

Fjernvarme er en klima-
potent eksportvare

Sigge Winther klar til at
måle vilde problemer

400.000 indbringende
arbejdere fra udlandet

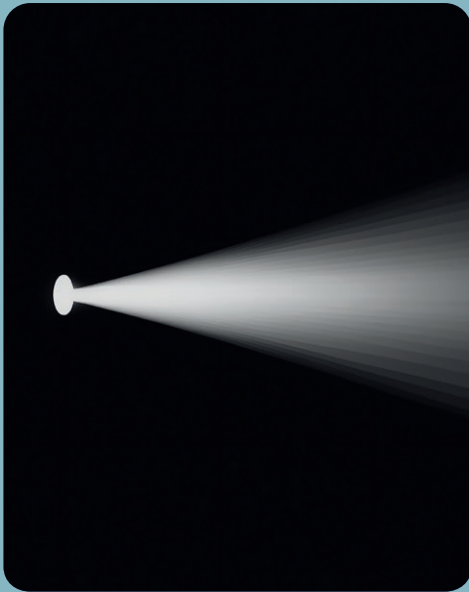
9. sept.
2024

Hvad er politik uden fremsyn?



Indhold

Nr. **29** 9. september 2024



FORSIDEILLUSTRATION — MANDAG MORGEN
OG MIDJOURNEYS KUNSTIGE INTELLIGENS

Hvordan får vi fremsyn tilbage i politik?

I flere af vores nabolande bruges scenarier og strategisk fremsyn som redskaber i politik for at analysere og skabe debat om de forskellige retninger, samfundet kan udvikle sig i.

Men ikke i Danmark. Her er det stadig mest de økonomiske fremskrivninger, der er styrende.

Det gør politik mere kortsigtet, taktisk og defensiv.

Nu har vi godt nok fået et nyt Ministerium for Samfundssikkerhed og Beredskab. Men at dømme ud fra de foreløbige meldinger er der ikke lagt op til, at det skal fremme et mere strategisk og visionært fremsyn i dansk politik. Der er ellers masser af inspiration at hende fra udlandet og i Mandag Morgen.

God læselyst.



Andreas Baumann
Chefredaktør

Side **8-13**

GRØN OMSTILLING

Side **4**

Fjernvarme er en klimapotent eksportvare

Tyskland, Polen, Holland og Storbritannien udvikler milliardplaner for fjernvarme – godt hjulpet af danske energidiplomater. I den forbindelse har Danmark masser af attraktive eksportvarer på hylderne.

VELFÆRD

Side **14**

Sigge Winther klar med et værktøj til vilde problemer

Mange samfundsproblemer er så komplekse og fastlåste, at der er brug for nye redskaber i den politiske værktøjskasse, hvis vi skal gøre os håb om at løse dem. Et første bud er Model for Vilde Problemer, der bliver lanceret senere i denne uge.

OFFENTLIG LEDELSE

Side **23**

Orden i offentligt kaos

Kompleksiteten i den offentlige forvaltning er vildtvoksende. Og det stiller nye krav til de ledere, der skal skabe tryghed og overskuelighed for medarbejderne. Tag med to ledelsesforskere ind i maskinrummet på den offentlige sektor.

HISTORIEN I TAL

Side **7**

Øremærket barsel udigner kommunale forskelle



International arbejdskraft gør Danmark rigere

400.000 udenlandske lønmodtagere i Danmark sætter turbo på den økonomiske vækst, øger danskernes velstand og forbedrer de offentlige finanser, viser ny analyse.



FOTO: MATHIAS SVOLD/RITZAU SCANPIX

GRØN OMSTILLING

Side 28

Boligmangel truer batterifabrikken

Den nordsvenske by Skellefteå slår de største svenske byer, når det kommer til befolkningstilvækst. Det har gjort manglen på huse til den største udfordring for opførelsen af Europas største batterifabrik, Northvolt. Mandag Morgen har besøgt byen.

ARBEJDSMARKED

Side 32

Overenskomst stiller algoritmerne til ansvar

Rengøringsplatformen Hilfr har forhandlet en ny overenskomst på plads, hvor AI og algoritmeledelse er et hovedtema. Lektor Anna Ilsøe mener, at aftalen vil tjene som inspiration i fremtidige forhandlinger på det danske arbejdsmarked.



Side 34

KULTURANBEFALINGEN

Om migranter, sklerose, kattedamer og transkønnede

SINE PLAMBECH

Antropolog, forfatter og seniorforsker på Diis



Side 35

UGENS JOBSKIFTE

Direktør for foreningslivet i håndboldhallerne

HEINO KNUDSEN

Direktør for Dansk Håndbold.

Fjernvarmen er den grønne omstilling supervåben – og en dansk eksportmulighed

Tyskland, Polen, Holland og Storbritannien udvikler milliardplaner for fjernvarme – godt hjulpet af danske energidiplomater. Danmarks har et stort uforløst eksportpotentiale inden for fjernvarme.



AF **CLAUS KRAGH**
EUROPAREDAKTØR

GRØN OMSTILLING

Den gode nyhed er, at krig og klimakrise endelig har fået Europa til at indse, at det har været et historisk miljømæssigt og sikkerhedspolitisk selvmål at varme boliger op ved hjælp af gas og kul.

Den dårlige nyhed er, at det kommer til at tage mange år, før EU-landene har opbygget grønne og lokalt forsynede varmesystemer bygget på elektrificering, fjernvarme og overskudsvarme.

Men de er i gang nu, regeringerne i Tyskland, Polen, Holland og Storbritannien.

I alle landene arbejder man med omfattende varmeplaner og forbereder sig på at investere store milliardbeløb i fjernvarme i de kommende år, efter at man i 2022 og 2023 har haft travlt med den energikrise, der blev fremkaldt af de skyhøje priser på gas til opvarmning.

De store varmeplaner har både i Tyskland og Storbritannien givet regeringerne mediemæssig modvind – en modvind skabt af både højrepopulistiske klimakritiske partier og af eksempelvis det traditionelle regeringsparti CDU i Tyskland. Disse protester har ført til lempede krav til udfasning af individuelle gasfyr i Tyskland og Storbritannien, men de har ikke ændret ved, at man i Tyskland, Polen, Holland og Storbritannien står foran en massiv udvikling af fjernvarmesektorerne.

Danmark er Tysklands forbillede

Det største og det første store ryk i retning af meget mere fjernvarme og meget mere elektrificering af varmen er på vej i Tyskland, hvor den socialdemokratiske, liberale og

grønne midterregering har vedtaget helt ny lovgivning for den tyske varmeforsyning med virkning fra 1. januar 2024.

Tysklands grønne erhvervs- og klimaminister, Robert Habeck, der fra 2012 til 2018 var energiminister i den nordtyske delstat Slesvig-Holsten, er stærkt optaget af Danmarks erfaringer med fjernvarme, som har været med til at forme den tyske lovgivning.

Hjælpen til at lære af de danske erfaringer kommer blandt andet fra Christian Bjerrum Jørgensen, der i fem år har været energiattaché på den danske ambassade i Berlin udstationeret af Energistyrelsens afdeling for Global Rådgivning.

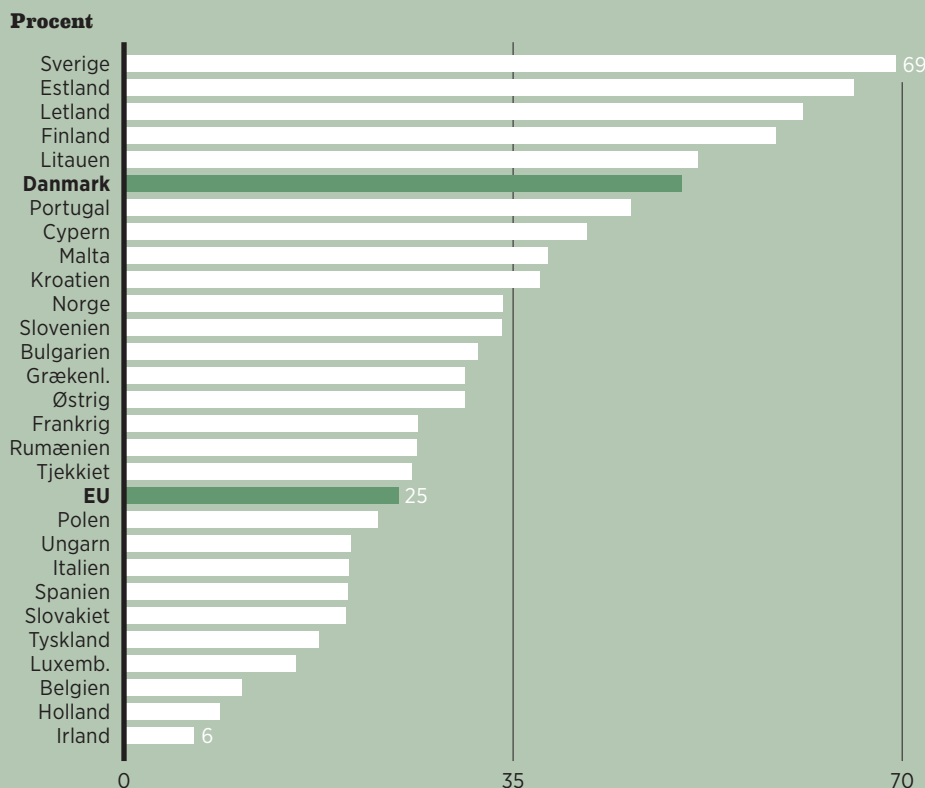
“Vi arbejder sammen med tyskerne på tre områder: Vi inspirerer den tyske regering med at udvikle deres nationale regulering – og bliver også inspireret den anden vej. Vi deler viden med de ca. 11.000 tyske kommuner, der er ved at lave lokale varmeplaner, og så er vi helt inde i maskinrummet hos forsyningsselskaberne, som skal implementere de grønne løsninger i konkrete projekter, der bliver sat i gang rundt omkring i Tyskland,” siger Bjerrum Jørgensen og fortsætter:

“Tyskerne har beregnet, at de skal investere 43,5 milliarder euro (godt 325 milliarder kroner, red.) i fjernvarmesektoren frem mod 2030 for at holde deres målsætninger. Så der er store eksportmuligheder for danske virksomheder.”

Udrulningen af varmeplaner i Tyskland er tilrettelagt sådan, at de store byer med over 100.000 indbyggere skal være færdige med deres planer i 2026, mens alle de mindre byer har fået to år mere. Den aktuelle regering vil tredoble antallet af husstande, som er tilsluttet fjernvarme-

Grønnere varme er centralt for klimaneutralitet

Andel af vedvarende energi i energiforbrug på varme og køling



FIGUR 1 — Halvdelen af EU's samlede energiforbrug går til opvarmning og nedkøling. Gas og kul har været helt dominerende i lande som Tyskland, Polen, Holland og Storbritannien. Disse lande lægger nu i stor stil om til grønnere energi gennem elektrificering ved hjælp af varmepumper og udbredelse af fjernvarme og -køling. Andelen af vedvarende energi på tværs af EU var i 2021 på 23 procent og steg til 24,8 procent i 2022. De høje tal i Nordeuropa skyldes ikke mindst brugen af biomasse, som også ønskes afviklet af EU. Potentialet for dekarbonisering af opvarmning og nedkøling er stort, men det er tungt at realisere.

KILDER — Eurostat, EU's Miljøagentur.

nettet frem mod 2045. Det betyder, at der skal tilsluttes i omegnen af 600.000 husstande til fjernvarmenettet.

Det store oppositionsparti CDU, der står til at overtage regeringsmagten efter valget til Forbundsdagen i september 2025, har gjort sig til fortalere for 'Eine Wärmewende ohne soziale Kälte' – altså en varmeomstilling uden social kulde. CDU og dets kommende regeringspartnere vil dog stå med den udfordring, at der ikke er mange realistiske alternativer til den nye varmeplan.

Polen har flest fjernvarmekunder

I Tysklands naboland Polen er der også en varmerevolution på vej.

Ikke færre end 16 millioner polske husstande er tilsluttet et fjernvarmenet, der er en arv fra landets Østblokfortid fra Anden Verdenskrig og frem til begyndelsen af 1990'erne.

"Regeringsskiftet sidste år har betydet, at der er store forandringer på vej i energipolitikken, hvor den hidtidige regering har siddet meget fast i kul. Og så bliver der nu frigjort store beløb fra EU, som var indefrosset på grund af stridighederne mellem den forrige regering og EU i Bruxelles," siger Niels Frederik Malskær, energiattaché på ambassaden i Warszawa.

"Der er stor viden om fjernvarme i Polen, men det er meget gamle systemer. Fordelen ved, at de allerede har så mange fjernvarmenetværk, er, at man ret hurtigt kan have en ret teknisk dialog med forsyningsselskaberne. De forstår at lægge rør og at drive et system. Udfordringen er så at vise dem, at der er et ægte grønt alternativ til kullet," siger Malskær.

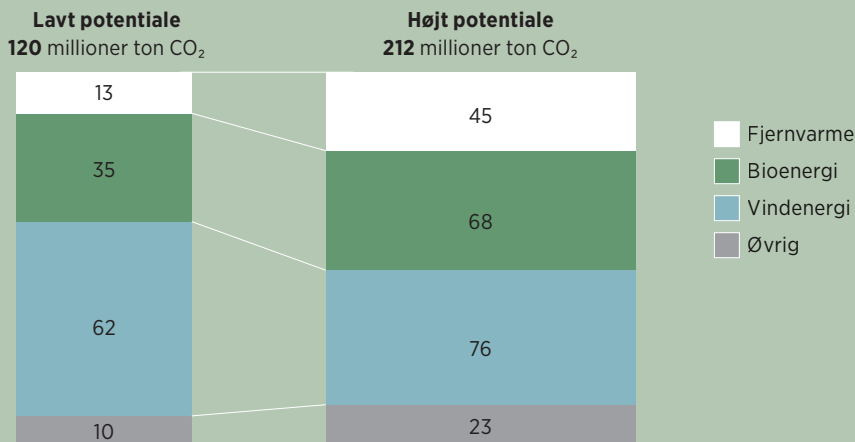
Under sin udsendelse til Polen er han – ligesom kollegaen Christian Bjerrum Jørgensen i Berlin – tilknyttet Global Rådgivning i Energistyrelsen, der har fast energi-

Fjernvarme er en klimapotent eksportvare

Potentiale for CO₂-reduktion i udvalgte eksporterede teknologier

Eksport af Dansk klimateknologi for 111 milliarder kroner

Reduktioner ved lavt og højt potentiale, mio. ton CO₂



FIGUR 2 — Selvom fjernvarmeteknologi og -service i 2023 'kun' udgjorde seks procent af Danmarks eksport af energiteknologi og -service, bidrager den med en væsentligt større andel – 11 til 21 procent – af de samlede reduktioner i drivhusgasser, som dansk eksport ansås at give anledning til. Det er mulighederne for at bruge overskudsvarme og grønne energikilder i fjernvarme, der giver teknologien det store klimapotentiale.

KILDER — 'Danmarks globale klimapåvirkning: Grøn eksport og potentielle reduktioner', Energistyrelsen, 2024 og 'Eksport af energiteknologi og -service', 2023.

samarbejde med i alt 24 lande verden over. Landene står tilsammen for 70 procent af verdens CO₂-udledninger, og bevillinger til 11 af disse landesamarbejder, herunder Tyskland og Polen, står, med regeringens udspil til finansloven for 2025, til at blive forlænget frem til 2028 under den såkaldte Eksportordning.

Den skatteyderfinansierede danske rådgivning til nogle af verdens rigeste lande vurderes af skiftende danske regeringer til både at gavne den globale grønne omstilling og danske eksportører af grønne teknologier og services.

Dansk eksport er for lille

Kim Behnke, der er stor tilhænger af ordningen med Global Rådgivning, er konsulent med ansvar for strategi og projektudvikling i Dansk Fjernvarme.

Han ser fjernvarmen som et supervåben i Europas grønne omstilling.

"Hele den elektrificering og grønne industrialisering med brint og P-t-X, som vi står overfor, betyder, at vi kommer til at producere enorme mængder overskudsvarme. Alt det kan fyldes ind i fjernvarmen, ligesom man kan bruge strøm fra sol og vind. Det er helt oplagt, at fjerdegenerationsfjernvarmen skal udbredes," siger Kim Behnke og fortsætter:

"Connie Hedegaard sagde det for mange år siden: At hvis hele Europa fik fjernvarme, så ville vi stå langt stærkere i kampen mod den globale opvarmning. Og det perspektiv er kun blevet endnu stærkere."

Ifølge Kim Behnke er der meget store muligheder for dansk eksport af teknologi og viden om fjernvarme i de kommende år.

"Men det ændrer ikke ved, at den danske eksport af fjernvarme allerede i dag burde være langt større. Efter min opfattelse burde den være mindst tre gange så stor, som den er i dag," siger Behnke.

I 2023 havde den danske eksport af fjernvarme en værdi på 5,7 milliarder kroner, hvilket var et beskedent fald i forhold til 2022, hvor den var på 6,1 milliarder kroner.

Selvom tallene er relativt beskedne, viser beregninger fra Energistyrelsen, at fjernvarme har et klimapotentiale, der er klart højere, end det er for de vindmøller og de teknologier til bioenergi, som fylder mere i eksporten.

Det skyldes, at det varme vand, som fjernvarmerørene sender rundt til forbrugerne, kan gå fra i vid udstrækning at være fossilt opvarmet, som det er tilfældet i dag, til at være næsten 100 procent grønt, fordi det kan komme fra vedvarende energi og overskudsvarme ///



Øremærket barsel udligner kommunale forskelle

Stigning i det gennemsnitlige antal ugers afholdt barsel for fædre fordelt på kommuner

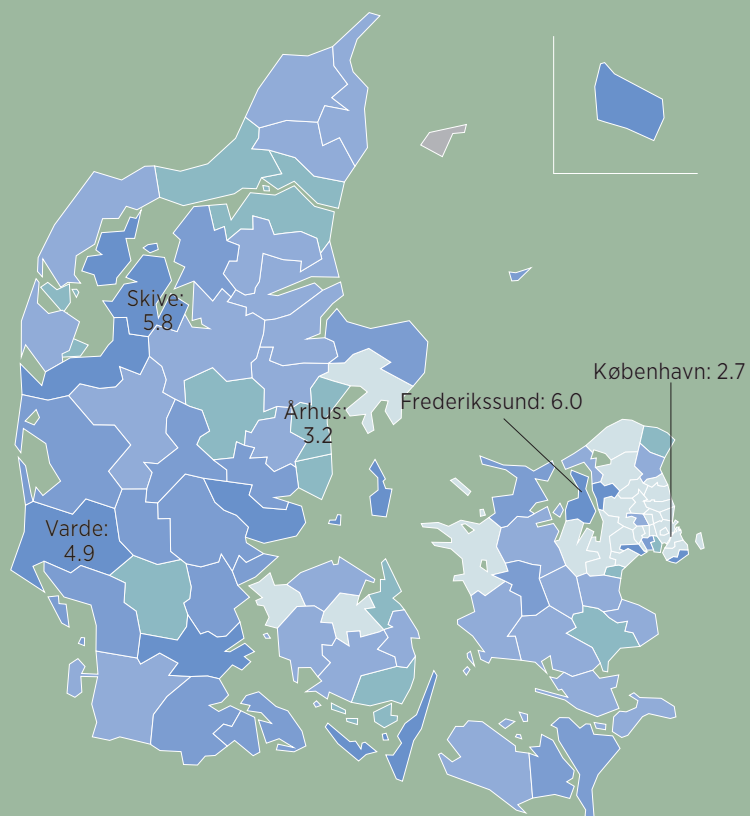
Det er allerede slået fast, at fædre i dag tager en markant længere barsel som en konsekvens af en ny lov om øremærket barsel til fædre, der trådte i kraft i august 2022 efter en EU-forordning. Nu viser en ny analyse fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, at udviklingen dækker over store kommunale forskelle. Den største stigning er generelt sket i de kommuner, hvor fædre tog kortest barsel til at starte med. I Skive Kommune er fædrene gået fra i gennemsnit at tage 3,2 ugers barsel i 2021 til 8,9 uger i 2022. Det er en stigning på 178 procent. Udviklingen har været mindre markant i Københavns Kommune og Region Hovedstaden generelt. I Københavns Kommune tager fædrene i gennemsnit kun 2,7 uger mere barsel, end de gjorde før lovændringen. Det skal dog ses i lyset af, at de københavnske fædre i forvejen tog en længere barsel end landsgennemsnittet. På den måde bidrager den øremærkede barsel til at udligne de kommunale forskelle i fædrenes barselslængde. På landsplan tog fædre i 2022 3,4 uger mere barsel, end de gjorde tilbage i 2021, mens mødre i gennemsnit tog 4,1 uger mindre.

NOTE – Fædre henviser til 'anden forælder', det vil sige den forælder, som ikke har født.

KILDE – 'Fædre holder mere orlov i barnets første leveår', Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2024

Ændring i det gennemsnitlige antal ugers orlov for far

6 uger 5 uger 4 uger 3 uger 2 uger 1 uge



Dansk økonomi spås fremgang i 2025 og 2026. Ifølge en ny prognose fra Arbejdernes Erhvervsråd vil Danmark fortsat have positiv økonomisk vækst i de kommende år – i høj grad takket været medicinalindustrien. AE forventer, at væksten vil være på henholdsvis 0,9 procent i 2024, 1,9 procent i 2025 og 1,6 procent i 2026. <https://buff.ly/4dRnoJg>



Økommuner kæmper med højere folkeskoleudgifter end landsgennemsnittet. Mens kommunerne i gennemsnit bruger 79.000 kroner per folkeskoleelev, så havde økommunerne Læsø, Samsø, Lolland og Langeland alle udgifter for over 100.000 per folkeskoleelev i 2023. En del af forklaringen er, at økommunerne skal fordele de faste omkostninger på færre elever. Det oplyser Danmarks Statistik. <https://buff.ly/4fPmuil>



Byggebranchen kan øge deres produktion med automatisering. Ifølge en ny analyse fra Kraka-Deloitte kan op mod halvdelen af arbejdsdagen i byggebranchen automatiseres. Det vil kunne skabe en årlig produktivitetsvækst i byggebranchen på to procent, hvis automatiseringen bliver fuldt indfriet over de næste 35 år.

<https://buff.ly/4cE3yAi>

Politik med langt lys på

Kompleksiteten vokser, tempoet stiger og vi famler efter politiske løsninger. Kan vi pejle politikken efter fremtidsscenarier? Kan vi lære at tage højde for det komplekse sammenspil af faktorer, der er med til at skabe de udfordringer, vi står over for?

Er det tid til en minister for fremtiden i Danmark? Side **9**

Sådan arbejder regeringer verden over med strategisk fremtids-tænkning Side **12**

Sigge Winther på vej med ny model til at tackle vilde problemer Side **14**



Er det tid til en **minister for fremtiden** i Danmark?

I mange lande har regeringen oprettet faste enheder, der har til opgave at analysere og skabe debat om de forskellige retninger, samfundet kan udvikle sig i fremover. Fremsyn og scenarier er blevet redskaber i den politiske proces – men ikke i Danmark.



AF **PETER HESSELD AHL**
REDAKTØR FOR DIGITAL OMSTILLING

POLITISK FREMSYN

Tempoet i politik stiger – og samtidig bliver de problemer, der skal tages stilling til, stadigt mere komplekse.

Verden er tættere forbundet end nogensinde, og det er tydeligt inden for næsten ethvert område, at udviklingen bestemmes i et samspil af mange forskellige faktorer, ofte fra vidt forskellige domæner på måder, der er umulige at forudsige med noget, der ligner præcision.

Så hvordan kan politikere træffe kvalificerede afgørelser om fremtiden?

“Jeg synes, man bliver for meget overladt til sin politiske intuition, og den kan jo være større eller mindre,” siger Martin Lidegaard, politisk leder for Det Radikale Venstre.

For Lidegaard er der “ubetinget” behov for en enhed i det politiske system, der systematisk ser på fremtiden for at få et bedre overblik over de mulige langsigtede konsekvenser, når politikerne skal beslutte, hvilke håndtag der skal drejes på.

Man kunne tolke oprettelsen af et Ministerium for Samfundssikkerhed og Beredskab som en indsats for at se fremad. Ministeriet får ansvar for at forebygge, modstå og håndtere hændelser, som udfordrer samfundets grundlæggende funktioner – og det lyder unægteligt

som komplekse problemstillinger, der kan udfolde sig på meget forskellige måder.

Martin Lidegaard mener, at metoder til strategisk fremsyn ville være særdeles relevante for det nye ministerium:

“I stedet for at tænke på beredskab helt snævert, som hvordan rykker vi ud, når der er en ulykke, så handler det jo også om det samlede samfunds beredskab og parathed til at møde fremtiden.”

De foreløbige meldinger om beredskabsministeriets opgaver tyder dog på, at den nye minister, Thorsten Schack Petersen, primært vil fokusere på militære trusler, cybersikkerhed og forsyningssikkerhed – omend beredskab i forbindelse med ekstreme vejrhændelser også er en del af ansvarsområdet.

Ikke del af den danske politiske værktøjskasse

Ser man ud over Danmarks grænser, har mange lande faste enheder, der løbende scanner horisonten for nye, vigtige trends og samler observationerne i analyser og scenarier for at tegne det udfaldsrum af udviklinger, der er mulige.

Det er nærmest påfaldende, at den type fremsyn ikke er del af den strategiske politiske værktøjskasse herhjemme.

Dén konklusion nåede OECD, organisationen af ud- >



De langsigtede perspektiver forsvinder let i den forhastede politiske virkelighed, mener De Radikales leder Martin Lidegaard, der efterlyser en enhed i det politiske system, der systematisk ser på fremtiden.

FOTO: IDA MARIE ODGAARD/
RITZAU SCANPIX

viklede lande, også frem til i en rapport om innovation i det offentlige i Danmark fra 2021.

“Danmark må forberede sig på komplekse, omskiftelige og uforudsigelige udfordringer. I den forbindelse kan den danske regering overveje, om der er behov for mere strukturel analyse af nye spørgsmål og et større engagement i scenarier og fremsyn i den offentlige sektor. Uden den type tilgange kan den danske regering falde bagud fra sin internationale lederrolle på områder som offentlig digitalisering,” konkluderer rapporten.

OECD anbefaler, at Danmark opbygger “*anticipatory innovation governance capacity*” – hvilket på dansk kan oversættes til kapacitet til forebyggende innovation i forvaltningen.

Man kan ikke regne det hele ud

I Danmark foretager især de store ministerier løbende fremskrivninger ved hjælp af meget omfattende regnemodeller. Den mest kendte er formentlig Finansministeriets DREAM-model og den opdaterede udgave; MA-KRO. Et andet eksempel er Danmarks Statistiks model ADAM.

Men målet med den type planlægning og analyse, som OECD foreslår, er *ikke* at lave præcise forudsigelser af effekten af et indgreb. Nøgleordet her er ‘*anticipatory*’, altså et forsøg på at være mere forudseende, forebyggende og forberede i forhold til situationer, der endnu er ganske uafklarede.

Derfor bruger man til det, der kaldes ‘*foresight*’, oftest

en stribe scenarier, der anskueliggør, hvordan udviklingen kan forløbe meget forskelligt.

Bjørn Bedsted er international direktør i [DemocracyX](#), en fond, der arbejder med borgerinddragelse i store samfundsproblemer. Bedsted har i mere end 20 år arbejdet med teknologivurdering, og han mener, at det er navet at stole på modellernes fremskrivninger.

“Det er en mekanistisk opfattelse af, hvordan man kan føre politik og træffe beslutninger for at få noget til at virke. Dilemmaet er, at man gerne vil have så meget data som muligt ind i sin model for at gøre den mere præcis. Men jo flere faktorer, du putter ind i modellen, des mere forsigtig skal du være med at tro på dens konklusioner. Når der er mange bevægelige dele, stiger uforudsigeligheden.”

Bjørn Bedsted peger også på, at når man bruger regnemodeller, virker fremtiden deterministisk; som om udviklingen allerede er afgjort.

“Man får en defensiv tankegang, hvor man fokuserer på at beskytte sig mod det, der kommer; russerne, AI, pandemier og så videre. Vi glemmer, at vi faktisk har evnen som demokratisk samfund til at vælge og skabe fremtiden. Ved at overveje forskellige scenarier kan vi stimulere fantasien,” siger Bedsted.

Tvunget til at tænke langsigtet

Institut for Fremtidsforskning har længe argumenteret for, at Danmark burde have en egentlig minister for fremtiden med ansvar for langsigtede analyser.



Når der skal tages beslutninger hurtigere og hurtigere for at komme videre til den næste dagsorden, forsvinder de langsigtede perspektiver let.

Martin Lidegaard, politisk leder for Det Radikale Venstre

“Vi er nødt til at have nogle arbejdsgange, der er udforskende og ikke kun planlæggende eller forberedende,” mener Nicklas Larsen, der er senior advisor i instituttet.

Umiddelbart vil de fleste formentlig synes, det lyder fornuftigt at gennemtænke konsekvenserne af de politiske beslutningsprocesser på en måde, der er mere åben over for både nye muligheder og uforudsete forandringer.

Men det tager tid. I Finland medgiver Jaana Tapanainen-Thiess, der leder statsministeriets fremtidsenhed, at det er en udfordring at få de mange deltagere fra forskellige instanser til at afsætte tid og kræfter til arbejdet.

Ikke mindst kan det være svært at få politikere til at engagere sig i processen. De har travlt,

der er konstant brande, der skal slukkes, og påtrængende sager, der kræver en reaktion.

Men netop derfor kan fremsynet være relevant, mener Martin Lidegaard:

“Vi er nødt til at skabe nogle strukturer, der gør os i stand til at nuancere det meget øjebliksfokuserede billede, vi har i dansk politik. Når der skal tages beslutninger hurtigere og hurtigere for at komme videre til den næste dagsorden, forsvinder de langsigtede perspektiver let. Derfor synes jeg, det er interessant, at man kan tage nogle greb, som sikrer, at vi så at sige tvinger os selv til at tage det lange perspektiv. Det er muligt, at vi alligevel vælger at prioritere kortsigtede gevinster, men så sker det med åbne øjne, fordi konsekvenserne er bedre belyst” ///

Fremtidstanker i dansk politik

Det er ikke fremmed at tænke på fremtiden i dansk politik, men det ligger lidt tilbage i tiden.

I 1986 blev **Teknologinævnet** oprettet for at betjene Folketinget med vurderinger af kommende teknologier.

Nævnet gennemførte ofte såkaldte “konsensuskonferencer”, hvor et repræsentativt udsnit af borgere gennem en periode blev undervist i en ny, kontroversiel teknologi og derefter udformede anbefalinger til politikerne. Metoden vakte en del opmærksomhed internationalt, og mange andre lande forsøgte sig også med borgerhøringer.

I 1995 skiftede nævnet navn til **Teknologirådet**, og i 2011 opførte det som offentligt råd. Siden fortsatte Teknologirådet med at lave analyser som en selvstændig fond, og i år blev rådet lagt sammen med organisationen DeltagerDanmark under navnet **DemocracyX**.

Mindlab, der blev oprettet i 2002, eksperimenterede med innovation i det offentlige frem til 2018. Mindlab arbejdede på tværs af fire ministerier og flere andre offentlige spillere og var også i høj grad en inspiration og samarbejdspartner for lignende enheder i andre lande.

I foråret 2017 oprettede regeringen, med statsminister Lars Løkke Rasmussen i spidsen, **Disruptionsrådet**, der bestod af 30 medlemmer, der var eksperter, fra virksomheder og fra arbejdsmarkedets parter.

Igennem knap to år diskuterede og analyserede medlemmerne den digitale udviklings muligheder og trusler. På det tidspunkt var der opstået en forståelse af, at udviklingen var eksponentiel, og at den ville virke omvæltende på stort set alle aspekter af samfundet.

Sådan arbejder regeringer verden over med strategisk fremtids­tænking

POLITISK FREMSYN

Spanien



Spanien etablerede i 2020 et [Nationalt Kontor til Foresight og Strategi](#), som hører under statsministeriet. Medarbejderne har et meget bredt udvalg af kompetencer; der er økonomer, miljøeksperter, historikere og jurister på holdet.

Det første store projekt var rapporten [Spain 2050](#), der udkom i 2021, og som indeholdt 200 konkrete forslag til, hvordan Spanien bedre kan imødegå de langsigtede udfordringer, som man havde identificeret inden for demografi, økonomi, geopolitik, miljø og sociale forhold.

Kontorets scenariemetoder kom også til at spille en vigtig rolle i planlægningen af Spaniens strategi for at genåbne efter covid-19. Efter pandemien arrangerede man debatmøder om fremtiden, som over 25.000 borgere og embedsmænd deltog i.

For at skabe debat har man desuden inviteret en række af landets bedste forfattere til at skrive korte essays om Spaniens fremtid.

Singapore



Singapores [Centre for Strategic Futures](#) er en del af premierministerens kontor og har udarbejdet scenarier siden 1995. Det er tydeligt, når man læser centerets rapporter, at der med tiden er opbygget en stor erfaring med systematisk, strategisk tænkning.

De kalder det selv for *“future craft”*; fremtids­­tænking som et håndværk.

På centerets website kan man finde et stort materiale med værktøjer og skabeloner til at gennemføre processer og workshops.

Hvert andet år udgives en stor samlet rapport med scenarier, overblik over trends, essays om fremtiden og beskrivelser af metoder. Den seneste er fra i år og kan [frit downloades](#).

Finland



Finlands enhed for fremtiden under statsministeren har i over 30 år udarbejdet rapporter om fremtiden til parlamentet.

Der udarbejdes en større oversigt for hver ny valgperiode, og alle ministerier og en lang række eksperter, erhvervslivet og borgere deltager i processen med at udforme scenarierne.

Den seneste rapport kan [frit downloades](#) på svensk og finsk. Mandag Morgen bragte i sidste uge [en længere artikel](#) om Finlands fremtidsforskning.

Wales



Wales har en lidt speciel, men ganske radikal tilgang til fremsyn. I 2015 vedtog man

‘Well Being of Future Generations Act’, der kræver, at offentlige instanser i Wales skal overveje, hvilke konsekvenser deres beslutninger har i forhold til kommende generationers trivsel.

Til at varetage det har Wales oprettet [en enhed](#) med

omkring 25 ansatte. Den ledes af en *future generations commissioner*, og for at sikre, at vedkommende holder sig fri for overvejelser om at blive genvalgt, udnævnes kommissæren for syv år ad gangen og kan ikke genvælges.

Den nuværende kommissær, Derek Walker, beskriver sit job som at forbedre livet for dem, der lever nu, næste år, 25, 50, 100 eller flere år ude i fremtiden.

Kommissionen vurderer ny lovgivning, budgetter og projekter i forhold til syv målsætninger for fremtiden: Velstand inden for de planetære grænser, resiliens, lighed, sundhed, sammenhængende fællesskaber, en levende walisisk kultur og global miljømæssig ansvarlighed.

Kommissionen kan ikke tvinge lovgiverne til at holde deres beslutninger inden for de mål, men man rådgiver og analyserer konsekvenserne, og hvis ikke nye forslag lever op til målene, kan man påtale det og forlange, at der leveres en argumentation, der retfærdiggør beslutningen.

Det skaber til tider gnidninger. Kommissæren har eksempelvis påpeget, at planlagte vejprojekter, der umiddelbart kunne effektivisere økonomien, var problematiske, fordi de ville føre til større forurening og ødelæggelse af natur. I stedet valgte man at prioritere cyklist og kollektiv transport højere.

Mandag Morgen har tidligere beskrevet Wales' Future Generations Commission i [en artikel](#).

... og mange flere

Flere andre lande har offentlige foresight-enheder, blandt andet [Canadas Policy Horizons](#), den amerikanske efterretningstjenestes [National Intelligence Council](#), Dubais [Future Foundation](#) og [Museum of the Future](#), Frankrigs [France Stratégie](#), og Storbritanniens [Futures and Foresight Unit](#).

EU



EU har flere afdelinger, der arbejder med strategisk fremsyn.

Det er stadig ikke klart, hvordan foresight vil være forankret i den nye kommission, men i Ursula Von der Leyens første kommissionsperiode havde det ganske stor vægt under den slovakiske kommissær Maroš Šefcovic.

Vi har tidligere beskrevet kommissionens afdeling for Strategic Foresight i Mandag Morgen.

Sideløbende findes der et lille generaldirektorat ved navn [IDEA](#), der rapporterer direkte til kommissionsformanden. IDEA arbejder også med at tage pejling på problemstillinger og trends, der vil kræve initiativer fra kommissionen.

EU's researchenhed [JRC \(Joint Research Centre\)](#) un-

derstøtter kommissionen med forskning, facts og konsekvensvurderinger af nye lovforslag og indsatsområder. JRC har 2.000 ansatte forskere fordelt på 56 laboratorier i seks lande.

JRC laver forskning og analyser på alle kommissionens arbejdsområder. Undersøgelserne er organiseret i 33 tværgående 'porteføljer' såsom cybersecurity, bæredygtige materialer og produkter, sundhed, nuklear sikkerhed og så videre.

En del af JRC's arbejde er analyse af trends og state-gisk foresight, og på det område arbejder JRC tæt sammen med kommissær Šefcovic' [afdeling for Strategic Foresight](#).

Sammen udarbejder man regelmæssige [briefings](#) om væsentlige nye trends, der viser sig i horisonten, og man udgiver årlige rapporter med [foresights](#) og fremtidige risici. Rapporten er en del af den tidlige formulering af nye indsatsområder for kommissionen.

Europa-Parlamentet har sin egen researchafdeling, EPRS, med over 300 ansatte, der støtter parlamentarikerne med facts, analyser og trends for fremtiden.

Det samlede EU-overblik

Arbejdet med at analysere fremtidsudsigterne samles på tværs af researchenhederne i EU-maskineriet i organisationen [ESPAS](#) – det står for European Strategy and Policy Analysis System.

Hvert femte år sammenfatter ESPAS undersøgelserne i en stor rapport. Den seneste, [Global Trends to 2040: Choosing Europe's Future](#), udkom i april.

Rapporten peger på fem overordnede tendenser for de kommende 15 år:

1. Verden bevæger sig fra samarbejde til konkurrence, især mellem USA, Kina og nye magter. Dette inkluderer hybride trusler som misinformation og cyberkrig.

2. Væksten påvirkes af geopolitisk fragmentering, teknologisk rivalisering, demografiske ændringer og overgangen til klimaneutralitet. EU's andel af global BNP forventes at falde.

3. Klimaforandringerne accelererer med risiko for at overskride målsætningen om temperaturstigning på 1,5 til 2 grader. EU vil opleve alvorlige klimaeffekter og skal indgå i et internationalt samarbejde for at tackle disse udfordringer.

4. Hurtig teknologisk udvikling, især inden for AI, ændrer industrier og samfundsstrukturer. EU står over for udfordringer med regulering, standardisering og teknologisk suverænitet.

5. Den økonomiske ulighed vokser og forværres af miljømæssige og teknologiske faktorer. Forskelle i adgang til uddannelse, sundhed og teknologi skaber sociale spændinger og politisk polarisering inden for EU ///

Sigge Winther på vej med **ny model til at tackle vilde problemer**

Interview

Unge mistrivsel, biodiversitetskrisen og det vildtvoksende bureaukrati. Samfundets mest komplekse problemer virker urokkelige. Derfor er der brug for nye redskaber i den politiske værktøjskasse, mener **Sigge Winther Nielsen**. På fredag lancerer hans Institut for Vilde Problemer en ny model, der "måler kompleksitet og hjælper folkestyret med at navigere igennem det".



AF **ANDREAS BAUMANN**, CHEFREDAKTØR
OG **JENS REIERMANN**, VELFÆRDSREDAKTØR

VELFÆRD

Vilde problemer kræver vilde løsninger – eller i hvert fald en helt ny tilgang til, hvordan de skal håndteres.

Lige nu lægger Sigge Winther Nielsen fra Institut for Vilde Problemer sidste hånd på en ny model, der tilbyder en helt ny tilgang til politisk navigation i de komplekse samfundsproblemer, der også kaldes 'vilde problemer'.

Modellen har fået det ligefremme navn Model for Vilde Problemer, og ifølge indkaldelsen til lanceringen af modellen på en høring på Christiansborg 13. september er den intet mindre end "den første model i verden, som måler kompleksitet – og hjælper folkestyret med at navigere igennem det".

De vilde problemer bliver ikke endegyldigt løst med den, understreger Sigge Winther Nielsen. Det er nærmere en tiårig horisont, man skal anlægge.

"Men det her er vores bedste bud indtil videre," siger han og forklarer, at der bliver tale om en model, der hele tiden skal videreudvikles og løbende skal fintunes, efterhånden som den bliver anvendt, og brugerne sender deres feedback. Også ved hjælp af kunstig intelligens.

"Vi har skyndt os langsomt med at udvikle modellen. Undervejs har mere end 800 praktikere, med erfaringer fra arbejdet med vilde problemer, givet os deres input og fortalt os, hvad de mener, der er brug for. Vi er ved at lægge

sidste hånd på modellen, som jeg tror bedst kan betegnes som en problemløsningsmodel," siger han.

Det er et tredje redskab til de to mest anvendte redskaber i politik hidtil: Jura og økonomi.

"I dag er der for mig at se grundlæggende to parametre, der indhegner politik. Det ene er jura. Er det inden eller uden for loven? Og det andet er økonomi. Er det inden eller uden for de økonomiske modeller og budgetter? Men alt andet derfra, det er sådan set *anything goes*. Og den her model skal derfor hjælpe der," siger Sigge Winther Nielsen.

Modellen er med andre ord et redskab til nytænkning af den måde, det politiske Danmark forsøger at løse tidens store samfundsproblemer på. Og dem er der mange af.

Vælgerne har lav tiltro til løsninger

En ny undersøgelse fra Institut for Vilde Problemer viser, at vælgerne på langt de fleste områder ikke tror, politikerne magter at løse samfundets store udfordringer. Det gælder alt lige fra krisen med biodiversiteten over unges mistrivsel og udfordringer i ældreplejen til afskaffelse af det offentlige Danmarks dårlige samvittighed – det vildtvoksende bureaukrati. Se figur 1.

"Jeg er lidt overrasket over folks lave tiltro. Det er særligt, fordi nogle af områderne er rimeligt centrale i velfærdssamfundet. Altså skole, ældre, uddannelse, integration," siger Sigge Winther Nielsen om den nye undersøgelse.

Undersøgelsen nuancerer en udvikling, der efterhånden



Til forskel fra jura, der kan hegne ting ind med paragraffer, og til forskel fra økonomi, der kan hegne noget ind i modeller og regneprincipper, så er det her jo en problemløsningsmodel.

den kun er alt for kendt. Det gælder i Danmark, og det gælder i langt de fleste andre OECD-lande. Fælles for borgerne i langt de fleste vestlige lande er, at flere og flere tvivler på, at politikerne kan løse de store udfordringer i samfundet.

Hvad er det for nogle samfundsproblemer, der er vilde?

"Grundlæggende handler det jo om problemer, som er meget svære at definere. Det er svært helt at være sikker på årsagerne til problemerne, det er svært med løsningerne. Der kan være mange, der skal involveres i løsningerne, og ikke nok med det, så kan der også være masser af konflikt. Når vi for eksempel snakker om unges mistrivsel, ved vi så helt præcist, hvorfor de unge mistrives? Når vi snakker om fertiliteten, har vi så forklaringen på, hvad der foregår?" siger Sigge Winther Nielsen.

Den forståelse har Winther Nielsen lånt fra to Berkeley-professorer, Horst W. J. Rittel og Melvin M. Webber, der tilbage i 1970'erne opstillede ti karakteristika for, hvad der kendetegner vilde problemer eller *wicked problems*.

Dengang var der ikke ret mange, der tog notits af deres arbejde. Sådan er det ikke længere. Nu bliver deres arbejde gengivet og citeret igen og igen. Og Sigge Winther Nielsen mener, de to amerikanske professorer var på forkant. Siden 1970'erne er samfundet blevet stadig mere komplekst, og det er i takt med den udvikling at deres arbejde er blevet stadig mere omtalt og citeret.

Sigge Winther Nielsen har også selv bidraget med sine to bøger, 'Entrepreneurstaten' og senest 'Vilde problemer',

hvor han har rettet fokus på de udfordringer i samfundet, som bare bliver ved med at blinke rødt trods mange års fokus og forsøg på løsninger.

Politik på speed

I sin egen karriere har Sigge Winther haft mange forskellige kasketter på. Og det er der en pointe med.

Du er sikkert velkendt hos Mandag Morgens læsere, for du er tidligere vært på Deadline, politolog, forsker, forhenværende DJØF-direktør og embedsmand. Og så er du i dag direktør for Institut for Vilde Problemer. Hvad er den røde tråd?

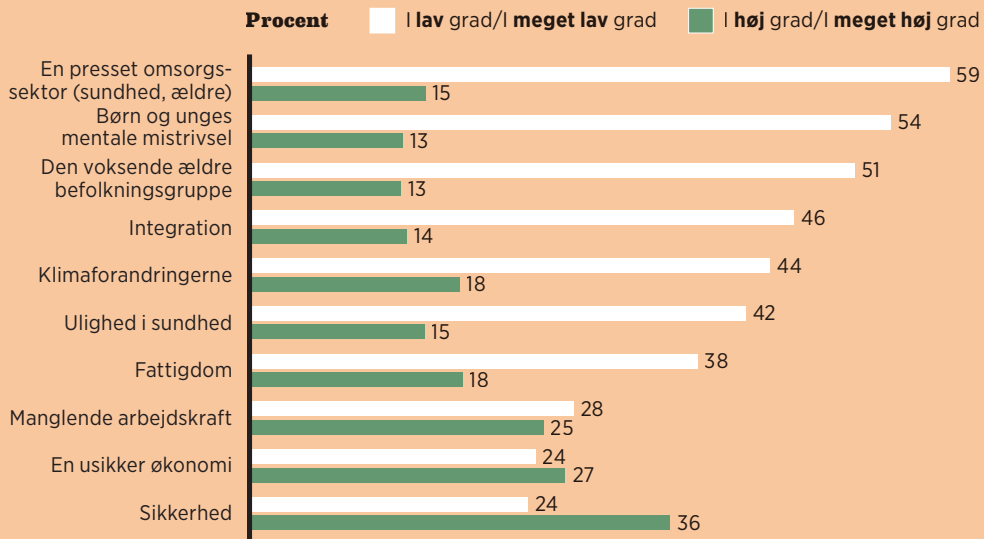
"Jeg har altid gerne villet krydse mellem siloerne. Jeg har boet en del år i USA, har amerikansk familie og har læst og forsket på amerikanske universiteter. Jeg kunne se, at amerikanerne bevægede sig mellem mediebranche, konsulentbranche, centraladministration og tænketanke. Det har inspireret mig helt vildt, for så kan man se på samfundets tandhjul fra forskellige vinkler," siger han.

Ud fra dette tværgående perspektiv er han ikke i tvivl, når man spørger, om vi i dansk politik har de redskaber til at håndtere samfundsproblemer, som vi har brug for.

"Det helt korte svar er nej. Det er ikke nødvendigvis problemet i sig selv, der er blevet mere komplekst. Håndteringen af den kolde krig, problemerne med syrerregnen, var også svær. Men det er alt det, vi har bygget op rundt omkring os selv, der gør det ekstra svært. Der skal for ek-

Borgerne tvivler på, at politikerne kan tackle vilde problemer

Spørgsmål: I hvilken grad mener du, at det politiske system i Danmark er i stand til at skabe holdbare løsninger på følgende udfordringer?¹

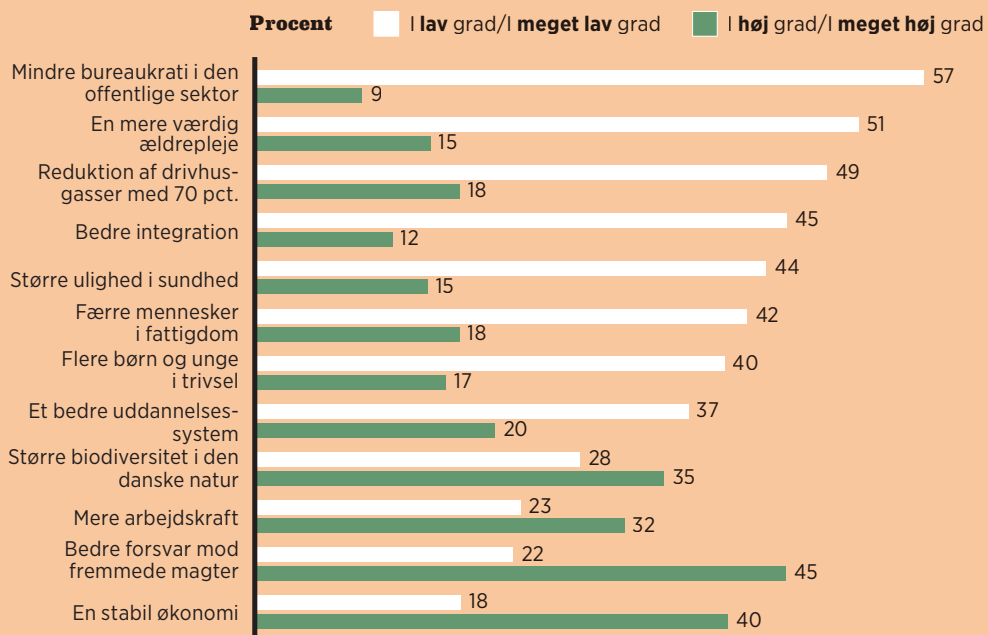


FIGUR 1 — Et flertal af vælgerne tror kun, politikerne kan levere holdbare løsninger på sikkerhed og økonomi, men ikke på de vilde problemer med det stigende antal ældre og mistrivlsen blandt børn og unge.

NOTE¹ — N = 1.041 danskere. **KILDER** — Tænketanken INVI.

Lav tiltro til politiske resultater frem mod 2030

Spørgsmål: Hvor sandsynligt mener du, det er, at det politiske system i Danmark er i stand til at levere følgende resultater i 2030?¹



FIGUR 2 — Vælgerne i Danmark har godt nok tiltro til, at politikerne kan levere en stabil dansk økonomi, et godt forsvar og mere arbejdskraft. Men på rigtig mange andre områder har borgerne ikke tiltro til, at politikerne kan levere resultater frem mod 2030. Vælgerne tror slet ikke på, at bureaukratiet kan mindskes i den offentlige sektor.

NOTE¹ — N = 1.041 danskere. **KILDER** — Tænketanken INVI.



På et tidspunkt kan du ikke sætte ydelserne mere ned, så reagerer folk ikke på det. Så er det nogle andre ting i værktøjskassen, vi skal bruge. Og dem har vi nok ikke været særlig gode til at kultivere i og omkring Slotsholmen.

Sigge Winther Nielsen, stifter og direktør, Institut for Vilde Problemer

sempel syv ministerier til at tage sig af de unges mistrivsel,” siger han.

Det kan være en af forklaringerne på, at borgerne ifølge INVI-undersøgelsen ikke tror, politikerne kan løse store samfundsudfordringer.

”Jeg tror ikke, nogen politikere møder på arbejde for ikke at løse problemerne. Jeg synes faktisk, de er blevet givet en ret svær opgave. Altså, de skal være til stede på sociale medier, og de skal genvælges, og det hele går enormt hurtigt, og så skal de lige sørge for at få en masse komplekse lovgivninger på plads. De kan bare ikke følge med. Og så er det jo svært at vedtage holdbar politik. Jeg tror, det er noget af det, som vælgerne haropfanget,” siger Sigge Winther Nielsen.

Måske er du for hård ved politikerne, for vælgerne har faktisk tiltro til, at de kan håndtere en stabil økonomi? Det er jo ikke kommet af sig selv. I 70'erne og i 80'erne stod Danmark tæt på afgrundens rand.

”Det er enormt positivt, at folk tror på, at politikerne kan sikre en stabil økonomi. Da vi sidste gang havde en demokratikrise og en økonomisk krise tilbage i 70'erne, så var det jo noget af det, man virkelig, virkelig satte ind på. Og det var der, hvor demokratiet viste, at det var selvkorrigerende. At demokratiet kunne lave nogle greb, som har gjort, at politikerne fik rettet op på økonomien. Jeg savner, at vi på samme måde ser de vilde problemer i øjnene og siger, okay, hvis vi virkelig gør noget, så er der sådan nogle større greb i værktøjskassen, vi skal i gang med.”

Den ny værktøjskasse

Men er det en del af problemet i dag, at vi stadig bruger de økonomiske værktøjer til at fikse alle mulige andre samfundsproblemer?

”Reformkommissionen med Nina Smith som formand viste os i hvert fald, at der er en grænse for, hvad du kan bruge økonomiske incitamenter til. Altså på et tidspunkt kan du ikke sætte ydelserne mere ned, så reagerer folk ikke på det. Så er det nogle andre ting i værktøjskassen, vi skal bruge. Og dem har vi nok ikke været særlig gode til at kultivere i og omkring Slotsholmen. Vi skal have en bredere værktøjskasse til nogle af de problemer, vi har tumlet med i mange år.”

Tror du, vi ender med at kunne håndtere vilde problemer?

”På den helt korte bane, så er jeg ikke fortrøstningsfuld. Nej. Men over 10, 20, 30 år, så ja. Det kræver et nyt tankesæt, det kræver en ny værktøjskasse, det kræver nogle nye modeller. Det kræver noget mod, det kræver nogle anderledes arbejdsgange. Det kommer ikke i morgen, men hvis ikke vi prøver at skubbe på det nu, så kommer det aldrig.”

I forrige uge var det meste af INVI på studietur i Finland for at lære om deres brug af alternative politiske værktøjer, som vi måske også kan lade os inspirere af i Danmark.

”For nogle år siden begyndte de i Finland på det, der hedder Experimental Finland, og nogle vil nok kunne huske den her snak om borgerløn. I Finland testede man det, så borgere i nogle kommuner kunne få borgerløn i stedet for dagpenge, mens borgere i andre kommuner fortsatte på dagpenge. Og de fandt ud af, hvad der virkede, hvor og hvordan og hvorfor. Det er nogle af de ting, vi skal have bygget ind i problemløsningen, som vi simpelthen ikke i dag har et setup til at gøre.”

Hvis du skal prøve forskellige modeller af, så behandler du også folk forskelligt?

”Ja. Det, der skete i Finland, var jo, at man også tog medierne med ind og sagde, vi ved godt, vi kommer til at behandle folk forskelligt, men folk er også forskellige, så lad os prøve at teste det i virkeligheden,” siger han.

Så efter på fredag og med jeres nye model, har vi så de værktøjer, der skal til at løse nogle af de her vilde problemer?

”Jeg håber, vi er kommet et skridt videre. Til forskel fra jura, der kan hegne ting ind med paragraffer, og til forskel fra økonomi, der kan hegne noget ind i modeller og regneprincipper, så er det her jo en problemløsningsmodel. Den skulle gerne kunne samle folk rundt om et problem.”

”Hvis vi skal gøre noget ved den grønne trepart, hvis vi skal gøre noget ved unges mistrivsel, så er det ikke sådan, at vi bare kan sende en lovgivning ud. Så det her er mere en måde at hjælpe alle de her aktører til at få et fælles afsæt – en fælles model at tale ud fra – i stedet for at alle kommer med deres egne fakta. Så det er forhåbentlig noget, der kan hjælpe lidt” ///

International arbejdskraft gør Danmark og danskerne rigere

Håndværkeren Jakub fra Polen, salgsassistenten Ursula fra Sverige og lægen Rahul fra Indien. 400.000 udenlandske lønmodtagere i Danmark sætter turbo på den økonomiske vækst, øger danskernes velstand og forbedrer de offentlige finanser, viser ny analyse. Alene personer på beløbsordningen bidrager i snit med 408.000 kroner årligt i de offentlige pengekasser.



AF **TORBEN K. ANDERSEN**
POLITISK REDAKTØR

VELFÆRD

Det er en vild udvikling.

På få år er antallet af internationale lønmodtagere eksploderet i Danmark. De udgør i dag en rekordstor andel af de ansatte i landets virksomheder og i det offentlige velfærdssamfunds frontlinje.

Der er nu næsten 400.000 internationale lønmodtagere i beskæftigelse – svarende til 12 procent af beskæftigelsen. Det er syv gange så mange som for 30 år siden under Nyrup-regeringen og tæt på en fordobling siden 2015. SE FIGUR 1.

Det kan mærkes på økonomien. De mange udlændinge sætter ekstra meget skub på den økonomiske aktivitet, øger danskernes velstand og forbedrer de offentlige finanser, så der bliver bedre råd til sygehuse, skoler og ældrepleje.

Den internationale arbejdskraft alene anslås at bidrage med op imod 14 procent af bruttoværditilvæksten (BVT) sidste år – svarende til cirka 300 milliarder kroner – og set i lidt længere perspektiv med op imod 40 procent af den samlede BVT-vækst siden 2015. SE FIGUR 2.

Den internationale arbejdskrafts store betydning for

økonomien og arbejdsmarkedet i Danmark fremgår af [en analyse](#) fra Økonomiministeriet i den nye økonomiske redegørelse.

“Set fra danske virksomheders perspektiv er de mange internationale lønmodtagere en kæmpe gevinst, da de er en enormt vigtig kilde til at sikre den nødvendige arbejdskraft og er med til at holde gang i væksten i Danmark,” siger forskningschef Jan Rose Skaksen fra Rockwool Fondens Forskningsenhed.

Den eksplosive stigning i antallet af udenlandske lønmodtagere kan også vejes op imod de mange – ofte meget omstridte – reformer, som skiftende regeringer har gennemført siden 2009 for at øge arbejdsudbuddet. Reformerne handler blandt andet om dagpenge, førtidspension, SU, efterløn, kontanthjælp, skat samt afskaffelse af store bededag.

De har tilsammen ‘blot’ øget arbejdsudbuddet med omkring 140.000 personer.

Halvdelen rejser hjem inden for fem år

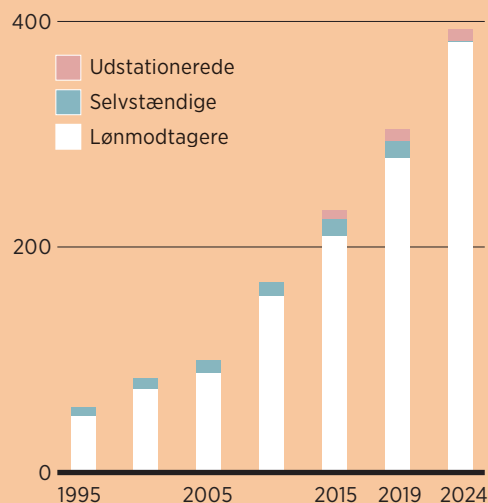
Den internationale arbejdskraft i Danmark er en sammensat gruppe af mennesker, der kommer fra alle hjørner af verden.



400.000 internationale lønmodtagere i Danmark bidrager med 300 milliarder kroner årligt i vækst

Udviklingen i den internationale arbejdskraft

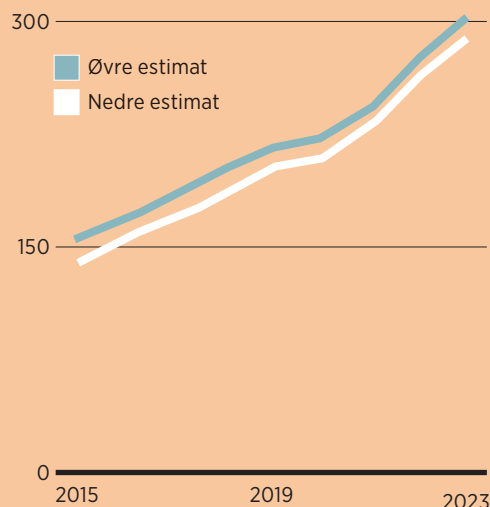
1.000 beskæftigede



FIGUR 1 — Den internationale arbejdskraft er fordoblet på under ti år og er syv gange så høj som i 1995. Den udgør nu knap 12 procent af beskæftigelsen.

International arbejdskrafts estimerede årlige bidrag til bruttoværditilvæksten

Milliarder kroner¹

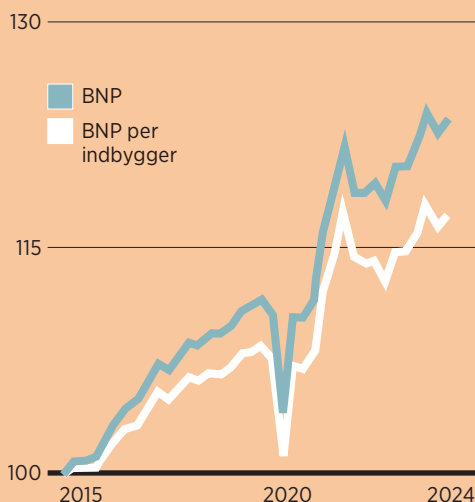


FIGUR 2 — International arbejdskraft bidrager med 12-14 procent af bruttoværditilvæksten (BVT) - svarende til knap 300 milliarder kroner.

NOTE¹ — 2020-priser, estimeret bidrag.

BNP per indbygger og samlet BNP

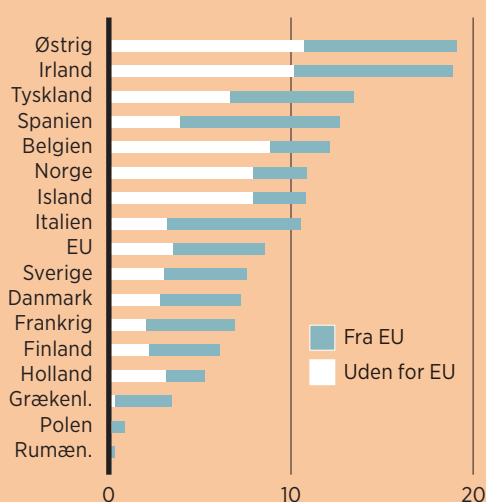
Indeks, 1. kvartal 2015=100



FIGUR 3 — Det stigende antal internationale lønmodtagere skaber økonomisk vækst. Men det betyder også, at flere skal deles om den stigende velstand. Udviklingen i BNP per indbygger har ikke været lige så stærk som udviklingen i det samlede BNP.

International arbejdskraft i andel af beskæftigede i udvalgte EU-lande

Procent af beskæftigede



FIGUR 4 — Konkurrencen om arbejdskraft er hård i Europa. Danmarks naboer som Tyskland, Sverige og Norge har en lidt større andel af international arbejdskraft end Danmark.





De går fra at trække på offentlige ydelser til i stedet at betale indkomstskat og dermed bidrage til at finansiere velfærdsstaten. Det er 100 procent en kæmpe økonomisk gevinst.

Jan Rose Skaksen, forskningschef i Rockwool Fondens Forskningsenhed

Det er både håndværkeren Jakub fra Polen, salgsassistenten Ursula fra Sverige, lægen Rahul fra Indien, den kinesiske it-specialist Wu og den syriske skolelærer Noor. Fælles for dem alle er, at de er udenlandske statsborgere i beskæftigelse i Danmark.

På topfem over lande, hvorfra der kommer flest lønmodtagere til Danmark for at arbejde, finder man nu Polen og Rumænien efterfulgt af Tyskland, Sverige og Ukraine.

Halvdelen af dem rejser hjem igen inden for fem år. Dermed slipper Danmark for at skulle betale folkepension, ældrepleje og dyre sygehusbehandlinger, når de bliver gamle. Det er en god forretning for den danske statskasse.

Andre bor her i en længere årrække. De har måske fået asyl eller familiesammenføring. Og det er især bemærkelsesværdigt, at en tredjedel af væksten i den internationale arbejdskraft siden 2015 er et resultat af, at mange flere udenlandske statsborgere i Danmark – især ikke-vestlige indvandrere – har fået en meget stærkere tilknytning til arbejdsmarkedet og nu er kommet i job.

Det er en positiv tendens, der virkelig kan mærkes i de offentlige pengeasser.

“De går fra at trække på offentlige ydelser til i stedet at betale indkomstskat og dermed bidrage til at finansiere velfærdsstaten. Det er 100 procent en kæmpe økonomisk gevinst,” siger Jan Rose Skaksen.

Danskernes velstand stiger også

Som topøkonom har Jan Rose Skaksen i årtier forsket i indvandring og dens betydning for arbejdsmarkedet og økonomien.

Når han med sine ekspertbriller læser den nye analyse, er han særlig opmærksom på en række tendenser. Hvad betyder for eksempel den internationale arbejdskraft for den enkelte danskers velstand? For virksomhedernes produktivitet? For sæsonkonjunkturer? Og hvor meget betyder de enkelte grupper for de offentlige finanser?

“En BVT-vækst på 300 milliarder kroner sidste år er virkelig stort. Men man skal bare huske på, at velstanden skal fordeles på flere mennesker. Langt den største del

af den vækst går til indvandrerne selv i form af blandt andet lønninger. De har måske også deres familie med, som også trækker på den offentlige velfærd som børnepasning, skoler og sygehuse. Derfor er effekten for den enkelte danskers velstand ikke nær så stor,” siger Jan Rose Skaksen.

Det fremgår også af analysen. Den dokumenterer, at væksten i BNP per indbygger ikke er vokset lige så meget som Danmarks samlede BNP. Især de senere år har udviklingen i BNP per indbygger været svagere end det samlede BNP. Men det vokser dog. Og det indikerer, at den enkelte danskers velstand stiger. SE FIGUR 3.

Den øgede velstand hænger også sammen med, at den udenlandske lønmodtager generelt er yngre end den typiske dansker. Otte ud af ti udenlandske statsborgere er i den arbejdsdygtige alder mellem 15 og 64 år. For danskere er det kun godt seks ud af ti.

Udlændinge er således med til at gøre arbejdsstyrken i Danmark yngre.

Bidrager med 408.000 kroner i snit

De mange udlændinge bidrager ikke bare til flere hændelser på arbejdsmarkedet. Også deres gennemsnitlige arbejdstid er øget. Den er stadig lidt kortere end for danske lønmodtagere. Men forskellen bliver mindre og mindre.

Den internationale arbejdskraft har således bidraget med lige knap halvdelen af den samlede stigning i den gennemsnitlige arbejdstid for lønmodtagere fra 30,5 timer til 30,7 per uge siden 2019.

Det lyder måske ikke af meget. Men det er den slags, der kan mærkes i finansminister Nicolai Wammens (S) pengekasse.

Også lønforskellen mellem dansk og international arbejdskraft er blevet mindre med årene. Ifølge analysen er det et udtryk for en stigende produktivitet blandt både danske og udenlandske lønmodtagere.

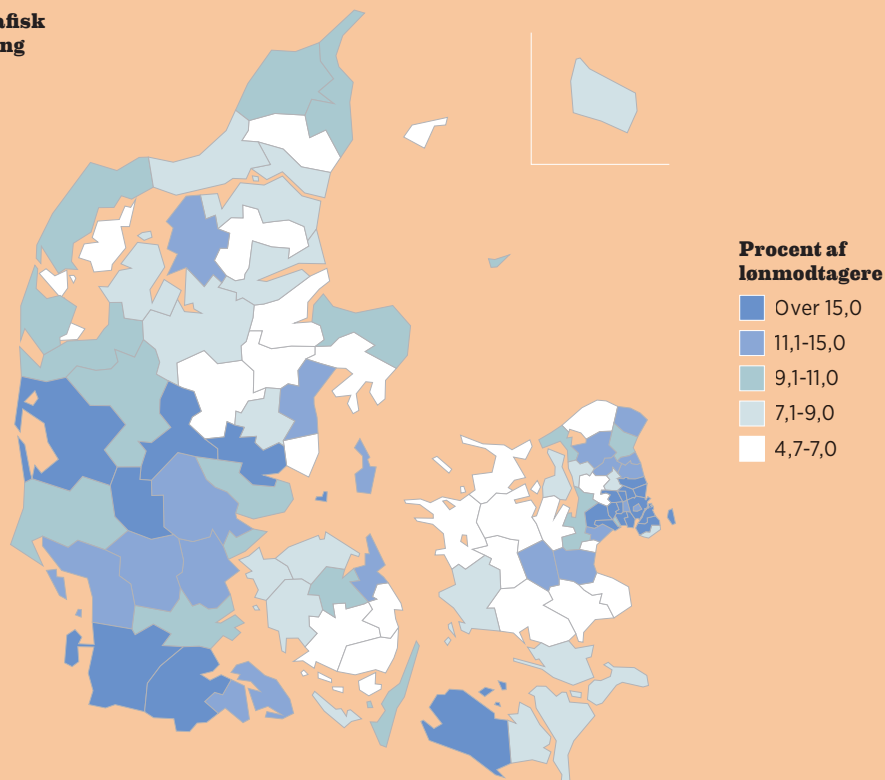
Den mindskede lønforskel hænger blandt andet sammen med, at der kommer flere og flere til landet for at arbejde på særlige erhvervsophold med relativt høje lønninger som for eksempel på beløbsordningen, der kræver en høj løn på mindst 487.000 kroner årligt.



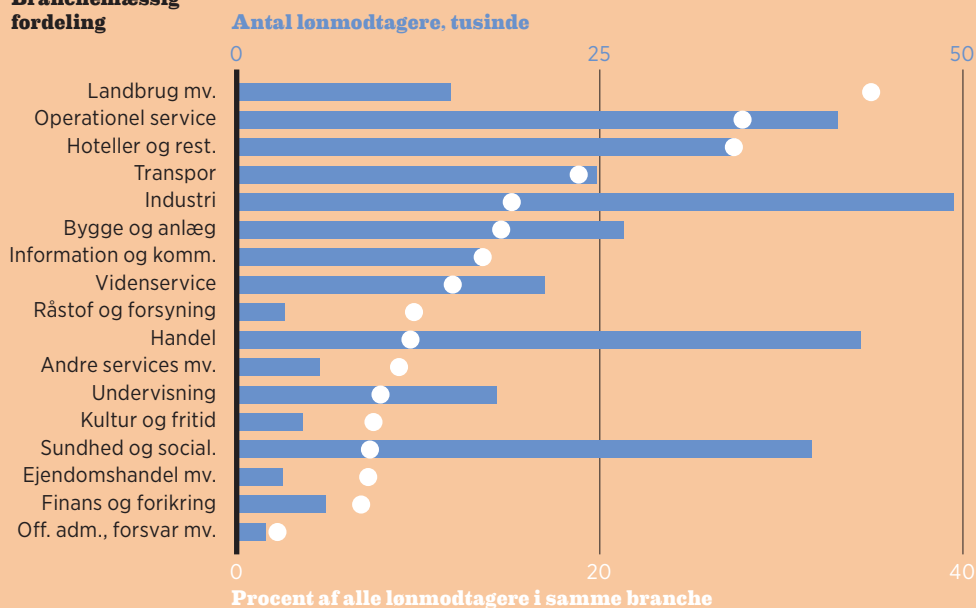
International arbejdskraft er spredt over hele landet og i mange brancher

International arbejdskrafts andel af det samlede antal lønmodtagere i kommuner og brancher

Geografisk fordeling



Branchemæssig fordeling



FIGUR 5 — Den internationale arbejdskraft er bredt fordelt over hele landet og på tværs af mange forskellige brancher. Andelen svinger mellem 5 og 36 procent i de enkelte kommuner. Og andelen er især stor indenfor landbrug og inden for serviceerhverv som transport, hoteller, restauration og rengøring.

KILDE — 'Økonomisk redegørelse', Økonomiministeriet, august 2024.



Danske virksomheder og dansk økonomi havde slet ikke stået i så god en situation i dag, hvis det ikke var for de mange dygtige internationale kolleger, som er kommet til. Men der er hård konkurrence om den dygtige arbejdskraft over hele verden.

Jacob Holbraad, administrerende direktør i DA

De personer, som får ophold i Danmark på beløbsordningen, har i snit en løn på 816.000 kroner, og næsten hver fjerde af dem tjener over en million kroner om året. De er måske specialister på deres område og kan hjælpe virksomheden med værdifulde kompetencer.

Det er da også folk på beløbsordningen – og fast trackordningen, der gør det hurtigere og mere fleksibelt for virksomheder at hente udenlandske medarbejdere til Danmark – som bidrager mest til de offentlige finanser. Også selv om folk måske har ægtefælle og børn med, som trækker på de offentlige velfærdsudgifter til børnehaver, skole og sygehus, bidrager de positivt på de offentlige finanser. De bidrager i snit med 408.000 kroner per person.

Til sammenligning bidrager folk på asyl eller familiesammenførte i snit negativt til de offentlige pengekasser. De har måske flere børn med og har en svagere tilknytning til arbejdsmarkedet på grund af sprogproblemer, kort uddannelse eller psykiske lidelser som følge af krig og uro i hjemlandet.

Spredt ud over hele landet

Den internationale arbejdskraft er spredt ud over alle dele af landet. Men der er dog stor forskel mellem de enkelte kommuner.

Hvor udlændinge for eksempel udgør 36 procent af det samlede antal lønmodtagere i en forstadskommune som Gladsaxe, udgør de kun 5 procent i den nordjyske kommune Brønderslev, ifølge analysen. I København er det lige knap hver fjerde. SE FIGUR 5.

Især kommuner i Syddanmark og i hovedstadsområdet har en høj andel af internationale lønmodtagere sammenlignet med andre steder i landet. Det skyldes blandt andet det store antal pendlere fra Sverige og Tyskland.

Som metropol og vækstlokomotiv tiltrækker hovedstadsområdet også generelt flere udlændinge. Ligesom Lolland lokker mange udenlandske arbejdere i disse år på grund af byggeriet af Femern Bælt-forbindelsen.

En række brancher er da også dybt afhængige af udenlandsk arbejdskraft. Det gælder for eksempel landbrug,

transport, rengøring, hoteller og restauranter. Målt på antal personer er de fleste dog beskæftiget i industrien.

Hård konkurrence om arbejdskraften

DA's administrerende direktør, Jacob Holbraad, mener, at internationale lønmodtagere også i de kommende år vil være helt afgørende for at løse manglen på arbejdskraft i både den private og offentlige sektor.

Han opfordrer derfor regeringen til at gøre det så enkelt som overhovedet muligt for danske virksomheder at ansætte internationale medarbejdere.

“Danske virksomheder og dansk økonomi havde slet ikke stået i så god en situation i dag, hvis det ikke var for de mange dygtige internationale kolleger, som er kommet til. Men der er hård konkurrence om den dygtige arbejdskraft over hele verden. Den demografiske udvikling i EU-landene gør, at der bliver færre europæere i den arbejdsdygtige alder, som vi kan håbe på at rykke til Danmark,” siger Jacob Holbraad.

Han foreslår konkret Folketinget hurtigt at indføre en ordning, der gør det muligt for virksomheder, som er dækket af en af de mange overenskomster på DA/FH-området – og dermed har sædvanlige løn- og arbejdsvilkår – at ansætte medarbejdere fra lande uden for EU i overenskomstdækkede job uden yderligere bureaukrati.

Selv om antallet af internationale lønmodtagere i Danmark er steget eksplosivt de senere år, ligger vi under gennemsnittet i EU. Andre sammenlignelige lande som Norge, Sverige og Tyskland har en højere andel af udenlandsk arbejdskraft. SE FIGUR 4.

Jan Rose Skaksen er dog ikke så bekymret for, at Danmark får svært ved at tiltrække udenlandsk arbejdskraft. For som han udtrykker det:

“Danmark er blevet et virkelig godt land at være i. Vi betaler høje lønninger, også sammenlignet med andre lande i Europa. Samtidig er der store potentialer for at tiltrække arbejdskraft fra andre lande som Indien. Derfor er jeg ikke så bekymret for mange andre for, om vi kan tiltrække udenlandsk arbejdskraft fremover” ///

Professor:

Den offentlige forvaltning agerer som en startupvirksomhed

Nye faglige perspektiver på sagerne, konstant bevægelse, hyppige retningskift. Det offentlige Danmark er i konstant forandring, og som moderne offentlig leder skal man navigere i det kaos og støtte sine medarbejdere i at finde mening i det usikre. Tag med to ledelsesforskere ind i maskinrummet på den offentlige sektor, der dyrker et ideal om konstant foranderlighed.



AF JOURNALIST
MATHILDE WEIRSØ

OFFENTLIG LEDELSE

Lægen, fysioterapeuten, ergoterapeuten, socialrådgiveren, psykologen og misbrugseksperter betragter alle borgeren. Ikke på samme tid – men forskudt i tid og rum.

Der er tydeligvis nogle helbreds- og sygdomsudfordringer som følge af dårlig livsstil og hjerteproblemer. Men hun virker også lidt depressiv og ængstelig. Hun kommer aldrig ud af sin lejlighed, som hun i øvrigt ikke har råd til.

Så er der mon et socialt problem? Et ensomhedsproblem? Et økonomisk problem? Et alkoholproblem. Måske noget helt ottende, som ingen endnu har opdaget?

Hvilke behandlinger og tilbud vurderer eksperterne hver især, der er brug for?

Lægen tænker i medicin, ergoterapeuten i forebyggelse, fysioterapeuten i genoptræning, socialrådgiveren i økonomi, psykologen i diagnoser, og misbrugseksperter tænker i afvænningsforløb.

Det bliver nu en opgave for den nyansatte mellemleder i kommunens social- og sundhedsforvaltning at danne sig et overblik over de mange faglige blikke, der er på borgerens udfordringer. Hvordan skal handlingsplanen se ud? Og hvad er den økonomiske ramme?

Velkommen til sagsbehandlingen i din lokale kom-

mune, der, med regeringens nye ambitioner om kommunal frisættelse, snart skal operere mere selvstændigt og selvbestemmende.

Erfaringer fra frikommuneforsøg viser ifølge en undersøgelse fra Vive (Midtvejsevaluering af velfærdsaftaler, 2023), at frisættelsen giver plads til nye idéer blandt andet på grund af afbureaukratisering.

Men ifølge professor på CBS Niels Åkerstrøm Andersen vil frisættelsen af kommunerne blot lægge endnu et lag til kompleksiteten i den offentlige forvaltning. Han siger:

“Kompleksiteten i den offentlige forvaltning er vildtvoksende, og ledelsesopgaven bliver at navigere i det kaos. Som leder skal man ikke blot forstå de mange forskellige perspektiver, man skal også orkestrere og vurdere dem.”

Niels Åkerstrøm Andersen har brugt de senere år af sin forskerkarriere på at undersøge, hvad der fra et systemisk og ledelsesmæssigt perspektiv er på spil i den moderne offentlige forvaltning.

Hvorfor er den tilsyneladende agil og træg på én og samme tid?

Amazonkultur i kommunen

For at vi kan forstå det skisma, tager professoren os i første omgang en tur med til Silicon Valley, nærmere >



Det her er ikke et dansk kommunekontor, men et indgangsparti hos kæmpevirksomheden Amazon. Sloganet kunne imidlertid også gælde for de tusindvis af ledere og medarbejdere i det offentlige i Danmark, fordi der også her hersker et ideal om konstant transformation, mener CBS-professor Niels Åkerstrøm Andersen.

bestemt techvirksomheden Amazon. Ved indgangen møder vi et lysende skilt, hvor der står: *DAY 1*.

Det er topchef og stifter Jeff Bezos, der har formuleret det, fordi han driver sin virksomhed ud fra en kultur, hvor medarbejderne agerer, som om virksomheden – på trods af sin enorme størrelse og efterhånden mange års levetid – stadig er en startupvirksomhed. Det handler om at bevare en mentalitet, hvor virksomheden hele tiden agerer, som om den er i sin tidlige, mest dynamiske fase, uanset hvor stor eller etableret den bliver.

“Her hersker nuet, og ingen forholder sig til fortid eller fremtid,” fortæller Niels Åkerstrøm Andersen.

Selvom der er langt fra Amazon og Silicon Valley til kommunekontoret et sted i Danmark, så kunne sloganet ifølge Niels Åkerstrøm Andersen lige så vel gælde for de rundt regnet 46.000 ledere og 700.000 medarbejdere, der tilsammen udgør den offentlige forvaltning i Danmark (tal fra Fagbevægelsens Hovedorganisation, 2022).

Den er blandt andet befolket af læger, sygeplejersker og sosu’er, lærere, pædagoger, sagsbehandlere, kontorassistenter, embedsmænd og -kvinder. Fortsæt selv listen.

Hvorfor sammenligner du den offentlige forvaltning i Danmark med en af verdens største techvirksomheder?

“Fordi der i begge verdner hersker et ideal om transformation, som ikke nødvendigvis handler om at bevæge sig fra A til B. Transformationen er flydende, uden endepunkt. ‘Vi asfalterer, mens vi kører’, hører vi vores politikere sige. Det handler om at være i transformationen og hverken være bundet af fortid eller fremtid. Alt skal være åbent for ændringer.”

“Særligt tydelig bliver den mekanisme, når vi ser på kommunernes beskæftigelsesindsats og sagsbehand-

ling, hvor der i dag er mange forskellige fagligheder i spil, uden at man nødvendigvis kommer nærmere en afgørelse. Det samme gælder i sundhedssystemet, i psykiatrien og i dagtilbud og skoler.”

“Hvis et barn er i alvorlig mistrivsel, eller når der er mistanke om en diagnose, ringer man efter PPR (pædagogisk, psykologisk rådgivning, red.). Og så går der en proces i gang. Men en udredning og en beslutning om hjælp og støtte til barnet trækker ofte i langdrag, fordi der er så mange aktører og hensyn at tage fra lærere, pædagogiske konsulenter, psykologer og forældre. Ikke mindst spiller skolens og kommunens økonomi en væsentlig rolle.”

Hvorfor er det i dine øjne et problem, at flere perspektiver og fagligheder kommer i spil, for eksempel når et barn er i mistrivsel?

“Det er i sig selv positivt, at vi i dag har så mange blikke på børn og borgeres udfordringer. Men det gør det enormt komplekst og tidskrævende at finde frem til den rigtige løsning. Afhængigt af hvilken vinkel man lægger på det, ser problemet forskelligt ud. Og samtidig bliver kerneopgaven for medarbejdere og ledere abstrakt og uklare. Ingen aner, hvordan de skal reducere kompleksiteten.”

Ingen tager ansvar

I stedet for at træffe beslutninger og få sagerne afgjort holder man beslutningen åben, så den hele tiden kan ændre og omforme sig, hvis nye oplysninger eller hensyn kommer til, fortæller Niels Åkerstrøm Andersen.

Resultatet bliver ifølge professoren, at ingen tager ansvar for at løse problemerne, men i stedet skubber dem rundt mellem forskellige fagligheder og enheder.

Ude i kommunerne støder han i stigende grad på be-

Caroline Howard Grøn



Ph.d. i offentlig ledelse fra Københavns Universitet. Hun har i en årrække været lektor ved Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet, hvor hun især har forsket i offentlige ledelse, herunder faglig ledelse og ledelse i spændet mellem politik og forvaltning. I dag er hun teamleder i Dagtilbudskontoret i Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK).

Niels Åkerstrøm Andersen



Professor på Department of Business Humanities and Law på CBS, hvor han forsker i offentlig ledelse og velfærdsledelse. Han er forfatter til en lang række bøger om blandt andet ledelse i offentlige organisationer, senest har han redigeret og bidraget til antologien 'Transformationens politik (2023), Nyt fra Samfundsvidenskaberne'. Antologien henvender sig især til den refleksive offentlige leder.

grebet 'prøvehandling'. Det er handlinger, der måske gælder, men måske ikke gælder. Man tester og prøver sig frem:

“Det er et udtryk for, at ingen forpligter sig, og ingen tager ansvar for proces og udfald af prøvehandlingen. Man holder i stedet døren åben for ændringer og afsøger løbende nye muligheder.”

Høje ambitioner skaber kompleksitet

Så vidt analysen. Men hvad stiller man op som leder i det transformativt forvaltningssystem? Hvordan navigerer man i det kaos? Og hvordan støtter man bedst sine medarbejdere?

Det kan Caroline Howard Grøn gøre os klogere på. Hun er ph.d. i offentlig ledelse fra Københavns Universitet og har i en årrække været lektor ved Aarhus Universitet. For nylig har hun skiftet sin forskerkarriere ud med en teamlederposition i Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (STUK).

Hvor Niels Åkerstrøm Andersen anlægger et overordnet systemisk blik på den offentlige forvaltning, ser hun ind i selve maskinrummet på den og har i sin forskning været helt tæt på både offentlige ledere og medarbejdere i omstillings- og forandningsprocesser.

Hendes blik på problemstillingen er mindre kritisk. Hun ser ikke, at transformation – eller forandring, som hun hellere vil kalde det – er et problem i den offentlige forvaltning; snarere afspejler den konstante bevægelse et inderligt ønske om optimering hos institutioner og styrelser og dermed alle de ledere og medarbejdere, der arbejder der.

“Som jeg ser det, er idealet om transformation drevet af en dyb indlejret ambition; en protestantisk kultur om at ville gøre det bedre. Forandring er en naturlig reaktion

på, at vi hele tiden bliver klogere og får viden ind fra flere sider – for eksempel i sundhedssystemet, hvor vi konstant optimerer behandlinger og øger ambitionerne for, hvad vi kan og skal kurere.”

Frisættelse og antistruktur vinder frem

En voksende kompleksitet af viden og muligheder kræver ledere, der kan orkestrere de forskellige faglige vinkler. Det kræver en struktur, som kan hjælpe medarbejderne til at navigere i kompleksiteten. Det er begge forskere enige om.

Det er bare ikke den vej, vinden blæser for tiden. Regeringen har bebudet kommunal frisættelse for blandt andet at komme bureaukrati og kontrol til livs. Men ifølge forskerne har den bevægelse været i gang længe, og det præger allerede hele organiseringen i det offentlige.

“I den offentlige forvaltning bryder man pt. med de eksisterende strukturer og dyrker i stedet en ny antistruktur. Problemet er bare, at verden ikke bliver mindre kompleks af, at der er færre regler og strukturer. Strukturer hjælper medarbejdere og ledere til at navigere i kaos,” siger Niels Åkerstrøm Andersen.

Caroline Howard Grøn er enig, og hun er derfor også kritisk over for koncepter som selvledelse og medledelse, hvor medarbejder bliver sat fri fra struktur og ledelse. Det gælder for eksempel i ældreplejen, som hun især har været optaget af i sin forskning.

“Medarbejderne i ældreplejen vil ikke frisættes, de vil gerne ledes. De vil have mere ledelse og ledere tættere på, som de kan diskutere deres praksis med, og som kan hjælpe dem med at prioritere i opgaverne,” siger hun og fortsætter:

“Struktur kan være med til at synliggøre arbejdsdeling og relationer og kan på den måde være med til at >

reducere kompleksiteten. Vi har brug for struktur – særligt i forandringsprocesser.”

Er der grænser for, hvor meget forandring man kan udsætte mennesker for i deres arbejdsliv?

“Ja, der er en kognitiv og naturlig grænse for, hvor meget forandring mennesker kan klare – især i arbejdslivet. Hvis man som leder igangsætter gennemgribende forandringer på ét område, så skal man lade andre områder hvile imens.”

“Det særlige ved offentlig ledelse er, at det er politikerne på Christiansborg eller på borgmesterkontoret, der udstikker rammer og direktiver om forandring, som en lang række af ledere og mellemledere så skal lede ud fra. Derfor ejer offentlige ledere ofte ikke fortællingen om, hvorfor en forandring er en god idé. De må så at sige ‘opfinde den til lejligheden.’”

Hvad gør det ved lederne og deres troværdighed?

“Nogle ledere oplever, at kravene om forandring er så konstante, at det kan koste på deres troværdighed, hvis de mandag siger: ‘Vi skal den vej’, og fredag siger: ‘Nej, vi skal den vej’. Men de er jo underlagt et politisk system og mange interesser og hensyn.”

“Her er det vigtigt, at der er et godt samarbejde i ledelseskæden. Der skal være en forståelse opad i systemet. Man kan godt tænke organisatorisk over, hvordan man kan være i et system med stor foranderlighed, og hvordan man hjælper lederne til at skabe mening i den retning, der nu engang er sat.”

Hvad giver mening?

Her trækker Caroline Howard Grøn ‘selvbestemmelsesteorien’ ind i samtalen, som hun ser som udgangspunktet for al organisatorisk forandring. Grundlæggende bygger teorien på idéen om, at mennesker har fire grundlæggende behov i deres arbejdsliv: Et behov for **autonomi**, et behov for at føle sig **kompetent**, et behov for at være del af et **fællesskab**, og endelig er det væsentligt at kunne se **meningen** i og med sit arbejde.

De fire behov kan balanceres forskelligt og individuelt hos de enkelte medarbejdere, forklarer hun:

“Mange medarbejdere i den offentlige sektor er ikke drevet af en abstrakt idé om et bedre og mere retfærdigt velfærdssamfund, men de kan være drevet af at gøre det bedre for en konkret borger. Fællesskaber kan være fællesskab med kolleger, men det kan også være et fællesskab med de borgere, man er sagsbehandler for. Så er det måske den direkte borgerkontakt, der tæller.”

Hvordan kan man som leder bruge selvbestemmelsesteorien i praksis?

“Som leder skal du forstå, hvad der giver mening for dine medarbejdere. Forstår du, hvad fællesskabet betyder for dem? Forstår du, i hvilket omfang de hver især ønsker autonomi i deres job? Der er som regel elementer af alle fire grundlæggende behov i spil hos os alle, men særligt oplevelsen af mening er væsentlig for medarbejdere i den offentlige sektor.”

“Vi kan navigere i meget, hvis vi forstår hvorfor. Vi kan for eksempel adlyde ordre om at gøre noget dårligere i mor-

Selvbestemmelsesteorien

Teorien blev grundlagt af Edward L. Deci og Richard M. Ryan i 1980’erne. Den viser, at mennesker har tre grundlæggende psykologiske behov – samhørighed, kompetence og autonomi – som ligger bag menneskers trivsel og livsudfoldelse.

Caroline Howard Grøn kobler teorien til ledelse og organisationsforandring og supplerer med afsæt i psykologiprofessor på Aarhus Universitet Jan Tønnesvangs forskning med endnu et grundlæggende behov – behovet for mening.

De fire grundlæggende behov:

- 1. Samhørighed:** Vi har et grundlæggende behov for sociale relationer i form af venskaber, gruppetilhør og identitets-skabende **fællesskaber**.
- 2. Kompetence:** Mennesket har et grundlæggende behov for at føle sig **kompetente** og dermed mestre sine opgaver, sig selv og sine omgivelser. Mestringsoplevelser sker for eksempel, når vi udnytter og udvikler vores evner, talenter og færdigheder på måder, så disse er i (optimal) overensstemmelse med forvaltningen af de øvrige psykologiske grundbehov.
- 3. Autonomi:** Vi vil gerne være og udtrykke den, vi er, hvilket vi blandt andet oplever, når vi bliver set, anerkendt, forstået og respekteret for vores måder at manifestere vores individualitet på.
- 4. Mening:** Vi søger betydningssammenhænge, der skaber værdi i tilværelsen, blandt andet i vores arbejdsliv, som har betydning for vores måder at forstå og manifestere os selv på.

Kilde: Forskning af Ib Ravn og Jan Tønnesvang, Aarhus Universitet.

gen, end vi gjorde i går. Argumentet vil typisk være, at resourcerne mangler, og derfor er det nødvendigt at forringe servicen.”

“Når der skrues ned for et grundlæggende behov, kan det skabe noget ubalance, men så må man skrue op for nogle af de andre grundlæggende behov. Det er individuelt, hvilke af de fire behov der betyder mest for den enkelte medarbejder. Derfor er det vigtigt, at lederen kender sine medarbejdere godt og bruger den viden i sin ledelsespraksis.”

Niels Åkerstrøm Andersen ser samme tendens til, at forholdet mellem leder og medarbejdere bliver mere nært. Han siger:

“Ledere skal hjælpe medarbejdere med at være i et rum fuld af usikkerhed, og derfor bliver empati en vigtig lederkompetence. I dag tæller uddannelse og erfaring ikke for ledere. En af de vigtigste lederkompetencer i dag er at kunne lede affektivt. Det indebærer blandt andet, at man skal være klar til at håndtere og støtte medarbejdere, der er frustrerede, eller som græder, fordi de har svært ved at navigere i kaos. De fleste af os har brug for lidt forudsigelighed. Vi vil egentlig gerne vide, hvad der skal ske efter *Day 1*” ///

Ny viden om **ledelse**

Vigtige nedslag i strømmen af artikler om ledelse

AF **EMMA BRETHVAD SUNESEN**

ILLUSTRATIONER: MIDJOURNEY/MANDAG MORGEN

Humoristisk praleri kan sikre dig dit næste job

“Min spidskompetence er at forvandle koffein til produktivitet,” skriver en jobansøger kækt. Det er småkikset, men også effektivt. Et nyt [amerikansk studie](#) fra Stanford Graduate School of Business, gennemført af professor Nir Halevy og hans kollegaer, har nemlig vist, at lidt humoristisk praleri øger ens chance for at blive kontaktet med hele 150 procent. Ansættelsesteams er nemlig halvdanden gange mere tilbøjelige til at kontakte ansøgere, som gør brug af selvpromoverende jokes, end ansøgere, som vedligeholder en mere professionel tone i deres ansøgning.

Humoristisk praleri er også en mere effektiv strategi end andre former for humoristisk kommunikation, heriblandt sarkastiske vittigheder. Men inden du ufortrødent indøver alverdens farjokes til din næste samtale, så er det vigtigt at have in mente, at der kan være kulturelle forskelle. Tidligere studier har nemlig vist, at canadiske virksomheder er mere tilbøjelige til at hyre selvpromoverende kandidater, mens schweiziske foretrækker de mere ydmyge.



Risikoledelse kan hjælpe (nye) offentligt ansatte

Det er ingen nem sag for en socialrådgiver at tage stilling til, hvorvidt et barn skal tvangsfjernes. Beslutningen er forbundet med en masse risici, hvilket kan opleves som utrygt, især for nye, uerfarne medarbejdere. Men risikofyldte situationer er ofte en del af hverdagen for offentligt ansatte som sygeplejersker, socialrådgivere og læger.

Et [nyt studie](#) fra Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse viser, at risikoledelse er et effektivt instrument til at understøtte nye ansatte, når de skal omsætte boglig viden til praksis. Risikoledelse indebærer, at lederen spørger ind til den risikofyldte situation ved for eksempel at bede medarbejderen begrunde sin faglige vurdering.

Når lederen fokuserer på risici, så får det medarbejderen til at opleve situationen som mindre usikker. Effekten er størst for dem, som mangler praktisk erfaring inden for deres fag, hvorfor det giver mening at målrette risikoledelse mod nye, uerfarne medarbejdere.



Magtens tredeling på arbejdspladsen er gavnlig

De fleste har nok hørt om magtens tredeling, der balancerer magten, så den ikke koncentrerer sig på et enkelt sted. Men vidste du, at lignende strukturer findes på arbejdspladsen? Ifølge [Harvard Business Review](#) findes der *strukturelle* konflikter på arbejdspladsen, der sørger for, at ressourcer og indflydelse ikke koncentrerer sig hos en enkelt afdeling. Når produktudvikleren og markedschefen toppes over, hvorvidt kvalitetsudviklingen af et produkt bør have prioritet over en hurtig markeds lancering, så er det netop udtryk for en strukturel konflikt.

Disse typer af konflikter er for det meste helt okay. Det værste, man kan gøre som leder, er at forveksle *strukturelle* konflikter med *personlige* og tage den enes parti fremfor den andens. I stedet bør man anerkende værdien af konflikten og bede de involverede parter om at uddybe deres prioriteringer.



Manglen på boliger udfordrer opførelsen af Europas største batterifabrik

Den nordsvenske by Skellefteå slår de største svenske byer, når det kommer til befolkningstilvækst. Det har gjort manglen på huse til den største udfordring for opførelsen af Europas største batterifabrik, Northvolt. Mandag Morgen har besøgt byen.



AF **MADS THUNESTVEDT HANSEN**
JOURNALIST

GRØN OMSTILLING

Det er ikke til at vide, at man kommer til en af fremtidens vigtigste industribyer i Europa, når man står af bussen i Skellefteå omkring 300 kilometer fra polarcirklen. Der er blot et enkelt træhus og en lille skærm, der viser dagens ankomster og afgang fra stationen.

Alligevel vidner stationen og busturen herop om, at der sker et eller andet i byen, der har omkring 30.000 indbyggere. For dem, der står af bussen og trækker deres store rullekufferter ud af bussens bagagerum, kommer øjensynligt ikke kun fra Nordsverige, men i overvejende grad fra resten af verden.

Årsagen til den mangfoldige gruppe af passagerer findes blot få kilometer fra byens centrum, hvor Europas største batterifabrik, Northvolt Ett, er under opførelse på en flad mark, der for få år siden var en skov. Her er fabrikken strategisk placeret tæt på havnen og det store kommunale kraftværk, Skelleftekraft, der kan levere vedvarende energi i store mængder til den energihungrende fabrik.

Ved første øjekast er det en drømmeplacering for en virksomhed, der vil bidrage markant til at gøre Europas bilpark uafhængig af fossile brændsler. Men efter et

Miniserie: Kan Europa få industrien tilbage?

Efter årtiers afindustrialisering skal Europa igen bygge fabrikker. Det gælder kontinentets sikkerhed og geopolitiske position og den grønne omstilling. Men én ting er at sige det, noget andet er at bygge det.

Mandag Morgen er taget til den nordsvenske by Skellefteå for at undersøge, hvordan det går med opførelsen af Europas største batterifabrik, Northvolt.

Det kan du læse om i en miniserie på tre artikler. Den første blev bragt i Mandag Morgen #26, 19. august.

par dage i byen står det klart, at drømmeplaceringen i lige så høj grad også er virksomhedens udfordring. For selvom byen vokser, så vokser den ikke hurtigt nok til at huse de tusinder af mennesker fra nær og fjern, der er flyttet til byen, men som nu lever en usikker tilværelse i midlertidige boliger og små og dyre barakker.



Små barakker står stablet oven på hinanden uden for Skellefteå i det nordlige Sverige. Her kan arbejdere på batterifabrikken Northvolt bo i seks måneder. Herefter må de selv finde et sted at bo.

En af dem er brasilianske Bruno, der om kort tid står boligløs, selvom han hver dag går på arbejde for at passe sit job som kvalitetsanalytiker på Northvolt-fabrikken.

“Lige nu er det en håbløs situation, så jeg overvejer at flytte og har allerede fået et par jobtilbud fra Tyskland. Det er lige meget, hvor stabilt ens job er, og hvor god ens løn er, hvis man ikke har et sted at bo,” siger Bruno, der har boet og arbejdet i byen i snart to år.

Det første halve år boede han i en af de barakbyer (SE BILLEDE), som i al hast er blevet sat op for at imødekomme bolignøden og sørge for, at helt nyrekrutterede ansatte på Northvolt har et sted at bo, når de ankommer til Skellefteå. Men den mulighed udløber allerede efter seks måneder, hvorefter man er overladt til sig selv.

“Northvolt fortæller os hele tiden, at vi er med til at lægge fossile brændsler i graven, men glemmer at sørge for, at der også er et sted at bo til os, der arbejder her”, siger Bruno og skynder sig at tilføje, at han gerne vil arbejde for en grønnere fremtid, men at det konstante fokus på omstillingen er underligt, når de basale behov for boliger er så presserende.

Uden ordentlige boliger, ingen loyale medarbejdere

Brunos situation er et billede på den udfordring, der opstår, når en forholdsvis lille, men ressourcerig by på

kort tid skal omstille sig fra døsigt provinsby til grønt industrielt mekka, som [Mandag Morgen beskrev det i en artikel for et par uger siden](#).

Og den grønne omstilling kan føre flere af den type udfordringer med sig, for mens både olie og kul kan flyttes med tog, rør og store tankskibe, er vedvarende energi i højere grad bundet til det sted, hvor det produceres. Herunder et sted som Skellefteå.

Derfor har spørgsmålet om boliger i en lille svensk by betydning for den grønne omstilling i hele Europa.

“Det er boliger, som kommunen og Northvolt stresser over lige nu, for selvom de havde planer om at bygge nye huse og har plads til det, så har inflationen og stigende byggeomkostninger gjort, at den private kapital har trukket sig helt ud,” siger Rikard Erikson, der er geograf på Umeå Universitet og leder af en forskergruppe, der undersøger Nordsveriges grønne industrialisering.

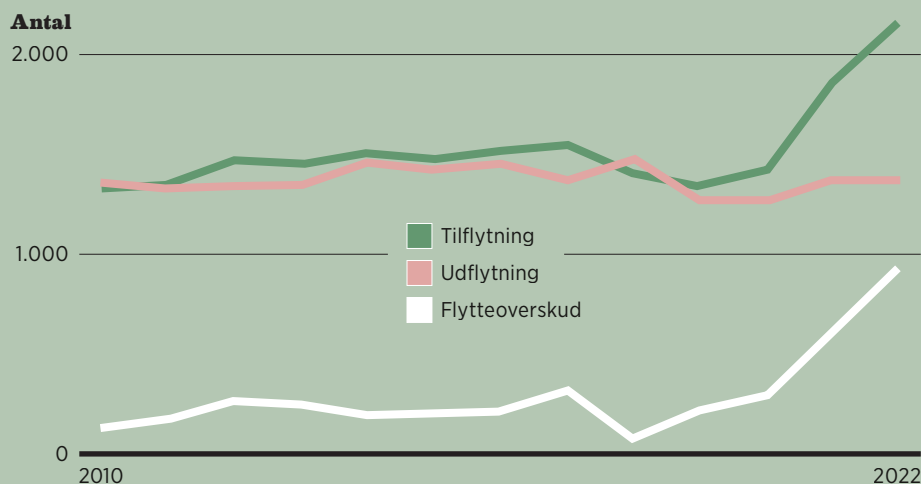
“Den svenske byggebranche kigger på hele landet for at se, hvor der er mest attraktivt at bygge, og her står Skellefteå ikke særligt højt på listen efter en periode med inflation og de stigende byggeomkostninger. Og staten kan ikke understøtte byggebranchen, for det vil være at skævvride støttereglerne, hvilket samlet set har betydet, at det hele er gået i stå.”

Er det en trussel mod Northvolt?



Skellefteå vokser

Årlig ind- og udflytning til og fra Skellefteå i aldersgruppen 25-64 år



FIGUR 1 — Tilflytningen til Skellefteå stiger, i takt med at den grønne industrialisering tager fart. Det har skabt en akut mangel på boliger i byen.

KILDER — Rikard Eriksson, Umeå Universitet.

“Det er svært, for selvom de fortsat kan ansætte arbejdskraft, så er det et problem, hvis man ikke kan bo et ordentligt sted med sin familie, og det kan koste mange penge for Northvolt som arbejdsgiver, hvis man hele tiden skal ansætte nye folk, fordi mange er smuttet derfra igen.”

Kommunen anerkender problemet

I det nyrenoverede kommunale kontor tager kommunaldirektør Kristina Sundin Jonsson plads i den grønne sofa. Der er lyse træpaneler langs væggene og udsigt over byens park.

“Generelt hersker der en optimisme i byen”, fortæller hun på spørgsmålet, om hvordan det går med udviklingen af byen, siden Northvolt besluttede at bygge fabrikken for snart otte år siden.

“Vi er den første by i Sverige, der huser den her nye industri, og derfor skal vi også vise resten af landet, at det er muligt at industrialisere på kort tid ved at finde nye måder at finansiere bygningen af boliger og genuddanne folk til en ny industri.”

Men er der ikke noget, som I ville have gjort anderledes, nu hvor problemet med boliger er blevet så stort?

“Jo, vi troede måske for meget på, at den private sektor kunne bygge alle husene, og havde ikke forudset, hvor hurtigt byggesektoren kunne gå ned. Der skulle vi klart have været bedre forberedt.”

“Og så er vi blevet udfordret af samarbejdet mellem lokale og statslige styrelser. Det er for eksempel svært at

sige til staten, at de skal bygge veje hurtigere end normalt, fordi vi er i rivende udvikling.”

Mens Sverige svigter, betaler EU

Det er ikke kun kommunaldirektøren, der udviser en stigende utilfredshed over den svenske stats manglende hjælp i udviklingen af Skellefteå. Under samtaler med flere politikere, Northvolt og erhvervschefen i kommunen kommer utilfredsheden også tydeligt til udtryk.

Det handler om alt fra udbygningen af jernbanenet og veje til opførelsen af et nyt universitet i byen. Alt sammen noget, som ligger på statsligt niveau, men som de lokale politikere mener er vigtigt, hvis projektet om en grøn genindustrialisering skal lykkes.

Med en direkte linje til det svenske regeringsparti sidder byrådsmedlemmet for Moderaterne Andreas Lövenhöök med en mulighed for at fortælle sine partifæller i Stockholm om nødvendigheden af at få investeret nok. Og selvom han langt fra ønsker en anden regering, kunne han godt tænke sig, at der blev handlet lidt hurtigere.

“Vi er som kommune frustreret. Vi sidder ikke inde med de værktøjer, som vi skal bruge, og der skal staten jo tage et ansvar. Det prøver jeg også at fortælle mine kollegaer i regeringen,” siger han.

Også byrådsmedlem Joakim Wällström fra Vänsterpartiet beder regeringen om at tage førertrøjen på.

“Kom nu,” siger han med lettere alvorlig stemme.

“Der er en chance for, at Sverige nu kan iføre sig den



Vi er den første by i Sverige, der huser den her nye industri, og derfor skal vi også vise resten af landet, at det er muligt at industrialisere på kort tid ved at finde nye måder at finansiere bygningen af boliger og genuddanne folk til en ny industri.

Kristina Sundin Jonsson, kommunaldirektør i Skellefteå Kommun

grønne førertrøje, så selvfølgelig skal der komme støtte. Den skulle faktisk være kommet for lang tid siden. Vi har ingen arbejdsløshed, og vi mangler mennesker og boliger. Vi kan afhjælpe andre kommuner, der har stor arbejdsløshed, men det kræver statslig støtte og organisering,” siger Joakim Wallström.

Helt alene er kommunen dog ikke. For nylig modtog den en lille milliard svenske kroner fra den europæiske investeringsbank til netop at bygge huse til tilflyttere. Og det er penge, der falder på et tørt sted, ifølge kommunaldirektør Kristina Sundin Jonsson.

“På mange måder har vi fået mere hjælp fra EU end fra det statslige niveau,” siger hun.

Northvolt erkender manglen på boliger

For kommunikationsmanager i Northvolt Sanna Backström er boligkrisen også den, der udfordrer projektet mest lige nu, og noget, som de ville ønske, de kunne have gjort anderledes, dengang de startede byggeriet for godt og vel syv år siden.

“I bagklogskabens lys er manglen på boliger det mest åbenlyse eksempel på et område, som vi kunne have tænkt bedre ind i planerne. For når man siger boliger, så handler det om alt fra kloaksystemer til skoler, og det tager tid.”

Men ville det så ikke have været nemmere at bygge fabrikken et sted, hvor der i forvejen var mennesker?

“Hvis det udelukkende handlede om mennesker, så ville det nok være en fordel, men når nu vi skal produ-

cere batterier på grøn strøm, så er Skellefteå det bedste sted at være,” siger hun.

Mens der ventes på boligerne

Rom blev ikke bygget på en dag. Og det er også svært at forestille sig, at Skellefteå bliver færdigbygget inden 2030, hvis ikke arbejdere kan få et hjem, mens der skal bygges fabrik, boliger, huse, skoler og grønne rekreative områder. Sidste år planlagde kommunen at bygge omkring 2.000 boliger, men nåede kun op på 500.

Ifølge professor i geografi Rikard Erikson er det et udtryk for en stribe politiske fejl fra alle involverede parter.

“Kigger man på boligsituationen, lader det til, at der har været nogle politiske fejlslutninger, som gør, at hverken det private, kommunen eller staten har kunnet investere nok i boliger, så man i sidste ende er afhængig af den europæiske investeringsfond. Det giver selvsagt nogle udfordringer på lang sigt.”

Den kommunale udfordring har direkte konsekvenser for Bruno. Han skal overveje, om han skal fortsætte med at bo i Skellefteå og hjælpe til med den grønne genindustrialisering af Nordsverige, eller om han skal flytte til et andet sted. Et sted med en bolig.

“Om kort tid står jeg uden en bolig, og selvom jeg hver dag undersøger muligheder, er der ikke nogen bolig, og det føles mere og mere umuligt at få et ordentligt sted at bo. Det handler ikke om priser, men om tilgængelighed, så jeg er allerede begyndt at sende mit CV til andre steder,” siger Bruno ///

Ny overenskomst stiller algoritmerne til ansvar

Kommentar

Det har vakt opsigt, at rengøringsplatformen Hilfr har forhandlet en ny overenskomst på plads med 3F, hvor AI og algoritmededelse er et hovedtema, skriver Anna Ilsøe. Hun mener, at aftalen vil tjene som inspiration i fremtidige forhandlinger på det danske arbejdsmarked.



AF LEKTOR, FAOS, KØBENHAVNS UNIVERSITET
ANNA ILSØE

ARBEJDSMARKED

B rugen af kunstig intelligens (AI) på arbejdsmarkedet har skabt debat de seneste par år.

Udviklingen rummer muligheder for såvel arbejdsgivere som arbejdstagere – eksempelvis øget produktivitet og mere interessante arbejdsopgaver.

Omvendt rejser den også nye spørgsmål. Vil den føre til mere forskelsbehandling, og hvordan sikres dialogen mellem ledere og medarbejdere? Det kan få begge parter til at tøve med at bruge AI.

Fra EU's side har man reageret med ny lovningsmæssig regulering af AI – herunder AI Act (2024) og Platformsdirektivet (2024).

Spørgsmålene er særligt aktuelle for madudbringnings- og rengøringsplatforme, hvor algoritmededelse spiller en stor rolle, og virksomheden derfor ikke nødvendigvis har løbende kontakt med arbejdstagerne. Fordi arbejdet er geografisk spredt, møder arbejdstagerne heller ikke nødvendigvis hinanden – og fagforeningerne har svært ved at få kontakt til dem.

Algoritmededelse kombineres med en såkaldt *dispersed workforce*, og resultatet er, at det både er svært at skabe relationer mellem ledere og medarbejdere – og mellem medarbejderne indbyrdes.

Og netop disse relationer spiller en afgørende rolle på

det danske arbejdsmarked, der som bekendt primært reguleres via kollektive overenskomster forhandlet mellem arbejdsgivere og lønmodtagere.

Grundpillerne for den danske forhandlingsmodel er ledelsesretten (arbejdsgivernes ret til at lede og fordele arbejdet), organisationsretten (arbejdstageres ret til at organisere sig kollektivt), fredspligten (ingen kollektive kampskridt i overenskomstens løbetid) og konfliktretten (retten til kollektive kampskridt ved overenskomstfornyelse). Sådan har det været lige siden Septemberforliget i 1899.

AI i overenskomsten

Derfor har det vakt opsigt, at den danske rengøringsplatform Hilfr netop har forhandlet en ny overenskomst på plads med 3F, hvor AI og algoritmededelse er et absolut hovedtema. Der er meget på spil for begge parter, og det tages alvorligt i den nye aftale.

Hilfrs første overenskomst, Hilfr1, kom i 2018, og parterne har forsøgt at genforhandle den lige siden, men processen er blevet afbrudt af coronakrisen, ejerskifte og forhandlinger af EU's platformsdirektiv.

Men her i 2024 lykkedes det så at blive helt færdige med Hilfr2-aftalen, der som noget nyt fastslår, at alle rengøringsassistenter hos Hilfr har lønmodtagerstatus – under Hilfr1 kunne man enten være lønmodtager eller selvstændig.

Dette er en vigtig detalje, fordi overenskomstens regler om AI og algoritmedelelse tager udgangspunkt i Hilfrs rolle og ansvar som arbejdsgiver.

Kort sagt bruger overenskomsten den juridiske identifikation af en arbejdsgiver som fundament for at sikre, at såvel ledelsesretten som organisationsretten ikke blot gælder i teorien, men også kan fungere i praksis.

Juridisk ansvarshavende algoritmer

Hvor EU's platformsdirektiv lægger stor vægt på transparens, og platformenes ansvar for at beskrive hvordan algoritmerne fungerer i detaljen, så går Hilfr2-aftalen et skridt videre og lægger tillige vægt på platformens arbejdsgiveransvar for algoritmedelelse. Dette har afgørende betydning for platformen som arbejdsgiver.

Ved at lægge større vægt på kollektive rettigheder (overenskomst) – oven i de individuelle rettigheder (lovgivning) – og ved at flytte hovedfokus fra tekniske beskrivelser af algoritmerne til arbejdsgiveransvar for beslutningerne, så opnår platformen meget bedre mulighed for at bruge algoritmer til at udvikle forretningen.

Aftalen beskriver nogle klare rammer for ledelsesretten i en digital tidsalder således, at det bliver lettere at lede og fordele arbejdet i praksis.

Det har også en afgørende betydning for platformsarbejderne. For når platformen identificeres som arbejdsgiver, så bliver alle beslutninger arbejdsgiverens ansvar. Det indebærer, at alle beslutninger – også algoritmens – kan udfordres ved relevante fagretlige og arbejdsretlige instanser.

Hermed sikres platformsarbejderne kollektive rettigheder mod dårlige eller vilkårlige algoritmiske beslutninger.

Hvis platformsarbejderne bringer en beslutning over retten, er det arbejdsgivers ansvar at beskrive det faktuelle grundlag for beslutningen samt beslutningsprocessen. Arbejdsgiveren bærer, ifølge Hilfr2-aftalen, også ansvaret for eventuelle processuelle skadevirkninger af det digitale format.

Digitalt 3F-klubhus

Som nævnt tidligere er det svært for fagforeningerne at etablere kontakt til platformsarbejdere på grund af deres geografiske spredning og manglende kendskab til hinanden. Dette er endnu vanskeligere på profilplatforme som Hilfr, hvor platformsarbejderne også er i skarp intern konkurrence.

Spørgsmålet er derfor, hvordan man sikrer organisationsretten i praksis for ansatte på profilplatforme.

En del af Hilfr2-aftalen er at gøre organiseringen til et fælles ansvar. Aftalen giver 3F ret til at placere et link med deres logo direkte på platformen. Linket leder til et digitalt klubhus, der er en del af 3F's hjemmeside, og som virksomheden ikke har adgang til.

Her kan de ansatte søge rådgivning, vælge medarbejderrepræsentanter (inklusive arbejdsmiljørepræsentanter) samt diskutere løn og arbejdsvilkår.

Det giver samtidigt 3F mulighed for at få kontakt med de ansatte, organisere dem, og sikre et mandat fra dem under genforhandling af overenskomsten.

Et digitalt Septemberforlig?

Kunstig intelligens rummer uanede muligheder for at udvikle en virksomhed og øge produktiviteten. Men den rejser også en masse spørgsmål, der hurtigt kan føre til lovgivning for at beskytte det enkelte individ og dets personlige oplysninger – også på arbejdspladsen.

Men spørgsmålet er om lovgivning til at beskytte den individuelle arbejdstager kan stå alene – og om det er den bedste vej frem.

Hilfr2-aftalen viser os, at overenskomster om AI kan sikre kollektive rettigheder på arbejdspladsen, som måske giver bedre muligheder for arbejdsgivernes ledelse, og sikrer arbejdstagerne bedre i praksis via adgang til det fagretlige system.

På fremtidens digitale arbejdsmarked bliver det altafgørende for arbejdsgiverne, at de i praksis kan anvende algoritmer til at løfte produktiviteten og kvaliteten af arbejdet.

Når arbejdstagerne har en kollektiv ret til at indhente begrundelser for beslutninger, og retsforfølge dem i det fagretlige system, så bliver det måske mindre afgørende, hvorvidt der står en algoritme bag beslutningerne.

På fremtidens digitale arbejdsmarked kan arbejdstagernes ret til at organisere sig ikke stå alene – de må også have digital adgang til at organisere sig, hvis det skal kunne lade sig gøre i praksis.

Det kan derfor være en fordel at aftale et digitalt link til fagforeningen direkte fra virksomheden, som virksomheden ikke har mulighed for at overvåge, så det bliver praktisk muligt for arbejdstagere og fagforening at interagere frit med hinanden.

Hilfr2-aftalen adresserer nogle af de helt grundlæggende elementer på fremtidens digitale arbejdspladser: Hvordan sikrer vi ledelsesretten og organisationsretten i praksis?

Det er ikke usandsynligt, at den vil fungere som 'det digitale Septemberforlig', og tjene til inspiration i mange fremtidige forhandlinger om AI og algoritmedelelse på det danske arbejdsmarked. Internationalt har den allerede været kilde til inspiration.

EU's platformsdirektiv indeholder elementer taget direkte fra Hilfr1-aftalen – samt fra forhandlingerne om Hilfr2-aftalen. Men Hilfr2-aftalen går også videre end EU's platformsdirektiv ///

Dette indlæg blev oprindeligt bragt i Altinget 4. september. Indholdet er alene udtryk for skribentens egen holdning.

Kultur anbefaling

SINE PLAMBECH

ANTROPOLOG, FORFATTER OG SENIORFORSKER PÅ DIIS



Om migranter, sklerose, kattedamer og transkønnede

Set

For øjeblikket arbejder jeg på et film- og forskningsprojekt om migrationen over Middelhavet og redningen af de mennesker, der er i havsnød. I april sejlede jeg derfor en måned på havet med verdens største redningsskib, Læger uden Grænsers Geo Barents. I den forbindelse har jeg set en masse film, der portrætterer migration. En af de film, der gjorde det allerstørste indtryk på mig, er Matteo Garrones Oscar-nominerede **'Io Capitano'**. I filmen møder vi Seydou og Moussa fra Senegal, som i længslen efter Europa rejser gennem Sahara, hvor de mødes af svindlere og menneskesmuglere. Filmen er både smuk, poetisk og brutal. En kærlighedshistorie om og til mennesker på vej.



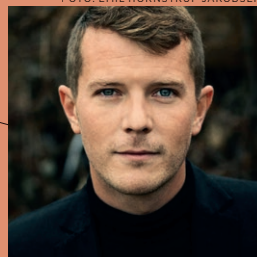
'Io Capitano'

Hørt

I sommerferien har jeg lyttet til diverse podcast på stranden. Her blev jeg især berørt af Sigurd Hartkorn Plaetners podcast: **'Du dør, hvis du græder'**. Om ham, et ungt menneske, der får sklerose. Podcasten handler til dels om sygdommen, men mest af alt om, hvad livet er: om kærlighed, længsel og vores krop, når vi rammes af det uvisse og skrøbeligheden. Jeg har også lyttet til podcasten **'Everything is Fine'** – et amerikansk samtaleprogram for kvinder over 40. Værterne er de kloge, ærlige og sjove kvinder Kim France og Jennifer Romolini. Programmet er spækket med tankevækkende samtaler og nye perspektiver på alt fra karriere og sundhed til børn, politik og frygt. Deres seneste episode – **'Cat Ladies Unite!'** – er et kønsperspektiv på det kommende amerikanske præsidentvalg og et modsvar til republikanerne, der kaldte Kamala Harris for en "barnløs kattedame".



FOTO: EMIL HORNSTRUP JAKOBSEN



Sigurd Hartkorn Plaetner

Læst

Et af de projekter, jeg arbejder på lige nu, handler om transkønnede migranter, særligt ladyboys fra Thailand, der kommer til Danmark. Dem kommer der i disse år flere af. I den forbindelse har jeg læst bogen **'Ladyboys - The Secret World of Thailand's Third Gender'** af Susan Aldous og Pornchai Sereemongkonpol. Den er ikke ny, men til gengæld er det ladyboys selv, der fortæller om livet som transkønnet. Bogen bidrager derfor også med viden til de aktuelle diskussioner i Danmark om transkønnethed, hvem der er mand, og hvem der er kvinde. Her kan jeg også virkelig anbefale at læse bestselleren **'Detransition baby'** – hvor forfatteren, Torrey Peters, der selv er transkønnet, giver et enestående indblik i køn, følelser, sex og familiedannelse i en New York-baseret gruppe af uimodståelige mennesker.



FOTO: NATASHA GORNIK



Torrey Peters

Ugens jobskifte

HEINO KNUDSEN

TIL: Direktør for Dansk Håndbold

FRA: Regionsrådsformand, Region Sjælland



FOTO:
IDA MARIE ODGAARD/
RITZAU SCANPIX

Direktør for foreningslivet i håndboldhallerne

Heino Knudsen tøver et øjeblik, før han svarer på spørgsmålet om, hvad der bliver den vigtigste opgave for ham som administrerende direktør for Dansk Håndbold. For der er faktisk en del opgaver, der slås om pladsen allerøverst på listen. Efter et OL med medaljer til både dame- og herreside skal der holdes fast.

”En hel verden kigger mod Danmark. De vil se vores talentudvikling og prøve at forstå, hvordan dansk håndbold kan blive på toppen,” siger Heino Knudsen og fortsætter:

”Håndbold er meget mere end det, vi ser i fjernsynet.”

Og med den tilgang tager Heino Knudsen fat i en kæmpeopgave. Selv efter de seneste tre års fremgang har hvert sjette medlem meldt sig ud af håndbolden i perioden siden 2006.

”Vi vil favne så bredt som muligt og også ud over den gruppe af børn, der deltager i foreningslivet i dag,” siger Heino Knudsen.

Og så er der den store opgave, som regeringen beder om hjælp til at løse. Civilsamfundets organisationer, som for eksempel de 714 håndboldklubber, kan måske bidrage til at løse problemer i samfundet. Et af de store handler om befolkningens dalende helbredstilstand.

”Dansk Håndbold er en vigtig aktør i samfundet. Og de store samfundsudfordringer skal vi også arbejde med,” siger den nye direktør.

BAGGRUND

- 2018-2024: Regionsrådsformand, Region Sjælland
- 2014-2017: Byrådsmedlem og formand for fritids- og kulturudvalget, Lolland Kommune
- 2013-2017: Markedskonsulent ved CELF - Center for Erhvervsrettede uddannelser Lolland Falster
- 2009-2011: Bestyrelsesformand i Ravnsborg Håndboldklub

UDDANNELSE

- Afsluttet fag på diplomuddannelsen i projektledelse, VIA University College, 2016
- Afsluttet fag på Akademiuddannelsen i Ledelse med speciale i salgsledelse, Erhvervsakademiet Dania, 2011
- Salgsassistentuddannelsen hos SuperBrugsen Horslunde, 1998.

Heino Knudsen kommer fra en position som formand for Regionsrådet i Region Sjælland. Set udefra foretager han noget af et karriereskift. Men sådan ser Heino Knudsen ikke selv på det.

”Det her er en drømmestilling for mig. Jeg er vokset op i det frivillige foreningsliv og har brugt en stor del af mit liv i en håndboldhal. Jeg har været frivillig leder, håndboldtræner og klubformand. Så nu kommer jeg tilbage til den verden,” siger han.

Heino Knudsens første arbejdsdag for Dansk Håndbold er i. oktober ///

AF JENS REIERMANN

ANSV. CHEFREDAKTØR

Jakob Nielsen,
jn@altinget.dk

CHEFREDAKTØR

Andreas Baumann,
anba@mm.dk

REDAKTIONSCHEF

Mikkel Gottlieb,
mikkel@mm.dk.

REDAKTIONEN

Torben K. Andersen, tka@mm.dk, Claus Kragh, ckr@mm.dk, Jens Reiermann, jre@mm.dk, Peter Hessel Dahl, ph@mm.dk, Søren Elkrog Friis, friis@mm.dk, Lucas Anderschou, lan@mm.dk, Emma Brethvad Sunesen, embs@mm.dk, Maja Carolina Kastensand, kastensand@mm.dk og Coco Kocyigit, coco@mm.dk **GRAFIK** Phine Taarnberg, phine@altinget.dk og Michael Hernvig, mhe@mm.dk.

ABONNEMENT

Kontakt
Martin Frost, frost@mm.dk, 3073 6282

ANNONCESALG Mandag Morgen læses af Danmarks førende meningsdannere i såvel den private som offentlige sektor. Kontakt Mandag Morgen Annonce på tlf. 3177 8046. Eller besøg www.altinget.dk/annoncer.

MANDAG MORGEN

udgives af Mandag Morgen ApS – et 100 pct. ejet datterselskab af Alrow Media v/

EJER OG BESTYRELSESFORMAND Rasmus Nielsen.

DIREKTØR Anne-Marie Kindberg.

Citater fra Mandag Morgen er kun tilladt med tydelig kildeangivelse. Kopiering er kun tilladt ifølge Copydan-aftaler. **TRYK** Kailow A/S. ISSN: 0905-4332 (online: 2245-6058).

Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på www.mm.dk. Adresse: Ny Kongensgade 10, 1472 København K, tlf. 3393 9323, mm@mm.dk.



mm job

Se alle aktuelle stillinger på altinget.dk/job og mm.dk/job



Aarhus Universitet:
Instituttleder til Institut for Statskundskab

Midtjylland 17/9-2024



Københavns Universitet:
Museumsdirektør for Statens Naturhistoriske Museum

Hovedstaden 17/9-2024



Indenrigs- og Sundhedsministeriet:
Kontorchef til Indenrigs- og Sundhedsministeriets Kontor for Life Science

Hovedstaden 16/9-2024



Københavns Universitet:
Rektor til Københavns Universitet

Hovedstaden 29/9-2024



Social- og Sundhedsskolen Syd
Erfaren administrativ medarbejder til HR & løn

Syddanmark 13/9-2024



Sundhedsvæsenets Kvalitetsinstitut
Direktør til Sundhedsvæsenets Kvalitetsinstitut

Hovedstaden 16/9-2024



Kriminalforsorgen:
Kriminalforsorgen søger ny direktør for Kriminalforsorgen Vest

Midtjylland 22/9-2024



Gymnasiefællesskabet:
Bliv Gymnasiefællesskabets nye Fundraising-maestro!

Sjælland 22/9-2024



Kulturministeriet:
Kulturministeriets departement søger Kontorchef til kontor for regeringskoordination

Hovedstaden 15/9-2024



Friluftsrådet:
Friluftsrådet søger ny direktør

Hovedstaden 1/10-2024



Amnesty International Danmark:
Amnesty International Danmark søger seniorrådgiver på frihedsrettighedsområdet

Hovedstaden 11/9-2024



Assens Kommune:
Klimakoordinator til Assens Kommune

Hovedstaden 11/9-2024



Københavns Rådhus:
Konsulent med politisk tæft og et skarpt strategisk blik til udvikling af sundheds- og ældreområdet på Københavns Rådhus

Hovedstaden 19/9-2024



Vallensbæk Kommune:
Centerchefer til det tekniske område i Vallensbæk Kommune

Hovedstaden 11/9-2024



IT-Branchen :
Erfaren økonom til politisk team

Hovedstaden 15/9-2024



Think Tank EUROPA:
We are Hiring! Think Tank EUROPA is hiring an analyst to help us cover EU energy policy and the green transition

Hovedstaden 12/9-2024