

I **DETTE NUMMER:** Læs interviews med ministre og topledere i den offentlige sektor om manglen på arbejdskraft og ressourcer – og deres mulige løsninger herpå | Fremtidssikring af den offentlige sektor kræver bl.a. øget anvendelse af digitalisering, nye organiseringsformer, bedre kapacitetsstyring og øget samarbejde |

# CXO | MAGASINET

35|2023 UDGIVET AF PWC | TOPLEDERNES MAGASIN

Sophie Løhde,  
indenrigs- og  
sundhedsminister



Ane Halsboe-Jørgensen,  
beskæftigelsesminister



Marie Bjerre,  
digitaliseringsminister  
og minister for  
ligestilling



Sikring af fremtidens velfærd  
kræver vilje til at tænke nyt

| Nina Smith, professor ved Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen | Jane Kraglund, regionsdirektør, Region Syddanmark | Pernille Halberg Salomon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune | Thomas Egebo, CEO, Energinet | Janni Torp Kjærgaard, direktør, Forsvarsministeriets Personalestyrelse | Kristian Thorn, universitetsdirektør, Aarhus Universitet |

Ansvarshavende redaktion:

Mogens Nørgaard Mogensen,

senior partner og adm. direktør, PwC

Lars Baungaard, direktør og COO, PwC

Pernille Stokholm Bøg, partner, marketing- og

kommunikationschef, PwC

For denne udgave udvidet med Anders Grynnerup,

partner og markedsleder for den offentlige sektor

i PwC

Udgiver: PwC

I samarbejde med:

Morten Asmussen, direktør, Stakehouse

Journalister: Signe Walther Mørck, Nikolai

Steenstgaard og Flemming Østergaard

Grafisk design og grafik: Anette Riemann

35. udgivelse 2023

ISBN 978-87-94274-14-2

Disclaimer: Dette magasin indeholder alene generel oplysning og kan ikke anses at have karakter af rådgivning. PwC påtager sig intet ansvar for skader eller tab, der direkte eller indirekte kan afledes af brugen af magasinet. PwC påtager sig således intet ansvar for tab som følge af fejlagtig information eller trykfejl i magasinet. Alle rettigheder forbeholdes. I CXO Magasinet refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.



## 4-11

**Arbejdskraft Mangel på arbejdskraft skaber en række udfordringer i den offentlige sektor. Løsningerne kræver nytænkning og omfatter bl.a. fokus på digitalisering, nye organiseringsformer, kapacitetsstyring og øget samarbejde.**

## 12-17

**Den danske velfærdsmodel kræver ændringer, hvis den skal bevares**

Interview med Nina Smith, professor, Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen

## 18-23

**Ny teknologi, offentlig-privat samarbejde og bedre vilkår for de ansatte skal løse morgendagens udfordringer**

Interview med Sophie Løhde (V), indenrigs- og sundhedsminister

## 24-29

**Digitalisering skal bidrage konstruktivt til at løse flere af de samfundsudfordringer, vi står over for**

Interview med Marie Bjerre (V), digitaliseringsminister og minister for ligestilling

## 30-35

**Mindre bureaukrati og øget tillid skal forbedre beskæftigelsesindsatsen**

Interview med Ane Halsboe-Jørgensen (S), beskæftigelsesminister

## 36-41

**Fortsat højt serviceniveau kræver understøttelse af et velafbalanceret arbejdsliv for sygehusvæsenets ansatte**

Interview med Jane Kraglund, regionsdirektør, Region Syddanmark

## 42-47

**Øget fleksibilitet skal fremadrettet tiltrække arbejdskraft og sikre kvalitet i kommunens velfærdsydelse**

Interview med Pernille Halberg Salomon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune

## 48-53

**Udvikling af fremtidens energisystemer kræver særligt specialiserede kompetencer**

Interview med Thomas Egebo, CEO, Energinet

## 54-59

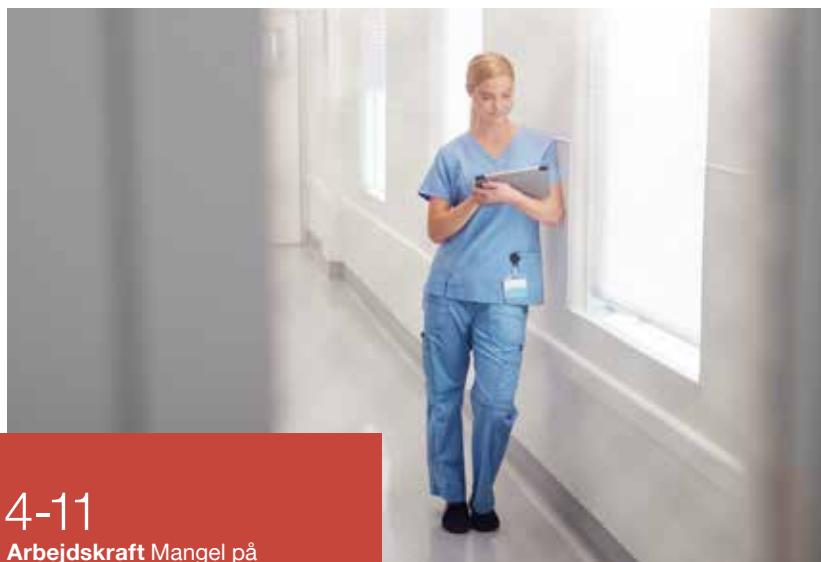
**Historisk periode for forsvaret øger behov for at fastholde og rekruttere medarbejdere**

Interview med Janni Torp Kjærgaard, direktør, Forsvarsministeriets Personalestyrelse

## 60-65

**Forskningsbaseret undervisning rustar kandidater til fremtidens arbejdsmarked**

Interview med Kristian Thorn, universitetsdirektør, Aarhus Universitet



## Fremtidssikring af den offentlige sektor kræver vilje til at søge nye løsninger

**D**et er bredt anerkendt, at den offentlige sektor i Danmark leverer et serviceniveau af høj kvalitet til gavn for hele det danske samfund. De senere år har mangel på arbejdskraft på tværs af den offentlige sektor dog skabt udfordringer med at levere den ønskede og forventede service. Ni ud af ti ledere i den offentlige sektor oplever således jævnlige, at de ikke kan rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer. Sådan lyder konklusionen fra PwC's analyse "Mangel på arbejdskraft i den offentlige sektor". Ifølge analysen er de oplevede konsekvenser bl.a., at der ikke kan leveres på de politisk fastlagte mål, risiko for at begå fejl samt risiko for opsigelser.

Trods udfordringerne er det positivt at se, at der fra topledere i stat, regioner og kommuners side er en villighed til at søge nye løsninger for at fremtidssikre den offentlige sektor. Det er konklusionen fra interviews med topledere i den offentlige sektor til denne udgave af CXO Magasinet. Det er samtidig positivt at se, at der også fra relevante ministres side er en erkendelse af, at manglen på arbejdskraft kræver, at der søges nye løsninger.

Vi ser et fokus på indsatser som bl.a. digitalisering, kapacitetsstyring, nye organiseringsformer og øget medbestemmelse lokalt. Digitalisering og anvendelse af ny teknologi kan meget vel få afgørende betydning for fremtidens offentlige service. Ifølge PwC's analyse ser hele otte ud af ti ledere i den offentlige sektor et uudnyttet potentiale for digitalisering i deres organisation. Særlig interessant i den forbindelse bliver det at følge regeringens digitaliseringsstrategi og planer om via digitalisering at frigøre, hvad der svarer til 10.000 årsværk i den offentlige sektor.

Digitalisering er dog ikke det eneste redskab i værktøjskassen. Hele tre ud af fire ledere i den offentlige sektor ser muligheder for at øge effektiviteten i deres organisation gennem bedre pro-

cesser og kapacitetsstyring. Flere topledere fortæller, at nogle af metoderne hertil er øget medbestemmelse lokalt, herunder også en øget tillid til, at det faglige personale tager de bedste beslutninger. I forlængelse heraf ser vi et fokus på at skabe en mere attraktiv arbejdsplads for at kunne rekruttere flere nye medarbejdere og samtidig fastholde de nuværende, herunder holde på seniormedarbejdere til op i en højere alder.

Ikke uvæsentligt er det også at fremhæve, at der fra regeringens side erkendes et behov for at reducere rigide regler og fjerne unødigt bureaukrati i den offentlige sektor samt at styrke samarbejdet med private aktører på visse områder inden for den offentlige sektor. Det samlede indtryk fra de input, vi har fået til magasinet, er, at ministre og ledere i den offentlige sektor tager udfordringen alvorligt, og at man er i fuld gang med en række indsatser, der giver grund til optimisme for kvaliteten af fremtidens velfærd.

I PwC har vi en ambition om at inspirere til løsninger og dermed at udvikle både mennesker, organisationer og samfund. Dette magasin er et eksempel på dette, og med det vil vi gerne sige en stor tak til de ministre, ledere og eksperter, der har valgt at bidrage med deres viden og indsigt i forhold til fremtidens velfærdssamfund.

### Rigtig god fornøjelse.



**Mogens Nørgaard Mogensen**  
Senior Partner og adm. direktør, PwC Danmark

“Trods udfordringerne er det positivt at se, at der fra topledere i stat, regioner og kommuners side er en villighed til at søge nye løsninger for at fremtidssikre den offentlige sektor”

Mogens Nørgaard Mogensen, Senior Partner og adm. direktør, PwC

# Fokus på digitalisering, bedre arbejdsforhold og øget medbestemmelse skal fremtidssikre den offentlige sektor

Den offentlige sektor er præget af mangel på arbejdskraft, der de senere år har bidt sig fast og skaber udfordringer for kvaliteten af den offentlige service. Specialister inden for økonomi, jura og it er sammen med en række velfærdsområder som pædagoger, sygeplejersker og andet plejepersonale en mangelvare. Sådan lyder det fra et flertal af ledere i den offentlige sektor, og hvis den høje kvalitet i den offentlige service skal bevares, er der behov for at tænke nyt, lyder konklusionen. Digitalisering og anvendelse af ny teknologi bliver en afgørende faktor i fremtidssikringen af den offentlige service. Det samme gør fokus på bedre arbejdsforhold samt øget medbestemmelse lokalt.





**M**angel på arbejdskraft er en udfordring for både den private og den offentlige sektor i disse år. Flere steder i den offentlige sektor er manglen på arbejdskraft så udtalt, at der mangler medarbejdere til håndtering af flere velfærdsopgaver, ikke mindst grundet en aldrende befolkning. Ifølge analysen “Mangel på arbejdskraft i den offentlige sektor” fra PwC oplever ni ud af ti ledere i den offentlige sektor jævnlige, at de ikke kan rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer, og 58 pct. fortæller, at de har udfordringer med at fastholde medarbejdere.

Der er særligt mangel på specialiserede medarbejdere, og i kommuner og regioner fortæller 76 pct. af lederne, at de mangler velfærdsmedarbejdere (fx pædagoger, pleje- og sundhedspersonale), mens ledere i staten efterspørger specialiserede kompetencer inden for it (72 pct.), jura (58 pct.) og økonomi (40 pct.).

Der er i forlængelse heraf en øget erkendelse hos regeringen og statslige, regionale og kommunale ledere af, at der skal tænkes nyt for at fremtidssikre den offentlige service. Den samme konklusion lyder fra økonomiprofessor og formand for Reformkommissionen Nina Smith.

”Vi mangler arbejdskraft, og danskerne har samtidig et generelt ønske om kortere arbejdstider, mens de stadig, uanset indkomst, har ret til alle de gratis kerneydelser, de er vant til. Det giver ikke kun udfordringer med tilstrækkelig arbejdskraft til disse ydelser. Det giver også finansielle udfordringer, for vores universelle velfærdsmodel er baseret på skatteindtægter fra folk i arbejde. Skal vi fastholde vores velfærdssamfund, så er der brug for markante ændringer,” siger hun.

### **Strukturelle ændringer og effektiviseringer**

I en tid med stor mangel på arbejdskraft er det nødvendigt at udvikle og anvende flere arbejdskraftbesparende løsninger samt tilrettelægge arbejdet på en smartere og mere effektiv måde. På den ene side er der behov for at skaffe flere medarbejdere til den offentlige sektor.

Det handler bl.a. om rekruttering og fastholdelse og at øge antallet af arbejdstimer per medarbejder, eksempelvis ved at få flere deltidsansatte til at tage flere timer. På den anden side er der et øget behov for effektiviserende og arbejdskraftbesparende tiltag som fx integration af digitale løsninger og anvendelse af ny teknologi. Sådan lyder nogle af de væsentlige konklusioner fra ministre og ledere i den offentlige sektor, der har bidraget med indsigt, erfaringer og viden til dette magasin.

Konklusionerne bakkes op af Anders Grynnerup, partner og markedsleder for den offentlige sektor i PwC.

”Den offentlige sektor står over for en stor udfordring med rekruttering og fastholdelse af arbejdskraft, som kun bliver større i de kommende år. Det kræver strukturelle ændringer, herunder yderligere effektiviseringer i det offentlige, hvis ikke det skal gå ud over kvaliteten af de velfærdsopgaver, som den offentlige sektor løfter,” vurderer han.

Konklusionerne fra PwC’s analyse “Mangel på arbejdskraft i den offentlige sektor” samt interview til dette magasin peger



“ Kunstig intelligens er et godt eksempel, hvor der det seneste halve år er sket rigtig meget. Derfor er digitalisering et politisk område, der følges og justeres løbende “

Marie Bjerre (V), digitaliseringsminister og minister for ligestilling

på fire indsatsområder, der kan bidrage til bedre løsninger:

1. Digitalisering og anvendelse af ny teknologi
2. Procesoptimering og kapacitetsstyring
3. Organisering og ledelse
4. Fælles løsninger, herunder øget samarbejde mellem det offentlige og det private erhvervsliv

Et af de indsatsområder, der generelt forventes meget af, er digitalisering og anvendelse af ny teknologi. Ifølge PwC's analyse ser hele otte ud af ti ledere i den offentlige sektor et uudnyttet potentiale for digitalisering i deres organisation. 75 pct. vurderer, at øget digitalisering vil føre til mere effektive arbejdsgange i deres organisation, mens 59 pct. forventer, at det vil forbedre kvaliteten i deres arbejde.

### **Digitalisering skal frigøre op mod 10.000 årsværk**

Hos regeringen forventer man, at digitalisering kommer til at spille en stadig mere afgørende rolle i forhold til at frigøre

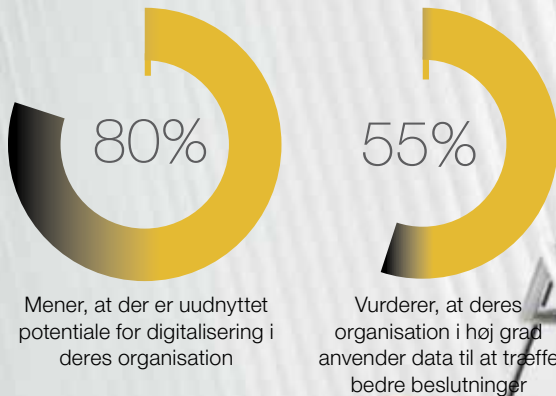
arbejdskraft – og i det hele taget bidrage til at løse mange af de samfundsudfordringer, vi står over for lige nu. For at sikre fokus herpå nedsatte man ved regeringsdannelsen i 2022 for første gang i danmarkshistorien et ministerium med ansvar for digitalisering. Danmarks første digitaliseringsminister, Marie Bjerre (V), fortæller, at regeringen har afsat ca. 750 mio. kroner til en digitaliseringsstrategi baseret på anbefalinger fra det såkaldte Digitaliseringspartnerskab bestående af repræsentanter fra erhvervslivet, arbejdsmarkedets parter, forskningsverdenen, KL og Danske Regioner.

Foruden digitaliseringsstrategien igangsætter regeringen en tiårsplan for at frigøre, hvad der svarer til op mod 10.000 årsværk til den borgernære velfærd over ti år.

“Det skal ske gennem en række digitale initiativer, der fokuserer på at løse udfordringer inden for bl.a. sundheds- og uddannelsesområdet samt det grønne område. Nogle af initiativerne er allerede løbet godt i gang, men der er også behov for, at vi tænker i nye strategier løbende på det digitale område. Kunstig intelligens er et godt eksempel, hvor der det seneste halve år er sket rigtig meget. Derfor er digitalisering

## Langt de fleste ledere og medarbejdere ser uudnyttet potentiale for digitalisering i deres organisation

8 ud af 10 offentlige ledere og medarbejdere er enige i, at der er uudnyttet potentiale for digitalisering i deres organisation. Blot 55 % er enige i, at de i høj grad anvender data til at træffe bedre beslutninger.

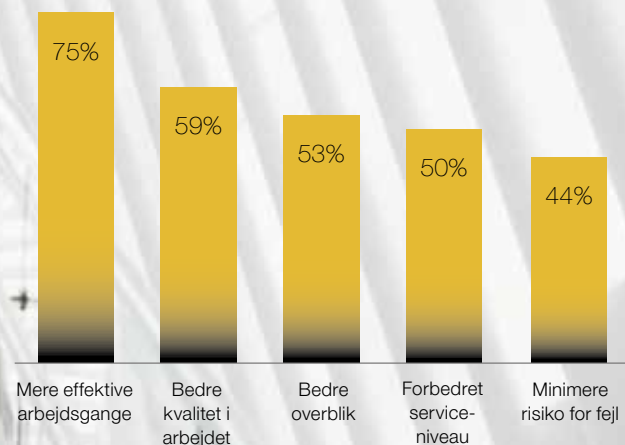


## Øget digitalisering vil føre til større effektivitet, kvalitet og produktivitet

Der ses flere potentielle gevinster ved øget digitalisering i den offentlige sektor. 75 % vurderer, at øget digitalisering vil resultere i mere effektive arbejds gange i deres organisation.

### Hvilke gevinster vil der være ved øget digitalisering i din organisation?

(Viser top 5 svar)



Kilde: Mangel på arbejdskraft i den offentlige sektor, PwC

et politisk område, der følges og justeres løbende,” forklarer Marie Bjerre.

Flere steder i landet er man i fuld gang med at implementere nye digitale løsninger og velfærdsteknologi, herunder i Hørsholm Kommune. I arbejdet med at sikre det, man her kalder “det gode liv” for borgerne i kommunen, vil digitale løsninger være en vigtig løftestang, forklarer kommunaldirektør Pernille Halberg Salamon.

“På administrationsniveau arbejder vi med automatisering, og så bliver kunstig intelligens på nuværende tidspunkt anvendt i det små, fx i forbindelse med strategiudarbejdelse og taleskrivning. Hvad angår velfærdsområderne, satser vi lige nu primært på ældreområdet, da det er her, vi kan se den største effekt af øget digitalisering. Vi kigger bl.a. ind i at få skærm-løsninger i hjemmeplejen, som mange kommuner har gode erfaringer med. Det skaber øget kvalitet hos borgeren, der bliver mere selvhjulpne, og frigiver samtidig flere ressourcer til andre opgaver. Vi overvejer også at implementere såkaldte e-distrikter som et supplement, borgeren kan tilvælge, med inspiration fra Haderslev Kommune,” siger hun.

E-distrikt er et velfærdsprojekt i Haderslev Kommune, der implementerer velfærdsteknologiske løsninger på tværs af kommunen. E-distriktet er en enhed, der re-designer velfærdsservices dér, hvor digitalisering og teknologiske virkemidler kan erstatte fysiske hjemmebesøg.

### Sundhedsminister ser optimistisk på fremtiden

Der er andre velfærdsteknologiske initiativer i både stat, kommuner og regioner, herunder det såkaldte eHospitalet i Næstved Kommune. Dette initiativ bliver fremhævet af indenrigs- og sundhedsminister Sophie Løhde (V) som et positivt eksempel på, at det er nødvendigt at revurdere opfattelsen af, hvor en patientbehandling kan foregå i fremtiden.

“Vi skal ikke blot tage et opgør med, hvordan vi behandler, men også hvor vi behandler. På eHospitalet i Næstved har jeg set en digital stuegang, der bogstavelig talt foregik i patientens stue. En sygeplejerske var til stede i hjemmet, men lægen foretog stuegangen via videolink, og patientens ægtefælle kunne også være til stede. Det hele virkede nærværende og positivt,” siger Sophie Løhde, der generelt ser et stort



“Den heftige udvikling inden for sundhedsteknologi, vi ser manifestere sig i disse år, kan blive betydningsfuld i det samlede spil om ressourceudnyttelse”

Sophie Løhde (V), indenrigs- og sundhedsminister

potentiale i at benytte digitale løsninger på sundhedsområdet.

Sophie Løhde understreger, at hun på trods af udfordringerne fra både den demografiske udvikling og arbejdskraftmangel mener, at der er én vigtig faktor, der taler til sundhedssystemets fordel, når det handler om anvendelse af digitale og teknologiske løsninger.

“Den heftige udvikling inden for sundhedsteknologi, vi ser manifestere sig i disse år, kan blive betydningsfuld i det samlede spil om ressourceudnyttelse. Der er ikke tale om én samlet teknologi, der kan løse problemet, men i stedet om mange mindre innovationer, der i det store billede samlet set kan få en effekt,” siger Sophie Løhde, der også gerne ser, at det private erhvervsliv kommer i spil som en aktør, der kan assistere og afhjælpe spidsbelastningsproblemer i sundhedsvæsenet.

“Det er en måde at få mere sundhed for pengene på. Vi hjælper patienterne hurtigere, men vi sparer også penge, som vi kan investere andre steder i sundhedsvæsenet.”

Også på uddannelsesområdet fylder digitalisering og ikke mindst forståelsen for de samfundsmæssige potentialer her ved mere og mere. På Aarhus Universitet mærker man, at di-

gitalisering er en del af den igangværende transformation af samfundet. Ikke blot i form af digitale læringsteknologier, men også i udviklingen af de studerendes digitale kompetencer.

“Det handler om, at studerende behersker de digitale kompetencer og metoder, der hører til deres fag. Om, hvordan man kan løse komplekse problemer med hjælp fra digitale teknologier. Vi tænker det ikke som et særligt fag, som alle skal tage, men som noget, vi bygger ind i forlængelse af fagets discipliner. Vi ser også i forskning, at det digitale bliver stadig mere udtalt. Digitale teknologier fylder eksempelvis mere på humaniora, end man skulle tro. Det gælder også samfundsfag, naturvidenskab, medicin – det er inde alle steder,” siger universitetsdirektør Kristian Thorn, Aarhus Universitet.

### **Kapacitetsstyring giver tid til kerneopgaven**

Et andet væsentligt indsatsområde handler om at øge effektiviteten via kapacitetsstyring og procesoptimering. Hele tre ud af fire ledere i den offentlige sektor ser mulighed for at øge effektiviteten i deres organisation gennem bedre processer og kapacitetsstyring. 68 pct. forventer, at det vil føre til bedre



# Langt fra alle har stort fokus på procesoptimering og kapacitetsstyring

Trods mulige gevinster i form af mere effektive arbejdsgange fortæller kun lidt mere end halvdelen, at deres organisation har fokus på effektiv kapacitetsstyring og effektivisering af processer.



## Øget effektivitet og bedre prioritering

Hele 3 ud af 4 ledere ser mulighed for at øge effektiviteten i deres organisation gennem bedre processer og kapacitetsstyring. 68 % forventer, at det vil føre til bedre prioritering af ressourcer og aktiviteter.

### Hvilke gevinster vil der være ved optimerede processer og bedre kapacitetsstyring i din organisation?

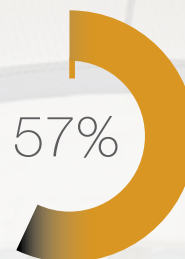
(Viser top 5 svar)

Kilde: Mangel på arbejdskraft i den offentlige sektor, PwC

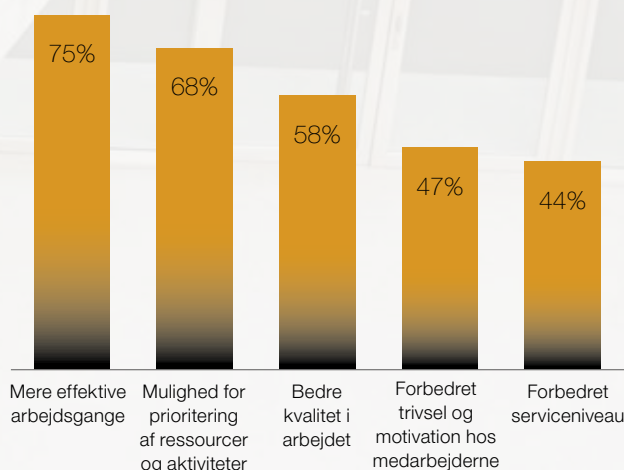
## Procesoptimering og kapacitetsstyring



Vi har arbejdet struktureret med at effektivisere vores processer



Vi har fokus på effektiv kapacitetsstyring med detaljeret planlægning og styring af ressourcer



prioritering af ressourcer og aktiviteter. I Region Syddanmark anvender man den Syddanske Forbedringsmodel, der har til hensigt at fjerne spild i arbejdsgange, der opleves som unødvendige af personalet, eller som ikke skaber værdi for borgere og patienter. Ifølge regionsdirektør Jane Kraglund er det afgørende, at den enkelte medarbejder oplever, at ressourcerne ude på arbejdspladsen bruges på den bedst tænkelige måde, og at der ikke er unødvendige processer og bureaukrati.

“Det skaber mere tid til kerneopgaven. Det er medarbejderne, der er eksperter i de konkrete arbejdsgange, og derfor er det helt afgørende, at den viden, de har, bringes i spil på en god og konstruktiv måde. Det er det, den Syddanske Forbedringsmodel kan. Derfor er jeg stolt over, at det er lykkedes os at udbrede modellen på alle vores sygehuse og institutioner, og at vi hele tiden kan se, hvor meget nytte vi får af modellen,” siger Jane Kraglund, der understreger, at modellen samtidig øger medarbejdertrivslen.

### Organisering og ledelse er en del af løsningen

Flere af de ministre og ledere, der har bidraget til magasinet,

taler om betydningen af at skabe en attraktiv arbejdsplads i forhold til at styrke rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. To ud af tre (67 pct.) ledere i den offentlige sektor vurderer, ifølge PwC's analyse, at de arbejder med en stærk medarbejderoplevelse, der sikrer, at de kan tiltrække, udvikle og fastholde de rigtige kompetencer.

Hos Forsvarsministeriets Personalestyrelse, der håndterer al HR for Forsvarsministeriets ministerområde, er man ved at omstille sig fra nedskæringer til vækst. Dette sker bl.a. som følge af forsvarsforliget i juni 2023, der sikrer 143 mia. kr. i investeringer de kommende ti år. I forlængelse heraf skal Forsvaret gøres til en attraktiv arbejdsplads, lyder det fra direktør Janni Torp Kjærgaard. Det skal bl.a. ske gennem øget fleksibilitet og fokus på de ansattes livssituation.

“Forsvarets medarbejdere befinder sig i en verden, hvor man bliver sendt ud på operative opgaver og øvelser i kortere eller længere perioder. Den virkelighed kan være en udfordring, hvis man er en småbørnsfamilie. Derfor vil vi gerne i vores nye HR-politik gøre mere for, at der tages hensyn til livs- og familiesituationen, når vi fx beder folk tage afsted til internationale ope-



“I dag har vi mange rigide regler, der for mange mennesker opleves som et voldsomt møde med det offentlige. Unødigt bureaukrati skal fjernes, og de rigide statslige regler skal blive mindre, for vi kan bruge pengene klogere”

Ane Halsboe-Jørgensen (S), beskæftigelsesminister

rationer. På samme måde vil vi gerne gøre en særlig indsats for at fastholde fx seniorerne gennem øget fokus på deres særlige behov. Vi skal have en bedre og styrket livsfasetilgang og mere fleksibilitet,” siger Janni Torp Kjærgaard, der oplever en stigende interesse for Forsvaret som arbejdsplads hos den yngre generation, hvor purpose og mening med jobbet er i centrum.

Den samme oplevelse har man hos Energinet, der er en selvstændig offentlig virksomhed under Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet, som ejer og udvikler el- og gasnet i Danmark. Opgaven er at indpasse mere vedvarende energi, opretholde forsyningssikkerhed og sikre lige markedsadgang til nettene. En af de afgørende forudsætninger for, at det kan lykkes, er, at man har den nødvendige specialiserede arbejdskraft til den meget komplekse proces og drift. Her mærker Energinet, at der er tale om et stramt arbejdsmarked.

“Vi er i en vækstperiode, hvor vi har skullet ansætte mange nye medarbejdere, og indtil videre er vi lykkedes meget godt med at skaffe de rigtige folk. Men vi kan mærke, at det stram-

mer til, når vi taler om meget specialiserede kompetencer på fx digitalisering og it-området. Det kan fx være ingeniører, folk der forstår AI, og rigtig dygtige økonomer, der forstår og kan understøtte vores forretningsudvikling,” forklarer Thomas Egebo, CEO, Energinet.

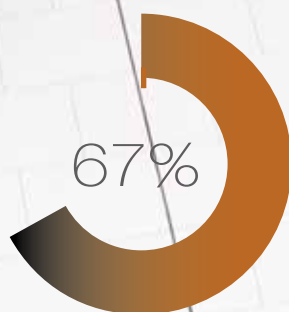
Han mener, at en væsentlig forklaring på, at det hidtil er lykkedes Energinet at skaffe den nødvendige arbejdskraft, hænger sammen med, at Energinet arbejder med den grønne omstilling.

### Færre rigide regler og bureaukrati

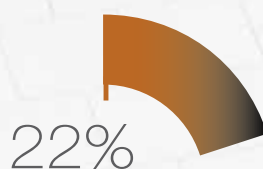
Beskæftigelsesminister Ane Halsboe-Jørgensen (S) understreger, at manglen på arbejdskraft skal ses i lyset af, at det er lykkedes at skabe høj beskæftigelse, lav ledighed og større succes på rekrutteringsområdet, og at eksempelvis udenlandsk arbejdskraft i dag er steget til 12,5 pct. af den samlede lønmodtagerbeskæftigelse.

“Dansk økonomi er utrolig stærk sammenlignet med vores

## 2 ud af 3 arbejder med at skabe en stærk medarbejderoplevelse



Vurderer, at de arbejder med en stærk medarbejderoplevelse, der sikrer, at de kan tiltrække, udvikle og fastholde de rigtige kompetencer

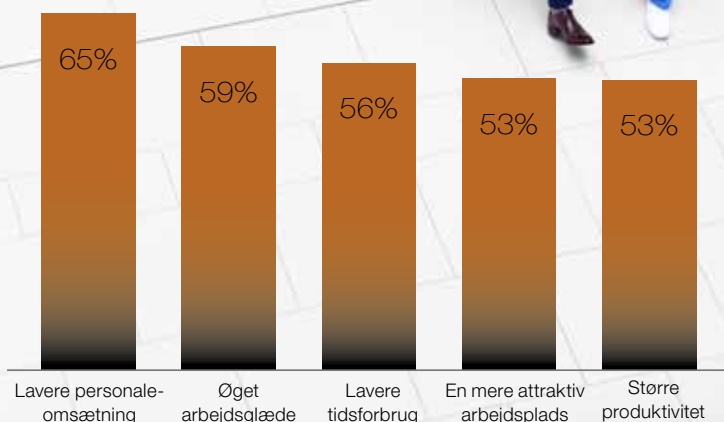


Fortæller, at manglende mulighed for kompetenceudvikling er en barriere for at forbedre organisationens evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere



## Øget effektivitet og bedre prioritering

**Hvilke gevinster vil der være ved at øge din organisations evne til at rekruttere, udvikle og fastholde medarbejdere?**  
(Viser top 5 svar)



Kilde: Mangel på arbejdskraft i den offentlige sektor, PwC

nabolande, og vores beskæftigelse er historisk god. Vi nærmer os tre millioner i beskæftigelse og har omkring 80.000 arbejdsløse. Det er altså et udtryk for, at vores arbejdsmarked overordnet fungerer,” fortæller Ane Halsboe-Jørgensen.

Hun erkender dog, at der er udfordringer i øjeblikket, og at kvaliteten af den nuværende beskæftigelsesindsats kan forbedres, hvis unødigt bureaukrati og rigide statslige regler fjernes. Et tiltag, regeringen har i sinde at realisere gennem en ny reform på beskæftigelsesområdet, og som Ane Halsboe-Jørgensen vurderer vil frigive ressourcer og flere penge til andre tiltag på velfærdsområdet.

“I dag har vi mange rigide regler, der for mange mennesker opleves som et voldsomt møde med det offentlige. Unødigt bureaukrati skal fjernes, og de rigide statslige regler skal blive mindre, for vi kan bruge pengene klogere. Og så skal der være en større frihed til at tilrettelægge indsatserne lokalt, sådan at flere borgere forhåbentlig oplever, at de bliver mødt værdigt og ordentligt,” siger Ane Halsboe-Jørgensen.

Ligesom en generel oprydning i de statslige regler kan have en positiv effekt, så fremhæver flere offentlige ledere, at fælles løsninger på områder som administration, it og bogholderi kan være en fordel. 68 pct. af lederne i kommuner og regioner vurderer, ifølge PwC’s analyse, at der er uudnyttet potentiale for i højere grad at anvende fælles løsninger i deres organisation. I staten er det 44 pct. Gevinsterne vil, ifølge analysen, bl.a. være større ensartethed og transparens i opgaveløsningen, mere effektive arbejdsgange og øget kvalitet i opgaveløsningen.

“På trods af, at udfordringer med manglende arbejdskraft og en øget efterspørgsel sætter den offentlige service under pres, så er det vigtigt at understrege, at der bliver gjort en betydelig indsats fra stat, regioner og kommuners side for at fremtidssikre og effektivisere den offentlige sektor. Med fortsat fokus på digitalisering, kapacitetsstyring, nye organiseringsformer og øget medbestemmelse lokalt er der grund til optimisme for kvaliteten af fremtidens velfærd,” siger Anders Grynnerup. ■

Manglen på arbejdskraft i vigtige dele af den offentlige sektor er en enorm udfordring i forhold til at bevare den universelle velfærdsmodel, der sikrer mange kerneydelser til borgerne. Mange deltidsstillinger i velfærdsfagene er en medvirkende årsag til den manglende arbejdskraft, der giver udfordringer med at bevare kvaliteten af serviceydelserne. Vores fremtidige velfærd afhænger af mange faktorer, men det er helt afgørende, at danskerne – der generelt gerne vil have mere fritid – forstår, at vores velfærdsmodel er skattefinansieret. Velfærdsmodellen og kvaliteten af kerneydelserne er afhængig af, at vi arbejder og betaler skat i mange år, understreger professor Nina Smith ved Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen.

Nina Smith, professor ved Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen:

Den danske velfærdsmodel kræver ændringer, hvis den skal bevares

FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

**P**å papiret tager dansk økonomi sig unægtelig godt ud. Vi har hvert år siden 2019 haft det største overskud på de offentlige finanser blandt samtlige EU-lande, arbejdsstyrken har aldrig været større, og ledigheden er rekordlav. Men der ligger en anden historie under overfladen.

”Vi mangler arbejdskraft, og danskerne har samtidig et generelt ønske om kortere arbejdstider, mens de stadig, uanset indkomst, har ret til alle de gratis kerneydelser, de er vant til. Det giver ikke kun udfordringer med tilstrækkelig arbejdskraft til disse ydelser. Det giver også finansielle udfordringer, for vores universelle velfærdsmodel er baseret på skatteindtægter fra folk i arbejde. Skal vi fastholde vores velfærdssamfund, så er der brug for markante ændringer,” siger Nina Smith, professor i økonomi på Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen.

Mangel på arbejdskraft er et problem i store dele af den danske økonomi. Mange brancher kæmper om at tiltrække fra den samme mængde af begrænsede kompetencer. Det kommer til udtryk i de forgæves rekrutteringsrater (FRR), der udtrykker andelen af ikke-besatte opslåede stillinger, eller hvis stillingen besættes af en person uden de efterspurgte kvalifikationer. FRR er på 22,1 pct. for Danmark som helhed og svinger mellem 19,8 pct. og 25,7 pct. i syv af de otte regionale arbejdsmarkedsråd (RAR), mens FRR i RAR Bornholm er på 39,6 pct. Det vil sige, at mere end hvert femte opslåede job i den private og offentlige sektor på landsplan ikke bliver besat, eller besættes af en person uden de efterspurgte kvalifikationer. På Bornholm er det hele fire ud af ti.

### Vi mangler hænder i velfærdsfagene

I den private sektor er nogle af de mest udfordrede brancher hoteller/restauranter, byggesektoren, industri og transport. Men problemet er generelt, og det ses i vitale dele af den offentlige sektor, hvilket er et stort problem, bl.a. også i lyset af udsigten til en fordobling af ældre over 80 år frem mod 2045.

”Der er en særlig udfordring i velfærdsuddannelserne. Her ser vi de fleste steder en stor mangel på arbejdskraft – især for pædagoger, sygeplejersker og SOSU-assistenten. Mang-

## OM REFORMKOMMISSIONEN

**Reformkommissionen blev** nedsat i efteråret 2020 for at foreslå reformer og løsninger på komplekse samfundsudfordringer. Reformkommissionen har i perioden fra 2020 til 2023 udgivet 3 publikationer med anbefalinger til en lang række reformer, der skal afhjælpe nogle af de væsentligste samfundsudfordringer i Danmark

**Seneste publikation** ”Reformveje 3” blev udgivet i maj 2023 med fokus på **Bedre uddannelse for alle**, med særligt fokus på de unge, **Flere i job**, med fokus på borgere, der har særligt svært ved at få en fast tilknytning til arbejdsmarkedet og **Flere og bedre job**, med fokus på at styrke erhvervslivets muligheder for at skabe gode job og øge produktiviteten

len hænger flere steder sammen med omfanget af deltidsansættelser. Eksempelvis har vi sådan set uddannede sygeplejersker nok, men mange af dem er deltidsansatte,” forklarer Nina Smith.

Opgørelser fra 2023 viser, at 67 pct. af SOSU-assistenterne, 60 pct. af pædagogerne og 47 pct. af sygeplejerskerne arbejder på deltid. Nina Smith fortæller videre:

”Vi ser derudover, at en del forlader deres fag – ikke mindst skolelærere, hvor mange også er begyndt at gå på pension. For lærerfaget er det også en udfordring, at det ikke søges af ret mange, hvilket bl.a. hænger sammen med, at faget har fået et dårligt image. Vi taler om dem, der har ansvaret for fremtidens generationer af børn, så det er virkelig vigtigt, at vi får løftet læreruddannelsen imagemæssigt og fagligt. Derudover skal vi forbedre mulighederne for videreuddannelse og specialisering.”

### Samfundet er blevet akademiseret

Nina Smith ser en uhensigtsmæssig tendens i den måde, som samfundet er blevet akademiseret på.

”Der er en klar tendens til, at alt det, der ikke fører til en

## POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Der er generelt mangel på arbejdskraft i Danmark. I den offentlige sektor er velfærdsfagene særligt udfordrede
- ✓ Deltidsansættelse er med til at øge udfordringer med mangel på ressourcer og kompetencer
- ✓ Skal velfærdsmodellen bevares, kræver det ændringer, der gør den holdbar over generationer



“Vi mangler arbejdskraft, og danskerne har samtidig et generelt ønske om kortere arbejdstider, mens de stadig, uanset indkomst, har ret til alle de gratis kerneydelser, de er vant til. Det giver ikke kun udfordringer med tilstrækkelig arbejdskraft til disse ydelser. Det giver også finansielle udfordringer, for vores universelle velfærdsmodel er baseret på skatteindtægter fra folk i arbejde”

Nina Smith, professor i økonomi på Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen

studentereksamen og en universitetsuddannelse, ikke bliver en del af de unges og måske heller ikke forældrenes perspektiv, når der skal vælges uddannelse. Det er et problem for både professionsuddannelser og erhvervsuddannelser. Over 70 pct. af de unge søger ind på gymnasiet, men så stor en andel burde ikke gå der. Ikke alle egner sig til det, og vi kommer til at mangle arbejdskraft med de andre uddannelser,” siger Nina Smith.

Folkeskolen er også blevet meget teoretisk, og Nina Smith

mener, at man på den måde taber den mere praksisfaglige tilgang.

”Hvis vi skal have vendt den udvikling, så skal folkeskolerne være meget mere praksisfaglige i deres undervisningsmetoder. Og der skal være flere praktiske fag i udskolingen. Det kan være alt muligt fra design til teknologiforståelse – fremtidens praktiske fag. Tag blot hele klimaomstillingen; der er rigtig meget håndværk i den,” siger Nina Smith, der også mener, at

man har gjort det vanskeligt for faglærte at komme ind på erhvervsakademiuddannelserne.

”Hvis man har et gennemsnit fra gymnasiet, så kommer man ind, næsten uanset hvor lavt snittet er. Men hvis man er faglært, skal man ind via kvote 2, og det er en langt mere usikker vej. Hvis man er en dygtig faglært, burde man kunne komme ind på de relevante erhvervsakademiuddannelser via en slags kvote 1 baseret på faglige færdigheder,” siger Nina Smith.

For Danmark kommer til at mangle faglært arbejdskraft. En fremskrivning fra 2021 udarbejdet af Arbejderbevægelsens Erhvervsråd viser eksempelvis, at vi kommer til at mangle 99.000 faglærte i 2030.

## Danskerne er utilfredse

Men vi kommer også til at mangle endnu mere arbejdskraft i den offentlige sektor, påpeger Nina Smith, der ser en øget utilfredshed hos danskerne med de offentlige serviceydelser. Der er siden 2010 opstået et markant forventningsgab i forhold til den offentlige service. Vi er blevet rigere, privatforbruget er steget, og vi forventer, at kvaliteten af den offentlige service stiger tilsvarende. Men det offentlige forbrug pr. borger er tværtimod faldet i det meste af perioden, siger hun og fortsætter:

”Kommunerne er blevet styret hårdt økonomisk, siden der for cirka ti år siden blev fastsat årlige udgiftslofter for de kommunale serviceudgifter. Vi skal ikke tilbage til 70’ernes og 80’ernes økonomiske situation for Danmark, men hvis vi skal bevare og videreudvikle den universelle velfærdsstat, så er vi nødt til at tænke i nye veje.”

Og det kræver også en indsats fra borgerne, hvor ikke blot de mest velstående, men også den brede middelklasse, reelt kan vælge at arbejde mindre.

”Her skal vi huske på, hvordan vores universelle velfærdsmodel er bygget op. Når man er barn, får man gratis skole, og forældrene får tilskud til daginstitutioner mv. Siden får man gratis uddannelse, og så kommer der en lang periode, hvor man har mulighed for at arbejde i voksenlivet. Til sidst bliver man virkelig dyr for det offentlige igen, når man går på pension, bruger sygehus og skal have ældreomsorg mv. Men i perioden, hvor man kan arbejde, er det meningen, at man

skal tjene det hele ind igen – både til børnegenerationen, de gamle og til sig selv. Og faktisk mere end det, for der skal jo også være et overskud til de borgere, der ikke er i stand til at arbejde som voksne. Pointen er bare, at hvis den enkelte i den model, vi har lige nu, vælger kun at arbejde deltid, så er det ikke sådan, at man får mindre folkepension, ældreomsorg osv. Man får stadig det hele, og det holder ikke på sigt,” siger Nina Smith.

## På vej ind i et forsikringsfund?

Den politiske debat om udfordringen er gået i gang, og her nævnes øget egenbetaling i forskellige former som en del af løsningen. I et vist omfang et skridt, som danskerne allerede har taget – bl.a. i form af private sundhedsforsikringer, som kun 228.000 danskere havde i 2003.

”I dag har 2,7 mio. danskere private sundhedsforsikringer, typisk via arbejdsgiveren. Samtidig har næsten 400.000 tegnet en privat lønsikring, og halvdelen af de mest velstående sender i dag deres børn i privatskole. Og det er virkelig tankevækkende,” forklarer Nina Smith.

Hun nævner et eksempel på et forældrepar med et barn, der havde store udfordringer i folkeskolen. En PPR-udredning af barnet var nødvendig, for at en handlingsplan kunne sættes i gang, men det tog et helt år, fordi ventelisterne var så lange. I et lignende tilfælde havde forældrene en privat sundhedsforsikring, og de fik lavet udredningen på en uge.

”Når vi går den vej, så går vi mod et forsikringsfund, der deler befolkningen op i et A- og et B-hold. Nogen vil sige, at det er en fin udvikling, fordi det aflaster det offentlige. Men jeg vil insistere på, at vi skal diskutere det, for det kan betyde, at vi afvikler den velfærdsmodel, vi har i dag. Det kan også betyde, at de forsikrede stiller spørgsmålstegn ved, hvorfor de skal betale så meget i skat, når de selv forsikrer sig. Grundlæggende tror jeg, at hvis vi ikke får lavet nogle nye spor, så holder vores universelle velfærdsmodel ikke om 10-20 år,” pointerer Nina Smith.

Hun er stærkt bekymret for, at udviklingen i retning af forsikringer under samtidig opretholdelse af lige adgang til offentlige velfærdsydelser vil gå ud over de svageste.

”Det vil betyde, at de mange sociale og psykiatriske udfordringer, kræftdiagnoser og meget andet vil vi ikke kunne løse på et ret godt niveau i det offentlige. De stærkeste kan derimod

“Man kan ikke spare sig til effektivitet. Men det er det, man så tit har forsøgt, og det ender bare i yderste led med forringede standarder og kvaliteter hos børn, ældre, syge og studerende”

Nina Smith, professor i økonomi på Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen



## OM NINA SMITH

**Født i 1955** og uddannet cand.oecon. fra Aarhus Universitet i 1981

**Siden 2009** Professor på Institut for Økonomi på Aarhus Universitet

**Startede i 1990'erne** sin bestyrelseskarriere, der omfatter en række medlems- og forpersonsposter i private virksomheder, offentlige institutioner samt forskningsråd og -organisationer, heriblandt Nykredit, Forenet Kredit, NIRAS Gruppen, PFA, VIVE og Det Frie Forskningsråd

**I 1994** Danmarks første kvindelige vismand

**Siden 1991** en ofte anvendt kapacitet i regeringsråd og -kommissioner, senest blev hun i 2020 udpeget til at stå i spidsen for Reformkommissionen

**Har modtaget** flere ærespriser: Dansk Kvindesamfunds Mathilde Pris, Den Berlingske Fonds Hæderspris, Årets Æreshåndværker og Årets Bestyrelsesformand, ligesom hun har fået tildelt hhv. Dannebrogordenen og Dannebrogordenen af 1. grad (siden 2019 Kommandør)



vælge deres egne hurtigere og bedre løsninger. De ressourcestærke er i øvrigt også enormt gode til hele tiden at komme først i køen også til de offentlige serviceydelser,” forklarer hun.

### Den universelle velfærdsstatsmodel skal være holdbar over generationer

”På lang sigt er vi måske nødt til at tænke lidt i de samme baner som med arbejdsmarkedspensionerne. Jeg taler for en model, der stadig er en universel, skattefinansieret velfærdsmodel, men den er nødt til at være mere robust over generationerne. For lige nu glemmer vi den her kontrakt med, at vi er nødt til at arbejde for at passe på de gamle og børnene, og det hænger ikke sammen med kortere arbejdstider,” siger Nina Smith.

Det har altid været udfordrende at effektivisere og skabe produktivitetstigninger i den offentlige sektor, der ikke har den samme tydelige bundlinje som i private virksomheder, påpeger hun og afslutter:

”Man kan ikke spare sig til effektivitet. Men det er det, man så tit har forsøgt, og det ender bare i yderste led med forringede standarder og kvaliteter hos børn, ældre, syge og studerende. Man kan dog hente effektivisering i forhold til alt det bureaukrati, der er fulgt med de mange dokumentationskrav, regler og bekendtgørelser. Eksempelvis i jobcentrene, der kæmper med et monster af et lovgivningskompleks, over 30 forskellige målgrupper af borgere og et hav af forskellige bekendtgørelser. Her har vi brug for forenkling, og det gælder generelt. Vi har også brug for, at kommunerne får etableret it-

“Hvad angår produktivitetstigninger i velfærdsfagene, så plejer jeg at sige – hvordan passer man børn hurtigt? Det kan man ikke – vi har simpelthen brug for flere hænder”

Nina Smith, professor i økonomi på Aarhus Universitet og formand for Reformkommissionen

systemer, der kan tale sammen. Hvad angår produktivitetstigninger i velfærdsfagene, så plejer jeg at sige – hvordan passer man børn hurtigt? Det kan man ikke – vi har simpelthen brug for flere hænder.” ■

Indenrigs- og sundhedsminister  
Sophie Løhde:

Ny teknologi,  
offentlig-privat  
samarbejde og  
bedre vilkår for de  
ansatte skal løse  
morgendagens  
udfordringer



Kombinationen af mangel på arbejdskraft og en aldrende befolkning er en alvorlig udfordring for sundhedsvæsenet. Problemet kan ikke blot løses med penge. Indenrigs- og sundhedsminister Sophie Løhde (V) mener, at vi skal gentænke rutiner og implementere den nye teknologi, der lige nu bliver udviklet.

**E**n af de vigtigste søjler i det danske velfærdssamfund vakler i disse år. Sundhedssystemet lider under to alvorlige tendenser: De stigende behandlingskrav fra den aldrende befolkning samt en alvorlig udfordring med at skaffe den nødvendige arbejdskraft.

Kombinationen af dem begge er en alvorlig udfordring. Vi ser ind i en fremtid, hvor sundhedsvæsenet kan få svært ved at løse de opgaver, der stilles, og hvor det vil være nærmest umuligt at forsøge at løse problemet med blot større budgetter. For det vil ikke nødvendigvis skaffe de ønskede hænder og hoveder. Sundhedsvæsenet er nemlig i konkurrence med resten af arbejdsmarkedet – og her er der også mangel på arbejdskraft. Det mener indenrigs- og sundhedsminister Sophie Løhde (V). Hun peger på, at fokus bliver nødt til at være på bedst mulig brug af de menneskelige ressourcer, der nu engang kan mønstres.

”Opgaven med at fremtidssikre sundhedsvæsenet handler om at fokusere på det, man kan kalde vores stærkeste valuta: sektorens ansatte. Vi skal sikre, at vi får mest mulig sundhed med de begrænsede personaleressourcer, der vil være til rådighed – uagtet at vi samtidig skal forsøge at uddanne flest muligt sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, læger, bioanalytikere med videre,” siger hun.

Det hele skal ske, uden at vi taber patienterne på gulvet. Dem vil der blive flere og flere af. Det er en svær udfordring, men den eneste vej er at indrette os under vilkårene, mener Sophie Løhde.

”Vi bliver nødt til at lave løsninger og indrette os på en måde, der er arbejdskraftbesparende. Vi har simpelthen ikke

alle de menneskelige ressourcer til rådighed, vi kunne ønske os. Vi kan hverken købe eller rekruttere os ud af morgendagens udfordringer. Penge er der også brug for, men det er et fattigt svar alene,” siger hun.

### Teknologi bliver altafgørende

På trods af udfordringerne fra både den demografiske udvikling og arbejdskraftmangel mener Sophie Løhde, at der er én vigtig faktor, der taler til sundhedssystemets fordel. Det er den heftige udvikling inden for sundhedsteknologi, vi ser manifestere sig i disse år. Den udvikling kan vise sig at blive betydningsfuld i det samlede spil om ressourceudnyttelse. Men det kræver, at sundhedsvæsenet er parat til at omfavne den – og at teknologien aktivt implementeres og bruges. Der er ikke tale om én samlet teknologi, der kan løse problemet, men i stedet om mange mindre innovationer, som i det store billede samlet set kan få en effekt. Sophie Løhde kommer med eksempler:

”Vi er nødt til at have fokus på, hvordan vi bruger de gode eksempler og får udbredt tingene hurtigere. På Rigshospitalet har man fx ved hjælp af kunstig intelligens kunnet accelerere analyser af mammografibilleder. Det højner kvaliteten i forhold til at identificere de kræftsyge og aflaster i processen radiologerne, der lider under en ekstrem grad af mangel på arbejdskraft,” siger hun.

Sophie Løhde nævner et andet eksempel på teknologi, der kan effektivisere og strømline processerne – og dermed optimere det menneskelige ressourceforbrug.

”For nylig overværede jeg en tarmkræftoperation, der blev udført ved hjælp af avanceret robotkirurgi på Region Sjællands

## POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Problemet med mangel på arbejdskraft i sundhedsvæsenet kan ikke løses med en stor pose penge
- ✓ Specielt implementeringen af ny sundhedsteknologi kan blive en game changer i det store billede
- ✓ Samarbejde mellem det offentlige og det private erhvervsliv vil blive mere vigtigt fremover

---

“Opgaven med at fremtidssikre sundhedsvæsenet handler om at fokusere på det, man kan kalde vores stærkeste valuta: sektorens ansatte. Vi skal sikre, at vi får mest mulig sundhed med de begrænsede personaleressourcer, der vil være til rådighed”

Sophie Løhde, indenrigs- og sundhedsminister (V)

---



“På nogle områder har vi lige nu enormt lange ventelister, og en af måderne at mindske dem på er ved tættere samarbejde mellem det offentlige og det private. Det indgik også som en del af vores akutplan”

Sophie Løhde, indenrigs- og sundhedsminister (V)

Universitetshospital. En læge styrede robotens arme, så det hele skete ekstremt præcist. Og kræftpatientens behandling var skræddersyet ved at bruge kunstig intelligens. De nye teknologiske løsninger på tarmkræft-området har reduceret antallet af alvorlige komplikationer – og dermed risikoen for genindlæggelser på hospitalet. Det er både en fordel for patienten og for sundhedsvæsenet,” siger hun.

### Ændring af indgangsvinkel

Brug af moderne højteknologi kan således både resultere i bedre behandling og dermed færre indlagte. Men det er langt fra det eneste område, hvor vi ifølge Sophie Løhde står til at høste gevinster af ny teknologi, hvis vi vælger at implementere den.

Noget helt andet er nemlig den ændrede behandlingskultur, vi også potentielt kan benytte os af.

”Vi skal implementere teknologi, der gør, at fx kronisk syge kan monitoreres fra deres eget hjem og derved ikke skal tage på sygehuset. De kan selv måle deres tal med ny teknologi. Systemerne overvåger dem og vil varsle sundhedspersonalet, hvis der er brug for indgriben. Det aflaster sygehusene og sikrer samtidig, at patienten kan leve så normalt som muligt,” siger hun og tilføjer:

”Et andet eksempel er eHospitalet i Næstved. Her har jeg set en digital stuegang. Den foregik bogstavelig talt i patientens stue. En sygeplejerske var til stede i hjemmet, men lægen foretog stuegangen via videolink. Igen blev tiden brugt bedst muligt, og patientens ægtfælle kunne også være til stede. Det hele virkede nærværende og positivt.”

Pointen er ifølge Sophie Løhde, at vi skal ændre vores indgangsvinkel til, hvor behandlingen sker. Vi skal altså ikke blot tage et opgør med, hvordan vi behandler, men også den fysiske lokation. Hun mener, at det vil være til alles fordel.

”Alternativet er, at patienten ville være indlagt i lang tid på sygehus. Den pågældende borger gav også udtryk for, at det også er fantastisk at være i eget hjem og føle en høj grad af tryghed – også fordi borgeren vidste, at han kunne få adgang til sygehuset 24-7. Man kan sige, at det er et eksempel på, at vi fjerner os fra sygehus-tankegangen og tænker bredere – at vi tænker på generel sundhed. Det bliver måden at anskue det på i fremtiden, og på den måde aflaster vi sygehusene,” siger hun.

### Private aktører i spil

Indenrigs- og sundhedsministeren er også fortalende for, at det private erhvervsliv er i spil som en aktør, der kan assistere og afhjælpe spidsbelastningsproblemer i sundhedsvæsenet. Det sker allerede, understreger hun.

”På nogle områder har vi lige nu enormt lange ventelister, og en af måderne at mindske dem på er ved tættere samarbejde mellem det offentlige og det private. Det indgik også som en del af vores akutplan. Det er reelt kommet os alle til gode, for aftalen med de private hospitaler var, at det var ’noget for noget’. De kunne få lov til at behandle nogle af patienterne – men til gengæld vil vi have rabat på prisen. Det fik vi. Tolv procent på behandlinger i 2023 og derefter ti procent de efterfølgende år,” siger hun og tilføjer:

”Det er en måde at få mere sundhed for pengene på. Vi hjælper patienterne hurtigere, men vi sparer også penge, som vi kan investere andre steder i sundhedsvæsenet. Det er ikke, fordi jeg er optaget af, at flest muligt skal på privathospital, men jeg er optaget af at bekæmpe ventelister.”

Privathospitaler er selvsagt det nærliggende eksempel på privat-offentligt samarbejde i sundhedssektoren, men Sophie Løhde mener, at vi skal tænke større.

”Vi har jo en kæmpe stor medicinal- og medico-industri i Danmark. Det er en styrkeposition. Det påvirker ikke kun eksporten, men giver også mulighed for samarbejde, når det gælder udvikling og ibrugtagning af ny teknologi. Det sker allerede. På Rigshospitalet har man fx allerede et tæt samarbejde om kunstig intelligens. Den slags skal vi ikke være bange for. Vi skal have mere af det,” siger hun og tilføjer:

”Vi vinder alle på det. Vi kan bruge en styrkeposition for Danmark til at give danske patienter og borgere højeste kvalitet og samtidig understøtte vækst og arbejdspladser til gavn for Danmark og danske virksomheder.”

### Den brændende platform

Der er selvsagt andre håndtag at skruer på i sundhedssektoren udover implementeringen af teknologi og et tæt samarbejde mellem private virksomheder og det offentlige. Sophie Løhde erkender, at situationen med mangel på arbejdskraft også udspirer af tidligere tiders fejl – også med hensyn til medarbejdernes vilkår.

”Vi er i gang med at indrette sundhedssystemet til fremtiden, men realiteten er, at vi starter bagud på point. Sund-

“På Christiansborg er vi nødt til at stoppe konkurrencen om, hvem der kan bruge flest penge på en eftermiddag. Vi skal selvfølgelig investere i sundhedsvæsenet, men vi kan ikke bruge penge i sig selv til noget, hvis ikke der er personale til også at besætte de stillinger, som vi har så hårdt brug for”

Sophie Løhde, indenrigs- og sundhedsminister (V)

FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON



## OM SOPHIE LØHDE

**Født i 1983**, bachelor i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation fra Copenhagen Business School 2007

**Fra 2022** Indenrigs- og sundhedsminister

**2016 til 2019** Innovationsminister

**2015 til 2016** Sundheds- og ældreminister

**Medlem af Folketinget** siden 2007 for Venstre i Nord-sjællands Storkreds

hedsvæsenet har både været igennem COVID-19 og en arbejdsmarkedskonflikt. Vi har de seneste år ikke formået at træffe de fornødne beslutninger og dermed sat gang i den omstilling af sundhedsvæsenet, som er nødvendig,” siger hun.

Samtidig kan man ikke ignorere, at hele sundhedsvæsenet er udfordret med hensyn til at rekruttere og fastholde det personale, der nu engang er potentiale for.

”Det største problem i sundhedsvæsenet nu og i fremtiden bliver, at vi mangler medarbejdere. Derfor skal flere unge gerne uddanne sig til fx sygeplejerske eller social- og sundhedsassistent, og flere – både de nyuddannede og det mere erfarne sundhedspersonale – skal have lyst til at arbejde i sundhedsvæsenet og blive der længere. Hvis vi skal lykkes med at rekruttere og holde fast i det dygtige personale, kræver det bl.a. ledelse på højt niveau, og at vi kan skabe og videreudvikle attraktive arbejdspladser i vores sundhedsvæsen. Det skal der også arbejdes på i hele den offentlige sektor,” siger hun.

Det bliver der også. To kommissioner arbejder lige nu på anbefalinger på sundhedsområdet. Det er Sundhedsstrukturkommissionen og Robusthedskommissionen. Deres anbefalinger ventes med spænding. For udviklingen i demografien og arbejdskraftmanglen betyder reelt, at vi står på en brændende platform.

Det budskab håber Sophie Løhde også er sunket ind hos hendes kolleger i Folketinget.

”Det bliver ikke nemt at løse problemerne, men det er uansvarligt ikke at tage det meget alvorligt. På Christiansborg er vi nødt til at stoppe konkurrencen om, hvem der kan bruge flest penge på en eftermiddag. Vi skal selvfølgelig investere i sundhedsvæsenet, men vi kan ikke bruge penge i sig selv til noget, hvis ikke der er personale til også at besætte de stillinger, som vi har så hårdt brug for,” siger hun og tilføjer:

”De tider er forbi, hvor man som politiker kunne sætte tal ind i et udspil, der resulterede i ansættelser, hvorefter man kunne sige: Tjek, nu er der leveret, og problemet er løst. I dag kan man sætte nok så mange penge af – men du kan jo ikke stampe folk op af jorden, hvis de reelt ikke er der.” ■

Digitaliseringsminister  
og minister for ligestilling  
Marie Bjerre:

Digitalisering skal  
bidrage konstruktivt  
til at løse flere af de  
samfundsudfordringer,  
vi står over for





I et nyt og selvstændigt ministerium udmønter Danmarks første digitaliserings- og ligestillingsminister Marie Bjerre (V) politiske aftaler og lovgivning på digitaliseringsområdet for at sende et klart signal om, at regeringen vil digitaliseringen – både i ord og handling. Derfor præsenterer Digitaliseringsministeriet i efteråret 2023 en digitaliseringsstrategi, der skal understøtte og styrke den digitale sammenhængskraft i Danmark og løfte kvaliteten af den offentlige service, frigøre arbejdskraft og accelerere den grønne omstilling.

For at løfte kvaliteten i den offentlige service, frigøre arbejdskraft og accelerere den grønne omstilling arbejder regeringen og Digitaliseringsministeriet målrettet på at skabe de bedst mulige digitale betingelser for landets borgere, kommuner, regioner og virksomheder. Det fortæller digitaliseringsminister og minister for ligestilling Marie Bjerre (V), der som første person i embedet som digitaliseringsminister udmønter lovgivning på digitaliserings-

området under et selvstændigt ministerium. En opgave, der ofte implicerer samarbejde med andre ministerier. Dermed er Marie Bjerre placeret i en central og tværgående rolle med ansvar for at sikre, at digitaliseringsløsninger ministerierne imellem skaber reel værdi for samfundet og styrker landets digitale sammenhængskraft:

”I regeringen har vi høje ambitioner for Danmarks digitale fremtid, og derfor er det vigtigt, at vi sender et klart politisk signal om, at vi vil digitaliseringen – både i ord og handling. Vi tror på, at digitalisering spiller en nøglerolle i forhold til at frigøre arbejdskraft, både inden for den private og den offentlige sektor, og at det i det hele taget kan bidrage til at løse mange af de samfundsudfordringer, vi står over for lige nu. Derfor er mit fokus på muligheder og potentialer, som digitaliseringen rummer, og på at få igangsat nogle initiativer, der skaber værdi. Det kræver, at vi ikke er teknologiforskrækkede og tør satse på de teknologiske løsninger, der er til rådighed, i forsøget på at digitalisere dér, hvor digitaliseringen gavner mest. Tidligere har vi måske haft en tendens til at digitalisere bare for digitaliseringsens skyld,” indleder Marie Bjerre.

### Tiårsplan for digitalisering skal skaffe 10.000 årsværk

For at sætte handling bag ord og visioner fortæller Marie Bjerre, at regeringen har afsat ca. 750 mio. kroner til en digitaliseringsstrategi, der fremlægges i efteråret. Strategien bygger videre på den tidligere S-regerings digitaliseringsstrategi og tager udgangspunkt i 46 anbefalinger for de næste digitale skridt for Danmark. Anbefalingerne er udarbejdet af det såkaldte Digitaliseringspartnerskab bestående af repræsentanter fra erhvervslivet, arbejdsmarkedets parter, forskningsverdenen, KL og Danske Regioner.

”Foruden digitaliseringsstrategien har vi igangsat en tiårsplan for at frigøre, hvad der svarer til op mod 10.000 årsværk til den borgernære velfærd over ti år. Det skal ske gennem en række digitale initiativer, der fokuserer på at løse udfordringer inden for bl.a. sundheds- og uddannelsesområdet samt det grønne område. Nogle af initiativerne er allerede løbet godt i gang, men der er også behov for, at vi tænker i nye strategier løbende på det digitale område. Udviklingen på området går stærkt. Kunstig intelligens er et godt eksempel, hvor der det

## POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Digitalisering og kunstig intelligens skal udnyttes til at løse samfundets væsentlige udfordringer
- ✓ Digitalisering skal medvirke til at frigøre arbejdskraft, både i den offentlige og private sektor
- ✓ Tiårsplan for ny teknologi og automatisering skal frigøre 10.000 årsværk i den offentlige sektor



“Som digitaliseringsminister har jeg fokus på de muligheder og potentialer, digitaliseringen rummer, og på at få igangsat nogle initiativer, der skaber værdi. Det kræver, at vi ikke er teknologiforskrækkede og tør satse på de teknologiske løsninger, der er til rådighed, i forsøget på at digitalisere dér, hvor digitaliseringen gavner mest”

Marie Bjerre (V), digitaliseringsminister og minister for ligestilling

seneste halve år er sket rigtig meget. Derfor er digitalisering et politisk område, der følges og justeres løbende,” forklarer Marie Bjerre.

### **Udnyttet potentiale for digitalisering skal frigive arbejdskraft i velfærdssektoren**

Ifølge en ny rundspørgeundersøgelse, foretaget af PwC, oplever ni ud af ti ledere i den offentlige sektor på nuværende tidspunkt udfordringer med at finde kvalificeret arbejdskraft,

mens 80 pct. ud af i alt 162 deltagere svarer, at der eksisterer et uudnyttet potentiale for digitalisering i deres organisation. I sammenhæng hermed ser Marie Bjerre et stort potentiale for at spare ressourcer og frigøre arbejdskraft i velfærdssektoren ved brug af robotteknologi og kunstig intelligens. En opgave, hun pointerer kan understøttes af eksempelvis den offentlige forskningsreserve, så der kan forskes yderligere i udviklingen af digitaliseringsløsninger og velfærdsteknologi.

“På velfærdsområdet oplever vi i særdeleshed, at vi mangler



## OM MARIE BJERRE

**Født den** 6. maj 1986 og uddannet cand.jur., Københavns Universitet, 2005-2011, og LL.M. (Master of Laws), University of California, Berkeley School of Law, 2015-2016

**Udnævnt til** Danmarks første digitaliseringsminister og minister for ligestilling den 15. december 2022

**Har varetaget** forskellige ordførerposter for Venstre i perioden 2019-2022

**Siden 2019** Medlem af Folketinget for Venstre

**Fra 2016-2019** Advokat, Storm Advokatfirma

**Fra 2012-2016** Advokatfuldmægtig, Gorrissen Federspiel

arbejdskraft. Her kan digitaliseringen spare os for en masse ressourcer. Ved at kigge ind i digitaliseringen af velfærds- og sundhedssektorens administration kan vi bl.a. se, at digitalisering skaber stor værdi. Kunstig intelligens kan eksempelvis frigive tid i forbindelse med sortering af indkomne mails til kommuner og offentlige institutioner. Ligeledes kan kunstig intelligens optimere og løfte kvaliteten af offentlige ydelser i sundhedsvesenet – fx i forbindelse med mammografiscreeninger, hvor kunstig intelligens er bedre til at spotte celleforandringer end det menneskelige øje. Sådan ser vi hele tiden tiltag, hvor brug af kunstig intelligens optimerer den eksisterende drift i vores velfærdssektor på en måde, der måske ovenikøbet kan betragtes som smartere,” siger Marie Bjerre og understreger i relation til sit embede som ligestillingsminister vigtigheden af, at man i udviklingen af kunstig intelligens har øje for ikke at reproducere bias og dermed bidrage til konstruktionen af stereotype kønsopfattelser, der allerede flourer i samfundet.

### Danmark som foregangsland for digital inklusion

Selvom Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet i politisk øjemed ikke umiddelbart synes at være naturligt forbundne ministerier, eksisterer der ifølge Marie Bjerre en række væsentlige ligestillingsudfordringer på digitaliseringsområdet.



At alle skal have lige muligheder, kommer bl.a. til udtryk i den politiske aftale “Indsatser for digital inklusion”, der blev vedtaget bredt blandt Folketingets partier den 27. juni 2023. Over en fireårig indsatsperiode, fra 2023 til 2027, har aftalen til hensigt at understøtte borgere, der har svært ved at begå sig digitalt. Hertil er der afsat 54,5 mio. kroner til fem nye indsatser, der bl.a. indebærer bedre hjælp til MitID og forbedring af vilkårene for it-frivillige organisationer. Derudover skal det i fremtiden være lettere at assistere og hjælpe andre i forbindelse med Digital Post. Fremover skal pårørende på lovlig og sikker vis nemlig kunne læse og sende meddelelser på vegne af en anden, hvor det indtil nu kun har været muligt at læse digital post på vegne af andre.

“Skal kvaliteten i de offentlige services løftes, handler det først og fremmest om at have en ordentlig fælles offentlig digital infrastruktur, der løbende udbygges og forbedres. Det har vi i dag i form af MitID og digital post, der er fundamentet for, at vi kan digitalisere privat og offentligt i Danmark, hvilket mange lande i øvrigt ser op til. Derfor er det også vigtigt, at vi fortsat arbejder for at styrke vores fælles tillid til digitaliseringen og undgår, som tilfældet er i dag, at nogen føler sig ekskluderet fra samfundet, fordi de har vanskeligt ved at begå sig digitalt. Digitalisering er svært for nogen, og det er ikke alle, der har lyst



“MitID og digital post er fundamentet for, at vi kan digitalisere privat og offentligt i Danmark, hvilket mange lande i øvrigt ser op til. Derfor er det også vigtigt, at vi fortsat arbejder for at styrke vores fælles tillid til digitaliseringen”

Marie Bjerre (V), digitaliseringsminister og minister for ligestilling



eller kan henvende sig på borgerservice for at få hjælp til deres digitale udfordringer. Derfor vil vi også gerne gøre det lettere for civilsamfundet at bidrage og give mere anerkendelse til frivillige organisationer, der hjælper borgere med digital vejledning. Og så skal der stilles it-kurser til rådighed for personer, der har svært ved at benytte de digitale services, og som har lyst til at styrke deres it-kompetencer,” forklarer Marie Bjerre.

Hun påpeger, at det primært er borgere over 70 år, der har digitale udfordringer, men at der også er tale om andre befolkningsgrupper med digitale vanskeligheder – herunder socialt udsatte borgere og folk i den unge aldersgruppe:

“Når man får NemID og digital post, fra man fylder 15 år, kan vi se, at mange ikke er vant til at begå sig digitalt. Det kan godt være, at man er god til at bruge sin smartphone og anvende sociale medier, men det med at kommunikere digitalt med det offentlige er noget, der skal tillæres. Siden jeg blev udnævnt som digitaliserings- og ligestillingsminister, har jeg desuden erfaret, at der kan være god synergi mellem ligestilling og digitalisering på flere områder. Det får mig afslutningsvis til at nævne, at vi i Digitaliseringsministeriet også arbejder aktivt for at få flere kvinder til at interessere sig for og beskæftige sig med digitalisering og it, idet kvinder er stærkt underrepræsenteret i kønsstatistikkerne på vores it-uddannelser og

universiteter. Uddannelse er en af grundstenene til, at vi på sigt kan fortsætte og styrke digitaliseringen af vores samfund. Derfor giver det god mening at starte den digitale dannelse allerede i folkeskolen,” afslutter Marie Bjerre. ■

## OM DIGITALISERINGSMINISTERIET

**Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet** er et dansk ministerium, der blev oprettet den 15. december 2022 som led i dannelsen af regeringen

**Tidligere varetog** en række ministerier, herunder Finansministeriet, Indenrigs- og Boligministeriet samt Erhvervsministeriet, Digitaliseringsministeriets opgaver

**Ministeriet varetager** regeringens virke inden for ressortområdet digitalisering og it samt sager vedrørende it-modernisering, digitalisering i erhvervslivet, digital sikkerhed og databeskyttelse

**Danmarks Statistik** og Digitaliseringsstyrelsen hører under ministeriet

Beskæftigelsesminister  
Ane Halsboe-Jørgensen:

# Mindre bureaukrati og øget tillid skal forbedre beskæftigelsesindsatsen





Mens efterspørgslen på velfærdsydelse stiger, står Beskæftigelsesministeriet over for at udvikle fremtidens offentlige sektor i en tid med fallende optag på landets velfærdsuddannelser og mangel på centrale medarbejdere på velfærdsområdet. Men med en stærk dansk økonomi, høj beskæftigelse, lav ledighed og større succes i rekrutteringen af arbejdskraft er beskæftigelsesminister Ane Halsboe-Jørgensen alligevel fortrøstningsfuld på vegne af Danmarks fremtidige arbejdsmarked og beskæftigelsessituation.

FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON

“Vi nærmer os tre millioner i beskæftigelse og har omkring 80.000 arbejdsløse. Det er altså et udtryk for, at vores arbejdsmarked overordnet fungerer, og at de fleste mennesker i Danmark står op og går på arbejde med den tryghed, der er i det”

Ane Halsboe-Jørgensen (S), beskæftigelsesminister

Overskridelser af de maksimale ventetider for operation på kræftområdet i alle landets fem regioner vidner ifølge beskæftigelsesminister Ane Halsboe-Jørgensen (S) om, at manglen på ressourcer og centrale medarbejdere i den offentlige sektor er alvorlig og med rette diskuteres. Alligevel har hun som beskæftigelsesminister en indvending imod, at beskæftigelsessituationen på det danske arbejdsmarked bliver beskrevet for ensidigt dystert.

Ifølge Ane Halsboe-Jørgensen skal manglen på arbejdskraft ses i lyset af, at det er lykkedes at skabe høj beskæftigelse, lav ledighed og større succes på rekrutteringsområdet, hvor eksempelvis udenlandsk arbejdskraft i dag udgør 12,5 pct. af den samlede lønmodtagerbeskæftigelse.

“Dansk økonomi er utrolig stærk sammenlignet med vores nabolande, og vores beskæftigelse er historisk god. Vi nærmer os tre millioner i beskæftigelse og har omkring 80.000 arbejdsløse. Det er altså et udtryk for, at vores arbejdsmarked overordnet fungerer, og at de fleste mennesker i Danmark står op og går på arbejde med den tryghed, der er i det. Jeg har svært ved at komme i tanke om noget, der gør mig mere stolt, end at Danmark i dag har en historisk høj beskæftigelse,” fortæller Ane Halsboe-Jørgensen.

Trods høj beskæftigelse og stærk dansk økonomi erkender hun, at der eksisterer en række udfordringer på beskæftigelsesområdet, hvor koderne endnu ikke helt er knækket.

“Når jeg kigger ned på min egen to-do-liste, synes jeg, at listen er ret lang. Selvom vi har et historisk lavt arbejdsløshedsniveau, er der grupper i samfundet blandt de omkring 80.000 ledige, som er overrepræsenterede i arbejdsløshedsstatistikkerne. Vi har 42.000 unge, der hverken er i uddannelse eller i arbejde, en overrepræsentation af personer med anden etnisk herkomst, der er uden for arbejdsmarkedet, og seniorer, der oplever diskrimination på grund af deres alder,” forklarer Ane Halsboe-Jørgensen.

### Fortsat potentiale for rekruttering af arbejdskraft

Hun fortæller, at de i Beskæftigelsesministeriet har brugt mange kræfter i de første måneder under hendes ledelse på at kigge ind i potentialet for at øge timetallet hos eksisterende velfærdsmedarbejdere samt mulighederne for at fastholde og rekruttere seniorer. En indsats, der understøttes i litteraturstudiet “Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder” (2022), der er udgivet af Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Studiet

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ 42.000 unge er hverken i uddannelse eller i arbejde. Det skal ændres
- ✓ Viljen til at arbejde mere og forlænge arbejdslivet blandt seniorer steg under COVID-19. Den erfaring skal bruges
- ✓ Unødigt bureaukrati skal fjernes, og rigide statslige regler minimeres





“Vi har en central opgave, der går på at løse de rekrutteringsudfordringer, som vi oplever i den offentlige sektor. Det ser vi på med stor alvor, da manglen på centrale medarbejdere på velfærdsområdet kan gøre det vanskeligt at levere den kvalitet og velfærd, vi ønsker”

Ane Halsboe-Jørgensen (S), beskæftigelsesminister

konkluderer bl.a., at potentialet for at øge timetallet tyder på at være størst blandt social- og sundhedsassistenter og -hjælpere, mens der i alle stillingsgrupper er potentiale for at hæve tilbagetrækningsalderen.

### Understøttelse af det gode arbejdsliv

Ane Halsboe-Jørgensen tror på en samfundsmodel, hvor borgere som hovedregel kan finde sikkerhed i at blive grebet af det offentlige velfærdssystem. Det indebærer bl.a. sikre rammer for børn, gratis og lige adgang til sygehusvæsenet og en værdig ældrepleje, påpeger hun. Opgaver, der i stor udstræk-

ning varetages af det offentlige arbejdsmarked, og som udføres af den manglende arbejdskraft på store velfærdsområder. Det gælder særligt social- og sundhedshjælpere samt pædagoger, mens udfordringerne i forhold til folkeskolelærere er mindre udtalte.

“Vi har en central opgave, der går på at løse de rekrutteringsudfordringer, som vi oplever i den offentlige sektor. Det ser vi på med stor alvor, da manglen på centrale medarbejdere på velfærdsområdet kan gøre det vanskeligt at levere den kvalitet og velfærd, vi ønsker,” siger Ane Halsboe-Jørgensen.

Hun henviser til, at regeringen har afsat seks milliarder kro-

---

## OM BESKÆFTIGELSESMINISTERIET

---

**Beskæftigelsesministeriet blev** oprettet som et selvstændigt ministerium i 1942 under navnet Arbejdsministeriet

**Beskæftigelsesministeriet har** forvaltet Arbejds miljø-lovgivningen, lovgivning om arbejdsløshedsforsikring, lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, arbejdsretlige spørgsmål og arbejdsmarkedsservice

**Under ministeriet** hører blandt andet Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering og Arbejdstilsynet (AT) samt Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø

---

ner forud for overenskomstforhandlingerne på det offentlige område i foråret 2024. Midler, der har til hensigt at løfte velfærdssuddannelserne og forbedre rammerne for løn og arbejdsvilkår, så det i fremtiden bliver lettere at rekruttere.

“På arbejdsmarkedet er der brug for medarbejdere, der i virkeligheden godt kan arbejde mere. Derfor skal virksomheder og offentlige arbejdspladser sørge for, at der bliver skabt nogle rammer, der understøtter det gode arbejdsliv, og som giver medarbejderne lyst til at arbejde. Det handler bl.a. om, at de penge, folk tjener, ikke skal modregnes for nogens vedkommende. Under COVID-19, hvor vi pludselig fik brug for flere medarbejdere til at løse udfordringer i vores sundhedsvæsen, valgte vi fx ikke at modregne i seniorernes efterløn. Det havde en effekt, og vi kunne se en vilje til at lægge flere timer og forlænge arbejdslivet.”

### Rigide regler og unødigt bureaukati skal fjernes

Ane Halsboe-Jørgensen påpeger, at forbedringer af den nuværende beskæftigelsesindsats ikke blot er et spørgsmål om flere penge. Faktisk tværtimod. I stedet vurderer hun, at kvaliteten af den nuværende beskæftigelsesindsats kan forbedres, hvis unødigt bureaukati og rigide statslige regler fjernes. Et tiltag, regeringen har i sinde at realisere gennem en ny reform på beskæftigelsesområdet, og som Ane Halsboe-Jørgensen vurderer vil frigive ressourcer og flere penge til andre tiltag på velfærdsområdet.

“Vi bruger rigtig mange penge på vores beskæftigelsesindsats. I dag har vi mange rigide regler, der for mange mennesker opleves som et voldsomt møde med det offentlige, når man mister sit arbejde. Unødigt bureaukati skal fjernes, og de rigide statslige regler skal blive mindre, for vi kan bruge pengene klogere. Og så skal der være en større frihed til at tilrettelægge beskæftigelsesindsatserne lokalt, sådan at flere borgere forhåbentlig oplever, at de bliver mødt værdigt og ordentligt. Som beskæftigelsesminister handler det for mig om at skabe et beskæftigelsessystem, hvor medarbejderne oplever, at der er frihed til at bruge deres faglighed. Det skal være sådan, at hvis man mister sit arbejde, skal mødet med det offentlige opleves som en hjælp og et springbræt videre i arbejde. Det skal vi med

en ny reform på beskæftigelsesområdet forsøge at rette op på,” lyder udmeldingen fra Ane Halsboe-Jørgensen.

### Et værdigt arbejdsmarked – uden diskrimination og nedslidning

Ifølge Beskæftigelsesministeriet klarer Danmark sig godt, når det kommer til andelen af seniorer i beskæftigelse. Det skyldes bl.a. de seneste års reformer, der har skabt resultater i form af flere seniorer, der nu trækker sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet. Foruden den stigende folkepensionsalder viser forskning fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø og Aalborg Universitet også, at andelen af personer over 50 år, der forventer at arbejde til efter folkepensionsalderen, er steget fra 19 pct. i 2018 til 23 pct. i 2022.

Studiet viser dog også, at der fortsat er et potentiale for at få endnu flere seniorer i arbejde, hvis man sammenligner beskæftigelsesniveauet blandt seniorer med lande som Norge, Sverige og Island. En opgave, der udfordres af det faktum, at flere seniorer forventer at forlade det danske arbejdsmarked på grund af dårligt fysisk og psykisk helbred. Det gælder især seniorer, der arbejder med produktion samt arbejder med mennesker, service og omsorg.

“Vi er nødt til at prioritere vores penge, mennesker og medarbejdere dér, hvor de er allervigtigst – og det kan teknologien hjælpe os med. Der er ingen mennesker, der skal blive syge eller komme til skade af at gå på arbejde, og derfor skal vi kigge ind i løsninger, der bakker op om vores medarbejders hverdag. Her kan teknologiske hjælpemidler gå ind og gøre en forskel, fx i forbindelse med tunge løft. Derudover ser vi et stort potentiale i at forebygge, at folk diskrimineres og holdes uden for arbejdsmarkedet. Selvom seniorer generelt ikke oplever en større ledighed end andre aldersgrupper, ved vi, at det er sværere for seniorer at finde et nyt job, hvis først de bliver ledige. Hvis man mister sit arbejde tæt på pensionsalderen, er det uhyre vanskeligt at få arbejde igen. Den statistik er for mig fuldstændig uforklarlig, særlig på et tidspunkt, hvor vi samtidig har massiv mangel på folk i nogle brancher,” siger Ane Halsboe-Jørgensen. ■

---

## OM ANE HALSBOE-JØRGENSEN

---

**Født i 1983** og uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet, 2004-2009

**Fungerende beskæftigelsesminister** fra 15. december 2022

**Fra 2021 til 2022** Kulturminister og kirkeminister

**Fra 2019 til 2021** Uddannelses- og forskningsminister

**Fra 2011 til 2019** Medlem af Socialdemokratiets gruppeledelse

**Siden 2011** Folketingsmedlem for Socialdemokratiet i Nordjyllands Storkreds

---

---

“Unødigt bureaukrati skal fjernes, og de rigide statslige regler skal blive mindre, for vi kan bruge pengene klogere”

Ane Halsboe-Jørgensen (S),  
beskæftigelsesminister

---



FOTO: ÓLAFUR STEINAR RYE GESTSSON



FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

Jane Kraglund,  
regionsdirektør, Region Syddanmark:

# Fortsat højt serviceniveau kræver understøttelse af et velafbalanceret arbejdsliv for sygehusvæsenets ansatte

Manglen på arbejdskraft i det danske sygehusvæsen er historisk og skaber udfordringer med fastholdelse og rekruttering for Region Syddanmark, hvor manglen på personale inden for en bred vifte af faggrupper er reel, lyder det fra regionsdirektør i Region Syddanmark, Jane Kraglund. Skal samme standard i sundhedsvæsenet fremadrettet opretholdes, ser hun et behov for at organisere sygehusvæsenet på en måde, der understøtter et moderne og velafbalanceret arbejdsliv. Det betyder bl.a. en større grad af medbestemmelse og fleksibilitet for den enkelte medarbejder.

Stabilisering og fokus er to centrale punkter i den politiske budgetaftale for Region Syddanmark i 2023, hvor sundhedsvæsenet beskrives som værende i “en historisk svær situation”. Det skyldes blandt andet COVID-19, sygeplejerskestrejke, forsyningsvanskeligheder og den generelle mangel på arbejdskraft, der har påvirket regionens driftssituation i de senere år og udfordret de grundlæggende driftsvilkår.

Foruden et stort behandlingsefterslæb er en synlig konsekvens manglen på en bred vifte af faggrupper i sundhedsvæsenet. Begge dele står i skarp kontrast til ønsket om stabilisering i regionen. Det fortæller regionsdirektør i Region Syddanmark, Jane Kraglund, og hun skitserer den aktuelle personalemangel på regionens fem sygehusenheder:

“Sygehusvæsenet er arbejdskrafttungt. Vi mangler ikke bare sygeplejersker og læger på regionens sygehuse, men en bred vifte af faggrupper til at løfte vores opgaver,” forklarer hun.

## Pejlemærker skal sikre fremdrift i Region Syddanmark

I forsøget på at rekruttere og fastholde personale i sygehusvæsenet afsatte Region Syddanmark tilbage i januar 2022 70 mio. kr. til bl.a. anciennitetstillæg til medarbejdere, der arbejder i vagttunge stillinger. Regionens ubesatte stillinger er nemlig ofte karakteriseret ved at have en vagtfunktion, fortæller Jane Kraglund. Hun vurderer dog ikke, at de nuværende udfordringer med at fastholde og rekruttere medarbejdere udelukkende er et spørgsmål om løn, der ensidigt kan løses med lønløft og løntillæg.

“Jeg afviser ikke, at løn har en betydning, men jeg tror ikke, at det kun er et spørgsmål om løn. Hvis man vil styrke regionens evne til at rekruttere og fastholde samme kvalitet i vores velfærdsydelser, handler det helt fundamentalt om at skabe gode forudsætninger for et godt og velfungerende arbejdsliv. Jeg er af den overbevisning, at det vil have en positiv effekt på vores evne til at fastholde og rekruttere, hvis vi fastholder og skaber et godt arbejdsmiljø, der blandt andet giver vores medarbejdere en højere grad af medbestemmelse til at tilrettelægge deres arbejde og gode betingelser for at udvikle deres kompetencer,” siger Jane Kraglund.

Hun henviser til Region Syddanmarks syv personalepolitiske pejlemærker for fastholdelse og rekruttering. Pejlemærkerne blev udviklet sidste år og er udarbejdet af Region Syddanmarks hovedudvalg for at skabe en samlet ramme for den fremtidige rekrutterings- og fastholdelsesindsats i Region Syddanmark.

“Pejlemærkerne bygger oven på en række eksisterende tiltag. Det er mit håb og min forventning, at pejlemærkerne vil være med til at sætte retning og ambitioner for fastholdelse og rekruttering, arbejdsmiljø og opgaveløsning i fremtiden. Derfor er det også glædeligt, at pejlemærkerne har fået en god modtagelse ude på vores sygehuse og øvrige institutioner. Nu skal pejlemærkerne implementeres, og det ved jeg, at man arbejder hårdt med alle steder,” fortæller Jane Kraglund og påpeger, at Region Syddanmark på nuværende tidspunkt oplever en vis grad af stabilisering på medarbejderfronten.

## Medarbejderinddragelse og meningsfuld ressourceanvendelse

For at frigive ressourcer til kerneopgaver i sundhedsvæsenet anvender Region Syddanmark den såkaldte Syddanske For-

## OM REGION SYDDANMARK

Region Syddanmark består af 22 kommuner og repræsenterer godt 1,2 mio. indbyggere

Den centrale forvaltning er placeret i Vejle

### Region Syddanmarks personalepolitiske pejlemærker:

1. Vi skaber rammerne for et godt og velfungerende arbejdsliv
2. Vi prioriterer vagtudtynding og god vagtplanlægning
3. Vi arbejder tværfagligt på sengeafdelingerne og andre områder for at give patienten den bedste behandling
4. Vi styrker sammenhængen mellem klinisk arbejde og udviklings-, kvalitets-, uddannelses-, forsknings- og koordinationsarbejde
5. Vi styrker overgangen fra uddannelse til arbejdsliv
6. Vi prioriterer rammerne for god ledelse
7. Vi prioriterer udviklingen af vores MED-samarbejde

## POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Fokus på fastholdelse og rekruttering skal øge medarbejdertrivselen for regionens ansatte
- ✓ Arbejdsgange, der ikke skaber værdi for borgere og patienter, skal fjernes
- ✓ Mangel på arbejdskraft i sygehusvæsenet kan ikke ensidigt løses med lønløft og løntillæg



bedringsmodel, der har til hensigt at fjerne spild i arbejdsgange, der opleves som unødvendige af personalet, eller som ikke skaber værdi for borgere og patienter. Ifølge Jane Kraglund hænger medarbejdertrivsel nemlig sammen med, at den enkelte medarbejder oplever, at ressourcerne ude på arbejdspladsen bruges på den bedst tænkelige måde, og at der ikke er unødvendige processer og bureaukrati.


“Det skaber mere tid til kerneopgaven. Det er medarbejderne, der er eksperter i de konkrete arbejdsgange, og derfor er det afgørende, at den viden, de har, bringes i spil på en god og konstruktiv måde. Det er det, den Syddanske Forbedringsmodel kan. Derfor er jeg stolt over, at det er lykkedes os at udbrede modellen på alle vores sygehuse og institutioner, og at vi hele tiden kan se, hvor meget nytte vi får af modellen,” understreger Jane Kraglund.

### **Veltilrettelagte vagtplaner skal understøtte et velafbalanceret arbejdsliv**

For at skabe optimale og mere fleksible rammer, der understøtter et velafbalanceret arbejdsliv for regionens medarbejdere, har Region Syddanmark i pejlemærkerne fokus på vagtudtynding og god vagtplanlægning. Målsætningen går på at kunne tilbyde regionens medarbejdere i stillinger med vagtfunktioner vagtplaner, der er tilrettelagt otte uger frem, og at der tilbydes stillinger med weekendarbejde hver tredje weekend – fremfor

“ Det er medarbejderne, der er eksperter i de konkrete arbejdsgange, og derfor er det afgørende, at den viden, de har, bringes i spil på en god og konstruktiv måde. Det er det, den Syddanske Forbedringsmodel kan “

Jane Kraglund, regionsdirektør,  
Region Syddanmark

A photograph of Jane Kraglund, a woman with short blonde hair, wearing a dark blue short-sleeved top and light-colored wide-leg trousers, walking down a staircase with a red handrail. The background is a brick wall and a window.

## OM JANE KRAGLUND

**Født den 30. januar 1960** og uddannet cand.scient. pol. fra Aarhus Universitet i 1988

**Siden september 2015** Regionsdirektør i Region Syddanmark

**Fra januar 2015 til september 2015** Universitetsdirektør, Aarhus Universitet

**Fra 2009 til 2015** CEO på Odense Universitetshospital

**Fra 2007 til 2009** Direktør i Region Syddanmark

**Jane Kraglund** har mange års erfaring med offentlig forvaltning og administrativ ledelse inden for sundhedsområdet

“Jeg afviser ikke, at løn har en betydning, men jeg tror ikke, at det kun er et spørgsmål om løn. Hvis man vil styrke regionens evne til at rekruttere og fastholde samme kvalitet i vores velfærdsydelser, handler det helt fundamentalt om at skabe gode forudsætninger for et godt og velfungerende arbejdsliv”

Jane Kraglund, regionsdirektør, Region Syddanmark





FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

hver anden, som det er tilfældet på en lang række af de nuværende arbejdspladser.

“Med pejlemærkerne er der indført nogle ret håndgribelige målepunkter, men det er mindst lige så vigtigt, at medarbejderne har indflydelse på deres arbejdsplan, og at de oplever vagtplanlægningen som transparent og retfærdig. Derfor er der også i pejlemærkerne formuleret en målsætning herom. Læser man hvert enkelt pejlemærke for sig, synes man måske, at der er tale om små tiltag, men lagt sammen er det min opfattelse, at pejlemærkerne vil gøre en forskel for den enkelte medarbejder,” siger Jane Kraglund.

Samtidig peger Jane Kraglund, at regionen har fokus på at sikre et bredt arbejdsfællesskab på tværs i regionen og styrke sammenhængen mellem klinisk arbejde og udviklingsarbejde.

“Vi har i Region Syddanmark formuleret en forventning om, at medarbejdere, der til daglig arbejder med forskning, udvikling eller kvalitet bag et skrivebord eller på et laborato-

“Det er også helt essentielt, at vi har et godt samarbejde på tværs af institutioner og sektorer i Region Syddanmark, når vi skal sikre gode overgange i arbejdslivet”

Jane Kraglund, regionsdirektør,  
Region Syddanmark

rium, også har arbejdsopgaver ude i klinikkerne. Vi har også tværfaglighed som et selvstændigt pejlemærke. Der er behov for, at vi i højere grad indtænker samarbejde på tværs mellem faggrupper i organiseringen af opgaver, så vi arbejder med den bedste anvendelse af relevante faggruppers kompetencer. Derfor kigger vi fx ind i, hvordan vi bedst bruger vores sygeplejersker og læger, og om vi kan bruge deres arbejdskraft og faglighed bedre i kombination med andre faggrupper, end vi gør i dag,” forklarer Jane Kraglund.

### Sikring af gode overgange i arbejdslivet – fra studieliv til seniortilværelse

Jane Kraglund lægger vægt på vigtigheden af, at regionens medarbejdere oplever en god balance mellem arbejdsliv og privatliv. Det implicerer, at der tages hensyn til de behov, den enkelte medarbejder har – hvad enten det er i forhold til børn og familie, eller det er i forhold til arbejdslivet som senior.

“Det er også helt essentielt, at vi har et godt samarbejde på tværs af institutioner og sektorer i Region Syddanmark, når vi skal sikre gode overgange i arbejdslivet, hvad enten man er på vej ind eller på vej ud af arbejdsmarkedet. Overgangen fra studieliv til arbejdsliv skal blandt andet sikres gennem veltillægte og praksisnære praktikker, der giver de studerende en tidlig tilknytning til vores faglige og sociale praksisfællesskab. Og så skal de studerende have mere ansvar i takt med, at de udvikler deres kompetencer og selvstændighed i opgaveløsningen,” understreger Jane Kraglund.

Hun peger afslutningsvis, at pejlemærkerne netop er med til at skabe en forventning blandt regionens ansatte om, at Region Syddanmark kontinuerligt arbejder med livfasepolitikken, herunder i forhold til seniorpolitik og muligheden for at have ansatte seniorer ude på de enkelte arbejdspladser. ■



FOTO: IDA MARIE ODGAARD



Pernille Halberg Salamon,  
kommunaldirektør, Hørsholm Kommune:

# Øget fleksibilitet skal fremadrettet **tiltrække arbejdskraft** og sikre kvalitet i kommunens velfærdsydelser

Den nationale mangel på kvalificeret arbejdskraft inden for flere velfærdsområder kombineret med en demografisk udvikling, der betyder flere ældre og øget behov for velfærd, er en udfordring, der kommer til at sætte sit præg på den kommunale indsats på flere velfærdsområder. I Hørsholm Kommune indretter man arbejdspladsen mere fleksibelt for at tiltrække kompetent arbejdskraft og sikre kvalitet i velfærdsydelserne. Det fortæller kommunaldirektør Pernille Halberg Salamon, der samtidig forudser en fremtidig debat om serviceniveauet.

“Det gode liv” er en strategisk rettesnor for Hørsholm Kommune, der aktuelt er udfordret af en demografi med en faldende befolkningstilvækst og et stigende antal ældre borgere over 80 år. Det fortæller kommunaldirektør i Hørsholm Kommune, Pernille Halberg Salamon, og hun skitserer nogle nedslagspunkter, som Hørsholm Kommune aktivt kigger ind i for at skabe mere vækst og bedre balance:

“Helt overordnet stræber vi efter at finde bæredygtige løsninger, hvad end der er tale om miljømæssige, sociale eller økonomiske forhold, hvor sidstnævnte er en forudsætning for, at vi som kommune kan understøtte det gode liv, som det defineres af den enkelte borger. For at tiltrække flere børnefamilier til kommunen og skabe bedre balance i aldersfordelingen blandt kommunens borgere har vi derudover to fokusområder, der går på at sikre et godt børneliv gennem dagtilbud og skoler samt skabe et attraktivt byliv ved bl.a. at understøtte det lokale handelsliv,” forklarer Pernille Halberg Salamon.

### Stigende udgifter og ubesatte stillinger udfordrer visionen

Som kommunaldirektør i Hørsholm ser Pernille Halberg Salamon nogle kerneudfordringer, der skal håndteres, for at hun og kommunen kan leve op til visionen i fremtiden. Ét er, at udgifterne på de specialiserede velfærdsområder og ældreområdet stiger kraftigt. For femte år i træk er udgifterne til det specialiserede socialområde såsom undervisning og specialtilbud således steget nationalt. Ifølge tal fra Danmarks Statistik er udgifterne fra 2021 til 2022 steget med 1,7 mia. kroner. Derudover kæmper man i Hørsholm Kommune, ligesom man gør på landsplan, med rekrutteringsudfordringer. I 2018 udsendte kommunen i alt 235 stillingsopslag og modtog 4.291 ansøgninger, mens tallene fra 2022 viser en helt anden virkelighed og et behov for at tænke nyt og anderledes. Her genererede 225 stillingsopslag i alt 2.182 ansøgninger.

“Lige nu ser vi de største udfordringer i Region Hovedstaden, men der er tale om et nationalt anliggende, da der eksisterer udfordringer på velfærdsområderne i hele landet. I Hørsholm Kommune er antallet af ansøgere til jobs på børne- og



“Omverdenens opfattelse af velfærdsfagene siger noget om den udfordring, vi er oppe imod”

Pernille Halberg Salamon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune

### POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Hørsholm Kommune understøtter det gode liv, som det defineres af den enkelte borger
- ✓ Godt arbejdsmiljø og fleksibilitet skal tiltrække og fastholde medarbejdere
- ✓ Der er behov for at drøfte, hvorvidt det er muligt at opretholde samme serviceniveau og kvalitet i alle former for velfærdsydelser

---

## OM PERNILLE HALBERG SALAMON

---

**Født den** 7. april 1971 og uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet i 1996

**Siden 2018** Kommunaldirektør i Hørsholm Kommune

**Fra 2015 til 2018** Direktør for Børn og Unge, Sport, Kultur og Fritid samt Det Specialiserede Område, Hørsholm Kommune

**Fra 2013 til 2015** Direktør for Børn og Unge, Kultur, Fritid og Turisme samt It og Borgerservice, Gribskov Kommune

**Fra 1996 til 2013** Centraladministrationen, herunder kontorchef i Ministeriet for børn og undervisning, sekretariatschef i Skolestyrelsen og fuldmægtig i Finansministeriet

---

ældreområdet blevet halveret de seneste fem år. Faldet er markant større, når man alene kigger på tallene for pædagoger og medarbejdere på ældreområdet. 20 pct. af vores opslåede stillinger hos faggruppen social- og sundhedsassistent modtog fx ingen ansøgninger i 2022,” fortæller Pernille Halberg Salamon.

Hun oplever, at den generelle holdning og tilgang til velfærdsfagene i samfundet er en del af problemet. Her så hun gerne, at velfærdsjobs fik større anerkendelse generelt, da det forhåbentlig vil skabe større interesse for at tage en uddannelse på området.

“Omverdenens opfattelse af velfærdsprofessionerne siger noget om den udfordring, vi er oppe imod. Jeg snakkede for nylig med en ung kvinde, der har valgt at starte på sygeplejerskestudiet. Hun fortalte, at hun ofte bliver mødt af to kommentarer: Enten taknemmelighed for, at hun vil tage én for holdet, eller uforståenhed over for hendes valg grundet dårlige arbejdsforhold. Vi har behov for, at flere får øjnene op for mulighederne



FOTO: IDA MARIE ODGAARD



“Der eksisterer et behov for at gentænke velfærden. Vores individuelle velstandsniveau stiger samtidig med at vores forventninger til, hvad velfærdssamfundet skal kunne, gør det samme. Alt imens er vi presset på ressourcer, fordi vi oplever store stigninger i udgifterne til især de specialiserede områder”

Pernille Halberg Salamon, kommunaldirektør, Hørsholm Kommune

**Hørsholm Kommune** er en nordsjællandsk kommune i Region Hovedstaden og har knap 25.000 indbyggere samt et årligt budget på 2,3 mia. kr. Kommunen beskæftiger ca. 1.800 medarbejdere

**Hørsholm kommune** har været stor nok til ikke at blive lagt sammen med andre kommuner ved kommunalreformen i 1970 og strukturreformen i 2007

ved at tage en pædagoguddannelse, gå på sygeplejerskestudiet eller læse til social- og sundhedsassistent. Det hjælper ikke noget, at fagene ofte bliver talt ned i medierne og i offentligheden, og at succeshistorierne sjældent bliver set eller hørt. Vi har gode arbejdspladser, hvor medarbejderne er glade for at arbejde,” forklarer Pernille Halberg Salamon.

### Øget fleksibilitet skal afhjælpe rekrutteringsudfordring

Mens det på længere sigt er en øget tilstrømning til velfærdsuddannelserne, der skal løse rekrutteringsudfordringerne, så kan forbedringer i arbejdsforholdene måske skabe flere hænder på den korte bane. Sådan tænker man i Hørsholm Kommune. Lige under 1.000 månedslønnede medarbejdere er fuldtidsansatte i Hørsholm Kommune, hvilket svarer til, at ca. en tredjedel af de månedslønnede medarbejdere arbejder deltid. For at øge rekrutteringen og tilknytningen på velfærdsområdet fortæller Pernille Halberg Salamon, at ledelsen aktuelt kigger ind i at skabe et mere fleksibelt arbejdsliv for kommunens 1.800 medarbejdere. Det er med forhåbningen om at kunne øge medarbejdertrivsel, fastholde et godt arbejdsmiljø samt skabe lyst og mulighed for, at eksisterende medarbejdere går op i tid.

Plejecenteret Sophielund og Margrethelund i Hørsholm Kommune har deltaget i forsøgsordningen “En fremtid med fuldtid”, som KL og Forhandlingsfællesskabet står bag, og som består af et 12-ugers forløb. I fællesskab skulle medarbejdere og ledelse finde nye måder at strukturere og organisere deres arbejde på, som både imødekommer borgernes behov for pleje og omsorg og medarbejdernes behov for god balance i arbejds- og privatlivet. På plejecentret Sophielund har det udmøntet sig i en ny vagtplan, hvor nattevagterne er gået en time op i tid, så de møder ind en time tidligere – kl. 22 – og hvor arbejdsopgaver såsom medicindosering og vasketøj er blevet flyttet fra spidsbelastningstidspunkter for at skabe mere tid til nærvær med beboerne. Samtidig har man flyttet mødetiden for aftenvagten en time frem til kl. 14, så der er skabt et overlap om eftermiddagen, hvor der er større behov for medarbejdere.

“Det er eksempler på, at det er muligt at bruge medarbejdernes ressourcer bedre, end vi gør i dag, samtidig med at de oplever en større glæde ved at gå på arbejde,” siger Pernille Halberg Salamon og understreger, at der endnu ikke er fundet en allround-løsning til kommunens plejecentre.

Implementeringen af mere fleksibilitet på de kommunale arbejdspladser er stadig i sin spæde start i Hørsholm Kommune. Forsøgsordningen er nu i gang med at blive evalueret og synes at vise positive resultater og tendenser. På Sophielund har man bl.a. haft mindre vikardækning i 12-ugersforløbet, mens halvdelen af medarbejderne på Margrethelund er gået op i tid, hvilket samlet har løftet timetallet med 25 timer om ugen. Derudover har de nye vagttyper vakt bred interesse: Nogen har henvendt sig med uopfordrede ansøgninger, og tre nyansættelser har fundet sted, beretter Pernille Halberg Salamon.


“At ændre på en arbejdskultur, hvor ‘plejer’ er stærkt forankret, er selvfølgelig ikke uden udfordringer. Når det er sagt, tror jeg, det er sundt, at vi kigger på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Hvis vi kan få flere til at tilvælge flere arbejdstimer, om det så kun er et par timer om ugen, vil det gøre en forskel. Vi har også forsøgt os med at rekruttere medarbejdere uden om de formelle ansøgningsprocesser og i stedet via Facebook, hvilket har vist sig at være en effektiv måde at arbejde med rekruttering på. Vi har mange greb i gang og har fx stor succes med at ansætte studerende og ungarbejdere til at udføre forefaldende arbejde. Der er en social gevinst i det, og så kan de unge mennesker løse mindre opgaver, der frigiver tid og ressourcer fra vores faste personale. Derudover skaber det mulighed for at vække interesse for faget hos de unge,” siger Pernille Halberg Salamon.

### Urealistiske forventninger til velfærdssamfundets ydeevne?

I arbejdet med at sikre det “det gode liv” for borgerne i Hørsholm Kommune vil digitale løsninger også være en vigtig løftestang, forklarer Pernille Halberg Salamon.

“På administrationsniveau arbejder vi med automatisering, og så bliver kunstig intelligens på nuværende tidspunkt anvendt i det små, fx i forbindelse med strategiudarbejdelse og taleskrivning. Hvad angår velfærdsområderne, satser vi lige nu primært på ældreområdet, da det er her, vi kan se den største effekt af øget digitalisering. Vi kigger bl.a. ind i at få skærm-løsninger i hjemmeplejen, som mange kommuner har gode erfaringer med. Det skaber øget kvalitet hos borgeren, der bliver mere selvhjulpne, og frigiver samtidig flere ressourcer til andre opgaver. Vi overvejer også at implementere såkaldte e-distrikter som et supplement, borgeren kan tilvælge, med inspiration fra Haderslev Kommune,” siger hun og fremhæver, at der er behov for at tage en politisk drøftelse af, hvorvidt det er muligt at opretholde samme serviceniveau og kvalitet i alle former for velfærdsydelser.

“Der eksisterer et behov for at gentænke velfærden. Vores individuelle velstandsniveau stiger samtidig med at vores forventninger til, hvad velfærdssamfundet skal kunne, gør det samme. Alt imens er vi presset på ressourcer, fordi vi oplever store stigninger i udgifterne til især de specialiserede områder. Derfor er der behov for en forventningsafstemning og politisk drøftelse af, hvad man som borger kan forvente af velfærdsstaten, så vi fremover kan træffe bevidste valg, og så vi på sigt ikke underminerer kvaliteten i vores velfærdsydelser,” afslutter Pernille Halberg Salamon. ■



Thomas Egebo,  
CEO, Energinet:



# Udvikling af fremtidens energisystemer kræver særligt specialiserede kompetencer

Danske og globale energisystemer står foran en grøn omstilling, der skal sikre en CO<sub>2</sub>-neutral energiproduktion i 2050. På rejsen dertil er en af kerneopgaverne at sørge for, at fremtidige elnet, baseret på bl.a. vind og sol, leverer stabil strømforsyning. Dette er en kompliceret opgave, der udover en meget omfattende infrastruktur kræver bl.a. digitalisering, sektorkobling og innovation – og særdeles specialiseret arbejdskraft. Og der er kamp om de specialiserede kompetencer, forklarer Thomas Egebo, CEO i Energinet, der i høj grad også har blikket rettet mod udenlandsk arbejdskraft.

“Vi er i en vækstperiode, hvor vi har skullet ansætte mange nye medarbejdere, og indtil videre er vi lykkedes meget godt med at skaffe de rigtige folk. Men vi kan mærke, at det strammer til, når vi taler om meget specialiserede kompetencer på fx digitalisering og it-området. Det kan fx være ingeniører, folk der forstår AI, og rigtig dygtige økonomer”

Thomas Egebo, CEO, Energinet

Vind og sol leverer i dag over halvdelen af vores el, mens gas, kul og affaldsforbrænding stadig spiller en rolle. Det helt store mål er, at Danmark i 2050 skal have en samlet energiforsyning fri for fossile brændstoffer. Et delmål undervejs er, at der skal etableres et elnet baseret udelukkende på vedvarende energi. Dette er en uhyre kompleks opgave, der bl.a. omfatter sikring af stabil elproduktion med brug af energikilder som bl.a. sol og vind, og som derfor kan være svære at styre. En af de afgørende forudsætninger for, at det kan lykkes, er, at man har den nødvendige specialiserede arbejdskraft til den meget komplekse proces og drift. Her mærker Energinet, at der er tale om et stramt arbejdsmarked.

”Vi er i en vækstperiode, hvor vi har skullet ansætte mange nye medarbejdere, og indtil videre er vi lykkedes meget godt med at skaffe de rigtige folk. Men vi kan mærke, at det strammer til, når vi taler om meget specialiserede kompetencer på fx digitalisering og it-området. Det kan fx være ingeniører, folk der

forstår AI, og rigtig dygtige økonomer, der forstår og kan understøtte vores forretningsudvikling,” forklarer Thomas Egebo.

Han mener, at en væsentlig forklaring på, at det hidtil er lykkedes Energinet at skaffe den nødvendige arbejdskraft, hænger sammen med et udpræget ønske blandt et stigende antal medarbejdere og jobsøgere om, at jobbet skal være meningsfyldt for dem.

”Når det indtil videre er lykkedes for os, skyldes det dels, at vi lever op til det, man på nudansk kalder et godt ’purpose’, eksempelvis at Energinet arbejder aktivt for den grønne omstilling. Det er der mange, der kan associere sig med som en positiv værdi,” fortæller Thomas Egebo.

At Energinet er en attraktiv arbejdsplads med et godt ’purpose’, understreges også, når det kommer til medarbejderengagementet og evnen til at fastholde medarbejdere.

”Vi kan se på vores HR-data, at vi bredt set i Energinet har et højt engagement, og at vi er gode til at fastholde vores medarbejdere. Fx har vi på vores it-område i år en fratrædelses-

## POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Omstillingen af energinettet er så kompleks, at digitalisering er afgørende for, at det kan lykkes
- ✓ Fremadrettet bliver det en udfordring at skaffe specialiseret arbejdskraft, fx it-uddannede, ingeniører og forretningsudviklere
- ✓ Energinet lægger stor vægt på at skabe den attraktive, fleksible arbejdsplads med fokus på det hele menneske




---

## OM THOMAS EGEBO

---

**Født i 1962** og uddannet cand.polit. fra Københavns Universitet i 1988

**Siden 2018** CEO, Energinet

**Fra 2015 til 2018** Departementschef i Energi-, Forsynings- og Klimaministeriet

**Fra 2011 til 2015** Departementschef i Klima-, Energi- og Bygningsministeriet

**Fra 2007 til 2011** Departementschef i Klima- og Energiministeriet

**Fra 2005 til 2007** Departementschef i Transport- og Energiministeriet

**Fra 2001 til 2005** Departementschef i Trafikministeriet

---

procent på 4,3 pct. Det tænker jeg er flot i et brandvarmt it-jobmarked,” fortæller Thomas Egebo.

Men der er også mange andre, der arbejder med energi, teknologi, innovation og det gode grønne formål, erkender han. Derfor arbejder Energinet med mange forskellige tiltag for at skabe en attraktiv arbejdsplads.

”Det handler bl.a. om at styrke fokus på fleksibilitet i jobbet, som vi mærker er med til at tiltrække medarbejdere, der fx bor lidt længere væk fra arbejdsstedet. Desuden er vi meget opmærksomme på at give plads til mangfoldighed, så vi kan tiltrække så mange perspektiver og forskellige slags kompetencer til Energinet som overhovedet muligt,” siger han.

### Digitalisering er afgørende

En af de afgørende parametre for, at den grønne omstilling forløber bedst muligt, er teknologianvendelse og ikke mindst digitalisering. Derfor er det vigtigt at skaffe de rigtige it-kompetencer, understreger Thomas Egebo. Med det mener han, at vi ser ind i et energisystem, der bliver mere komplekst i fremtiden, og at det således vil være svært at drive på analog vis, hvor mennesker træffer alle beslutninger. Derfor er Energinet også i gang med at udvikle en omfattende digital understøttelse af virksomhedens kontrolcenter.

”Kontrolcentret driver det danske energisystem. Her sørger man bl.a. for, at udbud og efterspørgsel matcher hinanden, man håndterer og kompenserer for udsving i elproduktion og holder øje med, hvad der sker i udlandet, som påvirker det danske energisystem – og så skal man træffe de rigtige beslutninger og sikre, at systemet hele tiden fungerer optimalt. Driften af kontrolcentret bliver mere og mere kompliceret, og derfor er der også brug for at udnytte alle tilgængelige data, så vi kan lade digitale systemer træffe nogle af beslutningerne. Her kan jeg godt se, at AI bliver en mulig partner med tiden,” fortæller Thomas Egebo.

“Vi har brug for en bred blanding af højt specialiserede kompetencer, der ikke nødvendigvis er til rådighed i Danmark. Derfor arbejder vi også på, hvordan vi kan dreje vores virksomhedskultur, så vi bliver mere attraktive for udenlandske eksperter”

Thomas Egebo, CEO, Energinet

Der arbejdes intenst på, at digitalisering understøtter alle centrale processer. Eksempelvis arbejder man hos Energinet på DLR – Dynamic Line Rating, der handler om at optimere, hvor meget strøm man sender igennem el-kabler ved at tage højde for kablernes kapacitet, behov, vejrforhold osv.

”Ledninger har en standardspecifikation af, hvor meget strøm der kan sendes igennem. Afhængigt af vejret kan vi nogle gange sende mere strøm igennem, især hvis det er en luftledning. For hvis det blæser nok, kan luften køle ledningerne, hvilket betyder, at man kan sende mere strøm igennem. Det er et eksempel på, at man ved brug af sofistikerede vejrdata og digitalisering kan øge kapaciteten i sin allerede eksisterende infrastruktur,” siger Thomas Egebo.

### Forbrugerne har ændret adfærd

Sidste år kom det til udtryk i forbrugernes adfærd, hvor vigtig digitaliseringen er. To iværksættere udviklede på baggrund af data fra Energinet appen ”Min Strøm”, der på kort tid fik flere hundrede tusinde brugere og var medvirkende til, at mange forbrugere flyttede en stor del af deres elforbrug fra spidsbelastningstidspunktet mellem kl. 17 og 21 til andre tidspunkter på døgnet.

”Det er et godt eksempel på den fleksibilitet, vi efterspørger fra forbrugerne. Og vi stiller meget gerne vores data til rådighed, da det kan bidrage til nye forretningsmodeller, der ender med at gavne rejsen i den grønne omstilling,” fortæller Thomas Egebo.

Det er dog en rejse, der stadig har lang vej til den helt grønne energiforsyning. For selv om omkring 60 pct. af Danmarks elforbrug modsvarer af strømproduktion fra sol og vind, så er

elforbruget under 20 pct. af det samlede danske energiforbrug. Thomas Egebo er optimistisk, men understreger, at Energinet alene ikke kan løse opgaven:

”Vi spiller jo ind i nogle værdikæder, hvor andre aktører skal understøtte den grønne omstilling. Nogle producerer energi, andre har med infrastruktur at gøre, myndigheder skal behandle ansøgninger om infrastruktur og produktionsanlæg, forbrug skal omstilles osv. Det er en stor værdikæde med mange flere aktører end os, og dér tror jeg, at vi kan få meget ud af at bøje os mod hinanden og arbejde med, hvordan vi optimerer den samlede værdikæde i stedet for at arbejde isoleret. Vi skal spille hinanden gode,” understreger Thomas Egebo.

For at Energinet kan levere sit bedste, kræver det, at man har de nødvendige kompetencer i arbejdskraften. Og her skal der ses både på lokal, national og global rekruttering. Derfor er det afgørende for Energinet at sikre en inkluderende og fleksibel arbejdsplads, der kan øge diversiteten både ift. kompetencer, køn og international arbejdskraft.

Særligt om behovet for international arbejdskraft fortæller Thomas Egebo videre: ”Vi er det land, der har mest fluktuerende, vedvarende energi, og derfor skal vi være i verdensklasse med kompetencer inden for bl.a. HVDC-teknologi (højspændingsstrøm, red.). Det kræver, at vi hyrer nærmest fra hele verden. Vi har brug for en bred blanding af højt specialiserede kompetencer, der ikke nødvendigvis er til rådighed i Danmark. Derfor arbejder vi også på, hvordan vi kan dreje vores virksomhedskultur, så vi bliver mere attraktive for udenlandske eksperter.”

### Volatil energiforsyning og regionalt samarbejde

Thomas Egebo peger på, at de politiske ambitioner i Danmark med omstillingen til grøn energi fik ekstra højt fokus i forbindelse med krisen i Ukraine og den efterfølgende energikrise. Det skabte et forstærket ønske om geopolitisk uafhængig energiforsyning og dermed endnu hurtigere grøn omstilling. Det vil sige, at vi ser ind i en transformation af energisystemet over mod en mere volatil energiforsyning, og denne transformation skal gå endnu hurtigere, end man regnede med inden krigen i Ukraine.

Thomas Egebo forklarer udfordringen således: ”I går kiggede jeg på, hvordan det helt aktuelt så ud med produktionen af strøm fra vind og sol. Det var en solrig og ret blæsende dag, og der var nogle timer, hvor der var 5.000 MW produktion fra vind og over 2.000 MW fra sol. Vi bruger 4.000-4.500 MW i hele Danmark, så her havde vi faktisk overproduktion af el. Et par dage i forvejen var en stille dag, hvor vinden blot leverede 52 MW. Det er den fremtid, vi kigger ind i. Disse udsving skal vi håndtere og

## OM ENERGINET

**Energinet, beliggende** i Fredericia, er en selvstændig offentlig virksomhed under Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet. Energinet ejer og udvikler el- og gasnet i Danmark for at indpasse mere vedvarende energi, opretholde forsyningsikkerhed og sikre lige markedsgang til nettene



“Det er et væsentligt bidrag til den grønne omstilling, at energisystemerne integreres på tværs af landegrænser. Sektorkobling, hvor man integrerer på tværs af sektorer, er rigtig god, og den styrker også fleksibiliteten på forbrugssiden”

Thomas Egebo, CEO, Energinet

kunne levere en stabil energiforsyning til forbrugerne,” pointerer Thomas Egebo.

Med en elproduktion, der svinger, som vejret skifter, er det vigtigt, at Danmark er forbundet med andre lande, hvor hverken vejret eller energiforsyningens sammensætning er ens, fordi det på denne måde er lettere at levere stabilitet. Her er såkaldt sektorkobling en løsning. Sektorkobling er intelligent integration og kobling mellem energiforsyning, -lagring, -konvertering og -forbrug, som sikrer et effektivt ressourceforbrug og skaber synergi større end isolerede tiltag inden for de enkelte områder. Det er en tættere kobling mellem traditionelle og nye aktører på

energimarkedet og vil give energisystemet en større omkostningseffektiv fleksibilitet. Eksempler er spildvarme fra industri anlæg, overskud af en virksomheds solenergi, overskudsvarme fra elektrolyseanlæg eller datacentre mv., der kan anvendes andre steder.

”Det er et væsentligt bidrag til den grønne omstilling, at energisystemerne integreres på tværs af landegrænser. Sektorkobling, hvor man integrerer på tværs af sektorer, er rigtig god, og den styrker også fleksibiliteten på forbrugssiden. Sektorkobling er også et af de områder, hvor vi får brug for flere kompetencer i fremtiden,” slutter Thomas Egebo. ■



Janni Torp Kjærgaard,  
direktør, Forsvarsministeriets  
Personalestyrelse:

## Historisk periode for forsvaret øger behov for at fastholde og rekruttere medarbejdere

Det danske forsvar står foran en enorm omstilling i kølvandet på det indgåede forsvarsforlig, der sikrer investeringer på 143 mia. kr. de kommende ti år. Forliget er startskuddet til en større transformation af forsvaret, der går fra en længere periode med nedskæringer til vækst og nye investeringer. Forsvarsministeriets Personalestyrelse har bl.a. ansvaret for at understøtte rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, og styrelsen bliver udfordret af et overophedet arbejdsmarked og den demografiske udvikling.

Onsdag den 28. juni 2023 var en historisk dag for det danske forsvar. Den dag blev forsvarsforliget "Vilje og evne til at tage ansvar - Dansk forsvar og sikkerhed 2024-2033" vedtaget. Med forliget blev der afsat i alt 143 mia. kr. til at styrke forsvarret og styre mod NATO's målsætning om at anvende to pct. af BNP til forsvar og sikkerhed fra senest 2030 og frem.

"Med forliget står forsvarret foran en historisk periode, hvor der skal foretages mange investeringer, og hvor der skal rekrutteres flere personer til forsvarsopgaver end hidtil. Vi står med andre ord foran en genopbygning og en fælles bevidsthed om, at forsvarret skal et andet sted hen, end vi er i dag," siger Janni Torp Kjærgaard, direktør for Forsvarsministeriets Personalestyrelse.

Forsvarsministeriets Personalestyrelse er populært sagt HR-afdeling for Forsvarsministeriets samlede myndighedsområde og de omkring 22.000 ansatte. Janni Torp Kjærgaard ser frem til at eksekvere på den nye virkelighed og erkender samtidig, at det ikke bliver uden udfordringer.

"Vi står på et bagtæppe af mange års besparelser, hvorfor vi har et efterslæb bl.a. på bygningsvedligehold, før vi alle steder lever op til, hvad man kan forvente på en moderne arbejdsplads. Derudover ser vi en generel demografisk udvikling i samfundet med flere ældre og færre unge. Det betyder, at der er hård konkurrence om de unge, og at mange af de ældre står til at forlade os inden for en overskuelig tidshorisont. Samtidig har Danmark aktuelt en historisk lav arbejdsløshed, der vanskeliggør rekruttering og fastholdelse. Disse faktorer lægger et stort pres på os. Men helt grundlæggende er det positivt, at vi skal bygge op, og at Forsvaret skal styrkes. Når vilkårene omkring os er svære, så stiller det krav til, at vi tænker nyt," siger Janni Torp Kjærgaard.

En væsentlig faktor i forhold til genopbygning af Forsvaret er, at man uddanner store dele af personellet selv. Mange af de ansatte i Forsvaret er højt specialiserede og har viden, der ikke findes andre steder. Man kan med andre ord ikke hente medarbejdere ind hos konkurrenterne.

"Vi rekrutterer til mere end 40 uddannelser i Forsvaret, og det tager eksempelvis omkring to år at uddanne en selvstændig kampvognsspecialist til et niveau, hvor vedkommende kan indgå i en operativ ramme. Når sådan en medarbejder forlader

“Konkurrencen om arbejdskraft er særligt hård, når vi taler om specialiseret arbejdskraft og fx tekniske uddannelsesretninger. Og der er rift om specialviden – både hos dem uden og dem med uniform”

Janni Torp Kjærgaard, direktør for Forsvarsministeriets Personalestyrelse

os, så kan vi ikke gå ud og finde en erstatning med det samme," siger Janni Torp Kjærgaard og understreger, at hun tydeligt mærker, at der er rift om kandidater til stillinger og uddannelser, og særligt kandidater i aldersgruppen 20-29 år med en teknisk baggrund.

"Konkurrencen om arbejdskraft er særligt hård, når vi taler om specialiseret arbejdskraft og fx tekniske uddannelsesretninger. Og der er rift om specialviden – både hos dem uden og dem med uniform, og det kan fx være flymekanikere, flyveledere, it-folk, udbudsjurister, mekanikere, specialiserede ingeniører, maskinmestre og mange andre."

### Behov for ny HR-politik og fokus på den attraktive arbejdsplads

Partierne bag forsvarsforliget er enige om, at rekrutterings-

## POINTER FRA ARTIKLEN

- ✓ Forsvarsforliget flytter fokus fra nedskæring til vækst i forsvarret
- ✓ Transformation af forsvarret skaber behov for ny HR-politik med fokus på den attraktive arbejdsplads
- ✓ Fastholdelse af medarbejdere er en prioritering for Forsvarsministeriets Personalestyrelse





“Rekruttering er en stor opgave – men jeg tror ikke, at rekruttering er vores største udfordring. Hovedudfordringen er for mig at se, at vi skal blive bedre til at fastholde dem, vi allerede har ansat”

Janni Torp Kjærgaard, direktør for Forsvarsministeriets Personalestyrelse

fastholdelses- og uddannelsestiltag er centrale for at sikre forsvarets kommende opbygning. Det er politisk meldt ud, at HR- og uddannelsesområdet indgår i forhandlingerne af den første delaftale. Selvom de politiske forhandlinger ikke er startet endnu, så er Janni Torp Kjærgaard enig i, at de to områder, der er udpeget politisk, er afgørende for succes. Og noget af det første, der skal ses på, er udformningen af en helt ny HR-politik.

“Vores nuværende HR-politik er etableret i 2013, som var en helt anden tid, hvor vi skulle skære ned og reducere personaleudgifterne. Nu står vi i en situation, hvor vi skal vokse markant. Vores nye HR-politik skal omfavne, at vi skal til at bygge op og investere ressourcer og kræfter i at gøre forsvaret til en attraktiv arbejdsplads,” lyder det fra Janni Torp Kjærgaard.

Vejen til en attraktiv arbejdsplads går bl.a. gennem forbedring af forholdene for de ansatte, da fastholdelse er en væsentlig del af den kommende opgave:

“Rekruttering er en stor opgave – men jeg tror ikke, at rekruttering er vores største udfordring. Hovedudfordringen er for mig at se, at vi skal blive bedre til at fastholde dem, vi allerede har ansat,” lyder konklusionen fra Janni Torp Kjærgaard.

Hun negligerer på ingen måde rekrutteringsudfordringen. Tværtimod. Rekrutteringen er en udfordring i det, hun kalder et overophedet arbejdsmarked. Hun ser dog lyspunkter, der gør hende fortrøstningsfuld. Det ene er værnepligten, der helt automatisk sørger for, at omkring 5.000 unge mennesker kommer ind og får et kendskab til, hvad Forsvaret og Beredskabsstyrelsen



## OM FORSVARSMINISTERIETS PERSONALESTYRELSE

**Forsvarsministeriets Personalestyrelse (FPS)** er Forsvarsministeriets faglige styrelse på HR-området. FPS leverer HR-rådgivning til chefer og er ansvarlig for HR-driften i Forsvaret, Hjemmeværnet, Beredskabsstyrelsen og en række støttende styrelser. FPS blev oprettet den 1. april 2005 som Forsvarets Personeltjeneste, og blev 1. oktober 2014 en styrelse direkte under Forsvarsministeriet, hvor Veterancentret samtidig blev en del af FPS' myndighedsområde

kan byde på. Og da det i dag er omkring 20 pct. af de værnepligtige, der fortsætter, så burde der i den nuværende værnepligtsmodel være et potentiale i at fastholde flere af de værnepligtige.

“Vi oplever en stor interesse i værnepligten, og vi er begrundet af, at vi med den kommer i kontakt med store dele af en ungdomsårgang. Det skal vi blive langt bedre til at drage nytte af,” fortæller Janni Torp Kjærgaard og uddyber, at der allerede er sat initiativer i gang, der skal styrke rekrutteringen af de værnepligtige. Hun hæfter sig også ved, at den unge generations fokus på ‘purpose’ flugter ganske godt med forsvarrets formål om at beskytte Danmark.

“Krigen i Ukraine har styrket fokus på forsvaret af Dan-

mark, og hvorfor vi er her. Vi mærker en positiv awareness hos dem, vi rekrutterer, og en større bevidsthed generelt om, at forsvaret er vigtigt for Danmarks sikkerhed og borgernes tryghed. Vi kan mærke, at der er flere unge, der ser Forsvaret eller Beredskabsstyrelsen som en karrieremulighed, fordi de gerne vil have et arbejde, der giver mening,” siger hun.

Hun forklarer også, at der desuden ligger et potentiale i at øge diversiteten og på den måde gøre rekrutteringsgrundlaget større.

“Vi skal helt sikkert se på, hvordan vi kan øge diversiteten. I øjeblikket er lige omkring ni pct. af vores uniformerede kvinder. Når vi også tæller vores civil ansatte med, er andelen af kvinder ca. 19 pct., og 2,2 pct. af vores ansatte er af anden herkomst. Det er en udfordring, fordi vi går glip af en stor talentmasse, og fordi vi fra ledelseslitteraturen og forskningen ved, at diversitet er med til at styrke opgavevaretagelsen og skabe bedre resultater,” siger Janni Torp Kjærgaard.

“Vi er igennem en årrække lykkedes med at få langt flere kvinder til at melde sig frivilligt til værnepligten, og vi er i dag oppe på 27 pct. kvindelige værnepligtige. Det tal var for bare fem år siden kun 17 pct. Så vi ser en rigtig positiv tendens og god udvikling.”

### En attraktiv arbejdsplads kræver fokus på fleksibilitet og livssituation

Noget af det første, Janni Torp Kjærgaard fremhæver i relation til at gøre forsvaret til en mere attraktiv arbejdsplads, er øget fleksibilitet og fokus på de ansattes livssituation.

“Forsvarets medarbejdere befinder sig i en verden, hvor

## OM JANNI TORP KJÆRGAARD

**Født 10. oktober 1977** og uddannet cand.jur. fra Københavns Universitet. Derudover Master of Public Governance fra CBS

**Siden 2021** Direktør, Forsvarsministeriets Personalestyrelse

**2017-2021** Vicedirektør, Energistyrelsen

**2014-2017** Kontorchef, Trafikstyrelsen

**2012-2014** Udviklingschef, Region Hovedstaden

**2010-2012** Kontorchef, Erhvervs- og Byggestyrelsen

**2007-2010** Chefkonsulent, Erhvervs- og Byggestyrelsen

**2005-2007** Fuldmægtig + specialkonsulent, Økonomi- og Erhvervsministeriet

**2004-2005** Fuldmægtig, Arbejdsskadedstyrelsen



man bliver sendt ud på operative opgaver og øvelser i kortere eller længere perioder. Den virkelighed kan være en udfordring, hvis man er en småbørnsfamilie. Derfor vil vi gerne i vores nye HR-politik gøre mere for, at der tages hensyn til livs- og familie-situationen, når vi fx beder folk tage afsted til internationale operationer. På samme måde vil vi gerne gøre en særlig indsats for at fastholde fx seniorerne gennem øget fokus på deres særlige behov. Vi skal have en bedre og styrket livsfasetilgang og mere fleksibilitet,” siger hun.

Et andet element, der skal tages hånd om i en ny HR-politik, er styrket fokus på karriereudvikling. Organisationen skal være bedre til at rådgive de ansatte og give dem et bedre overblik over de karrieremuligheder, de har, mens de er ansat.

“Det kan være overvældende og uoverskueligt at blive en del af vores ministerområde, der er et stort og komplekst system. Vi skal blive bedre til at rådgive medarbejderne om deres karrieremuligheder. Og vi skal blive bedre til at udøve nærværende ledelse og lytte til karriereønsker. Hvis man er ansat til operative opgaver, men ønsker at prøve kræfter med projektledelse og kontorarbejde, så har vi masser af stillinger og funktioner at tilbyde på hele ministerområdet – vi skal bare blive bedre til at vejlede og hjælpe vores ansatte. Det tror jeg kan gøre en forskel for både fastholdelse og rekruttering,” siger hun.

### Uddannelse og samarbejde med det civile

Et tredje element er uddannelse. Mange af de konstabler, der forlader forsvaret, gør det, fordi de kan se, at deres venner får et synligt bevis på den uddannelse, de tager. Der skal forsvaret

gøre mere for at sikre formel anerkendelse af de kompetencer og den uddannelse, man får, og der skal mere fokus på fx at løfte de ufaglærte til faglærte, mener Janni Torp Kjærgaard.

Hun forudser, at Forsvarsministeriets Personalestyrelse skal se mere ind i, hvordan samspillet med det civile kan forbedres.

Det gælder fx rekruttering af kandidater, der tidligere har været i Forsvaret, men som nu er i det civile. Her er det en udfordring, at den viden og de kompetencer, de har fået civilt, ikke altid belønnes i en eventuel genansættelse.

“Det er vigtigt, at vi anerkender, at de kommer med ny erfaring og stærkere kompetencer, der kan bidrage til opgaveløsningen,” siger Janni Torp Kjærgaard.

Hun ser i det hele taget, at en løsning på den manglende arbejdskraft kan være øget samarbejde med private virksomheder om at dele arbejdskraften eller fx samarbejder om uddannelse.

“I lyset af et arbejdsmarked, der er overophedet, og hvor vi ser ind i en kraftig vækst, skal vi spørge os selv, om ikke vi kan gøre bedre brug af civile kompetencer, fx når vi skal uddanne vores folk. Tag eksempelvis ambulancefolk. Jeg mener godt, at de både kunne være ansat i det civile eller hos regionerne og samtidig indgå i forsvarsopgaver, når der er behov for det,” forklarer Janni Torp Kjærgaard, der ser flere brancher, hvor en deling af medarbejdere kan give mening.

“Og ja, så betyder den digitale udvikling også, at der er opgaver, der fremadrettet vil kræve færre hænder, hvorfor den digitale udvikling jo også er et vigtigt element, når vi overvejer manglen på arbejdskraft.” ■



Kristian Thorn,  
universitetsdirektør,  
Aarhus Universitet:

# Forskningsbaseret undervisning ruster kandidater til fremtidens arbejdsmarked



Den offentlige og den private sektor mangler specialiserede kompetencer. Udfordringen med at skaffe uddannet arbejdskraft bliver stadig større som følge af bl.a. den demografiske udvikling, og det påvirker både den offentlige sektors serviceniveau og den private sektors konkurrenceevne. Forskningsbaserede uddannelser af højeste internationale kvalitet er hovedopgaven på Aarhus Universitet, lyder det fra universitetsdirektør Kristian Thorn. Det handler bl.a. om at tiltrække og fastholde udenlandske studerende – og om digitalisering og bæredygtighed, der i stigende grad gennemsyrrer alle uddannelser, mens innovation og samarbejde med erhvervslivet spiller en stadig mere vigtig rolle.

**E**t af de væsentlige formål for Aarhus Universitet er at uddanne kandidater til nutidens og fremtidens arbejdsmarked – både til den private sektor og den offentlige sektor, hvor mangel på arbejdskraft i forskellige brancher er en stigende udfordring. Manglen på bl.a. ingeniører, biokemikere og erhvervsuddannet arbejdskraft er en del af udfordringen i den private sektor, mens den offentlige sektor på tværs af kommuner, regioner og stat mangler andre former for specialiseret arbejdskraft – fra velfærdsmedarbejdere til it-specialister, jurister og økonomimedarbejdere.

”Vi har mange akademiske discipliner, hvor der kommer til at mangle folk. Særligt omkring digitalisering og på ingeniørområdet vil vi stå i nogle pressede situationer i de kommende år, og der er begyndende tendenser til, at det også vil omfatte dele af det samfundsvidenskabelige område. Vi kommer sandsynligvis også til at se mangel på arbejdskraft inden for det humanistiske område, for det er et område, hvor antallet af studerende er reduceret meget de seneste ti år. Det gælder

FOTO: MIKKEL BERG PEDERSEN

“Vi har mange akademiske discipliner, hvor der kommer til at mangle folk. Særligt omkring digitalisering og på ingeniørområdet vil vi stå i nogle pressede situationer i de kommende år”

Kristian Thorn, universitetsdirektør, Aarhus Universitet

særligt sprogfagene, men også kompetencer, der forstår menneskets natur og hvordan mennesker interagerer med de store samfundsudviklinger. De humanistiske fag er måske blevet lidt undervurderet i samfundsdebatten, fordi man taler så meget om, at vi skal være teknologisk førende i Danmark,” siger Kristian Thorn, universitetsdirektør for Aarhus Universitet (AU).

AU tog et vigtigt skridt på det teknologiske område i 2012, da Ingeniørhøjskolen blev fusioneret med AU og i dag også udbyder civilingeniøruddannelser.

### Digitalisering kan modvirke mangel på arbejdskraft

Digitalisering er en del af den igangværende transformation af samfundet, og det er i stort fokus på AU. Ikke blot i form af digitale læringsteknologier, der var en stor gevinst under COVID-19-pandemien, men også i udviklingen af de studerendes digitale kompetencer.

”Det er ikke blot noget med at kunne kode – det handler simpelthen om, at studerende behersker de digitale kompetencer og metoder, der hører til deres fag. Om hvordan man kan løse komplekse problemer med hjælp fra digitale teknologier. Vi tænker det ikke som et særligt fag, som alle skal tage, men som noget, vi bygger ind i forlængelse af fagets discipliner. Vi ser også i forskning, at det digitale bliver stadig mere udtalt. Digitale teknologier fylder eksempelvis mere på

humaniora, end man skulle tro. Det gælder også samfundsfag, naturvidenskab, medicin – det er inde alle steder,” siger Kristian Thorn.

Digitalisering er særdeles vigtigt i effektivisering af den offentlige sektor og kan modvirke manglen på arbejdskraft, påpeger han. Ikke mindst på sundhedsområdet, der bl.a. er kendetegnet af mangel på speciallæger – herunder praktiserende læger, hvoraf mange går på pension i de nærmeste år. En opgørelse fra Praktiserende Lægers Organisation i starten af året viste, at to ud af tre lægeklinikker i landet allerede har lukket for tilgang af nye patienter. I lægebranchen kan digitalisering og brug af kunstig intelligens være en af løsningerne til at give mere tid til patienterne.


### Bæredygtighed på tværs af alle fagdiscipliner

”Hele tankegangen om bæredygtighed er en anden bred kompetence, der i stigende grad kommer til at gennemsyre vores uddannelser. Så man kan sige, at der er en faglig kompetence, og så er der nogle brede kompetencer som bæredygtighed og digitalisering, der går mere på tværs i tankegang,” siger Kristian Thorn.

Arbejdet med bæredygtighed kommer til udtryk i form af mange institutter, centre og netværk mv. på AU, bl.a. Arktisk Forskningscenter, Institut for Miljøvidenskab, Nationalt Center for Miljø og Energi, Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug,

POINTER  
FRA  
ARTIKLEN

- ✓ Samspil mellem universitet og det omkringliggende samfund er afgørende for vækst og udvikling
- ✓ Digitalisering og 'computational thinking' indbygges i alle uddannelser
- ✓ Bæredygtighedstænkning er en anden bred kompetence, der i stigende grad indføres som en naturlig del af de fleste uddannelser

A photograph of Kristian Thorn, rektor ved Aarhus Universitet, standing in a modern, brightly lit interior. He is wearing a blue suit jacket over a light blue shirt and glasses. He has his hands open in a gesture, suggesting he is speaking or presenting. The background is blurred, showing other people and architectural elements.

“ Det digitale, det bæredygtige og innovationsstartups er tre eksempler på nogle kompetencer, som vi lægger oven i den dybe faglighed, og som forholder sig til den virkelighed og de samfundsmæssige udfordringer, der venter efter uddannelsen ”

Kristian Thorn, universitetsdirektør, Aarhus Universitet

## OM KRISTIAN THORN

**Født i 1975** og uddannet cand.scient.pol. fra Aarhus Universitet i 2001

**Siden februar 2023** Universitetsdirektør på Aarhus Universitet

**Fra 2021 til januar 2023** Stabschef, Aarhus Universitet

**Fra 2014 til 2021** Vicedirektør, Aarhus Universitet, Uddannelse

**Fra 2011 til 2014** Vicedirektør, Aarhus Universitet, Forskning og Talent

**Fra 2009 til 2011** International chef, Aarhus Universitet

**Fra 2007 til 2009** Chefkonsulent i Uddannelses- og Forskningsministeriet

**Fra 2002 til 2007** Specialist i Verdensbanken, Forskning, Innovation og Videregående Uddannelse



Institut for Fødevarevidenskab og Centre for Environmental Humanities. Det er ikke kun forskere, der er involveret i arbejdet med bæredygtighed, men også mange studerende – og det omfatter både de naturvidenskabelige og de humanistiske fag i tværvideenskabelige samarbejder, hvor de deltagende bidrager med hver deres faglighed.

”Vi forsker jo rigtig meget i teknologier, der får betydning for vores verden fremadrettet. Fx på CO<sub>2</sub>-forskningscentret CORC, der med finansiering fra Novo Nordisk Fonden arbejder med CO<sub>2</sub>-fangst. Her er mange fagligheder involveret – bl.a. fysikere, kemikere og industrielle partnere. Sådanne teknologier er jo på toppen af videnskaber i et samspil mellem forskellige fagdiscipliner. Og hvis man ikke kan skabe sådanne samarbejder, så er det svært at skabe løsninger for samfundet,” pointerer Kristian Thorn.

### Kandidater skal forstå samfundsudviklingen og virkeligheden efter studiet

Danmark er et meget avanceret samfund, og vi lever primært af vores viden. På AU oplever man, at der bliver efterspurgt mere og mere kompetence. Derudover er ph.d.-uddannelsen i de seneste 15 år vokset i styrke – både i antal og kvalitet – ikke blot på AU, men generelt i Danmark, understreger han og fortsætter:

”Det gør, at rigtig mange nu også forlader universitetet og bruger ph.d.-kompetencer til højt specialiserede roller på det danske arbejdsmarked. Så vi ser en stigende efterspørgsel ef-

ter viden på alle niveauer og kompetencer – først og fremmest i form af vores studerende og kandidater, men også de mest avancerede forskere.”

Kristian Thorn understreger, at det er vigtigt for kandidaterne at forstå samfundsudviklingen, de konkrete udfordringer og den virkelighed, de skal operere i efter uddannelsen. Brobygning til den offentlige sektor og erhvervslivet samt fokus på iværksætteri og innovation med stort fokus på de mange højaktuelle samfundsmæssige udfordringer er derfor højt prioriteret hos AU. For det er både vigtigt at fastholde og forhåbentlig forbedre niveauet i den offentlige service med tilstrækkelige kompetencer og samtidig prioritere væksten og den internationale konkurrenceevne i den private sektor.

AU har lavet en stor erhvervs-satsning og etableret iværksætterplatformen ”The Kitchen”, hvor de studerende bl.a. har mulighed for at kombinere studier og start af egen virksomhed. Et andet tiltag er bedre muligheder for konkrete projektopgaver eller specifikke specialer i samarbejde med virksomheder og organisationer i både den private og den offentlige sektor.

”Det digitale, det bæredygtige og innovationsstartups er tre eksempler på nogle kompetencer, som vi lægger oven i den dybe faglighed, og som forholder sig til den virkelighed og de samfundsmæssige udfordringer, der venter efter uddannelsen. Fagligheden opnås med den forskningsbaserede undervisning, der skaber kvalitet, refleksion og dybde hos de studerende. Vi sikrer, at de studerende får forståelsen af, hvordan



“Når vi taler om, at vi mangler arbejdskraft på rigtig mange områder, så giver det nogle virkelig spændende perspektiver og input at få folk ind, der har deres grundlæggende skolegang og barndom i et helt andet land. Og her gælder det så om, at de efter endt uddannelse fastholdes på det danske arbejdsmarked”

Kristian Thorn, universitetsdirektør, Aarhus Universitet

man tilvejebringer viden, hvilke kilder man kan gå til, hvordan man er kildekritisk – og hvordan man skaber ny viden til de udfordringer, som den offentlige og den private sektor står over for,” siger Kristian Thorn.

Han tilføjer, at mange undersøgelser viser, at virksomheder med akademisk arbejdskraft er mere innovative, produktudvikler mere og ender med større vækst og bedre bundlinje på den lange bane.

”Det er også vigtigt for erhvervsudviklingen, ikke mindst i Region Midtjylland, som vi også har et ansvar for at understøtte med videnoverførsel. Hvis man kigger på nogle af de regioner, der klarer sig bedst i verden – som Silicon Valley, Boston og andre områder – så er det jo, fordi man lykkes med at skabe et samlet økosystem af virksomheder, videns- og forskningsinstitutioner og kapital. Hvis man får skabt et godt setup af de dele, så er man et godt sted,” siger han.

### Internationalt samarbejde er essentielt

Forskning bygger i meget høj grad på tidligere forskning. Derfor er det af afgørende betydning for innovation, nytænkning og videnskabelige fremskridt, at forskning deles på tværs af landegrænser blandt universiteter – både i form af forskningsresultater og ved, at forskere underviser og forsker på andre landes universiteter. Det praktiseres i høj grad på AU, der også lægger stor vægt på at tiltrække udenlandske studerende.

”Når vi taler om, at vi mangler arbejdskraft på rigtig mange områder, så giver det nogle virkelig spændende perspektiver og input at få folk ind, der har deres grundlæggende skolegang og barndom i et helt andet land. Og her gælder det så om, at de efter endt uddannelse fastholdes på det danske arbejdsmarked. Derfor er udenlandske studerende noget, som vi har satset rigtig meget på at blive bedre til at tiltrække og fastholde de senere år – og på mange fag fastholder vi en betydelig procentdel,” forklarer Kristian Thorn.

Han peger på en analyse fra Finansministeriet for nogle år siden, der viste, at med den daværende fastholdelsesgrad, der var lavere end i dag, så var det samlet set en rigtig god for-

retning for Danmark. De tilbageblevne sørgede for en samlet gevinst for Danmark, der klart overstiger de samlede udgifter til SU og uddannelse, som de udenlandske studerende tegner sig for.

”Kan vi få endnu flere udenlandske studerende, der har taget en kandidatuddannelse på AU og andre danske universiteter, til at blive her, vil det give et øget udbud af arbejdskraft. Det vil også øge den samfundsøkonomiske værdi i form af vækst i virksomheder og organisationer. I dag er det omkring en fjerdedel af de danske unge, der tager en universitetsuddannelse, og prognoser peger på, at det falder ned mod en femtedel af en ungdomsårgang de kommende ti år. Den udvikling kan forværre manglen på arbejdskraft i både den private og den offentlige sektor. Derfor kan fastholdelse af de udenlandske studerende efter uddannelse vise sig at være en vigtig understøttende faktor for samfundet. Ser vi på andre lande, der har lavet et godt setup til at håndtere det, så kan vi lære af det. Jeg tror, at vi kan gøre mere på den front og skabe bedre betingelser for at tiltrække og fastholde udenlandske studerende til gavn for væksten i Danmark,” påpeger Kristian Thorn. ■

## OM AARHUS UNIVERSITET

**Aarhus Universitet (AU)** blev grundlagt i 1928 efter mange års debat om behovet for et alternativ til Københavns Universitet. Efter den nye universitetslov i 2003 blev AU i 2006/07 fusioneret med Handelshøjskolen i Aarhus, Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning, Danmarks Jordbrugsforskning, Danmarks Miljøundersøgelser og Danmarks Pædagogiske Universitet. AU har således campus i Aarhus, Herning og Emdrup – og fra 2024 i Foulum ved Viborg. AU har i dag 36.500 studerende, inklusive 1.900 ph.d.-studerende. AU har 8.400 ansatte opgjort i årsværk



Læs CXO Magasinet på

[www.cxomagasinet.dk](http://www.cxomagasinet.dk)

# Ansvarlig kunstig intelligens

Kunstig intelligens rummer uanede muligheder for at forbedre den offentlige sektor og bliver en vigtig ressource i en fremtid med mangel på hænder. Med det store potentiale følger også nye spørgsmål, risici og etiske overvejelser, som du skal forholde dig til. PwC kan hjælpe i alle faser med at sikre ansvarlig udvikling og implementering af kunstig intelligens.

Læs mere her  
[pwc.dk/ai](https://pwc.dk/ai)



# 67 %

af danskerne mener, at der er behov for politisk regulering for at sikre en etisk korrekt håndtering af udviklingen af kunstig intelligens.



**pwc**

Revision. Skat. Rådgivning.

Kr. 100,-



9 788794 274142

00035

Succes skaber vi sammen ...