdsmarkedet, januar 2025



Note: En del af de 'selvforsørgende' er selvstændige

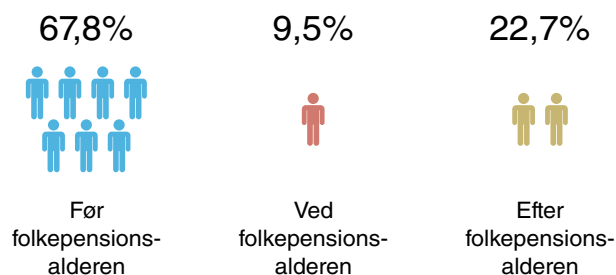
Kilde: Sekretariatet inspireret af Torben M. Andersen pba. jobindsats.dk

Seniorerne på arbejdsmarkedet

Den gennemsnitlige tilbagetrækningsalder blandt beskæftigede er øget med 3,6 år fra 2012 til 2022 (ATP, 2024). På trods af denne udvikling trækker hovedparten sig inden pensionsalderen typisk via ordninger som efterløn, seniorpension eller tidlig pension. Udover variation i alder ser vi også forskelle mellem sektorer, brancher og køn ift. tilbagetrækning.

ÆldreSagen peger i en undersøgelse på, at tre ud af ti seniorer gerne ville være fortsat længere på arbejdsmarkedet, men at faktorer som helbred, opsigelse og ændringer på arbejdspladsen var primære årsager til, at de stoppede. Samtidig har Danmark oplevet en markant stigning i beskæftigelsen blandt danske seniorer de seneste år. Men undersøgelser viser også, at når seniorer først er blevet ledige, har de sværere ved at komme tilbage i arbejde end deres yngre kolleger.

Figur 6.2. Sådan trækker vi os tilbage





Tre spørgsmål til samfundsdebatten

Et spørgsmål vi debatterer:

Hvornår skal man kunne trække sig tilbage?

Seniorer er en stor ressource og heldigvis er der flere, som bliver længere. Samtidig er der en stor gruppe, som trækker sig tilbage før folkepensionsalderen. Det kan der være mange gode grunde til. Det er jævnlige til debat, hvordan de forskellige tilbagetrækningsordninger og økonomiske incitamenter skal skrues sammen. Forummet bliver ikke her og nu enig om, hvordan vi vægter den enkeltes tryghed og mulighed for tidlig tilbagetrækning over for hensynet til, at flest mulige skal være i arbejde. Men forummet er enig om, at det er en væsentlig debat at tage.

Er vores arbejdspladskultur gearet til et arbejdsmarked med flere seniorer?

Allerede som 55-årig kan man i dag blive betragtet som senior og på vej mod pension – dette til trods for, at der ofte er mange år tilbage af arbejdslivet. Mangler vi i dag nye betegnelser for livsfaser under den brede senior-kategori? Og hvordan udbreder vi de gode erfaringer fra arbejdspladser, der har indført konkrete strategier for at få flere af deres medarbejdere til at ville blive længere – eller til at vende tilbage igen efter de har trukket sig?

Hvordan skal beskæftigelsessystemet håndtere den arbejdende folkepensionist?

90.000 seniorer arbejder i dag efter pensionsalderen. Da pensionister allerede er sikret et forsørgelsesgrundlag (folkepension), har de ikke mulighed for at modtage forsørgelsesydelse i beskæftigelsessystemet, ligesom der er enkelte aktiveringstilbud, som de ikke har ret til. Bør beskæftigelsessystemet og det øvrige arbejdsmarkedssystem justeres, så det i højere grad afspejler udviklingen, hvor flere vælger at arbejde efter pensionsalderen?

Små skridt og store greb

Der er ingen nemme veje til at håndtere de forandringer, arbejdsmarkedet står midt i. Derfor foreslår vi handlinger, som både rummer større politiske tiltag og mindre, konkrete greb i praksis. De er ikke udtømmende eller færdige – men de kan være med til at sætte noget i gang, når flere tager del i arbejdet med at skabe forandring.

- **Der er brug for et værktøj, der giver et samlet overblik**
Forummet foreslår, at pensionsinfo.dk videreudvikles, så det giver et samlet og personligt overblik over fordelene ved at blive i job og mulighederne for tilbagetrækning. Manglende overblik over egne muligheder kan være en barriere, når den enkelte skal tage stilling til, hvornår og hvordan tilbagetrækningen skal ske. Værktøjet skal tilpasses den enkeltes situation og gøre det lettere at navigere i det komplekse system.
- **Arbejdspladserne skal spille en større rolle**
Forummet foreslår, at arbejdspladser anvender redskaber og tilgængelige data fx medarbejderundersøgelser til at styrke seniorers motivation for at blive længere i job – fx gennem mere dialog, fleksible arbejdsvilkår, udviklingsmuligheder og anerkendelse af erfaring. Overenskomsterne rummer allerede i dag en række muligheder og seniorordninger.
- **Brug af delpension skal øges**
Forummet tilskynder, at pensionsselskaberne udbreder kendskabet til delpension blandt danskerne, da delpension kan give en gradvis overgang til pension. Derudover bør der fjernes barrierer i lovgivningen. Det gælder fx begrænsninger i brugen af ratepension i kombination med delpension – herunder muligheden for indbetaling af aldersopsparing og pause på udbetaling fra ratepension, hvis man ønsker at vende tilbage til arbejde.

- **Seniorpræmie bør udvides til at omfatte flere**
Forummet anbefaler, at adgangsbetingelserne til seniorpræmien skal lempes, så den i højere grad favner seniorer, der trækker sig gradvist tilbage. Konkret foreslås det at udvide adgangen til seniorpræmien, så den også omfatter de seniorer over 67 år, der arbejder mellem 20 og 30 timer ugentligt for på den måde at skabe større fleksibilitet og belønne alle bidrag.
- **Bonus for mange års bidrag**
Forummet foreslår, at der bygges videre på anciennitetsprincipperne fra tidlig pension (den såkaldte Arne-pension), således at ekstra år på arbejdsmarkedet ud over 44 års beskæftigelse medfører en bonus til personer med op til tre år til folkepensionsalderen.² Hermed præmieres personer med lange arbejdsliv, og de tilskyndes til at blive i beskæftigelse i stedet for at vælge tidlig pension. Bonus pr. ekstra år i arbejde kan svare til efterlønsbonussen på ca. 14.000 kr. skattefrit, hver gang en person har arbejdet svarende til 3 måneders fuldtidsbeskæftigelse. Økonomiske incitament kan ikke stå alene, men skal ses i sammenhæng med indsatser for at forebygge nedslidning.

² Forslaget ændrer ikke ved den eksisterende ordning for tidlig tilbagetrækning

7. Forebyggelse er én af vejene til et langt og godt arbejdsliv

Det ligger dybt i os som mennesker at ville arbejde – ikke kun for lønnens skyld, men fordi arbejdet giver os mulighed for at bidrage, bruge vores evner og være en del af noget større. Det medfører naturligvis også en række økonomiske og sociale fordele for det store fællesskab. Når vi lever længere – og derfor også skal have et langt arbejdsliv i trivsel – er det afgørende, at vi i videst muligt omfang forebygger, at folk bliver syge og på sigt måske træder helt ud af arbejdsmarkedet på grund af fysiske og psykiske helbredsudfordringer.

I Forum for fremtidens arbejdsmarked mener vi, at alle former for forebyggelse skal tages i brug – både når det handler om at forhindre sygdom i at opstå, og når det handler om at hjælpe den enkelte tilbage i arbejde eller godt videre, hvis sygdom og belastning alligevel opstår. Vi har alle et ansvar – som samfund, på arbejdspladserne og som individer – for at styrke trivsel og forebygge helbredsproblemer med systematiske og strategiske indsatser. For at lykkes kræver det, at alle parter tager aktivt medansvar – og at vi sikrer, at indsatserne hænger sammen på tværs af niveauer og aktører.

Forebyggelse på arbejdspladsen kan tage mange former. Tidligere har der primært været fokus på at reducere de faktorer, der fører til sygdom. Undersøgelser har vist, at det giver god mening at gå skridtet længere og aktivt integrere sundhedsfremme i selve den måde, arbejdet tilrettelægges på. Det viser erfaringer fra Partnerskab for Sundhedsmiljø, hvor fx pædagogers helbred og trivsel styrkes gennem fysisk aktivitet med børnene i arbejdstiden, og hvor pakkerimedarbejdere bliver sundere gennem justerede arbejdsgange, uden at det går ud over produktiviteten. Når måden, vi arbejder på, samtidig styrker helbred og trivsel, skaber det værdi både for medarbejder og arbejdsplads.

For dem, der allerede er blevet sygemeldte, er der meget at hente ved at forhindre, at det ender med en langtidssygemelding. Det har pensions- og forsikringsselskaberne systematisk arbejdet med at forebygge. Erfaringerne herfra kan ikke overføres én til én til den offentlige sektor, men de rummer værdifuld viden. Generelt er der stort potentiale i at dele erfaringer og supplere hinandens indsatser på tværs af aktører og sektorer.

Bag om indsigten

Fakta om sygemeldte

- Det er svært at gøre de samlede omkostninger ved sygefravær op, da en række indirekte omkostninger spiller ind. Med udgangspunkt i sygefraværet på 6,3 pct. i den offentlige sektor og 3,4 pct. i den private sektor kan de direkte omkostninger for de danske arbejdspladser dog estimeres til i omegnen af 52 mia. kr. i 2024.
- I 2023 var der 73.000 langtidssyge uden for arbejdsmarkedet. Omkring halvdelen af dem udtrykte et ønske omgerne at ville arbejde (Danmarks Statistik).

Fælles indsats for sundhed og forebyggelse

I Partnerskab for Sundhedsmiljø, der skal bidrage til at styrke sundheden gennem arbejdets organisering, har parterne, der inkluderer FH, DA, KL og TrygFonden forpligtet sig til systematisk at arbejde på tværs om at skabe sundere arbejdspladser. Målsætningen er, at arbejdet skal organiseres og tilrettelægges, så det styrker sundheden til medarbejderne, der udfører det.

DJØF's arbejdslivsundersøgelse (2023) viser, at tillid på arbejdspladsen spiller en afgørende rolle for trivsel. 21 pct. af medarbejdere med høj tillid til ledelsen føler sig stressede i undersøgelsen – mod 66 pct. blandt dem med lav tillid. Tilsvarende

viser en DA-analyse (2024), at medarbejdere, der har et godt samarbejde med deres kolleger, har markant lavere sygefravær og oplever mindre stress.

PFA-pension arbejder med forebyggelse af længerevarende sygefravær og tab af erhvervsevne blandt deres kunder gennem indsatsen 'Omsorgskald'. Kunden kontaktes på baggrund af en række kriterier – bl.a. specifikke diagnoser såsom slidgigt, rygsygdomme og stress. Derudover indgår faktoren for sandsynligheden for langtidssygemelding. PFA's egne analyser har vist, at risikoen blandt de personer, der blev kontaktet, var risikoen for langtidssygemelding 1,75 pct. Når de fik et omsorgskald, faldt risikoen med 70 pct. – til cirka 0,5 pct.

Civilsamfundet har også en rolle i forebyggelsesindsatserne

Civilsamfundsorganisationer – herunder patientforeninger – spiller en central rolle i forebyggelsen af sygdom og i at understøtte mennesker i sårbare faser. Gennem rådgivning, oplysning og netværkstilbud er de ofte første instans, når symptomer opstår, og de bidrager dermed til tidlig indsats og fastholdelse i arbejde. Eksempelvis har Kræftens Bekæmpelse og SIND målrettede programmer, der hjælper mennesker med at navigere i sygdomsforløb og vende tilbage til arbejdsmarkedet.

Tre spørgsmål til samfundsdebatten

Hvordan skal vi prioritere forebyggelse, når det er svært at sætte tal på?

Det kan være svært at måle præcise effekter af forebyggelse, særligt når det kommer til den langsigtede indsats for at forhindre, at sygdom og nedslidning opstår i første omgang. Det er nemmere at måle på indsatser som sættes i værk efter, at sygdom indtræffer. Begge typer indsatser har en stor værdi. Men det kan være nemmere at prioritere ressourcerne dér, hvor effekten er mere målbar. Hvordan kan vi skabe viden og mod til også at træffe de mere langsigtede og usikre investeringer, som kan have stor effekt på sigt? Og hvordan sikrer vi, at det vi allerede ved virker, bliver spredt og gør gavn i arbejdspladsernes forebyggelse?

Forebyggelse med data – hvor langt skal vi gå?

Der er relativt god viden om hvilke indikatorer, der kan bruges til at forudse, hvem der er i særlig risiko for at blive syge og nedslidte. Når datakilder kombineres og analyseres med kunstig intelligens, kan vi lave nogle ret målrettede forebyggende indsatser rettet mod den enkelte ud fra deres specifikke forhold. Men hvor tæt kan man tillade sig at gå på den enkelte? Og hvor går grænsen mellem hjælp og overvågning?

Hvem skal forebygge?

Den offentlige sektor har oplagt en stor rolle at spille, når det kommer til forebyggelse, men pensionsselskaberne og den private sektor udbyder også services og produkter. Kan sektorerne spille bedre sammen og supplere hinanden på nye måder fremover? Hvad sker der, hvis private aktører spiller en større rolle – får vi et mere effektivt, men måske også et mere ulige system?

Små skridt og store greb

Der er ingen nemme veje til at håndtere de forandringer, arbejdsmarkedet står midt i. Derfor foreslår vi handlinger, som både rummer større politiske tiltag og mindre, konkrete greb i praksis. De er ikke udtømmende eller færdige – men de kan være med til at sætte noget i gang, når flere tager del i arbejdet med at skabe forandring.

- **Sundhedsmiljøet kan styrkes på flere arbejdspladser**

Forummet anbefaler, at tilgangen fra Sundhedsmiljø (se side 31) udbredes til flere arbejdspladser, så hverdagen og arbejdsopgaverne i højere grad planlægges på en måde, der fremmer medarbejdernes fysiske og psykiske sundhed samtidig med, at arbejdsopgaverne bliver løst.

- **Data og samarbejde på tværs af sektorer skal afsøges**
Forummet efterspørger både viden og stillingtagen til, hvordan vi bedst dataunderstøtter indsatser for forebyggelse så effektivt som muligt – uden at gå på kompromis med den enkeltes rettigheder. Vi skal også afsøge muligheden for at lære af hinanden og styrke samspillet om forebyggelse, fx mellem pensions- og forsikringsselskaber og offentlige aktører.
- **Viden om effekter af forebyggelse skal styrkes**
Forummet vil arbejde for, at metoder til at koble arbejdsmiljø og økonomi styrkes, så der skabes mere præcis viden om, hvor vi får størst samfundsøkonomisk effekt af investeringerne. Det kan være ved at gennemføre forsøg og måle effekterne. Der kan tages afsæt i det allerede igangsatte arbejde omkring dette hos det Nationale Forskningscenter.



Et løfte om vedvarende opmærksomhed og omhu

Da Forum for fremtidens arbejdsmarked blev samlet, var det med formålet om at fremtidssikre det danske arbejdsmarked. Sidenhen er fremtiden rykket tættere på. Scenarier og situationer, som var næsten umulige at forestille sig, da vi mødtes første gang, har udspillet sig på den verdenspolitiske scene, mens vores arbejde har stået på.

Verden omkring os ændrer sig hurtigt, og forandringer mærkes næsten dagligt. Et land som Danmark, der i årtier har været præget af tryghed og stabilitet, står nu i en omskiftelig virkelighed. Det gælder sikkerhedspolitik, klima, teknologi og hvad morgendagen ellers bringer.

Derfor er det vigtigt at holde øjnene åbne. Ikke kun mod selve udviklingen, men for hvordan vi vælger at reagere på den – og hvordan vi værner om de værdier, kvaliteter og strukturer, der gør Danmark til et særligt sted at arbejde, engagere sig og leve.

De syv indsigter, vi har delt her, er kommet til verden i et forum, som er særligt kendetegnet ved en bred sammensætning. De markerer ikke en afslutning, men er et afsæt til en samfundsdebat. En begyndelse på en samtale, som skal fortsætte. For vi står ikke med færdige svar – og meget vil afhænge af, hvad fremtiden bringer, og hvordan vi vælger at møde den.

Vores løfte er enkelt, men forpligtende:

Vi vil sikre, at debatten om arbejdsmarkedet bliver fastholdt på de vigtigste emner. Vi vil gøre os umage med at forholde os åbne, undersøgende og engagerede – og med at balancere forandring med det, vi gerne vil bevare, så det danske arbejdsmarked fortsat kan være både fleksibelt, trygt og menneskeligt.

Medlemmer af Forum for fremtidens arbejdsmarked

Claus Juhl, direktør, FORSKEL og formand for Forum for fremtidens arbejdsmarked

Anders Ladekarl, generalsekretær, Røde Kors, Danmark

Anna Ilsøe, lektor, FAOS, Københavns Universitet

Bjarne Hastrup, adm. direktør, ÆldreSagen

Camilla Holm, koncerndirektør, PFA

Christine Ravn Lund, forkvinde, Dansk Ungdoms Fællesråd

Jacob Holbraad, adm. direktør, DA

Jan Damsgaard, professor, CBS

Kristian Vendelbo, adm. direktør, KL

Martin Præstegaard, adm. direktør, ATP

Morten Skov Christiansen, formand, FH

Sara Vergo, formand, DJØF

Sophie Danneris, ph.d., projektchef, TrygFonden

Stina Vrang Elias, adm. direktør, Tænk tanken DEA

Torben M. Andersen, professor i nationaløkonomi, Aarhus Universitet

Forum for fremtidens arbejdsmarked

Produktionsnr. 831053

ISBN 978-87-94514-69-9

ISBN 978-87-94514-70-5-pdf