

mandagmorgen

Nr. 17
30. april 2018
mm.dk

Dansen om det dansk-
sprogede indhold

Generation Z er
bedre end sit rygte

V og S kæmper
om grøn førertrøje

MM SPECIAL

Den digitale danske model



MANDAG MORGEN MENER



Grønland har ganske enkelt ikke et bæredygtigt erhvervsmæssigt grundlag for at være en selvstændig stat.

Læs lederen **03**

mm special



Farvel til den industrielle økonomi - hvad nu?

Det arbejdsmarked, vi kender, og de rettigheder og det ansvar, vi har opbygget, udfordres af de digitale platforme, hvor arbejdet er mere løst og opdelt. Endnu har vi ikke en ny, digital udgave af den danske model for vel-færd klar. Alligevel melder spørgsmålet sig: Hvad skal fremtidens arbejdere kæmpe for?

06

På vej mod en digital dansk model

3F har sammen med arbejdsplatformen Hilfr indgået den første overenskomst til platformøkonomien. Det er første skridt på vej mod skabelsen af en digital dansk model, mener forsker.

12

Skeptisk HK-formand: Vi er blevet forblændet af hypen om platforme

INTERVIEW Kim Simonsen tvivler på effekten af den nye platformsoverenskomst, som 3F har indgået med Hilfr. For hans medlemmer udgør automatisering og kunstig intelligens en større trussel.

16

Hård kamp om grøn førertrøje

I sit nye udspil til et energiforlig vil regeringen sætte elafgiften ned og bygge flere vindmøller. Oppositionen vil have endnu flere vindmøller og beskylder regeringen for at give skattelettelser ved at lempe elafgiften.

04

Videnbank: Kommuner kræver driftsgaranti fra private daginstitutioner

19

Dansen om det dansksprogede indhold

Regeringens medieudspil lægger op til, at flere private producenter skal levere mere dansksproget indhold på alle platforme. Men både branchen og forskere forudser, at udspillet vil resultere i mindre dansk indhold de kommende år.

20

FOTO — MADIS CLAU RASMUSSEN



“Borgerne er ligeglade med, hvem der producerer dansk indhold, bare det er godt”

INTERVIEW Hvis det står til kulturminister Mette Bock og regeringen skal alle producenter af tv, radio og podcast kunne søge om midler fra public service-puljen, herunder også streaminggiganter som Netflix og HBO.

22

Generation Z er bedre end sit rygte

Virksomhederne behøver ikke frygte, at det er en umulig opgave at lede Generation Z. Det handler mest om kendte ledelsesværktøjer som anerkendelse, feedback og meningsskabelse.

24

Henrik Ørholm: Luk Kvickly!

27

Regioner køber konsulenttydelser i blinde

Trods skarp kritik fra Statsrevisorerne og Økonomi- og Indenrigsministeriet har fire af fem regioner reelt intet overblik over, hvordan de bruger deres penge på eksterne konsulenter.

28



Ditte Vind:
Klods-Hans - Fremtidens model for forretningsudvikling

30

Det er tid til Rigsfællesskabet 2.0

Der er ingen realisme – højst en tragedie – i grønlandsk selvstændighed. Men på Færøerne har man både en økonomi og en veluddannet elite, der kan og vil gøre sig helt fri af Danmark. Folketinget skal genopfinde Rigsfællesskabet.

MANDAG MORGEN MENER

De grønlandske vælgere har talt. I sidste uge valgte grønlænderne de 31 medlemmer af Landsstyret, der skal danne den regering, som skal sikre en velfungerende statsadministration og fornuftige rammevilkår for store Grønlands lille erhvervsliv. Socialdemokraten Kim Kielsen kan fortsætte som landsstyreformand, og han skal nu vælge, om han vil gå med de venstreorienterede separatister eller med de liberale, der sætter erhvervsudvikling over drømmen om selvstændighed.

Gensynet med virkeligheden bliver sundt efter et valg præget af arktisk populisme. For mange grønlandske politikere har for travlt med at tale om selvstændighed. Ikke fordi grønlænderne ikke skal have lov til at afgøre deres egen skæbne. Det skal de. Problemet er, at grønlandsk selvstændighed ud fra en sober realpolitisk og -økonomisk analyse er en umulighed.

Grønland med små 56.000 indbyggere og en helt ekstraordinær geografi har ikke et bæredygtigt erhvervsgrundlag for at være en selvstændig stat. Man vil ikke kunne hævde sin sikkerheds- og fiskeripolitiske suverænitæt, og befolkningens uddannelsesniveau er ikke til, at man vil kunne tilbyde befolkningen et acceptabelt serviceniveau. Det er de iskolde realiteter, og det vil de grønlandske politikere stå sig bedst ved at gøre helt klart.

SELV OM GRØNLANDSK selvstændighed ligger langt ude i fremtiden, gør man i København klogt i at arbejde seriøst på at finde ud af, hvordan Rigsfællesskabet skal fungere i fremtiden. Sagen er nemlig den, at det ikke er i Nuuk, men derimod i Torshavn på Færøerne, at den største trussel mod det Danmark, vi kender i dag, findes.

Mens Grønland er langt fra at kunne rejse de omkring fem mia. kr. om året, som lavt sat vil være prisen for selvstændighed fra Danmark, forholder det sig anderledes på Færøerne. Her boomer fiskeriet, og færingerne har på opportunistisk vis etableret en indbringende milliardforretning på at sælge fisk til det sanktionsramte Rusland. Færøernes geografi er mere fremkommelig, og de naturlige ressourcer er mere tilgængelige, og sidst, men ikke mindst, råder Færøerne over en væsentligt bedre uddannet befolkning end tilfældet er i Grønland.

En veluddannet elite er forudsætningen for, at nye små nationer kan etablere det embedsværk og den statsadministration, der er forudsætning for, at eventuel selvstændighed kan få andre og mere varige fordele for befolkningen end den umiddelbare tilfredshed, som kan ligge i at give den gamle kolonimagt fingeren i stemmeboksen.

Færøerne har ikke alene en 'nationaløkonomi', der er tæt på at være finanspolitisk bæredygtig – især hvis man skruer ned for de dyre trafikprojekter. Færøerne har også en politisk ledelse, hvor ønsket om fuld selvstændighed er tæt på at have flertal i Lagtinget. Ganske vist er det den samarbejdsorienterede socialdemokrat Aksel V. Johannesen, der leder regeringen i Torshavn. Men han har kun 8 af de 17 mandater, der er nødvendige for at



Problemet er, at grønlandsk selvstændighed ud fra en sober realpolitisk og -økonomisk analyse er en umulighed.

have et flertal. Hans to partnere, det borgerlige Fremskridt og det venstreorienterede Republikanerne, går begge ind for selvstændighed. Republikanernes leder, Høgni Hoydal, der råder over syv mandater og fiskeriministerposten, er en stærk politisk leder på Færøerne, hvor der efter et lagtingsvalg i 2019 meget vel kan være flertal for at sige farvel til Danmark.

DANMARK ANNO 2018 er i realiteten en trenationersstat. Grønlands og Færøernes status som selvstændige kulturnationer med egne sprog og kulturer står ikke til diskussion. Det store spørgsmål er, om det trebenede Danmark også vil bestå i 2030.

Hvis det skal være tilfældet, skal et bredt flertal i Folketinget kunne stille med et indbydende alternativ til den selvstændighed, som grønlandske og færøske politikere stiller vælgerne i udsigt. For Danmark er det beskedne milliardbeløb i bloktilskud til Grønland og Færøerne en lav pris for den globale politiske indflydelse, som ikke mindst Grønland med dets strategiske betydning giver Rigsfællesskabet. Samtidig viser både færingernes kissemissen med Rusland og Kinas iver efter at investere i Grønland, som man gør det i Island, at Arktis i dag er en region af interesse for autoritære stormagter, der direkte modarbejder det demokrati og den samfundsmodel, vi sværger til i Danmark.

Derfor er det velkomment, at stemmer som statsminister Lars Løkke Rasmussen (V), S-formand Mette Frederiksen, Bertel Haarder (V), ambassadør Peter Taksø-Jensen og Forsvarsakademiets chef, kontreadmiral Nils Wang, har gjort sig til fortalere for en revision af relationerne mellem Nuuk, Torshavn og København.

I en tid, hvor identitetspolitik sætter følelser i kog, er det på høje tid, at Danmark – i tæt dialog med grønlændere og færinger – begynder at arbejde på Rigsfællesskabet 2.0 •

mandagmorgen

Hård kamp om den grønne førertrøje

Der er lagt op til hård kamp mellem blå blok og rød blok om den grønne førertrøje i dansk politik. Regeringen vil sætte elafgiften ned og bygge flere vindmøller. Oppositionen vil have endnu flere vindmøller og beskylder regeringen for reelt at give skattelettelser ved at lempe elafgiften.



CLAUS KRAGH
ckr@mm.dk
@kraghclaus

ENERGIUDSPIL

Energi- og klimapolitik i Danmark handler i 2018 mere om ideologiske partipolitiske positioneringer, end det handler om det reelle indhold, som der stadig er udsigt til bred enighed om.

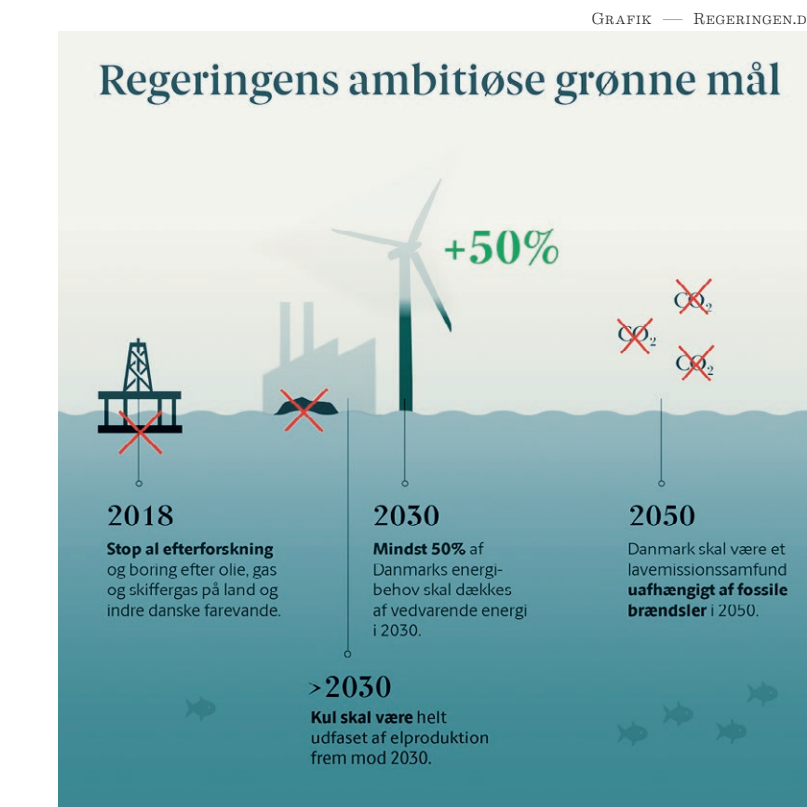
Det står klart, efter at regeringen i torsdags fremlagde sit udspil til det kommende energiforlig, der skal gælde fra 2020.

Erhvervsminister Brian Mikkelsen (K) kaldte udspillet det grønneste fra en dansk regering nogensinde, da han præsenterede det sammen med statsminister Lars Løkke Rasmussen (V), energiminister Lars Christian Lilleholt (V) og økonomiminister Simon Emil Ammitzbøll-Bille (LA).

Forud for fremlæggelsen har ikke mindst Venstre vist, at man satser offensivt på den grønne omstilling, der med regeringens egne ord har tjent Danmark, danskerne og dansk erhvervsliv rigtig godt og gjort Danmark anerkendt ude i verden.

Partiet har sågar midlertidigt skiftet partifarve fra blå til grøn, hvilket ses af partiets annoncer i aviser og på nettet, ligesom partiets topfolk i en kronik i Berlingske direkte skriver: "[Vi blå er også grønne](#)".

Kernen i udspillet er, som statsminister Lars Løkke Rasmussen understreger, at man sænker afgiften på el både til almindeligt forbrug og til brug for opvarmning, hvor der ligger en ekstra lempelse. Når strømmen bliver mere grøn, er det kun godt, at der bliver brugt mere af den, lyder argumentationen.



Sådan ser regeringens egen beskrivelse af dens grønne ambitioner ud.

Den udvikling vækker glæde hos Lars Aagaard, direktør i Dansk Energi.

"For første gang står vi med et energitudspil, hvor det grønne går op, mens danskernes elregning går ned. Det er et tiltrængt nybrud, som bør kunne samle bred politisk opbakning hurtigt," lyder det fra Aagaard, der er en af Danmarks mest indflydelsesrige energilobbyister.

Strid om elafgift

I brancheorganisationen Vindmølleindustrien kalder direktør Jan Hylleberg energiaftalen "en flot buket", og det overrasker ikke, at han gerne så, at der blev satset endnu hårdere på vindmøller.

En detalje i udspillet er, at vindmøller på land efter regeringens opfattelse skal konkurrere med sol og andre vedvarende energikilder.

Det kan svække udbygningen af vindmøller på land, som i forvejen møder betydelig folkelig modstand ude i kommunerne. Og det er netop, hvad regeringens støtteparti, Dansk Folkeparti, ønsker sig.

Her er ønsket først og fremmest billig energi til borgerne, færre vindmøller på land og gerne en yderligere forsinkelse af udbygningen af havvind end den, regeringen lægger op til.

I både Enhedslisten og SF kritiserer man regeringen for først og fremmest at sænke afgiften på el, selvom denne afgiftslempelse primært kommer almindelige lønmodtagere til gode. Erhvervslivet betaler i forvejen kun en minimal elafgift, efter at regeringen sammen med DF, S og SF i 2016 besluttede at fjerne den såkaldte PSO-afgift.

Ifølge Enhedslistens politiske ord-

fører, Pernille Skipper, vil udspillet øge elforbruget og mindske incitamentet til at lave energieffektiviseringer for virksomheder, hvilket vil give færre penge til den helt nødvendige udbygning af vedvarende energi.

SF's formand, Pia Olsen Dyhr, mener, at det giver god mening at sænke elafgiften, men hun foreslår samtidig, at man "brandbeskatter" kul, sådan at man ikke risikerer, at den billigere el og det dermed større forbrug fører til øget fyring med kul på kraftværkerne.

Socialdemokratiets formand, Mette Frederiksen, der kan komme til at stå med det endelige ansvar for Danmarks energipolitik efter et kommende valg, er mere forsigtig i sin kritik af udspillet.

"Hvis jeg skal være lidt direkte, har især Venstre og Liberal Alliance været mere optaget af at sikre skattelettelser end at sikre klimaet, og det er altså ikke det, der er opgaven her," sagde hun torsdag.

Udsigt til bredt forlig

Bag udfaldene mod regeringens udspil tegner der sig et billede af, at Danmark endnu en gang får et bredt og langvarigt energiforlig, der både giver danskerne billigere el og sikrer, at Danmark lever op til de klimaforpligtelser, man har påtaget sig i EU.

Ganske vist vil oppositionen og de stærke grønne lobbyorganisationer kræve, at Danmark skal gå endnu længere ved dels at bygge endnu flere vindmøller og gøre det billigere at køre i elbil, dels at stramme skruen over for både industrien og landbruget.

Men det kommer ikke til at ske. Socialdemokratiet vil næppe gå med til at forringe industriens og landbrugets konkurrencevilkår og fratage vælgerne udsigten til en lavere elregning i jagten på en endnu mere ambitiøs national klimapolitik, som i sidste ende ikke vil batte det store set i europæisk eller globalt perspektiv.

Når statsminister Lars Løkke Rasmussen så demonstrativt iklæder sig den grønne førertrøje, virker det som en rød klud for de mest klimaengagerede stemmer i rød blok. Det vil øge det interne pres mod Mette Frederiksen i rød blok, og det er noget, statsministeren – global opvarmning eller ej – ikke er utilfreds med.

Set udefra er der ingen i hverken EU eller FN, der vil kunne finde på at løfte et øjenbryn over Danmark, der fortsat opfattes som et succesrigt og pragmatisk grønt foregangsland, uanset hvad den hjemlige opposition måtte mene.

Regeringens energitudspil

Regeringen fremlagde i torsdags sit udspil til den kommende energiaftale, der skal afløse det energiforlig, som den daværende SRSF-regering indgik i marts 2012 med Venstre, Dansk Folkeparti, Enhedslisten og Det Konservative Folkeparti for perioden 2012-2020.

Her er hovedpunkterne i udspillet, som vil danne grundlag for de kommende og efter al sandsynlighed langvarige forhandlinger om det nye energiforlig fra 2020.

Ny havvindmøllepark: Regeringen vil etablere en vindmøllepark på op til 800 MW på et endnu ukendt sted – formentlig i Nordsøen. Udgift 3,7 mia. kr. Parken vil bestå af 50-75 cirka 250 meter høje møller.

Afgiftslettelser: Elvarmeafgiften reduceres fra ca. 30 øre/kWh til ca. 15 øre/kWh fra 2021. Den almindelige elafgift reduceres fra 91,4 øre/kWh til 66,4 øre/kWh i 2025. Elafgiften for visse liberale erhverv reduceres, så de sidestilles med andre momsregistrerede erhverv. Det indebærer en lempelse af elafgiften fra 91,4 øre/kWh til 0,4 øre/kWh fra 2022.

Modernisering af varmesektoren: Fjernvarmeverker og forbrugere skal have frit valg. Regeringen foreslår 540 mio. kr. til nye initiativer til de værst ramte varmekunder fra 1. januar 2019.

Mere grøn strøm: Regeringen ønsker 4,2 mia. kr. til åbne udbud, hvor forskellige teknologier som landvindmøller og solceller kan konkurrere om at levere grøn strøm til den laveste pris. Det vil øge elproduktionen, med hvad der svarer til ca. 900.000 husstandes forbrug.

Øget eksportindsats: 175 mio. kr. til øget eksport af energiteknologi, energiløsninger og serviceydelser.

Mere biogas: 4 mia. kr. over 20 år til udbygning af grøn biogas. Opdelt i puljer på nominelt 240 mio. kr. årligt i 20 år. Puljen udmøntes i perioden 2021-2023.

Energispareindsats: Den nuværende energispareordning skrottes. Ny energieffektiviseringsindsats via bl.a. 400 mio. kr. årligt på finansloven til tilskud til energibesparelser i erhverv.

Energiforskning: Mindst 580 mio. kr. årligt til forskning i rene energiteknologier frem mod 2030.

Andre tiltag: Fra 2025 afsættes en reserve på 500 mio. kr. årligt til nye indsatser efter 2024, hvis nødvendigt for at nå målet om 50 pct. vedvarende energi i 2030. Umiddelbare lempelser af afgifter på el og elvarme med 600 mio. kr. i 2019 stigende til godt 3,5 mia. kr. i 2025. Der afsættes en pulje på 100 mio. kr. fra 2020 til at fremme udnyttelse af overskudsvarme.

Udgifter til finansiering af udspillet:

0,9 mia. kr. i 2020; 1,6 mia. kr. i 2021; 2,1 mia. kr. i 2022; 2,5 mia. kr. i 2023 og 3,0 mia. kr. i 2024. Derefter afsættes i størrelsesordenen 3,5-4 mia. kr. årligt, og nogle indsatser igangsættes desuden før 2020.

Udspillet finansieres via 'det finanspolitiske råderum' og af midler fra energiområdet.

KILDE — Regeringen: 'Energi – til et grønt Danmark', 2018.

Og realiteterne er, at Danmarks resultater på det grønne område netop bygger på de lange og brede forlig i Folketinget.

Den politiske stabilitet og troværdighed er forudsætningen for, at private investorer vil finansiere de store havvindmølleparker, der har udviklet sig til Danmarks nye store erhvervseven-

tyr, efter at både Maersk og Ørsted har droppet olie og gas fra Nordsøen.

Og det er da ganske historisk, at Danmarks borgerlige regering nu er klar til at gå til valg på følgende mærkesag:

"Stop for al efterforskning og boring efter olie, gas og skifergas på land og indre danske farvande" •



- Arbejdsmarkedet bliver løsere og mere fragmenteret, fordi vi står ved overgangen mellem den industrielle økonomi og platformøkonomien.
- Forskellen på vindere og tabere på et mere løst arbejdsmarked er, om man som arbejdstager tilbyder en 'standardvare' eller noget særligt.
- Freelancere fravælger pseudoarbejde for at få mere mening i arbejdslivet.
- En ny platformsoverenskomst mellem 3F og Hilfr er første trin på vejen mod en digital dansk model. DI og 3F står klar til at udbrede ordningen.

Farvel til den industrielle økonomi

Det arbejdsmarked, vi kender, og de rettigheder og ansvar, vi har opbygget, udfordres af de digitale platforme, hvor arbejdet er mere løst og opdelt. Endnu har vi ikke en digital udgave af den danske model for velfærd. Alligevel melder spørgsmålet sig: Hvad skal fremtidens arbejdere kæmpe for?



PETER HESSELD AHL
ph@mm.dk
@peterhesseldahl

ARBEJDSMARKED

Udsigten til et løsere og mere fragmenteret arbejdsmarked er del af en større forandring af samfundsøkonomien, der er lige så grundlæggende, som overgangen fra landbrugssamfundet til den industrielle økonomi var.

Vi er på vej mod en ny økonomi, der stadig beskrives med forskellige navne: platformøkonomi, industri 4.0, deleøkonomien osv. Den nye økonomi er præget af digital teknologi og af den måde at skabe værdi på, som følger af, at alt og alle er indest forbundne, og at data ned i mindste detalje kan opsamles, analyseres og koordineres for at optimere produktionen.

Mens den industrielle økonomi handlede om at masseproducere fysiske varer og standardiserede tjenester, skifter tyngdepunktet i den nye økonomi. Der vil stadig blive fremstillet masser af traditionelle

produkter, men det vil ikke være dér, den store fortjeneste og beskæftigelse ligger. Det, der driver væksten fremover, og det, som skaber nye job og innovation, vil være 'løsninger til lejligheden', der er målrettet den specifikke brugers behov her og nu.

Mobilitet, sundhed, uddannelse, energi, finanser osv. vil alle være tjenester, som sammensættes løbende ud fra brugerens aktuelle behov og ved at trække på de kombinationer af ressourcer, der er tilgængelige og mest relevante i sammenhængen.

I den industrielle økonomi opstod værdien på fabrikker og kontorer. I den nye økonomi opstår værdien, når platforme koordinerer løsninger ud fra et nøje, databaseret kendskab til brugernes ønsker, og ved at trække ressourcer ind fra et stort netværk af leverandører. Det er sådan, Uber, Airbnb, YouTube, Amazon og andre af tidens toneangivende virksomheder arbejder. Og det virker. Brugerne får større værdi, og ressourcerne – hvad enten det er maskineri eller arbejdskraft – kan udnyttes bedre.

Traditionelle roller splintres

Når den grundlæggende enhed i økonomien skifter fra produkter til stadig skiftende og nøjagtigt tilpassede løsninger, indebærer det, at hele den traditionelle værdikæde skal omorganiseres. Industriproduktionen var organiseret til at levere masser af ens og forudsigelige produkter.

Man havde fastansatte medarbejdere, faste køreplaner, faste arbejdstider og faste arbejdsopgaver.

I platformøkonomien splintres de traditionelle kategorier. Begreber som 'arbejdsgiver', 'arbejdstager', 'producent' og 'forbruger' opløses og overlapper, og det udfordrer hele det system af rettigheder, ansvar og social sikring, vi som samfund møjsommeligt har opbygget gennem de sidste 100 år. SE FIGUR 1.

Opløsningen af det traditionelle arbejdsmarked passer til en økonomi, der fungerer i realtid. Virksomhederne skal kunne tilpasse sig, i takt med at nye behov opstår. Kravene skifter hastigt, og de løsninger, der efterspørges, er så komplekse og varierede, at en enkelt virksomhed ikke selv kan have alle kompetencer på konkurrencedygtigt niveau.

Snarere end at have en stor fast stab er det mere fleksibelt og mindre risikabelt at bruge projektansættelser, vikarer og freelancere eller at outsource opgaver til eksterne leverandører. I stedet for at producere alt selv, bliver firmaet mere som en platform, der servicerer brugerne ved at koordinere skiftende kombinationer af leverandører til lejligheden.

Den danske rengøringsplatform Happy Helper har ikke ansat dem, der gør rent for kunderne. Happy Helper formidler bare kontakten. En anden dansk platform, Worksome, tilbyder en bred vifte af ydel-

Digitalisering ændrer de grundlæggende elementer i økonomien

Industriel økonomi	Platformsøkonomi
En virksomhed ...	En virksomhed ...
med en fabrik	med en platform og et netværk
og ansatte	af ressourcer og deltagere
fremstiller	koordinerer fælles skabelse af
et færdigt produkt,	en løsning til en specifik kontekst
som skubbes ud til	baseret på efterspørgsel
forbrugere	fra slutbrugeren



FIGUR 1

KILDE — Peter Hesseldahl: 'We-economy – en ny slags vækst, nye værdier og en fordeling', 2017.

ser, bl.a. programmering, projektledelse og webarbejde, men uden selv at have en stor, fast stab af ansatte.

Skaber både vindere og tabere

Arbejdstagerne får også nye roller: fra at være ansat til at være selvstændig, og fra at have et arbejde til at påtage sig opgaver.

For nogen er det positivt. Man bestemmer selv sin arbejdstid, og hvis man besidder nogle af de kompetencer, der er stor efterspørgsel på, er der masser af spændende opgaver på platformene. For andre arbejdstagere er tilværelsen i platformsøkonomien *prekær*: usikker og ubeskyttet. Man står standby, i tilfælde af at noget skulle dukke op. Det er svært at planlægge sin økonomi og sin fritid, og de tjanser, man får, er lavt betalte og uden pension, feriepenge og social sikkerhed.

Ifølge platformseksperter Sangeet Paul Choudary er den afgørende forskel på vindere og tabere på det løse arbejdsmarked, om det, man kan tilbyde som arbejdstager, er en *commodity*, dvs. en standardvare, som mange andre lige så godt kunne levere, eller om man kan noget særligt, som kunderne opsøger og efterspørger.

Standardvarer konkurrerer væsentligst på prisen, og den konkurrence kan være brutal på platforme, hvor en del af udbydere kan være amatører, der bare vil tjene en lille ekstraskilling. Eller hvor man skal hævde sig i konkurrence med udbydere fra



Arbejdstagerne får også nye roller: fra at være ansat til at være selvstændig, og fra at have et arbejde til at påtage sig opgaver.

lande som Pakistan, Rumænien eller Rusland med masser af veluddannede folk, der kan programmere eller layoute og sende resultatet digitalt, men til en markant lavere pris. I den situation er det svært at insistere på feriepenge og pension.

Og det er her, kæden hopper af i forhold til det danske velfærdssamfund. Platforme kan være en mere fleksibel og effektiv måde at producere værdi på, og i mange tilfælde er platformmodellen selve forudsætningen for at kunne skabe så komplekse og individuelt tilpassede løsninger, som kunderne ønsker.

Men der er en anden, knap så sympatisk årsag til deres succes. For mange platforme er det en bevidst og central del af forretningsmodellen, at de undgår de forpligtelser og omkostninger, som deres konventionelle konkurrenter må leve med.

Ved at kalde arbejdsstyrken for 'selvstændige', undgår platformene behændigt alle de sociale forpligtelser, som gælder for resten af arbejdsmarkedet, og det, uanset at platformen ofte udgør en stor del af folks indtægt, og at platformen ofte stiller meget detaljerede krav om påklædning, udførelsen af arbejde og betalings størrelse.

Den logiske konklusion på denne analyse er, at en voksende del af mange arbejdspladser med tiden vil blive omdannet til løse job, som udbydes gennem platforme, der stortrives ved at omgå de normale normer og forpligtelser over for arbejdstagerne og samfundet.

Hvis det breder sig, kan det trække tæppet væk under velfærdsstaten og skabe et mere ulige samfund, hvor rigtig mange må leve under ringere vilkår, kortsigtet og uden den sociale dækning, vi kender i dag.

Men er det nu også korrekt? Sker det faktisk, som beskrevet? Ja, i udlandet er andelen af såkaldt 'atypiske' og løse ansættelser i klar vækst, og i bl.a. Storbritannien og USA er platformene blevet en almindelig del af arbejdsmarkedet. Herhjemme har arbejdsmarkedsforskerne endnu vanskeligt ved at få øje på den store forandring. Taxitjenesten Uber fik kickstartet debatten og sat politikere og fagforeninger i alarmberedskab, men Uber lukkede som bekendt, og indtil videre er det svært at få øje på platforme i samme skala, som udfordrer de danske normer.

Selv om det lige nu kun er få danskere, der i praksis arbejder i platformsøkonomien og på det løse arbejdsmarked, er det vigtigt, at vi allerede nu begynder at overveje og diskutere, hvordan vi som samfund kan sikre velfærd og tryghed for borgerne i den digitale økonomis tidsalder.

Det var først i 1930'erne – efter mange årtiers rå industrialisering – at velfærdsstaten fandt en form, der gav det meste af befolkningen social sikring, uddannelse, rimelige arbejdsvilkår og rammer for at forhandle fordelingen af gevinsterne. Det tager tid at finde de nye samfundsmodeller og forstå de nye drivkræfter, der udfordrer både spillereglerne og styrkeforholdene i økonomien.

Så spørgsmålene, der melder sig, er: Hvad skal der fremover stå på bannerne i Fælledparken den 1. maj? Hvordan skal den digitale velfærdsstat se ud? Hvad bliver indholdet i den digitale danske arbejdsmarkedsmodel? •

Freelancerens velsignelser:

Frihed, fleksibilitet og mindre pseudoarbejde

Et arbejdsliv som freelancer giver mere frihed, mere mening og mindre spildtid på ligegyldigt pseudoarbejde. Det tiltrækker især højtuddannede specialister til freelanceplatforme som danske Worksome, hvor man mener, at vi er på vej mod det sande fleksible arbejdsmarked.



ANDREAS BAUMANN
aba@mm.dk
@andbaumann

ARBEJDSMARKED

For snart to år siden forlod han et fast, vellønnet job hos it-giganten eBay for at prøve kræfter med en spændende konsulentopgave som selvstændig freelancer. Og siden har den 41-årige softwareingeniør Casper Skydt ikke på noget tidspunkt fortrudt sit nye, løse arbejdsliv.

“Der kom en spændende mulighed, og så sprang jeg ud som freelancer. Og jeg har ikke kigget mig tilbage siden. Det giver bare nogle helt andre muligheder end at sidde i et 8-til-16-job,” siger Casper Skydt.

Han har mere frihed i tilrettelæggelsen af arbejdet og tjener tilmed mere. Men han arbejder også mere, så der er i dag mindre tid til familien, indrømmer han. For ud over et par faste kunder supplerer han med småopgaver fundet gennem den danske freelanceplatform Worksome, der forbinder arbejdsgivere med selvstændige specialister inden for især it, software, teknik, kommunikation og projektledelse. Og på Casper Skydts fagområde er der masser af opgaver at vælge imellem.

“Det lyder som en floskel, når man siger, at det giver mere frihed at være freelancer. Men det gør det faktisk. Jeg kan selv bestemme, hvornår jeg arbejder, hvordan jeg går til en opgave, og hvilken slags udstyr jeg vil bruge. Jeg er min egen chef,” siger Casper Skydt.

Det betyder også, at han ikke som tidligere er tvangsindlagt til al den slags pseudoarbejde, der i dag sluger tid på mange traditionelle kontorarbejdspladser: strategimøder, MUS, udarbejdelse af PowerPoint-præsentationer og endeløse

møderækker med chefer og kolleger.

“Der er jo alt muligt *corporate* hele tiden. Og det slipper jeg for nu,” siger han.

Mindre pseudoarbejde

Det Casper Skydt kalder *corporate*, bliver også betegnet som ‘pseudoarbejde’ i en ny bog med titlen ‘Pseudoarbejde – Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting’. Her oplister de to forfattere antropologen Dennis Nørmark og filosofen Anders Fogh Jensen en lang række eksempler på, at der i dag på mange arbejdspladser bliver brugt alt for megen tid på opgaver, der reelt set ikke skaber værdi.

“Pseudoarbejde er arbejde, der ligner arbejde, men som er unødvendigt. Og det er noget, vi gør særligt meget her i kontorarbejdets tidsalder. Vi kan se det i den eksplosion i brugen af *fluffy* konsulentarbejde, kommunikation, coaching og strategiarbejde, der er sket over de seneste år. Men det er også alt mulig andet arbejde, som organisationer skaber til sig selv i et overdrevent forsøg på at perfektionere sig. Men det betyder bare,

Tre danske platforme, der forbinder kunder med freelancere

1/3 WORKSOME

Er en dansk portal stiftet i 2016, hvor virksomheder kan oprette og tilbyde forefaldende jobopgaver, som freelancespecialister, der har oprettet sig på portalen, kan byde ind på. Der er ingen begrænsninger for fagområde, og på Worksmoes hjemmeside kan man fremsøge specialister inden for områder som web og apps, softwareudvikling, grafisk arbejde, kommunikation, online marketing, it-projektledelse og it-drift/support. Senest har Worksome fået en to cifret millioninvestering fra Tommy Ahlers og en række chefer for Google i Norden.

Kvalitetssikring:

Worksome screener alle, der opretter sig som freelancer, for

at sikre et vist professionelt niveau. Derudover anmelder virksomheder og freelancere hinanden i et ratingsystem.

Størrelse:

Platformen har omtrent 4.200 specialister i systemet.

Priser og betaling:

Kontraktudformning og fakturering står Worksome for, og betaling for en opgave sker via platformen. Derudover aftaler parterne selv betaling, samt om det skal være pr. time, måned eller fast honorar. Mindsteprisen for en opgave er 5.000 kr. Heraf tager Worksome en kommission på 4 pct.

Foto — WORKSOME



Omkring 4.200 specialister har siden 2016 oprettet sig som freelancere på den danske portal Worksome. "Vi oplever, at mange kommer til os, fordi de er trætte af pseudoarbejdet i kontorlivet," siger stifter Mathias Linnemann.

at der bliver lavet rigtig meget ligegyldigt arbejde, og derfor bliver der spildt både talent og liv inde på mange af kontorerne," siger Anders Fogh Jensen.

Pseudoarbejdet sker på alle niveauer. Fra høj til lav. Men ofte udspringer det af

chefers strategipapirer eller mellemlederes frygt for at virke overflødige. I bogen fortæller en kontordame i forsikringsbranchen f.eks. om, hvordan en chefs PowerPoint-præsentation om medarbejdersundhed medførte, at der blev stillet

et løbebånd op i forsikringselskabets reception, så kontorarbejderne kunne foregive, at de kunne motionere og udføre deres arbejde samtidig. Og et andet sted i bogen vurderer en tidligere leder igennem 20 år i den offentlige sektor, herunder som kommunaldirektør, at 50 pct. af det arbejde, hun udførte, var pseudoarbejde, der ikke skabte nævneværdig værdi for nogen.

Hvis alt det overflødige pseudoarbejde i både offentlige og private virksomheder blev skåret fra, mener de to forfattere, at man uden problemer ville kunne sænke arbejdstiden til blot 15 timer om ugen.

Mere mening

Oplevelser med pseudoarbejde er formentlig en af de væsentlige årsager til, at mange kaster sig ud i en tilværelse som freelancer, påpeger Mathias Linnemann, direktør og grundlægger af den digitale freelanceplatform Worksome, der har fulgt med i debatten om pseudoarbejde.

"Vi oplever, at der er mange, der kommer til os, fordi de er trætte af pseudoarbejdet i kontorlivet," siger Mathias Linnemann og uddyber: "Der er mange flere i de her år, der vælger at gå freelancevejen. Og den bagvedliggende drivkraft er, at de søger hen imod den form for arbejde og den form for liv, de i virkeligheden ønsker. Og det er typisk et arbejdsliv, hvor de får sat deres kompetencer i spil og laver det, de er dygtige til. De vil arbejde, så det giver mening."

Over 4.000 personer har siden lanceringen af platformen sidste år lavet en profil på Worksome. Og selv om platformen allerede er den største af sin slags i Danmark, så er målet at blive den fore-

2/3 HILFR

Er en dansk platform etableret i 2017 for rengøringsopgaver, hvor kunder efter at have oprettet sig i systemet kan bestille privat rengøring af såkaldte 'Hilfrs', dvs. personer, der har oprettet sig på platformen som freelancerengøringsmedarbejdere. Platformen slår sig op på at være socialt ansvarlig og har tilføjet et såkaldt 'velfærdstillæg' til timebetalingen af Hilfrs, som skal kompensere for de manglende tillæg og goder, som en 'normal' lønmodtager får.

Verdens efter sigende første platformsoverenskomst blev præsenteret af 3F og Hilfr i begyndelsen af april.

Kvalitetssikring:

Der er ingen erfaringskrav for Hilfrs, som i stedet får anmeldelser af deres kunder i et ratingsystem.

Størrelse:

Oplysninger ikke tilgængelige.

Priser og betaling:

En kunde betaler minimum 177,38 kr. for en times arbejde, hvoraf mindst 150 kr. går til betaling af den Hilfr, der har udført arbejdet. Hilfrs kan selv fastsætte deres timebetaling. Kundens betaling for en time fordeler sig således i kroner:

Timebetaling til Hilfr	130,00
Velfærdstillæg	20,00
Platformskommission	9,00
Tryk forsikring	8,00
Betalingsgebyr	6,50
Moms (af gebyr og kommission)	3,88
Total	177,38

trukne i verden. Til den satsning har virksomheden netop modtaget en to-cifret millioninvestering fra en gruppe investorer, der bl.a. omfatter Tommy Ahlers og ledende nordiske Google-medarbejdere.

“Vores mål er, at vi bliver styringssystemet for fremtidens fleksible arbejdsmarked,” siger Mathias Linnemann.

“Vi ser en fremtid, hvor det er helt naturligt for folk at have en profil på Worksome, hvad end man måske har et fast arbejde eller er fuldtidsfreelancer. Og vi er allerede hastigt på vej mod en økonomi, hvor det er nogle nye, mere fleksible strukturer, der sætter rammerne om arbejdet. Én barriere er eksempelvis, at mange freelancere for at undgå dyre mellemlid skal kunne sælge sig selv hele tiden, selv om de jo ikke er specialister i at sælge,” siger han.

Så for at undgå, at det at være freelancer ikke i sig selv skal medføre mere kontorusseri og pseudoarbejde, er der brug for platforme, der kan matche arbejdsudbydere og freelancere lettere, mener Mathias Linnemann.

“Der er brug for teknologi til at matche folk. Det skal være lige så let som at gå på Momondo, når du skal købe en flybillet,” siger han.

Fleksibilitet er værdifuld

Platformene har på den måde også en selvstændig værdi, fordi de nedsætter omkostningerne ved at lave det rette match, og fordi de muliggør en mere fleksibel organisering af arbejdskraften, påpeger Anna Ilsøe, arbejdsmarkedsforsker ved FAOS på Københavns Universitet og en af de førende eksperter i platformøkonomi i Danmark.

“Den her fleksibilitet, der er ved platformene, opleves ofte som et gode. Både mange kunder og arbejdstagere sætter

pris på den her fleksibilitet,” siger hun og nævner Worksome som eksempel:

“Det er et godt bud på at løse nogle af de problemstillinger, der er med til at skaffe højtspécialiseret arbejdskraft eksempelvis inden for it-området, så særligt små og mellemstore virksomheder rent faktisk kan få løst nogle opgaver, selv om der ikke er mulighed for at fastansætte en it-specialist,” siger Anna Ilsøe.

Og i den anden ende af uddannelsespektret kan arbejdsplatformene for ufaglært arbejdskraft være med til at fleksibilisere arbejdsopgaverne, så folk uden for det traditionelle arbejdsmarked har lettere ved at komme i beskæftigelse.

“Her har den fleksibilitet, der er i platformene, jo et kæmpe potentiale for folk, som har svært ved at håndtere et almindeligt arbejde. Folk, der har været langtidssyge, har ofte brug for en særlig fleksibilitet og kan ikke nødvendigvis sige, om de kan møde ind på arbejdet hver dag til en bestemt tid,” siger hun og nævner så endnu en gruppe, der har fordel af, at arbejdsmarkedet bliver mere fleksibelt gennem platforme.

“Indvandrere, der ikke taler godt nok dansk til at tage et traditionelt arbejde i en dansk virksomhed, kan måske bid for bid gennem en arbejdsplatform få foden indenfor på arbejdsmarkedet. Så der er et potentiale for, at en gruppe, som ellers har svært ved at få arbejde, rent faktisk kan komme i beskæftigelse alligevel,” siger Anna Ilsøe.

Mathias Linnemann fra Worksome er enig:

“Det er den agile organisation af arbejdskraften, der er genial,” siger han.

Men prekariatet truer

Men Anders Fogh Jensen er skeptisk over for udsigten til en tiltagende flek-

sibilisering af arbejdsmarkedet. Han er overbevist om, at det er den vej, udviklingen går, men det indebærer en risiko for fremvæksten af en brutal neoliberalistisk økonomi, hvor alle mennesker skal fungere som selvstændige virksomheder, og hvor de svageste bukker under.

“Det fleksible arbejdsmarked har først og fremmest fordele for virksomhederne, der i højere grad kan nøjes med at betale for lige akkurat den værdi, de vil have, og ikke for alt muligt andet. Og på lønmodtagersiden vil det meget hurtigt blive domineret af en neoliberal og brutal ideologi, hvor vi alle sammen skal opføre og som selvstændige virksomheder. Og der er jeg bekymret for alle dem, der ikke kan klare sig i den der freelanceøkonomi,” siger Anders Fogh Jensen og nævner, at han selv har været freelancer i en årrække.

“Når man skal i gang som freelancer, er det lidt ligesom at træde en gammel damecykel i gang i tredje gear. Og så skal man altså ikke have for megen anden vægt på. Så pensionen udskyder man lidt, og sygdom bekymrer man sig ikke om, og lige pludselig kan al den usikkerhed ramme meget hårdt,” siger han.

Også freelanceren Casper Skydt advarer mod freelancetilværelsens faldgruber. Selv har han ikke haft en eneste sygedag, siden han blev selvstændig for to år siden. Men sådan et jernhelbred kan de færreste regne med.

“Hvis man bliver syg, er man jo på den. Og man er jo generelt noget mere udsat som freelancer. De andre har jo et sikkerhedsnet under sig, og det smider man altså lidt, når man bliver freelancer. Så hvis ikke man kan leve med den usikkerhed og det pres, der også handler om, at man måske ikke har noget at lave om en måned, synes jeg, at man skal lade være,” siger Casper Skydt •

3/3 HAPPY HELPER

Er en dansk portal stiftet i 2016, hvor privatpersoner kan oprette sig som ‘helpers’ og tilbyde rengøringsarbejde til andre privatpersoner. Kunden vælger også hyppigheden af rengøring – altså kan en helper bookes til flere rengøringsopgaver ad gangen. Desuden tilskynder Happy Helpers kommissionssystem, at man booker én helper til fastlagt, fremtidig rengøring frem for at bestille en helper til at udføre én forefaldende opgave ad gangen.

Happy Helper er netop blevet klar til at børsnotere sig på First North, efter at investorer købte aktier for 38 mio. kr. i virksomheden inden for tegningsperioden.

Kvalitetssikring:

Platformen har et ratingsystem, hvor kunderne kan anmelde

deres helpers. En helper bliver sprogscreenet af et rekrutteringshold og får hjælp til brug af platformen. Selve kvaliteten af rengøringen er den enkelte helpers ansvar, og betaling for rengøring kan ikke refunderes af platformen.

Størrelse:

Der er knap 2.700 helpers i Happy Helpers system, og indtil videre har platformen formidlet flere end 42.000 rengøringsopgaver i mere end 5.000 danske hjem.

Priser og betaling:

Kunden betaler en timepris på mindst 138 kr. inkl. moms, servicegebyr og forsikring. Helperen fastsætter selv sin timebetaling, dog mindst 120 kr.

I platformøkonomien skal man kunne gøre en forskel

Platforme har to modsatrettede effekter for dem, der udbyder arbejdskraft. Mens specialisterne kan få flere kunder og højere honorarer, advarer en af verdens førende eksperter i platformøkonomi om, at platforme også medfører en større risiko for dem, hvis arbejde let kan udføres af andre.

PLATFORMØKONOMI

Sangeet Paul Choudary indså før de fleste, at digitale platforme ville blive centrale for fremtidens økonomi. Med base i Singapore har den indiske entreprenør og rådgiver bl.a. skrevet internationale bestsellere om strategier for platforme, og han er i stadig fart kloden rundt som konsulent og i tilknytning til MIT og INSEAD.

“Den værste position, man kan få i platformøkonomien, er at være en *commodity*, dvs. en standardvare, der uden videre kan erstattes af konkurrenter, som er villige til at udføre arbejdet billigere eller på ringere vilkår,” siger Choudary.

Hvis man laver enkle opgaver som at gøre rent eller bringe varer ud, er det svært at gøre en personlig forskel. Men selv inden for mere komplekse job kan man godt være en standardvare, f.eks. som revisor, layouter eller researcher, hvor kunden i mange tilfælde ikke ønsker noget særligt.

“Jo mere dit arbejde eller det, du leverer, er en *commodity*, desto større er sandsynligheden for, at du bliver udnyttet af platformene, og at du bliver styret af strenge krav fra platformen, som fortæller dig præcist, hvad du skal gøre,” siger han.

Hvis man har særlige kompetencer eller sidder med en viden eller en vare, som er afgørende for andre, forholder det sig lige omvendt. Programmører, designere, ingeniører og andre specialister kan nyde godt af, at de kan blive synliggjort på en platform, hvor de kan opbygge et solidt ry og få gode ratings, så efterspørgslen på dem stiger.

Nøgleordet er differentiering; man skal skille sig ud, gøre en forskel og etablere en særlig position. Det er af afgørende forskel, om det, man producerer, er en standardvare eller et specialiseret nicheprodukt, som andre ikke kan tilbyde.

Platforme presser leverandører

Der er meget stærke monopoltendenser i platformøkonomien. Den platform, der

FOTO — WIKIMEDIA COMMONS



Jo mere dit arbejde eller det, du leverer, er en commodity, desto større er sandsynligheden for, at du bliver udnyttet af platformene.

SANGEET PAUL CHOUDARY
Ekspert i platformøkonomi

har flest brugere, tiltrækker de fleste leverandører, og dermed bliver den mere interessant og brugbar for kunderne. Det er selvforstærkende; jo mere omfattende en platform er, desto bedre kan den koordinere løsninger, der passer præcist til brugernes behov.

Det betyder imidlertid også, at nogle få platforme kommer til at dominere markedet.

“Når man taler om, at konkurrence-

myndighederne burde regulere eller bryde platformene op, fordi de er så dominerende, strandede diskussionen typisk på, at der umiddelbart ikke er nogen ulemper for forbrugerne. I mange tilfælde får kunderne større udvalg og bedre tjenester til lavere priser eller helt gratis, når én platform overtager et marked. Så set fra forbrugernes synspunkt er store platforme en fordel,” siger Choudary og uddyber:

“I stedet er det udbydere, der bliver presset: chauffører, freelancere og andre leverandører af komponenter og tjenester, som platformen formidler til forbrugerne. Når der kun er én platform at levere til, kan den platform presse sine leverandører, for de har ikke andre steder at tilbyde deres ydelser.”

Problemet med en dominerende platform er ikke, at den er et monopol, men et *monopson*, forklarer Choudary. I et monopol er der kun én udbyder, så forbrugerne kan ikke vælge at købe fra en anden leverandør. Det ødelægger bl.a. innovationen, for som monopol har man ingen tilskyndelse til at gøre sin ydelse bedre eller billigere.

I et monopson er situationen den omvendte: Her er der kun én kunde at sælge til, og derfor kan køberne presse leverandørerne på prisen. Ligesom med monopoler bremser monopsoner imidlertid innovationen på længere sigt, f.eks. hvis platformen presser og udnytter økosystemet af leverandører så hårdt, at de enten går fallit eller udelukkende tilpasser deres produktion til præcist det, som platformen specificerer.

Som et eksempel på, hvordan en stor platform kan udnytte sin dominans til at holde konkurrenter ude, nævner Choudary Amazons betingelser til de leverandører, som sælger varer gennem platformen. Amazon accepterer, at selskabets leverandører sælger gennem andre platforme, men de skal forpligte sig til ikke at sælge billigere til andre, end de gør til Amazon. Det betyder, at Amazon altid vil kunne give sine kunder den laveste pris, og dermed har kunderne ingen grund til at shoppe andre steder • PH >

På vej mod den digitale danske model

3F har hånd i hånd med platformsvirksomheden Hilfr indgået en banebrydende overenskomst, der både kan rumme freelancere og fastansatte. Det er første skridt på vej mod skabelsen af en digital dansk model. Det er en positiv overraskelse, siger eksperter.



ANDREAS BAUMANN
aba@mm.dk @andbaumann

EN DIGITAL DANSK MODEL

Der er sket meget på et år. Siden den amerikanske virksomhed Uber lukkede sin app i Danmark 18. april sidste år til lyden af et tretonet jubelbrøl fra den danske taxabranche, venstrefløj og fagbevægelse, er det betændte forhold til de såkaldte platformsvirksomheder blevet meget mere konstruktivt.

Det fik vi det hidtil klareste bevis for, da fagforeningen 3F Privat Service og rengøringsappen Hilfr en god uges tid inden årsdagen for Ubers danske exit meddelte, at man som de første i verdenshistorien har indgået en egentlig platformsoverenskomst. Igen lød der et jubelbrøl fra fagbevægelsen. Men denne gang var glæden uden de skadefro undertoner, og både DI's adm. direktør, Karsten Dybvad, og statsminister Lars Løkke Rasmussen (V) deltog sammen med 3F's formand, Per Christensen, i fejringen af den nye overenskomst på den pressekonference, hvor aftalen blev præsenteret den 10. april.

"Vi manglede kun dronningen," siger en af de fire grundlæggere af Hilfr, Steffen Wegner Mortensen, om presseseancen.

Han betegner aftalen som "et rigtigt stort skridt i den rigtige retning i forsøget på at håndtere platformsokonomien på en konstruktiv måde".

"Det har hele tiden været vores mål at sikre, at der er ordentlige vilkår i platformsokonomien. Og der synes jeg, at vi nu har fundet en konstruktiv løsning, hvor man både fastholder fleksibiliteten, som er indbygget i platformsokonomien, men hvor vi også sørger for, at dem, der rent faktisk arbejder meget gennem platformen, også får den sikkerhed, der kendetegner den

danske arbejdsmarkedsmodel," siger Steffen Wegner Mortensen.

Han er godt tilfreds med den nye overenskomst og de mange positive reaktioner, der er kommet fra alle sider af arbejdsmarkedet og det politiske spektrum. Men der er også god grund til optimisme, vurderer Anna Ilsøe, arbejdsmarkedsforsker ved FAOS på KU og en af landets førende eksperter i platformsokonomi.

"Det her kan meget vel vise sig at være det første trappetrin på vej mod udviklingen af en digital dansk model," siger Anna Ilsøe og uddyber:

"Det spændende er, at overenskomsten i første omgang er for en prøveperiode på et år, men at begge parter er enige om at ville følge en trappetige, hvor man over tid udvikler noget mere omfattende, der kan blive til en digital dansk model. Det synes jeg, er meget lovende."

Ambitionen er, at det skal tage blot tre år at udvikle en mere varig overenskomst, oplyser 3F. Og allerede næste år, inden den nuværende prøveoverenskomst udløber, vil 3F og DI sætte sig sammen for at forsøge at blive enige om en større og bredere platformsoverenskomst, der også kan gælde for andre platformsvirksomheder.

"Vi vil forsøge at se, om man kan brede det ud, så det ikke bare er en virksomhedsoverenskomst, men en egentlig DI-overenskomst, så det også kan dække andre virksomheder. Det kan godt være, at vi slet ikke kan blive enige om en aftale, men vi vil gøre forsøget," siger underdirektør i DI, Niels Grøn Seirup.

Det vil i så fald være næste skridt på vej mod etableringen af en egentlig digital dansk model, og det vil samtidig være et afgørende bevis på, at arbejdsmarkedets parter formår at udvikle løsninger, der kan sikre ordnede forhold, selv når nye digitale forretningsmodeller vinder frem.

"Jeg tror, at platformsvirksomheder fremover kommer til at fylde mere i mange flere brancher. Enten ved at nye platformsvirksomheder opstår, eller ved at etablerede virksomheder også forsøger sig



Situationen med Uber var jo en helt anden, for Uber nægtede at tage et arbejds-giveransvar.

TINA CHRISTENSEN
Næstformand i 3F

med platformsmønstre. Det er jo sådan set kun fantasien, teknologien og forretningsforståelsen, der sætter grænserne. Så jeg tror kun, at vi har set de spæde, første skridt her," siger Niels Grøn Seirup.

Han understreger, at platformene fortsat er et lille nichemarked i den danske økonomi og det samlede arbejdsmarked.

"Men hvis den her forsøgs-overenskomst viser sig at fungere, er der jo ikke noget til hinder for, at vi sammen med fagbevægelsen forsøger at lave noget, også andre virksomheder og brancher kan gøre brug af," siger han.

3F: Vi er ikke maskinstormere

3F var ellers den fagforening, der mest indædt kæmpede imod Ubers indtog i Danmark med store kampagner om, at den amerikanske kørselstjeneste undergravede den danske velfærd. Forbundet hyrede f.eks. kommunikationsbureauet MUST, der stod bag videoerne om den fiktive Poul Uberman i en kampagne for at vende folkestemningen imod Uber. Og at det nu er 3F, der har indgået den første platformsoverenskomst, overrasker da også flere.

Kristian Weise, direktør for tænketanken CEVEA, siger, at han er positivt overrasket over udviklingen det seneste år.

Her er den nye platformsoverenskomst

Hovedpunkter i den nye overenskomst mellem Hilfr og 3F.

- Når man starter med at arbejde hos Hilfr, er man som udgangspunkt freelancer.
- Folk, der har arbejdet mere end 100 timer på platformen, går fra freelancestatus til ansat. Hilfr påtager sig dermed et arbejdsgiveransvar.
- En lønmodtager kan på et hvilket som helst tidspunkt vælge at overgå til at være freelancer.
- Fast grundtimeløn på minimum 141,21 kr. i timen.
- Den ansatte må tage de opgaver, som hun/han har lyst til. Hilfr kan ikke pålægge den enkelte at tage opgaver.
- Den ansatte har dog pligt til at færdiggøre arbejdsopgaver, som han/hun har accepteret via platformen.
- Der er ingen garanti for at få arbejde eller et bestemt antal timer.
- Der er indført pensionsordning, feriepenge, sygedagpenge og en sundhedsordning.
- Overenskomsten løber et år. 3F, Hilfr og DI genforhandler derefter overenskomsten. Opnås der ikke enighed, bortfalder den helt.

KILDE — 3F og Hilfr.

“Oven på Uber-sagen havde jeg nok troet, at man ville have et mere fjendtligt forhold platforme og fagbevægelse imellem. Men nu kan vi se, at et frugtbart samarbejde er muligt,” siger Kristian Weise og peger desuden på to andre platformsvirksomheder, Meploy og Chabber, der også har påtaget sig et arbejdsgiveransvar.

“Jeg har været meget bekymret for alle de her platformsvirksomheder, fordi de typisk forsøger at gøre alt for at undgå overenskomster og ikke vil anerkende et ansættelsesvilkår. Men de seneste eksempler understreger for mig, at den danske model ser stærk nok ud til også at kunne rumme platformene,” siger han.

“De vildeste cowboykapitalistiske tendenser, som man ser i USA og England, har vi ikke i Danmark på samme måde, fordi mange af de virksomheder, der gerne vil operere på det danske marked, på en eller anden måde finder et kompromis med den danske model for at blive en legitim spiller. Det er jeg meget positivt overrasket over,” siger Kristian Weise.

I 3F understreger man, at fagforbundet tager dialogen med alle virksomheder, der ønsker det, uanset teknologien bag deres forretningsmodeller.

“Vi er ikke maskinstormere. Tværtimod. Vi har i mange år oplevet, at den teknologiske udvikling har haft en god indvirkning på det arbejde, 3F’erne laver. Maskiner og teknologi mindsker f.eks. risikoen for skader, og det gør arbejdet lettere, når man får bedre redskaber. Og derfor

er vi ikke imod bestemte virksomheder på grund af den teknologi, de bruger,” siger næstformand i 3F Tina Christensen.

“Situationen med Uber var jo en helt anden, for Uber nægtede at tage et arbejdsgiveransvar. Og det har Hilfr gjort. Så hvad fremtiden angår, kan vi jo se, at platformsvirksomheder opstår her og der, og der kan denne overenskomst måske være et forbillede for andre platforme.”

“Aftalen viser jo, at vi godt kan finde ud at strække den danske model, så den kan rumme en platformsvirksomhed. Og grunden til, at det er en prøveordning, er jo, at det er nødvendigt for os at afprøve ordningen, så vi kan se, om elastikken holder,” siger Tina Christensen.

En fleksibel hybrid

Anna Ilsøe fra FAOS påpeger dog, at 3F ikke har haft så meget at miste ved at indgå overenskomst med Hilfr. Når det gælder rengøring i private hjem, er der ikke en sektoroverenskomst i forvejen og konkurrerer på vilkårene, og branchen er i øvrigt kendetegnet ved relativt meget sort arbejde. Så måske er det netop derfor, at 3F overhovedet er gået med til at indgå en overenskomst, der bryder så direkte med de klassiske overenskomstprincipper.

F.eks. garanterer platformsoverenskomsten ikke timeantal eller tillægsbetaling. Og endnu mere forskelligt fra en almindelig overenskomst er det muligt for den enkelte ansatte at hoppe ind og ud af overenskomsten efter forgodtbefindende

og dermed veksle mellem at være freelancer og lønmodtager. SE TEKSTBOKS.

Derfor kalder DI da også overenskomsten for en hybrid.

“Det er en hybridoverenskomst, der adskiller sig fundamentalt fra almindelige overenskomster. Den er designet til at understøtte virksomhedens særlige forretningsmodel, og den forudsætter, at der fortsat er plads til den fleksibilitet, der er hele forudsætningen for, at der er økonomi i det her. Men samtidig forsøger den at skabe nogle ordnede vilkår for de medarbejdere, der er tilknyttet platformen,” siger underdirektør Niels Grøn Seirup.

Og det er netop fleksibilitet for platformsarbejderne, der er det nye og geniale, siger Steffen Wegner Mortensen fra Hilfr og forklarer, at Hilfr er forpligtet til at tilbyde sine rengøringsfolk et ansættelsesforhold, når de har arbejdet 100 timer på platformen. Hvis man hellere vil fortsætte som freelancer, kan man dog det.

“Den fleksibilitet er nybruddet. Vi har fra start villet tilbyde ordentlige vilkår. Men hvis du kommer ind på vores platform og tilbyder rengøring to gange, så giver det ikke mening for os at have dig ansat, oprette dig i lønsystemet, tilmelde dig til pension osv. Men med den her model, er det kun dem, der arbejder meget på vores platform, der får ansættelsesforhold.”

Det betyder bare også, at Hilfr kommer til at have to slags rengøringsfolk: Et A og B-hold. De overenskomstdækkede og de selvstændige. Og der er vel at mærke en forskel på ca. 50 kr. i timen mellem de to.

Overlader I så ikke bare det sociale ansvar til kunderne?

“Det synes jeg ikke, vi gør. Og hvis det viser sig, at der ikke er nogen kunder, der vælger vores SuperHilfrs (dem med overenskomst, red.), så kigger vi selvfølgelig på det igen. Vi har jo ingen interesse i, at overenskomsten ikke bliver brugt,” siger Steffen Wegner Mortensen.

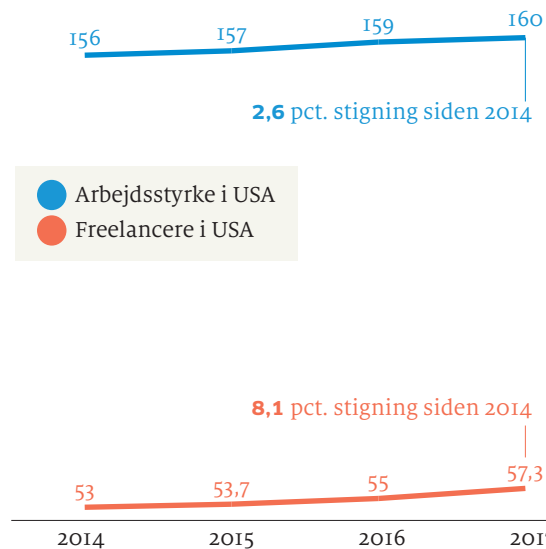
“Men det er da rigtigt, at en overenskomstdækket SuperHilfr er dyrere end en freelance-Hilfr. Men jeg tror bare ikke, at kunderne altid vil tænke med pengepungen. Vi kan allerede se, at mange af de hilfrs, der har arbejdet meget og fået gode ratings, har skruet deres timeløn op. De bliver booket, til trods for at de er dyrere, fordi de har erfaring og nogle gode ratings.”

“Og så skal man jo huske, at det er en prøveordning. Det er svært at udtænke den perfekte digitale danske model ved et skrivebord eller i et fagforeningslokale. Man bliver nødt til at prøve ting af og se, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Og så evaluerer vi om et års tid,” siger han • >

Det løse arbejde vokser globalt

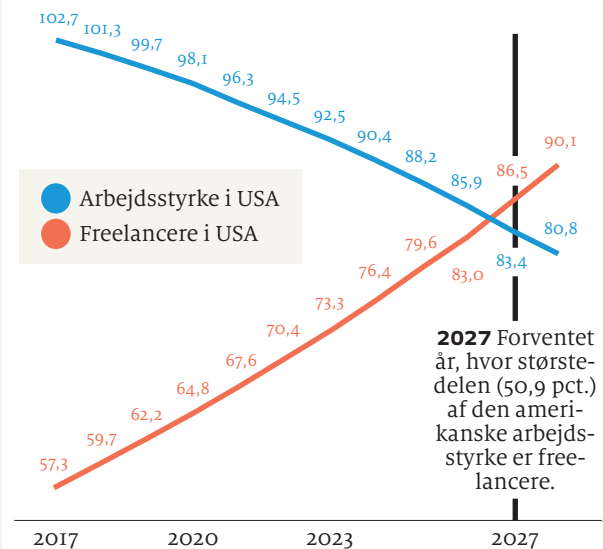
Internationale og danske tendenser, der viser, om det løse og prækære arbejde vinder frem eller ej.

Udvikling i arbejdsstyrken og antal freelancere i USA, mio.



1 — I 2017 arbejdede 57,3 millioner amerikanere som freelancere. Det er en vækst på 8,1 pct. siden 2014. Til sammenligning steg hele arbejdsstyrken i USA kun med 2,6 pct. i samme periode ...

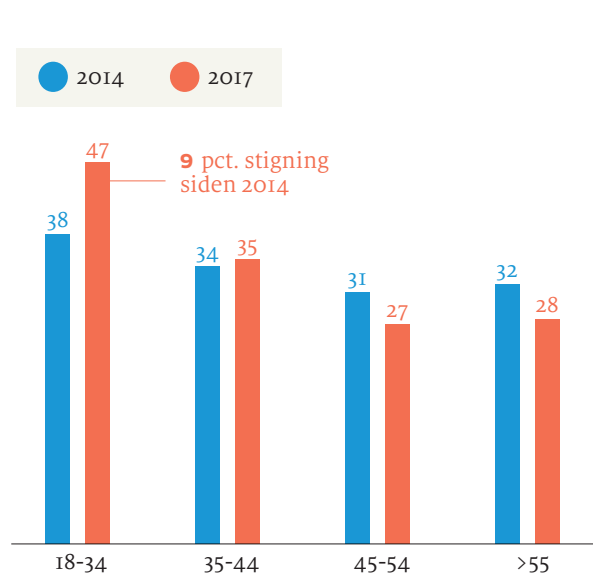
Fremskrevet andel freelancere i USA i forhold til resten af arbejdsstyrken, mio.



2 — ... samtidig bliver andelen af freelancerne i den samlede arbejdsstyrke i USA større og større. Og hvis man fremskriver udviklingen, vil andelen af freelancere være større end resten af arbejdsstyrken i år 2027 ...

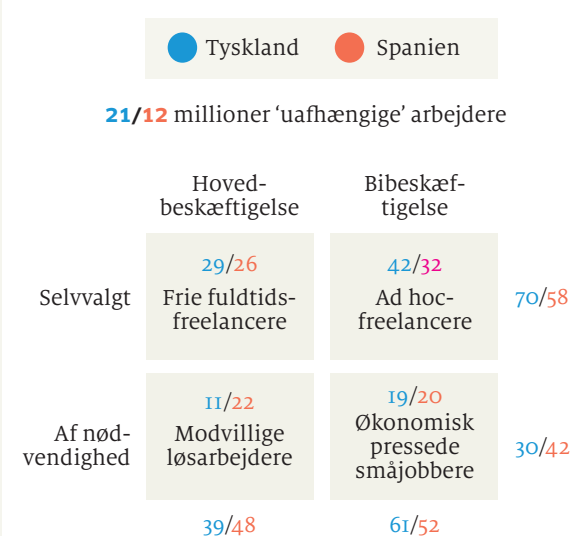


Andelen af forskellige aldersgrupper i USA, der arbejder freelance, pct.



3 — ... og det er i høj grad de unge amerikanere, der kaster sig ud i freelancetilværelsen ...

Motiver for at arbejde freelance, pct.



4 — ... også i Europa er der mange freelancere på både deltid og fuldtid. Ca. 30 pct. af freelancerne i Tyskland og 40 pct. af dem i Spanien fortæller, at de gør det af 'nødvendighed'.

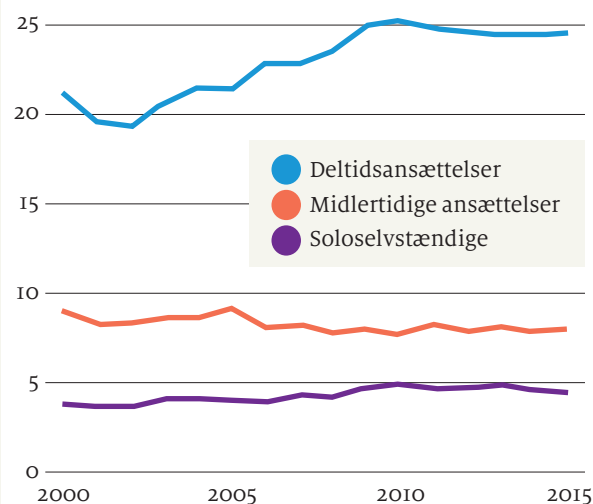
- bare ikke i Danmark

Andel freelancere i udvalgte danske brancher¹, antal og pct.

	2011		2016		
Landb., skovb. og fiskeri	33.774	49,4	30.673	45,2	↘
Bygge og anlæg	18.494	12,3	17.300	10,9	↘
Handel	26.811	6,8	23.242	5,6	↘
Transport	8.455	6,3	7.207	5,6	→
Hoteller og restauranter	8.981	10,3	8.284	7,5	↘
Forlag, tv og radio	2.637	8,1	3.160	8,9	↗
It- og informationstjen.	5.653	11,9	5.841	10,5	→
Finansiering og forsikr.	450	0,6	532	0,7	→
Rådgivning mv.	13.887	15,2	1.4419	13,5	↘
Rengøring, rejsebure. og anden operationel serv.	10.503	8,4	10.977	7,4	→
Undervisning	3.347	1,6	4.291	1,9	↗
Kultur og fritid	3.424	7,2	4.485	8,5	↗

5 — I Danmark er tendensen til mere løst arbejde svær at få øje på i statistikkerne. I de fleste brancher er der faktisk færre selvstændige end tidligere. Kun få brancher som forlag, tv og radio, kultur og fritid samt undervisning har en større andel selvstændige ift. lønmodtagere end for fem år siden ...

Andel soloselvstændige, deltids- og midlertidige ansættelser, pct.



6 — ... og samlet set er der ingen udvikling i andelen af soloselvstændige, dvs. selvstændige uden ansatte, eller andelen af midlertidigt ansatte. Men der er dog flere deltidsansatte end for 10 år siden ...



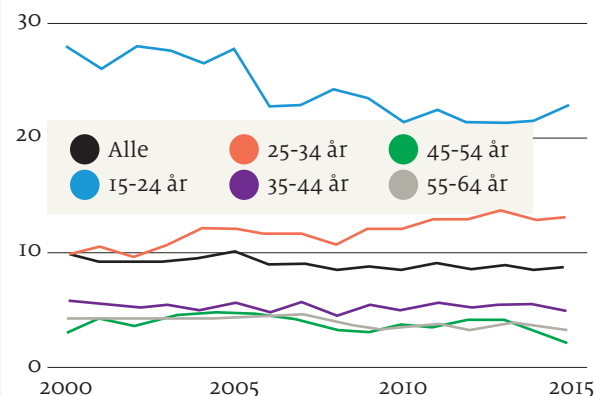
Andel ansatte, der efter egen vurdering er i risiko for at blive ledige inden for det næste år til halvandet, pct.

Ansættelsestype

Normalbeskæftigede	24
Atypisk ansatte i alt	38
Heraf	
Deltidsansatte (uden udløbsdato)	24
Midlertidigt ansatte (vikarbureau)	62
Midlertidigt ansatte i øvrigt	53
Alle	27

7 — ... men de deltidsansatte føler sig bare ikke mere udsatte for ledighed end normalbeskæftigede. Det gør de midlertidigt ansatte til gengæld ...

Midlertidige ansættelser fordelt på alder, pct.



8 — ... og det er især de unge, der har midlertidige ansættelser. Og i stigende grad også dem i aldersgruppen 25-34 år.

FIGUR 1-8 — Internationale undersøgelser indikerer, at der kommer stadig flere freelancere og løsarbejdere i mange lande - ikke mindst i USA. Men i Danmark er den udvikling svær at få øje på i statistikkerne. Til gengæld står det klart, at de 'atypisk' ansatte har en større risiko for ikke at have de samme rettigheder, som fastansatte har.

KILDER:

- Freelancers Union & UpWork: 'Freelancing in America 2017', 2017.
- McKinsey Global Institute: 'Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy', 2016.
- Steen Scheuer: 'Atypisk beskæftigelse i Danmark', 2017.
- Danmarks Statistik.

HK-formand:

“Vi er blevet forblændet af hypen om platforme”

INTERVIEW

Kim Simonsen, formand for HK, er skeptisk over for effekten af den nye platformsoverenskomst. For ham udgør de nye platforme kun et lille hjørne af fagbevægelsens store udfordring med at omstille sig til et arbejdsmarked, hvor automatisering og kunstig intelligens er langt større trusler.



ANDREAS BAUMANN
aba@mm.dk twitter.com/andbaumann

FAGBEVÆGELSE

“Hvis sandheden skal frem, og det skal den jo, så er vi nærmest ikke kommet nogen steder siden Uber.”

Med den konstatering indleder HK-formand Kim Simonsen interviewet, og dermed går han stik imod den aktuelle positive fortælling om udviklingen af en dansk model for digitale platforme, som andre dele af fagbevægelsen og statsminister Lars Løkke Rasmussen (V) ellers har haft travlt med at promovere, siden 3F og rengøringsappen Hilfr for nylig indgik verdens første platformsoverenskomst med en prøvetid på et år.

“Jeg vil nu stadig sætte citationstegn om ordet overenskomst. For jeg synes ikke, at jeg har set en egentlig overenskomst i det, der er blevet fremlagt,” siger Kim Simonsen med henvisning til, at arbejdstagere f.eks. kan hoppe ind og ud af Hilfr-overenskomsten, som de vil.

Og så mener HK-formanden i øvrigt ikke, at de reelle udfordringer med ny teknologi og nye måder at organisere arbejdet på skal findes i rengøringsbranchen. Her er det nærmere de klassiske problemer med sort arbejde, lav organisationsgrad og lønpres fra udenlandske arbejdere, der er udfordringerne. De digitale udfordringer for den danske model skal findes i helt andre brancher.

“Rengøringsarbejdet er jo stadig fysisk, så det eneste, der er digitalt hos Hilfr, er formidlingen af arbejdet fra kunden over platformen til rengøringsarbejderen. Det er ikke særlig avanceret. Det kender vi fra mange vikarbureauer,” siger han.

Forskel på en HK'er og en 3F'er

“Der er nogle langt større udfordringer med mange af de opgaver, der alene sker digitalt og ligger i skyen. Det kunne f.eks. være design af en salgsbrochure for en dansk virksomhed. Her ved vi ikke, om det er en dansker, en tysker eller en ukrainer, der tager opgaven, eller hvor den bliver udført. Så det er den slags arbejdsopgaver, der er svære at få styr på, få beskattet, momset osv.”

“Det er den store forskel på HK og 3F's udfordringer. For når der skal gøres rent ude i et hjem i Hobro, så kommer der jo en 3F'er ud og gør rent fysisk i det hjem. Men hvis der skal oversættes en tekst eller designes en brochure af en HK'er, så kan det ske digitalt og over grænser,” siger Kim Simonsen.

Han nævner, at HK selv har haft en nu kuldsejlet dialog kørende med freelanceplatformen Worksome, der endnu ikke har meldt sig klar til at indgå nogen aftaler. Men den danske platform er også kun en enkelt spiller i et hav af globale freelanceplatforme, hvor en af de største er amerikanske UpWork.

“Hvis man f.eks. går ind på Upworks platform, kan man finde hundredvis af profiler på danskere, der stiller deres arbejdskraft til rådighed, og der er også masser af opgaver fra danske virksomheder. Men Upwork føler sig ikke forpligtet til at oplyse hverken os eller myndighederne om, hvilke opgaver der bliver lavet af danskere, opgaver, som jo burde momsbeskattes. Det skaber jo konkurrenceforvridning, for hvis du skal have et designbureau nede i byen til at lave den brochure, så koster arbejdet jo mindst 25 pct. mere på grund af momsen,” siger han.

“Jeg har set et eksempel på en grafisk opgave til en brochure, som et dansk firma bød ind på. Men der var så nogle studerende, der mente, at de kunne løse opgaven 25 pct. billigere, fordi de bare gerne ville have noget erfaring. Men så endte opgaven hos nogle folk i Ukraine til en pris ca. 25 pct. lavere end det, de studerende havde bedt om.”

Regeringen rykker ikke

“Så vi er mere bekymrede for den digitalisering af arbejdet, der foregår i skyen og i kablerne, end vi er bange for det arbejde, der har fysisk karakter. Så nej, jeg synes ikke, at vi med den her Hilfr-overenskomst har fået et redskab, der med et snuptag bringer den danske model ind i den digitale fremtid,” siger Kim Simonsen og holder en kort pause, inden han retter skytset mod regeringen.

“Vi kommer hele tiden tilbage til, at vi stadig mangler, at regeringen laver noget regulering for det helt basale omkring skat. Der er ikke sket meget endnu. Der er snak og en masse småinitiativer i Disruptionrådet. Og det er pænt, hyggeligt, spændende og interessant. Men rykker det for alvor?”

“Det samme gælder med teknologipagten, som jo er lavet efter hollandsk forbillede. I Holland bliver der sat milliarder af til pagten, mens der i Danmark bliver sat millioner af. Så én ting er, at vi herhjemme har valgt de rigtige ord og de rigtige

initiativer, men mht. volumen, der halter det i Danmark. Det samme gælder folkeskoleområdets digitaliseringsstrategier, hvor der måske er afsat 100 mio. kr. Det rækker ikke langt,” siger Kim Simonsen.

“Og det er jeg ærgerlig over. For Danmark er et land, hvor der altid er nogen, der når at komme med på udviklingen, men problemet er bare, at det ikke er nok folk, der kommer med. Vi har ca. 600.000 danskere, der er funktionelle analfabeter, og ca. 1 million, der er digitale analfabeter. De fleste af dem skal være på arbejdsmarkedet i 20-30 år mere. Så hvis vi ikke får noget fokus og noget volumen på det, hvad er det så for noget arbejde, de skal lave?”

Job, uddannelse og mobilitet

Er det den vigtigste kamp for fagbevægelsen i dag?

“Den væsentligste kamp for fagbevægelsen er, at der er beskæftigelse til folk. Men der skal også uddannelse til og noget

FOTO — ARTHUR J. CAMELBECK



For HK-formand Kim Simonsen er der ingen tvivl om, at HK og resten af fagbevægelsen skal være fagforening på en anden måde i fremtiden. Men præcis hvordan har han ikke svarene på.

mobilitet til, i den forstand at folk skal have evnen til at flytte sig fra et fag til et andet fag, hvis den teknologiske udvikling gør det nødvendigt.”

“Og der tror jeg, at den nye form for fleksibilitet på arbejdsmarkedet skaber et behov for en ny form for flexicurity. Hvor vi i dag siger, at hvis man ikke har et arbejde, så får man understøttelse, så skal vi i stedet sige, at hvis man ikke har et arbejde, så får man en uddannelse, der fører videre til næste job. Vi skal ikke tale om arbejdsløshedsunderstøttelse, det skal hedde en omstillingsydelse. Når man er arbejdsløs, skal man i uddannelse med det samme, så man kan komme i beskæftigelse,” siger Kim Simonsen.

“Selvfølgelig er der undtagelser med sæsonudsving i nogle brancher, der skaber forventelig midlertidig ledighed, og fiskerens skal selvfølgelig ikke uddannes til landbrugsarbejder, han

skal bare vente på, at det bliver godt vejr igen. Men de fleste ledige skal være aktive.”

Men vi har jo en meget høj beskæftigelse i Danmark, så er den kamp ikke ved at være vundet?

“Lige nu ser det godt ud, men det er stadig uddannelseskampen, der er vigtig, fordi jobbene på sigt ændrer sig. Vi får f.eks. brug for flere faglærte og lidt færre ufaglærte, når arbejdsopgaverne bliver lidt mere komplicerede, fordi Danmark skal leve af at sælge de svære ting. Så selv om vi er tæt på fuld beskæftigelse, skal vi prøve at se, om vi ikke kan få relativt fuld beskæftigelse på et højere vidensniveau. Ikke nødvendigvis akademisk,” siger Kim Simonsen.

“Og så er det vigtigt, at folk evner at have en større omstillingshastighed. Og det har Danmark jo vist før. Vi har inden for de sidste godt 100 år omstillet tre store erhverv fundamentalt: landbruget, fiskeriet og syerskerne. Traktorerne kom først til Danmark i 1940'erne, og i løbet af bare 10-15 år gik vi fra at have ca. 1 million danskere beskæftiget i landbruget til kun at have nogle hundrede tusinde. Det kan man da fandeme kalde disruption!”

“Ved siden af det blegner de her nye platforme jo lidt, når vi ser på, hvor få mennesker der egentlig har beskæftigelse gennem platforme i Danmark. Så der tror jeg, at vi er blevet lidt forblændede af al den hype og snak om platforme, hvor vi i stedet burde tale meget mere om, hvad der sker med automatiseringen og den kunstige intelligens – for det er nærmere det, der kommer til at omstille arbejdsmarkedet.”

Har ikke alle svarene

Er det derfor, at I har nedsat det her nye fremtidslaboratorium, HK LAB, der skal gøre fagbevægelsen klar på den digitale fremtid?

“Vi lavede HK LAB af flere årsager. Og den ene er, at vi i alle de her rapporter om automatisering og digitalisering af arbejdsmarkedet fra McKinsey og andre kan læse, at der forsvinder en hel masse job. Men der står sjældent noget om, hvad det er for nogle job, der kommer i stedet. Og det ville vi gerne vide noget om.”

“En anden opgave er at udfordre den måde, vi er fagforening på. Hvad gør det f.eks. ved fagforeningernes opgaver, når de traditionelle fagligheder bliver nedbrudt, eller man sammensætter sit arbejdsliv med mange små job? Hvis man nu arbejder 10 timer om ugen på Hilfr, 15 timer nede i skolefritidsordningen og 15 timer i Fakta. Hvilken fagforening skal man så være medlem af? Der skal vi overveje, hvad det betyder for fagforeningerne, at arbejdet bliver delt op på en anderledes måde, og hvor folk faktisk ikke er utilfredse med at have et arbejdsliv, der ser sådan ud. Der er vi i fagforeningerne jo vant til, at det er bedst, at folk har et fuldtidsjob i 35 år i træk, og det er så enten et job i 3F-land, HK-land eller i FOA-land. Det ændrer sig.”

Men har du så nogen svar på, hvordan I skal være en fagforening på en ny måde?

“Vi skal være fagforening på en anden måde i fremtiden end i dag. Men ved jeg hvordan, nej. Og ja, vi skal have nogle andre ydelser på hylderne, end vi har i dag. Men ved jeg hvilke, nej. Det er noget, vi skal finde ud af. Og der trøster jeg mig ved, at HK også var noget helt andet for 30 år siden end i dag. Så derfor tror jeg nok, at vi kan følge med.”

“Men jeg er ikke i tvivl om, at noget af det, fagforeningerne i det hele taget får sværest ved at svare på, er, hvad man gør, når fagene flytter sig lynhurtigt – hvordan vil man f.eks. håndtere, at folk glider mellem de traditionelle fag og derfor også kan glide mellem forskellige overenskomster? Der har vi en kæmpe udfordring,” siger Kim Simonsen •

Frygten for prekariatet er i sig selv stressende

Det rammer en nerve hos mange, når de nye platforme udfordrer den danske velfærdsmodel. Tanken om at leve med løse ansættelser, eget ansvar for pension, ferie og forsikringer går stik imod meget af det, vi er stolte af at have opnået i Danmark. Alene tanken om det er stressende.

ARBEJDSMARKED

Realiteten lever langt de fleste af os stadig med en fuldtidsansættelse snarere end at hoppe fra tjans til tjans. Indtil videre er det måske i højere grad frygten for at falde ud af velfærdsstatens trygge favn, der præger debatten om, hvad de nye teknologier gør ved organiseringen af fremtidens arbejdsmarked.

Som Kristian Weise, direktør for tænketanken CEVEA, formulerer det:

“Vi kan ikke se et materielt prekariat i Danmark endnu. Men jeg tror, at vi begynder at kunne se en form for emotionelt eller psykologisk prekariat, forstået på den måde, at der er en stigende del af befolkningen, som godt nok stadig har fine arbejdsvilkår, men som føler sig usikre og utrygge, hvad angår fremtiden. De har taget en uddannelse og er klar på at arbejde, og alligevel kan de måske ikke få en fastansættelse, og hvis de mister deres arbejde, er de mere usikre på, om de overhovedet kan få dagpenge eller kontanthjælp,” siger Kristian Weise.

Vores ansættelsesforhold er en af de faktorer, som påvirker vores livskvalitet allermost. EU-kommissionen gennemfører med mellemrum en stor undersøgelse af europæernes livskvalitet, og i [den seneste opgørelse](#) fra 2013 var folks tilknytning til arbejdsmarkedet det punkt, som stærkest påvirkede deres generelle tilfredshed. Folk, der er ansat på en kontrakt på under 12 måneder, eller arbejder som vikar, er markant mindre tilfredse med livet end dem, der har fast ansættelse eller længerevarende kontrakter. Undersøgelsen viser også, at den form for ansættelse, man har, påvirker tilfredsheden mere end f.eks. størrelsen på ens løncheck.

Flere føler sig ramt af stress

Sidste år spurgte Sundhedsstyrelsen i forbindelse med udarbejdelsen af rapporten 'Danskernes Sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2017', der udkom



“Offentligt ansatte, der før var tjenestemænd, kan fyres, og akademikere bliver oftere projektansat. Det gør, at der er flere, der bliver stressede.”

JENS BONKE
Seniorforsker i Rockwool
Fondens Forskningsenhed.

i marts i år, 180.000 danskere om deres sundhed, og her viser det sig, at 19 pct. af alle, der er i beskæftigelse, føler sig stressede. Men også at tallet er langt højere for dem, der står uden job.

Næsten halvdelen, 47 pct., af de arbejdsløse føler sig stressede, og de føler sig mere stressede nu, end de gjorde i 2013, da undersøgelsen sidst blev lavet. Dengang følte 40 pct. af de arbejdsløse sig stressede.

Andre undersøgelser viser, at også det at føle sig i risikozonen for at miste sit job kan udløse stress. Det får Jens Bonke, seniorforsker i Rockwool Fondens Forskningsenhed, til lakonisk at konkludere, at mennesker ikke trives med uvished om jobbet.

Utryghed er stressende og nedsætter livskvaliteten, og Jens Bonke sammenligner det med patienter, der får det bedre, når de får stillet en diagnose. De kan bedre slappe af, når de har fået lægens ord for, at de reelt er syge.

På samme måde virker det også mindre stressende, når folk, der er i fare for

at miste deres job, i det mindste får afgjort, at de står til at blive fyret.

Negative konsekvenser

Det store problem er ifølge Jens Bonke, at mange flere mennesker i dag ikke føler sig trygge i deres ansættelse.

“Der har altid været en vis cirkulation på arbejdsmarkedet. Håndværkere og fiskere er vant til, at arbejdet kan være uregelmæssigt, men den cirkulation berører i stigende grad grupper, der ikke tidligere blev berørt. Offentligt ansatte, der før var tjenestemænd, kan fyres, og akademikere bliver oftere projektansat. Det gør, at der er flere, der bliver stressede,” siger han.

Jens Bonke forudser, at et mere løst og omskifteligt arbejdsmarked vil påvirke vores sociale liv i negativ retning og f.eks. føre til flere skilsmisser:

“Det vil være svært at lave aftaler, hvis man arbejder for en platform, for man ved ikke, hvornår man kommer hjem – for man skal jo være omstillingsparat,” siger han.

Bonke mener også, at nogle grupper vil være mindre tilbøjelige til at forpligte sig langsigtet, f.eks. via boligkøb.

At livet som platformarbejder vitterligt kan være belastende, bekræftes af [en undersøgelse](#), som den danske arbejdsplatform Worksome lavede blandt 762 freelancere i december. Her svarede 58 pct., at de følte sig mere stresset som freelancer end som fastansat.

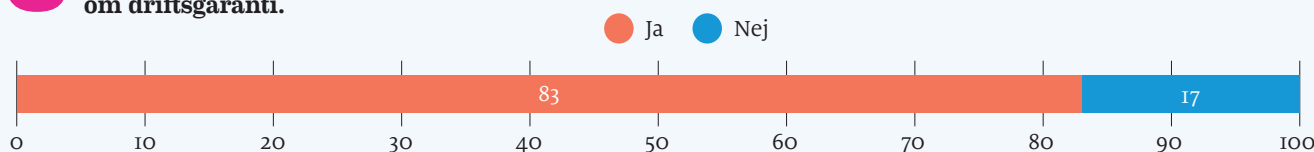
Jens Bonke mener, at det giver grund til at sætte spørgsmålstegn ved den udbredte italesættelse af det at have et job som noget, der skal være fleksibelt, og hvor vi hele tiden skal være omstillingsparate og konstant udfordre os selv:

“Det er ikke et gode, at man ikke er tilfreds med sit liv. Hvis vi kan se, at velfærden falder som følge af bl.a. platformenes indtog på arbejdsmarkedet, må vi som samfund forholde os til, om det virkelig er en pris, vi er villige til at betale, eller om vi kan gøre noget andet, så vores velfærd ikke bliver reduceret, men forhåbentlig ovenikøbet forbedret,” siger Jens Bonke • PH

Flertal af kommuner kræver driftsgaranti af private daginstitutioner

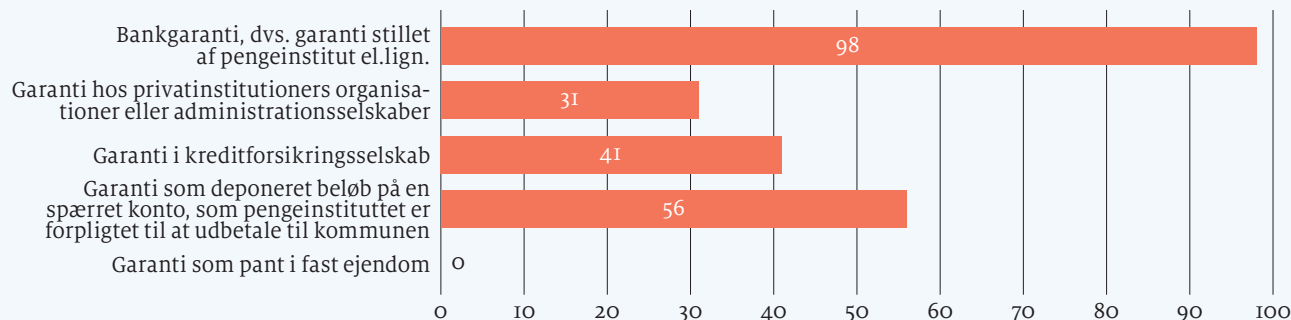
Når en kommune skal godkende en privat daginstitution for børn fra 0 til 6 år, er det mere reglen end undtagelsen, at institutionen skal stille med en driftsgaranti, konkluderer Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd på baggrund af en rundspørge til landets kommuner.

1 Af de 65 kommuner, som har haft mulighed for at besvare spørgeskemaet, stiller 54 kommuner krav om driftsgaranti.



Svar på rundspørge til kommuner: Stiller kommunen krav om driftsgaranti ved godkendelse af privatinstitutioner? Pct.

2 Næsten alle vil godtage en bankgaranti, mens ingen af kommunerne angiver at ville godtage en garanti stillet med pant i fast ejendom.



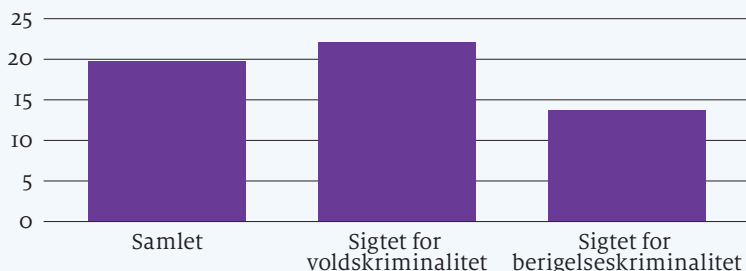
Svar på rundspørge til kommuner: Hvilke typer af garantier vil blive godtaget? Pct.

KILDE — Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE).

Læs mere på www.mm.dk/videnbank

Dna-prøver afskrækker kriminelle

I 2005 fik politiet udvidede muligheder for at tage dna-prøver af sigtede og gemme dem i Det Centrale Dna-profilregister. Det har betydet, at kriminelle i mindre grad end tidligere begår ny kriminalitet, fastslår Rockwool Fondens Forskningsenhed i ny undersøgelse. De dna-registrerede får 19 pct. færre domme for ny kriminalitet i forhold til andre sigtede i løbet af de første tre år, efter at de oprindeligt blev sigtet.



Procent færre domme tre år efter DNA-registrering

KILDE — Rockwool Fondens Forskningsenhed.

CO2-afgift: Forureneren skal betale



Den grønne omstilling bliver dyr, hvis man ikke retter afgifterne mod det, man gerne vil have mindre af. Energiafgiften bør omlægges til en forhøjet CO₂-afgift, som gælder alle dem, der udleder CO₂, så man konsekvent følger princippet om, at det er forureneren, der skal betale. Sådan lyder anbefalingen i en ny rapport fra Klimarådet.

Dansen om det dansksprogede indhold

Regeringens medieudspil lægger op til, at flere private producenter skal levere mere dansksproget indhold på alle platforme. Men kulturminister Mette Bocks forslag møder modstand både hos branchen og forskere, der forudser, at udspillet vil resultere i mindre dansk indhold de kommende år.



ANDERS ROSTGAARD
BIRKMANN
arb@mm.dk
@arostgaard



KLAUS DALGAS
kd@mm.dk
@klaUSDalgas

PUBLIC SERVICE

Danskerne – og politikerne over en bred kam – elsker de danske dramaserier som 'Badehotellet', 'Borgen', 'Broen' og senest 'Liberty' og 'Greyzone'. Kærligheden til danske dokumentarserier som 'Moskeerne bag sløret' og livsstilsprogrammer som 'Den store bagedyst' og 'Bonderøven' er tilsvarende stor, i hvert fald målt på seertal.

Alle er enige om, at dansksproget fiktion, drama, dokumentar og livsstilsprogrammer skaber fællesskab, sammenhængskraft og dansk kulturforståelse, hvad enten det er distribueret som film, tv-serier eller på andre platforme. Derfor skal danskerne, i en tid, hvor udenlandske giganter byder sig til med et overflødighedshorn af primært amerikanske serier og film, tilbydes rigtig meget danskproduceret kvalitetsindhold, så den danske nationalforståelse og det danske sprog vedbliver med at være en væsentlig del af den danske identitet.

Mens der er bred enighed om, at dansksproget indhold er godt for danskerne, er der divergerende holdninger til, hvordan man bedst opnår dette. Det handler om støttekroner, og om hvordan de offentlige penge bruges bedst muligt til at fremme det fælles mål.

I årtier har det naturligt nok været DR

og TV 2, der har leveret det danske indhold til danskerne. Men de seneste ti år har medieforbruget ændret sig især hos de yngre generationer, der i stigende grad lægger deres medieforbrug hos internationale streamingtjenester som Netflix og HBO samt internationalt ejede medie giganter som Discovery og MTG, der er blevet store spillere på det danske tv-marked. SE FIGUR 1. Det har fået politikerne til at reagere.

I det nye medieudspil fra kulturminister Mette Bock (LA) bliver DR skåret ned med 20 pct. frem mod 2023. Det ligger fast. Samtidig bliver 40 pct. af TV 2 sat til salg. Det vil alt andet lige betyde mindre produktion af dansksproget indhold fra i hvert fald DR, men muligvis også fra TV 2.

Nedskæringerne i DR løber op i 770 mio. kr., når forliget er fuldt indfaset i 2023. Noget kan hentes på mindre administration og forskellige besparelser i organisationen ud over selve programproduktionen. Forskellige analyser peger på, at selve produktionen af programmer med dansk indhold vil blive reduceret med cirka 500 mio. kr.

Til gengæld øges beløbet i den såkaldte public service-pulje fra 35 mio. til mindst 220 mio. kr. om året fra 2023. I public service-puljen kan alle de private produktionsselskaber, tv-stationer og streamingtjenester søge støtte til produktion af dansk indhold, f.eks. drama, fiktion og som noget nyt også kultur, oplysning, natur og tro – så længe det er dansk, med dansk tale og med danske medvirkende.

Det nye medieudspil lægger dermed op til en ny kurs. Det skal i højere grad være markedet end DR, der i fremtiden skal levere det danske indhold. Men kan markedet det? Og er de afsatte midler og de forudsætninger, der ligger til grund for at kunne få del i midlerne, nok til at bibeholde produktionen af dansk indhold, som vi ser det i dag, og som alle ønsker?

Forsker advarer politikerne

Medieforsker Frands Mortensen, der er professor emeritus ved Institut for Kommunikation og Kultur – Medievidenskab på Aarhus Universitet, er skeptisk. Han

tror ikke på, at en større public service-pulje kan kompensere for nedskæringer i DR.

"Jeg er meget bekymret. DR's dramaafdeling har været trækraften i udviklingen af dansk fiktion, og hvis DR bliver skåret på dette område, så er jeg bange for, at det samlede niveau falder dramatisk," siger Frands Mortensen.

"Markedet har vist, at det ikke kan klare denne opgave. Markedet i sig selv kan næsten ingenting på dette felt, fordi det er så kostbart at producere dansk indhold, og vi er et meget lille marked. Det er jo problemet," siger han.

Ligesom i den gamle public service-pulje kan den offentlige støtte maksimalt udgøre 50 pct. af omkostningerne til produktion og udvikling i den nye pulje. De private aktører skal selv komme med den resterende halvdel og for det meste mere, da støtteprocenten ofte er noget lavere end de 50 pct.

"Hvem har 200 mio. kr. til at kaste ind i det her? DR kan ikke gøre det, og TV 2 har ikke så mange penge. Netflix har pengene, men Netflix vil formentlig ikke lave danske programmer, men måske internationale programmer med danske skuespillere," siger Frands Mortensen.

Om 14 dage leverer Netflix dog sin første danske serie, 'The Rain', produceret af det danske produktionsselskab Miso. Netflix har også lavet lokale produktioner andre steder i Europa.

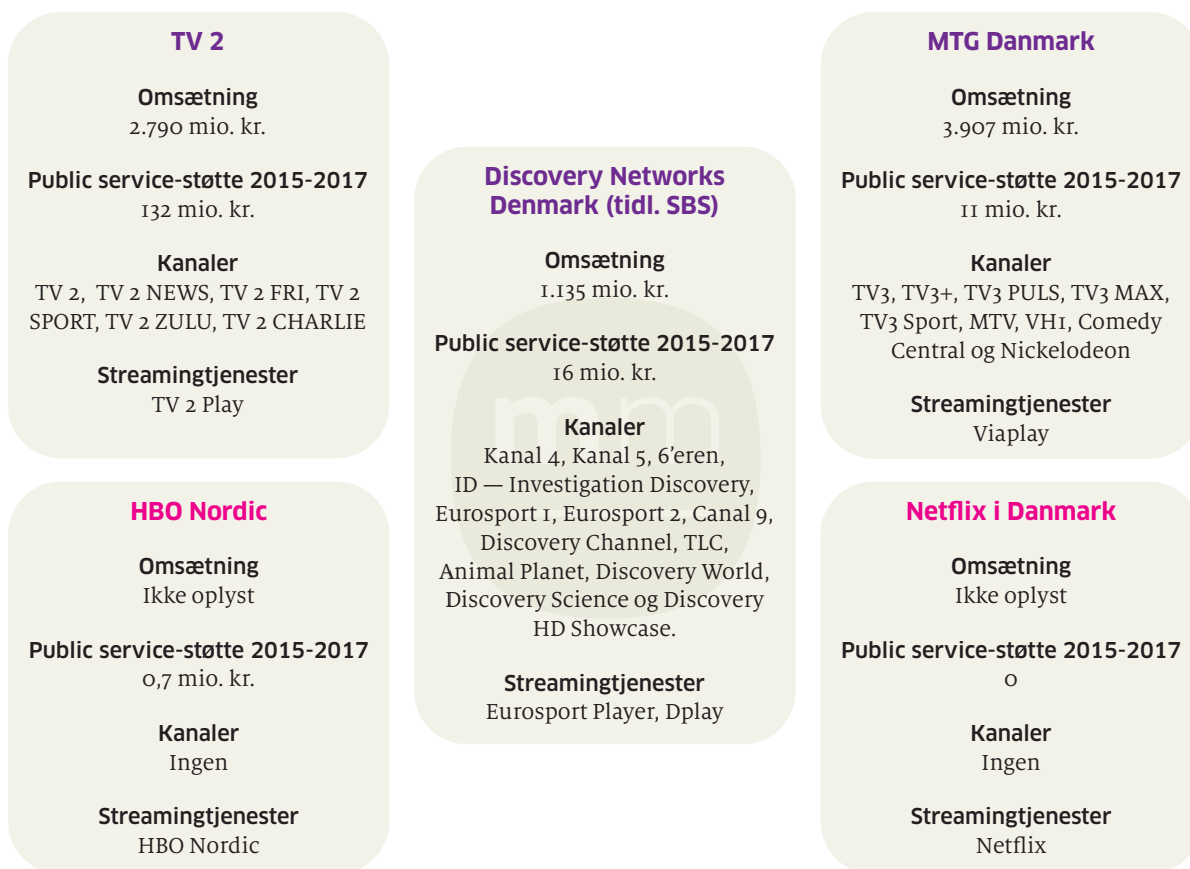
"Vi vil gerne opretholde en dansk fiktionskultur, som beskriver danskernes hverdag, danskernes historie og danskernes måde at tænke på. Det er jeg ikke sikker på, at Netflix 100 pct. vil bakke op omkring i længden. Og man kan spørge, om det er statens opgave at sørge for, at Netflix kun skal betale halvdelen for sine produktioner i Danmark. Er det det, vi vil bruge vores kulturelle statsstøtte til?" siger Frands Mortensen.

Producenter er skeptiske

Hos det nystiftede danske produktionsselskab Apple Tree med den tidligere DR-

De største spillere på det danske tv-marked

Nøgletal fra de største tv-udbydere i Danmark



FIGUR 1 — Det danske tv-marked består primært af tre store private tv-stationer, der sidder på størstedelen af markedet. De traditionelle kanaler møder dog i stigende grad konkurrence fra de to store internationale streamingtjenester Netflix og HBO Nordic. Sidstnævnte har også som noget nyt fået del i public service-midlerne.

NOTE¹ — Discovery Networks Denmarks omsætningstal er fra 2016, da selskabet endnu ikke aflagt regnskab for 2017.

NOTE² — MTG Danmarks omsætning dækker også over distributørdelen Viasat

KILDE — Årsregnskaber og Det Danske Filminstitut: 'Public Service Puljen 2015-2017', 2018.

dramachef Piv Bernth i spidsen er man glad for udsigterne til en kraftig forøgelse af ressourcerne i public service-puljen.

"Public service-puljen har klart været underfinansieret. Når man ser på de støttestørrelser, der lægges i de enkelte projekter, er det jo ikke ret meget, i forhold til hvad det koster at producere en dramaserie," siger Piv Bernth og fortsætter:

"Men det store problem er, at der bliver taget så mange penge ud af cirkulation ved at beskære DR. Det er et paradoks, at man skærer ned på pengene til dansk-sproget produktion i DR, samtidig med at man gerne vil styrke og bevare det. Politikerne har en ideologiske tanke om at sætte markedet fuldstændigt frit, samtidig med at politikerne mener, at vi skal værne om det danske og den danske kultur. Det hænger ikke sammen, der er nogle ting, der skrider," siger Piv Bernth, der selv er stærk fortæller for hele public service-

tanken og værnet om det danske og den danske kultur.

Piv Bernth får opbakning i Producentforeningen, som repræsenterer de fleste private produktionsselskaber i Danmark.

"Jeg synes, at det er spændende med den nye public service-pulje. Men jeg tror ikke på, at det danske marked, som jo er på størrelse med en del af London, kan absorbere den store besparelse, der er på, hvad der er til rådighed for produktion af dansk indhold efter besparelserne på DR. Det er dér, vi er bekymrede og kritiske," siger Klaus Hansen, der er formand for Producentforeningen.

"Hvis dansk indhold generelt skal kunne klare sig i konkurrencen, bliver vi nødt til som minimum at have de samme penge til rådighed for dansk indhold, og gerne flere. Det kan godt være, at vores medlemmer på den korte bane får mere ud af dette medieudspil. Men hvis det om ti år viser

sig, at der ikke er noget dansk indhold mere, fordi det er blevet udkonkurreret af det internationale, så er det jo ligeegyldigt, at mine medlemmer i en kort årrække har fået et større marked. Så er der jo ingen fremtid," siger Klaus Hansen.

Kun få vil bruge puljen

Medieforsker Frands Mortensen peger på, at det slet ikke er sikkert, at der vil være ansøgere nok til at få brugt de mange nye penge i public service-puljen. I 2017 blev der søgt om 117 mio. kr. og udbetalt godt 60 mio. kr.

"Man kan komme i den paradoksale situation, at man ikke kan få brugt alle de mange penge, der kommer til at ligge i en public service-pulje, medmindre Netflix går ind og siger, at de gerne vil lave noget i Danmark. Hvis det er tænkt sådan, at det er dem, der skal gå ind og bruge mange penge på det her, og DR ikke må, er det da

ganske tænkeligt, at puljen slet ikke bliver brugt,” siger Frands Mortensen.

Den betragtning er Piv Bernth dog ikke helt enig i.

“Jeg er ikke så pessimistisk, i forhold til om folk kan finde på noget at søge på til den store public service-pulje. Det kan miljøet sagtens. I dag bliver puljen fyldt op i starten af januar, og allerede omkring sommerferien er der ikke flere penge tilbage. Underfinansieringen er tydelig,” siger Piv Bernth.

Ifølge kulturminister Mette Bocks medieudspil skal der lægges nogle begrænsninger ind, hvad angår udbetaling af støtte til forskellige projekter. Ligesom i dag er det et krav, at programmerne er originale eller har tydelige originale eller nyskabende elementer. Programmerne skal være kreativt udviklet til et dansk publikum, og de skal have en betydning for seerne, som i det nye udspil også kan være lyttere, hvis der er tale om podcast. Og så skal programmerne have en produktions- og fortællermæssig kvalitet, som er højere, end de programmer, de kommercielle stationer ellers har mulighed for at sende.

Som noget nyt skal det støttede indhold efter en kortere periode også stilles frit til rådighed for borgerne. Det betyder f.eks., at en streamingtjeneste kun kan tage betaling for en støttet dansk drama-serie i måske seks måneder, hvorefter se-

rien skal gøres frit tilgængelig for alle borgere på eksempelvis YouTube.

Det vil ifølge økonomidirektøren i Apple Tree Productions, Lars Herman, være et kæmpe problem.

“Det er jo et indgreb i de frie markeds kræfter, hvor den øgede public service-pulje var tænkt som en hjælpende hånd til netop dette. Hvis man f.eks. beder en udenlandsk streamingtjeneste om at være med til at finansiere en serie, så vil de jo gerne gøre det på lige vilkår med, hvordan de kan finansiere serier i andre lande. Danmark vil i givet fald være det eneste land, hvor der vil være den slags bindinger på finansieringen, og det vil jo ødelægge forretningen. De ville så selvfølgelig trække sig fra projektet, eller også ville de sige, at den er ikke 10 mio. kr. værd, den er kun 1 mio. værd,” siger Lars Hermann.

Ønske om opblødning

Det har ikke være muligt at få en kommentar fra Netflix til medieudspillet. Streamingtjenesten HBO Nordic er imidlertid positiv. I et skriftligt svar skriver Hanne Palmquist, Commissioning Editor & VP for Original Programming:

“Såfremt muligheden for at søge public service-puljen øges, vil HBO Nordic givet ansøge den mere. Puljen er interessant for os allerede nu og vil i sagens natur blive endnu mere interessant, hvis puljens størrelse og tillige støttebeløb per projekt sti-

ger. HBO Nordic vil derved kunne tilbyde det danske publikum endnu mere dansksproget og lokalt produceret drama af højeste kvalitet.”

Det er dog ikke lykkedes at få hende til at forholde sig til kravet om, at indholdet skal gøres frit tilgængeligt efter en periode, og hvad det vil komme til at betyde for ansøgningsiveren?

Et af de øvrige store tv-selskaber, som den nye public service-pulje er møntet på, er Discovery Networks Danmark, der bl.a. har Kanal 4, Kanal 5, 6'eren og Canal 9. Her er man som udgangspunkt fristet af den nye ordning, men kravet om at gøre indholdet frit tilgængeligt piller lidt af glansen af det.

“Public service-puljen vil være mest attraktiv for os, hvis vi kan bevare rettighederne til de af vores produktioner, der støttes. Men vælger man at stille krav om, at indholdet skal stilles bredt tilgængeligt efter en periode, så må vi se på det,” siger kommunikationschefen i Discovery Networks Danmark, Rasmus Mariegaard, der dermed bakker op om Lars Hermans kritik af denne nye betingelse.

Som udgangspunkt er Discovery dog positiv over for tanken om en større public service-pulje fremover.

“Men forbuddet mod reklameafbrydelser i udsendelserne bør fjernes. Reklameafbrydelser er en hjørnesten i vores forretningsmodel, og derfor har vi svært ved at

Kulturministeren:

Borgerne er ligeglade med, hvem der producerer dansk indhold, bare det er godt

INTERVIEW

Hvis det står til **Mette Bock**, skal alle producenter af tv, radio og podcast kunne søge om midler fra public service-puljen, herunder også streaminggiganter som Netflix og HBO. Til gengæld skal producenterne garantere, at indholdet bliver gratis tilgængeligt efter en tidsperiode.

PUBLIC SERVICE

I dag er det de facto forbeholdt relativt få aktører på det danske tv-marked at søge om midler fra public service-puljen. En af adgangsbilletterne til midlerne er nemlig, at public service-støttet indhold skal nå ud til 50 pct. af befolkningen.

Men en ny medievirkelighed, hvor især de unge får deres indhold fra andre platforme end de traditionelle tv-kanaler, fordrer, at hele konstruktionen af puljen nytænkes, mener regeringen med kulturminister Mette Bock (LA) i spidsen.

Men hvad er egentlig tankerne bag regeringens udspil til en ny medieaftale, der blev lanceret i begyndelsen af april?

“Puljen bliver både større og bredere. Den gamle pulje var på 35 mio. kr., og langt størstedelen gik til drama på TV 2. Vi vil gerne bredere ud. Fremover vil puljen yde støtte til alt indhold på alle platforme – eksklusivt skrift. Tidligere var puljen øremærket til tv-produktion,” siger Mette Bock.

Spørgsmålet, som flere i tv-producentmiljøet rejser, er imidlertid, om den nye public service-pulje vil være attraktiv i mediemarkedet. Ud over at der er lagt op til, at puljen skal vokse fra de 35 mio. kr. i det nuværende medieførlig til 220 mio. kr. i det

undvære dem. Det gør det svært for os at søge puljen, fordi vi dermed må sige nej til andre, væsentlige indtægter. Det gælder ikke for f.eks. TV 2. Det er klart en medvirkende årsag til, at vi ikke søger så meget i dag,” siger Rasmus Mariegaard.

Discovery Networks har de seneste 2 år kun søgt om støtte til 3 projekter, hvorimod TV 2 har søgt om støtte til 36 projekter. SE FIGUR 2. Reklamespørgsmålet har været en væsentlig årsag til, at Discovery Networks kun har søgt meget lidt i puljen. Men også de præcise formuleringer af, hvad der er public service, har været et problem for stationen.

De genrer, der har været støttet, er meget traditionel public service, mener Rasmus Mariegaard. Han kunne godt tænke sig, at der blev løst lidt op for dokumentarbejdet, især på krimiområdet, og at politikerne gør puljen bredere end i dag.

“I dag er det sådan, at TV 2 løber med en stor andel af puljen, og man kan spørge sig selv, om det understøtter et mangfoldigt mediebillede, at man tager penge fra den ene statsejede kanal, DR, og giver hovedparten til den anden. Kunne man åbne lidt op?” spørger Rasmus Mariegaard.

For meget magt til de store

Discovery Networks mener desuden, at rene streamingtjenester som Netflix ikke skal kunne søge i puljen.

“I dag bliver den (public service-puljen,

TV 2 løber med public service-puljen

Fordeling af public service-puljen 2015-2017, mio. kr.

	Antal projekter	Støtte i alt (kr.)
TV 2	36	132,2
MTG TV	3	10,1
SBS	3	15,9
Discovery		
dk4	6	6,1
HBO	1	0,66
Cartoon-Networks	1	2,3
I alt	50	167,3

FIGUR 2

KILDE — Det Danske Film-institut: 'Public Service Puljen 2015-2017', 2018.

red.) kaldt for TV 2-puljen, så man skal passe på med at gøre det til en Netflix-pulje i stedet for. Vi mener, at de rene streamingtjenester, som ikke er baseret i Danmark og har helt enorme forretninger, og som ikke har noget særligt dansk præg, skal afskæres fra støtte,” siger kommunikationschefen.

Professor Mikkel Flyverbom, medie-

forsker ved Copenhagen Business School, advarer også imod at invitere de store internationale giganter for meget ind i varmen uden at have et bud på et klart modtræk.

“I mit felt taler vi meget om platformrisikoen. Hvis du bygger noget, der er vigtigt for dig, på andres grund, så er det dem, der ender med at få kontrollen,” siger han.

Det er netop det, der har ramt de skrevne medier, efter at de hoppede med på digitaliseringsbølgen. Det har skabt en magtforskydning, hvor ikke mindst Facebook-plattformen er blevet en toneangivende distributionskanal af nyheder og andet indhold produceret af danske mediehuse.

Problemet er bare, at det dermed også bliver Facebook, der i sidste ende skruer på knapperne for, hvad der skal serveres for kunderne, og at de enkelte medier dermed mister en del af kontrollen. Men ved at handle i tide kan de elektroniske medier undgå at havne i samme situation, mener Mikkel Flyverbom.

“Jeg har ikke det endegyldige svar, men det er mit ønske, at man åbner diskussionen om, hvorvidt vi selv i Danmark vil skabe en digital infrastruktur, der også sætter rammer for, hvad vi tilgår, vilkårene og prisudviklingen. Ellers risikerer vi om få år at stå i en ikke særlig favorabel situation,” siger han •

kommende, er der ifølge oplægget en række nye krav forbundet med støtten. Ansøgere skal dels komme med en medfinansiering på 50 pct., præcis som i dag. Dels skal de som noget afgørende nyt garantere, at deres medieindhold efter en indtil videre uspecificeret tidsperiode bliver gjort gratis tilgængeligt for befolkningen.

Nye medievaner, nye krav

Kravet om, at indholdet skal gøres gratis tilgængeligt, er et forsøg på fra regeringens side at angribe den nye medievirkelighed, hvor en større del af befolkningen og ikke mindst de unge forbruger medieindhold på en anden måde end tidligere generationer.

“I den gamle pulje er det et krav, at indholdet skal nå 50 pct. af de danske husstande. Men hvordan vil du måle det på nye platforme? Vi lægger i stedet op til, at det bliver ligesom med filmstøtten, hvor du får et eksklusivt vindue i en periode, og derefter bliver der fri adgang til indholdet for borgerne. Det kan ske på mange måder. Men man skal sikre, at det kan tilgås uden betaling,” siger Mette Bock.

Hvordan modellen præcis skal strikkes sammen, bliver en del af forhandlingerne. Men en mulighed kunne være, siger kulturministeren, at producenterne efter eksklusivperioden skal lægge deres indhold på DR's platforme, der er tilgængelige for alle.

Men der kan også være tale om YouTube eller andre frit tilgængelige streamingtjenester. “Ja, i udgangspunktet kan det være alle platforme. Bare det bliver stillet til rådighed,” siger hun.

Flere aktører som tv-stationen Discovery og producentselskabet Apple Tree sår dog tvivl om, hvor attraktiv puljen reelt bliver, når indholdet skal gøres frit tilgængeligt efter en periode. Det vil nemlig udfordre deres forretningsmodeller. Men Mette Bock er ikke så bekymret:

“Det er nu sjældent, at jeg har stødt på puljer, der ikke er brugt.”

I det danske tv-miljø er der desuden en del skepsis over, at det nu også skal være muligt for de internationale streamingtjenester at søge public service-midlerne. Bekymringen går på, at giganter som Netflix og HBO Nordic med et globalt marked har en konkurrencefordel, som de danske producenter ikke har, og at den styrke, som de danske tv-stationer netop har, er muligheden for at differentiere sig på det dansksprogede indhold.

Den bekymring giver Mette Bock heller ikke meget for.

“Man kan altid bekymre sig om rigtig mange ting. Jeg vil sige: ‘Har man ikke en meget stor fordel i at være danskbaseret i forvejen, så virker det mærkeligt’. Men som sagt, de endelige rammer om, hvordan der skal søges og fordeles, skal der forhandles om.”

Mette Bock mener i det hele taget, at vi skal stoppe med at tænke i, hvem der gør hvad for hvem.

“Vi er alt for afsenderorienterede og taler meget om, hvem der producerer, og hvem der er afsender. Vi skal se det fra et borger-synspunkt i stedet. For borgeren er det ikke afgørende, hvem der har produceret, men at det er noget godt indhold. Vi skal have den vendt om” •

ARB/KD

Frygt ikke de digitalt indfødte:

Generation Z er bedre end sit rygte

I disse år strømmer den første generation af 'digitalt indfødte' ud på arbejdsmarkedet. Virksomhederne behøver dog ikke frygte, at det er en umulig opgave at lede Generation Z. Det handler mest om kendte ledelsesværktøjer som anerkendelse, feedback, identitet og meningsskabelse.



KLAUS DALGAS
kd@mm.dk
@klausalgas

LEDELSE

Virksomhedsledere myldrer i stor stil til netværksmøder, fyraftensmøder og kurser med fokus på ledelse af unge og nye generationer.

Erhvervsorganisationerne DI og Dansk Erhverv melder om stor interesse for emnet fra deres medlemsvirksomheder, og ingeniørforeningen IDA har netop kørt en velbesøgt møderække med fokus på ledelse af unge.

Sidste år efterspurgt Industriens Fond

mere forskning på området på baggrund af en undersøgelse, hvor fonden havde spurgt 400 virksomhedsledere i mellemstore virksomheder om deres konkrete ledelsesudfordringer. Her svarede 70 pct., at forandringer i lederrollen var et vigtigt emne. Samtidig blev disciplinen 'ledelse af unge' og herunder rekruttering og fastholdelse udpeget som et væsentligt forskningsemne af 40 topledere fra industrien.

Virksomhederne har hårdt brug for de unge netop nu, hvor der i flere brancher er besluttet mangel på arbejdskraft. De unge er særdeles attraktive, fordi de er vokset op i en digital tidsalder og dermed har værdifulde, digitale kompetencer som en del af deres dna. Den unge generation kan blive guld værd for virksomhederne, der konstant søger efter ny inspiration og kvalificeret arbejdskraft.

En af de store udfordringer er, at den nye generation på arbejdsmarkedet, Generation Z, der i dag er mellem 18 og 28 år,

ESSENSEN

- Mange ledere efterspørger mere viden om ledelse af de yngre generationer som Generation Z.
- Erhvervsorganisationer fortæller om en generation af unge, hvor rigtig mange tager ansvar for deres arbejde.

har et helt andet værdisæt end de fleste af de ledere, som de møder på deres arbejdsplads.

De unge er medspillere

Generation Z, også kaldt 'de digitalt indfødte', er vokset op med mobiltelefonen ved hånden 24-7 til at betjene det store sociale fællesskab via de sociale medier. Sat lidt på spidsen er den digitale verden den eneste verden, der findes for denne generation, der undrer sig over, hvordan verden overhovedet kunne hænge sammen,

Fra nøjsomhed til verdensborger

Ifølge Marianne Levinsen, forsker ved Center for Fremtidforskning, kan man inddele befolkningen i syv forskellige generationer med hver deres karakteristika, hvoraf fem af generationerne aktuelt er på arbejdsmarkedet. Her er hendes bud på, hvad der kendetegner dem.

Mellemløstidsgenerationen, født frem til 1939 (over 79 år): Det er beskedne mennesker, der er født ind i en hård tid mellem to verdenskrige. De husker tilbage på en barndom med nøjsomhed og fri leg, der dog hurtigt blev udskiftet med arbejde, da de fleste kom ud at tjene efter konfirmationen. De har som generation arbejdet hårdt fra en tidlig alder og ikke fået så meget uddannelse. Derfor nyder de at være pensionister. Som borgere og kunder er de tilbageholdende og ydmyge og forventer lidt, at systemer og mennesker husker på dem, når de stiller sig pænt i køen. Nøjsomhed, ydmyghed og en indstilling om ikke at ville besvære nogen er typisk for denne generation. De kræver ikke så meget og risikerer at blive glemt på plejehjem og andre steder, hvis ikke nogen tager hånd om dem.

Babyboomerne, født 1940-1954 (65-78 år): Det er den store

efterkrigsgeneration, som er født i perioden under og efter 2. Verdenskrig, populært kaldet 68-generationen. De tilhører en generation, som har oplevet at gå fra udbredt mangel til stor overflod, og de står på mange måder som en generation, der er velstillet økonomisk sammenlignet med tidligere generationer. De har solidaritet med andre i samfundet og verden, men med fokus på egne behov og ønsker. Solidaritet betyder for denne generation, at vi alle skal have lige rettigheder uanset alder, køn og nationalitet, og derfor har mange i generationen det svært med den individuelle tilgang til tilværelsen, som efterfølgende generationer tager for givet. På arbejdsmarkedet taler de ofte om alle de rettigheder, de har opnået, med hensyn til arbejdsmiljø, personalehåndbøger og den årlige medarbejderudviklingssamtale. Det er goder og rettigheder, som man skal holde fast i for alle frem for de individuelle løsninger.

dengang nettet endnu ikke var opfundet.

En række forskningsrapporter om Generation Z indikerer desuden, at generationen hjemmefra er vant til støtte, dialog og medbestemmelse. De er opvokset i familier, der har brugt masser af energi på at skabe de bedste betingelser for deres opvækst, hvilket har givet dem kæle-navne som 'trofæbørn' og 'curlingbørn'. De er generelt veluddannede og især gode til engelsk pga. deres store forbrug af bl.a. YouTube-videoer. De har fokus på succes og selvrealisering og er individualister, der ikke bryder sig om regler, men de er samtidig også meget sociale – venner og netværk er altafgørende, blot det foregår digitalt. De er forandringsparate og engagerede, når de kan se en mening med aktiviteten, og de stiller store krav til arbejdspladsen om at levere opmærksomhed, identitet og mulighed for selvrealisering.

De fleste virksomhedsledere tilhører en anden generation med et andet værdisæt. Og debatten de seneste år har haft fokus på, hvordan de 'gamle' virksomhedsledere skal agere ledelsesmæssigt over for denne nye, uregerlige generation, hvor individerne af mange betragtes som forkælede, selvoptagede primadonnaer med alt for høje tanker om sig selv.

Men det er på tide at afblæse mystikken og frygten for Generation Z. Den er langt bedre end sit rygte, og de unge skal basalt set ledes præcis som alle andre medarbejdere.

"Vi må nuancere debatten om de unge, fordi de grundlæggende ikke er så forskellige fra andre generationer, selv om de er

vokset op med mobil, internet og sociale medier," siger Kinga Szabo Christensen, der er chef for Lederudvikling og Produktivitet i DI.

"De menneskelige mekanismer er ikke ændret, blot fordi den nye teknologi har gjort sit indtog i alle dele af livet. Teknologien bliver brugt og udnyttet, men de grundlæggende mekanismer i ledelse er de samme for de fleste, nemlig at skabe motivation via anerkendelse, feedback og klar rammesætning," siger hun.

Myten punkteres

Kinga Szabo Christensen støtter sig bl.a. til en [ny undersøgelse](#) fra Copenhagen Business Academy, der i 2017 lavede 16 kvalitative interviews med unge ansatte i merkantile job i alderen 22 til 28 år og tilsvarende 16 interviews med deres ledere. Undersøgelsen viser, at forholdet til ledelsen for de unge først og fremmest handler om gode relationer, anerkendelse, feedback, identitet og meningskabelse.

"Og det er jo i virkeligheden ikke meget anderledes, end det er for andre generationer," siger Kinga Szabo Christensen, der selv er chef for en afdeling med 40 ansatte, der beskæftiger sig med ledelsesudvikling, og hvor en del af medarbejderne tilhører Generation Z.

"Alle mennesker i enhver generation skal ledes forskelligt, fordi alle mennesker er forskellige. Men de unge er ikke anderledes end de ældre, blot fordi de er født i en digital tidsalder. Vi skal lade være med at tro, at ledelse af de unge skal være revolutionerende anderledes end ledelse

af ældre," siger Kinga Szabo Christensen.

En af konklusionerne i undersøgelsen fra Cphbusiness lyder som følger:

"Fortællingen om bombastiske, digitale unge medarbejdere, der farer ind på arbejdsmarkedet og disrupter *business as usual*, bliver ikke påvist i denne undersøgelse. Langt størstedelen søger at blive en del af den organisationskultur, de indtræder i. De unge stiller ganske givet mange spørgsmål, men det er for at opnå erfaring og lære at indgå i et arbejdsfællesskab, hvilket de ikke er trænet i fra deres skolegang," står der bl.a. i undersøgelsen.

Kinga Szabo Christensen oplever det samme i sin egen organisation:

"De unge er slet ikke så vanskelige, som man gør dem til, og det er nok på tide at afmystificere debatten om Generation Z."

I Dansk Erhverv ligger man på linje med DI i debatten om de unge. Her melder mange af organisationens medlemsvirksomheder, at de unge i høj grad tager ansvar for deres arbejde, og at de er lynhurtige til at søge ny viden, hvilket er en gevinst for virksomhederne.

"De udfordrer vanetænkningen, hvilket virksomhederne ser som en styrke for virksomhedens innovation og udvikling. De er blevet kaldt forkælede og curlingbørn. Det er blevet sagt, at de ikke tager ansvar, og at de ikke respekterer autoriteter. Måske er det sandt. Men vi hører også om rigtig mange unge medarbejdere, som i den grad tager ansvar for deres arbejde," fortæller Tina Buch Olsson, der er chefkonsulent i Dansk Erhverv.

Hun peger på, at for eksempel ønsket >

Generation Jones, født 1955-1966 (52-64 år): Denne generation har levet stille og ubemærket som selvstændig generation og blev først opdaget for nylig. Det skyldes bl.a. den store opmærksomhed, som babyboomerne fik og stadig får. De kaldes Jones, eller på dansk Jensen, fordi de tilhører en almindelig, men ukendt gruppe. Mange i generationen har stadig en stor kærlighed til deres første spolebåndoptager. Det er interrail-generationen, som i slutningen af 1970'erne og 1980'erne drog af sted sammen med vennerne på rundtur og opdagelsesrejse i Europa og mødte nye venner undervejs. Samfundet er vigtigt, og alle skal bidrage til samfundet, men det er også samfundets skyld, når det ikke lykkes os at få job eller blive optaget på den uddannelse, som vi ønsker som førsteprioritet. I stedet for at forberede sig på seniorlivet vælger mange fra Generation Jones en ny start og begynder forfra med en ny livsstil, når de er i halvtredserne.

Generation X, født 1967-1977 (41-51 år): Den første generation af individualister i det danske samfund, drevet af p-pillen og fri abort. Socialisering i hjemmet med fokus på fri leg og udvikling og mindre opdragelse. Hjemmet var for mange det nye parcelhus med eget værelse. Derfor er gene-

rationen mere selvcentreret og forventer på mange måder, at man ser dem som det særlige, de er. Ikke mindst når de får børn, er børnene noget ekstra særligt, som andre må tilpasse sig og ikke omvendt. Teknologisk er de digitale indvandrere og vokset op med videomaskinen, men de er samtidig aktive brugere af det digitale univers til indkøb, sjov, sociale netværk og spil. På arbejdspladsen lægger de vægt på, at arbejdet er meningsfyldt, og at arbejdet er en pligt for samfundet. De er optaget af fleksible arbejdstider og gerne en høj løn. Det er vigtigt at blive anerkendt, og at arbejdet byder på udvikling og udfordringer nu og i fremtiden.

Generation Y, født 1978-1989 (29-40 år): Er en lille generation. De fleste er vokset op under relativt gode økonomiske kår. Mange kan huske, da pc'en og mobilen kom frem, og har været aktive brugere i udviklingen af spil og sociale medier. I dag er de ret habile brugere af digitale medier. De er de første næsten 'digitalt indfødte' med opfattelsen af, at den første vej ind i verden er digital, og mange formår at mestre lektier, tv, sms og meget andet på samme tid. De er Sex in The City-generationen og har fra en ung alder haft ret store budgetter til indkøb og de ting, som de havde lyst til. De er første >

om fleksibel arbejdstid ofte har været knyttet til de unge generationer som en del af deres værdisæt.

“Lederne i vores virksomheder vurderer hele tiden, hvilke ønsker om arbejdstid der kan efterleves, således at forretningen tilgodeses. Men det gælder alle aldersgrupper. Og ifølge vores virksomheder kommer ønsker om fleksibel arbejdstid fra alle aldersgrupper. Så måske udspringer ønsket om mere fleksibilitet ikke af den digitale generation, men af arbejdsmarkedets udvikling – og muligheder – af familiemønstre og af arbejdslivets foranderlighed i det hele taget,” siger hun.

Nærhed nødvendig

Distanceledelse er ikke nødvendigvis et problem for den digitale generation. At have en leder, der sidder i en anden landsdel eller i et andet land, oplever de ikke som en barriere. De unge er vant til, at kommunikationen for det meste foregår skriftligt.

“Men vi hører fra vores ledere, at man skal være opmærksom på skriftligheden. Uanset de digitale muligheder er der tilfælde, hvor det er godt at have en dialog *face to face*. For den digitale generation er det mere naturligt at håndtere alt digitalt, men der er tilfælde, hvor det skriftlige kan have en dårlig effekt, f.eks. ved uenigheder eller konflikter. Der kan et personligt fremmøde være med til at afvæbne konflikten, mens det skrevne ord kan virke konfliktoptrappende,” siger Tina Buch Olsson fra Dansk Erhverv.

Søren Schultz Hansen, erhvervsforsker

og ekstern lektor på CBS, har i mange år forsket i de digitalt indfødtes tilgang til arbejdsmarkedet. Et af hans casestudier viser, at den fysiske ledelse er nødvendig for at fastholde motivationen hos de unge.

Søren Schultz Hansen har bl.a. interviewet en direktør for en mindre opstarts-virksomhed i medicobranschen, hvor medarbejderne og direktøren stort set kun kommunikerede via internettet og sociale medier. De sad ikke sammen fysisk, og det gik fint et stykke tid. Men efter en periode var lederen nødt til at indføre obligatoriske fysiske møder for alle medarbejderne med passende mellemrum, fordi han erfarede, at mangel på fysisk tilstedeværelse begyndte at få motivationen til at dale.

“Medarbejderne manglede det menneskelige aspekt, som unge faktisk også holder af, så nogen grad af fysisk kontakt er nødvendig i god ledelse af de nye generationer,” siger Søren Schultz Hansen.

Virksomhederne kan dog godt droppe tanken om den halvårige MUS og i nogen grad også performanceskemaerne, hvis det handler om at motivere de unge.

“Man skal motivere her og nu gennem de kanaler, de unge bruger, og det kan sagtens ske på distancen. Man skal ikke nødvendigvis sidde sammen for at få en konstruktiv samtale, det kan godt ske via nettet, som de unge er vokset op med,” siger Søren Schultz Hansen.

Skal kunne lede 5 generationer

Både DI og Dansk Erhverv kan mærke den stigende interesse fra deres medlemmer for at få input til ledelse af de unge gene-

rationer. Ingeniørforeningen IDA har kørt en møderække med fokus på ledelse af unge, og direktøren i IDA Learning, Peter Leth, fortæller om stor interesse for emnet.

“Som leder skal du jo i dag kunne lede fem generationer på arbejdsmarkedet. Man skal være klar til at lede folk, der er klogere end én selv, og ofte meget yngre end én selv. Det vil vores medlemmer gerne høre noget om,” siger Peter Leth.

Han pointerer, at de fleste ingeniører heldigvis har så megen teknologiforståelse, at det aldrig bliver helt fremmed for dem at lede de digitalt indfødte.

“De unge er optaget af et større formål på arbejdet end blot at tjene penge. Det harmonerer fint med mange ingeniørers værdisæt, og derfor oplever vi ikke store problemer med ledelse af de unge,” siger Peter Leth.

Tina Buch Olsson fra Dansk Erhverv mener, at ledelsesopgaven er uændret, hvad enten der er tale om yngre eller ældre medarbejdere.

“Den nærværende leder ser den enkeltes styrker og uhensigtsmæssigheder, går i dialog med medarbejderen for at finde ud af, hvad der motiverer den enkelte, og gør det tydeligt, hvad der forventes af den enkelte. Der er mange fordomme om den digitale generation, men også masser af eksempler fra virksomheder, hvor man ikke putter de digitale unge i besnærende kasser, men i stedet er nysgerrig i forhold til, hvad de kan bidrage med, og selvfølgelig kridter banen op der, hvor det er nødvendigt,” siger hun •

generation, som mener, at man er sin egen lykkes smed. De ønsker sig også et meningsfyldt arbejde med mulighed for at realisere sig selv og skabe nye identiteter i arbejdslivet. Overenskomster og de mange regler på arbejdsmarkedet kender de ikke så meget til. Mange har oplevet, at det, trods løfter om det modsatte, har været rigtigt svært at få foden indenfor på arbejdsmarkedet siden 2008.

Generation Z, født 1990-2001 (17 til 28 år): Generationen kom til i en tid, hvor familielivet med mange børn var i høj-sædet, og samtidig er det den generation, hvor børnene for alvor fik en stemme i familiedemokratiet. Venner og det sociale er utrolig vigtigt for denne generation, som er de første ægte digitalt indfødte. Digitale mediers muligheder for kommunikation og øjeblikkelig formidling af globale begivenheder gør, at de føler sig som borgere i verden. Mange opfatter sig som borgere i en provins i verden kaldet Danmark, og de går ikke rundt med et stort bankende hjerte for nationalstaten. Generation Z er mere socialt engageret i samfundet og mindre optaget af brug end Generation Y. Generationen drømmer om et udviklende arbejde og parforhold med børn. Nogle regner med at begynde på begge dele, allerede når de

er i starten af tyverne. En del regner med et længerevarende uddannelsesforløb, før de kan få et udviklende job og en familie. De har ikke så travlt endnu.

New Millennium, født 2002 og frem (under 17 år): Den 11. september 2001 var et angreb på selve symbolet på den frie, demokratiske verden, og vi har siden oplevet et skift i både den indenrigs- og udenrigspolitiske holdning til omverdenen. I dag er den kolde krigs nukleare terrorbalance erstattet med en viden om, at vi kan angribes eller sprænges i luften når som helst og hvor som helst. Det præger denne generation af verdensborgere, der vokser op i en verden, som nemt kan nås via digitale medier eller fly. Verden er én stor legeplads, og det handler om, om man har lyst til at prøve gyngen eller vippen – måske Europa i dag og Asien i morgen. Samtidig med at de er verdensborgere, vil denne generation føle sig som europæere, når de drager ud i verden for at holde ferie eller arbejde. Følelsen af kun at være dansk, svensk eller norsk er kvælende, men det betyder ikke, at man ikke er glad for sit eget land og sin egen baggrund. Det er bare for lidt til at opfylde drømmene og til at føle sig som en rigtig verdensborger. KD

Luk Kvickly

Lasse Bolander fortsætter som formand for Coop, men han skal stå i spidsen for en hestekur, som er nødvendig for, at supermarkedsgiganten kan tage kampen op.

Det betyder, at mindst en af COOP's kæder må lade livet eller finde en ny form.

DETAILHANDEL

Selv om Coop har forbedret økonomien i 2017 sammenlignet med katastrofeåret i 2016, er der brug for en endnu mere drastisk omlægning af dagligvarekoncernen.

Den genvalgte formand, Lasse Bolander, har allerede nu vist handlekraft ved, at de 47 svageste Fakta-butikker må lade livet. Det er bare ikke nok. Der er brug for endnu mere dramatiske initiativer, som kan fylde den slunkne kasse, således at man kan slå igen mod de stærke konkurrenter.

Kompleksiteten er blevet for stor. Det gælder både i henseende til ledelsesstrukturen og kædestrukturen. Det bliver svært at gøre noget ved ledelsesstrukturen på kort sigt. Medlemsdemokratiet er en møllesten om halsen på Coop. Med mere end 1,7 mio. danskere som ejere og knap 1.200 butikker burde overskuddet være svimlende.

Coop har en stolt historie, der går 152 år tilbage, og har næsten altid været med i forreste række, når det gælder økologi og i det hele taget at gøre verden til et bedre sted. Udfordringen er bare, at kunderne er ligeglade. De vil hellere lægge deres penge hos Rema 1000 eller Netto.

De tyske konkurrenter Aldi og Lidl satser hårdt på det danske marked. Aldi har fået en stor pose penge fra det tyske moderselskab og er i fuld gang med at modernisere sine butikker. Lidl vokser voldsomt over det meste af verden. Ikke mindst Rema 1000 har med sit franchisekoncept knækket koden til en stærk kæde med tilsvarende resultater.

Oprydning nødvendig

SuperBrugsen, Kvickly, Fakta, Dagli'Brugsen, Irma og Coop.dk kræver et stort administrativt apparat at holde kørende. Der er mange fælles logistik- og backoffice-funktioner, som har skabt omkostningsfordele. Det er bare ikke nok. Derfor er der brug for at få ryddet op i kædestrukturen.

Samtidig med den oprydning skal omkostningerne vrides endnu engang. Da Føtex sænkede priserne på 2.000 basisvarer, blev Coop tvunget til at følge med, og derfor har der heller ikke været et direkte match på alle de nedsatte varer. Det ville være for dyrt for Coop at følge med ned. Derfor er de kommet bagud i forhold til ærkerivalen.

Kvickly har en svag og uklar identitet sammenlignet med de øvrige kæder. Det er svært at se, hvad de kan tilbyde, som man ikke kan få i SuperBrugsen. Der er undtagelser. Kvickly i Odder, lidt uden for Aarhus, er den største i Danmark og er kåret som den bedste. De driver en god forretning, og det har været sådan i mange år.

Ved at lukke Kvickly vil man spare administration, og det vil samtidig betyde, at kæden kommer til at fremstå skarpere. Selv om Irma har en stærk identitet i København, er det en mindre kæde i hele Danmark. Argumentationen er den samme.

Fakta er blevet det evige smertensbarn i Coop-familien. Der



HENRIK ØRHMOLST

Cand.oecon. fra Aarhus Universitet,
redaktør for VL Nyt
og ekstern lektor ved CBS.

er underskud igen og igen. Mange af butikkerne er kørt helt ned og trænger voldsomt til en opgradering. Det er vanskeligt at se, hvad det er for en plads, Fakta skal indtage på markedet, hvor positionerne er svære at rukke ved.

Selv om 2017 gav et mindre underskud end året før, bliver det svært at få discountkæden til at give sorte tal på bundlinjen. Der er behov for to ting: lukning af endnu flere butikker, måske endda hele kæden, eller et skift til den franchisemodel, som har været en af hemmelighederne bag Rema 1000's succes.

Danskerne vil have billige varer

En lukning og konvertering af Kvickly og Irma til SuperBrugsen vil være dyr på kort sigt. Der skal nye facader til, og indretningen vil trække tænder ud på den plagede dagligvarekoncern. Også en lukning af hele eller dele af Fakta vil koste på bundlinjen. Hvis omlægningerne foretages, vil det sætte sit præg på regnskaberne i 2018. Derfor bliver det nødvendigt med en prioritering af, hvor der skal investeres, og hvor der ikke skal investeres.

Dagligvaremarkedet vokser ikke, og volumen er helt afgørende for indtjeningen. Den eneste måde, man kan øge omsætningen, er ved at hugge markedsandele fra konkurrenterne med prisen som det vigtigste parameter. Derfor var Coops topchef, Peter Høgsted, på forkert spor, da han lancerede et manifest, hvor kvalitet skulle prioriteres højere end pris.

Mad Cooperativet på Hovedbanegården i København blev åbnet i 2015 for at vise flaget med varer fra øverste hylde. Det skulle være en dansk version af NYC-ikonet Dean & DeLuca. Der gik et år, så blev der sadlet om. Den store udfordring er, at der ikke er nok forbrugere, der vil den slags. De fleste danskere vil først og fremmest have billige dagligvarer. Et enkelt budskab, men med mange strategiske udfordringer •

Regioner køber konsulenttydelser i blinde

Trods skarp kritik fra Statsrevisorerne og Økonomi- og Indenrigsministeriet har fire af fem regioner reelt intet overblik over, hvordan de bruger deres penge på eksterne konsulenter.



SIMON LUND
CHRISTIANSEN
slchristiansen@
gmail.com

ESSENSEN

- Ud af de fem regioner er det kun Region Nordjylland, der har styr på, hvor mange penge man bruger på de forskellige konsulenttyper.
- Professor i offentlig forvaltning kritiserer, at de øvrige regioner ikke har overblik over udgifter til eksterne konsulenter.

OFFENTLIGT FORBRUG

Der blev ikke lagt fingre imellem, da Statsrevisorerne i sommeren sidste år kritiserede regionerne for deres mangelfulde håndtering af konsulentindkøb.

De fem regioner køber ifølge en rapport fra Rigsrevisionen konsulenttydelser for omkring 1 mia. kr. om året, og Statsrevisorerne fandt anledning til at give skarp kritik af den måde, regionerne køber ind på. Dårligt købmandskab, mang-

lende kontrol og sågar lovbrud er nogle af de alvorlige problemer, som statsrevisorer fremhævede i gennemgangen af materialet. Og regionernes eget overblik over udgifterne til konsulenter var groft sagt ikkeeksisterende.

For at undersøge, om regionerne har taget kritikken til sig og dannet sig overblik over udgifterne, har vi anmodet hver af de fem regioner om at levere et dataudtræk på udgifterne til eksterne konsulenter fordelt på de kategorier, som statsens indkøbskontor, Moderniseringsstyrel-

sen, selv bruger, og som Rigsrevisionen brugte dele af i sin rapport.

Overblik i Nordjylland

Tilbagemeldingerne fra regionerne er med en enkelt undtagelse nedslående. Kun én region kan svare på, hvor mange penge man bruger på de forskellige konsulenttyper, mens de resterende ikke har overblik over udgifterne fra centralt hold.

Region Nordjylland leverer som den eneste en grundig redegørelse, hvor udgifterne er fordelt på bl.a. kategorierne management, HR og it-drift. Region Syddanmark kan kun oplyse, hvor meget de i alt har brugt på konsulenter, mens Region Midtjylland leverer en samlet liste over indkøb fra eksterne leverandører. Region Hovedstaden har ikke leveret en opgørelse, og i Region Sjælland henviser man blot til Rigsrevisionens førnævnte rapport, som er baseret på 2015-tal.

I Region Syddanmark, hvor man ifølge Rigsrevisionens rapport købte konsulenttydelser for 193 mio. kr. i 2015, oplyser man, hvor mange penge man i alt har brugt på konsulenter, men hvad man har fået for pengene – om det er managementrådgivning eller it-support – har man ikke overblik over.

“Hvis vi hele tiden skulle honorere forskellige måder at spørge på og lave forskellige afgrænsninger, ville vi ende med utrolig mange indberetninger i forhold til hver enkelt faktura. Det ville koste mange ressourcer. Vi holder os til den autoriserede artsopdeling,” siger Mogens Sehested Kristensen, økonomidirektør i Region Syddanmark.

“Vores tilgang er, at vi fokuserer på, hvad de enkelte opgaver koster samlet set, f.eks. i forbindelse med udvikling og implementering af et it-system, og ikke om der lige er tale om udgifter til managementkonsulenter, udviklingskonsulenter, uddannelseskonsulenter, driftskonsulenter, rådgivende konsulenter eller udførende konsulenter med flere,” siger han.

Økonomidirektøren understreger, at Region Syddanmark har fulgt Rigsrevisionens anbefalinger om at systematisere arbejdsgangen i form af foranalyse, op-

Sagen kort

Det offentliges forbrug af konsulenttydelser giver periodisk anledning til kritik fra medier og meningsdannere. Men det er svært at have en oplyst samtale uden data, ligesom det er svært for stat, regioner og kommuner at købe ‘smart’ ind, hvis man ikke har overblik over, hvad, hvor meget og fra hvem man køber ind.

I en 2016-rapport fra Rigsrevisionen kritiseres flere forhold i regionernes måde at købe konsulenttydelser ind på. Statsrevisorerne kritiserer i en bemærkning fra 2017 regionerne for:

- Ikke at købe konsulenttydelser bedst og billigst.
- Ikke at overholde lovgivningen.
- Ikke at dokumentere overvejelser om behov og omkostninger forud for konsulentkøbet.

Rigsrevisorerne konkluderer videre, at “regionernes datagrundlag til at kunne afdække potentialer for fælles udbud og rammeaftaler både internt i regionerne og mellem regionerne er mangelfuldt og ikke tilstrækkeligt styringsrelevant.” Et nyt indkøbsanalyse-system skulle afhjælpe problemet, men det er “udfordret af, at datagrundlaget særligt på konsulentområdet er behæftet med en betydelig usikkerhed,” skriver de.

følgning og evaluering, og han bemærker, at konsulentydelse i øvrigt typisk købes gennem rammeaftaler såsom de såkaldte SKI-aftaler. Det sikrer, mener han, at regionen køber klogt ind.

Arbejder på ny løsning

I Region Midtjylland er oplysningerne endnu mindre detaljerede. Her brugte man 196 mio. kr. på konsulenter i 2015, men man skelner ikke mellem eksempelvis konsulentydelse og ambulanceservice. Her skyder man skylden på de eksterne leverandørers fakturering.

“Vi har selvfølgelig en udfordring på dataområdet, og der ligger udfordringen i fakturakvaliteten. At få inddelt det korrekt kan være ret vanskeligt, fordi der under ydelseskategori som regel bare står ‘efter aftale’. Men vi arbejder systematisk med at gøre det bedre, og det har vi gjort siden 2015,” siger Dorte Christensen, afdelingschef for indkøb og medikoteknik i Region Midtjylland.

Men det er ikke, fordi man ikke har taget Statsrevisorernes kritik til efterretning. Tværtimod. Regionen har blot prioriteret først at få styr på, at udbudsloven blev overholdt i alle tilfælde.

“Vores første prioritet har været at sikre, at vi bruger aftalerne korrekt og laver konkurrenceudsættelse på de aftaler, hvor det er nødvendigt,” siger Dorte Christensen og tilføjer, at regionsrådet i Region Midtjylland desuden har vedtaget en ny indkøbspolitik, der på indkøbsområdet for tjenesteydelser centraliseres. Tidligere gjaldt det kun for vareindkøb.

Bent Greve, professor i offentlig forvaltning ved Roskilde Universitet, er ikke imponeret over regionernes overblik over udgifterne til eksterne konsulenter.

“Med forbehold for, at jeg ikke kender den nøjagtige baggrund for deres svar, så er det ikke tilfredsstillende. Jeg synes gennemgående, at man skal have overblik over, hvordan man bruger pengene, og man bør sørge for at kunne levere samme redegørelse, som man leverede, da Rigsrevisionen bad om det,” siger Bent Greve.

Det eneste sted, hvor man i dag er i stand til at levere en detaljeret oversigt over konsulentforbruget, er Region Nordjylland. Det er den region med de laveste udgifter til eksterne konsulenter og altså også med det bedste overblik over forbruget. Her brugte man i alt 170 mio. kr. i 2017 på konsulenter, hvoraf it-drift var langt den største post med 140 mio. kr.

Opgørelsesmetoden er den samme, som da man i sin tid leverede redegørelsen til Rigsrevisionen, oplyser Peter Larsen, kontorchef i Region Nordjyllands juridiske afdeling.

“Vi har hørt, hvad Rigsrevisionen siger til os, og vi er i gang med at indrette vores politik efter det. På implementeringssiden har vi noget tilbage, men intentionerne og ambitionerne er gode nok. For vi vil gerne spare penge på det,” siger han.

Peter Larsen ser det som en stor fordel, at indkøbet af tjenesteydelser, herunder konsulenter, er centraliseret. For jo større man køber ind, jo bedre aftaler kan man forhandle på plads – og jo bedre kontrol har man over, at reglerne bliver overholdt i de decentrale enheder i regionen.

“Ud over at kontrollere, om der er gennemført udbud for nylig og lignende, er det også rent forretningsmæssigt vigtigt med et godt overblik over konsulentforbruget i regionen. Var det en god idé at købe konsulentydelse til det projekt, skal vi gøre det igen, eller er der penge at spare ved at se markedet igennem igen?”

“Vi har styr på indkøb”

Region Sjælland har ligesom Region Hovedstaden ikke leveret et dataudtræk, men her afviser man, at det er fordi, man ikke har overblik over udgifterne. Det har ikke været muligt at få et interview med økonomidirektør Karsten Ole Knudsen fra Region Sjælland, men i en mail skriver han:

“(Vi, red.) har styr på indkøb af eksterne konsulentydelse, og vi har haft fokus på en række af de punkter, som Rigsrevisionen påpegede i 2017. (...) Det sidste punkt, vi arbejder med, er at sikre et bedre datagrundlag, og det arbejde sker hos og i regi af Danske Regioner. Alle data er ikke tilgængelige fra centralt hold i Region Sjælland, men det er ikke det samme som at sige, at vi ikke har styr på det. Det har vi.”

Hvis I har styr på køb af eksterne konsulentydelse. Hvorfor kan I så ikke svare på, hvor mange penge I bruger på management-konsulentydelse, it-konsulentydelse etc. i regionen?

“Regionens økonomisystemer er opbygget efter Indenrigs- og Økonomiministeriets kontoplan, der skal sikre en overordnet styring, budgetoverholdelse og sammenlignelighed i og mellem regionerne. Det vil sige, at det er opbygget til at give svar på de spørgsmål, vi skal bruge til bl.a. at drive sygehuse. Vi opgør således heller ikke i dette system brug af eksempelvis it-konsulenter på specifikke områder,” svarer Karsten Ole Knudsen.

Det har ikke været muligt at få en kommentar fra Region Hovedstaden •



Kontorchef til Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering

Ansøgningsfrist: 08-05-2018

DANSKE REGIONER

Ambitiøs og erfaren AC-konsulent til regionernes digitalisering af sundhedssektoren

Ansøgningsfrist: 16-05-2018
kl. 12:00

VESTEGNEN HFVUC

Ambitiøs og erfaren AC-konsulent til regionernes digitalisering af sundhedssektoren

Ansøgningsfrist: 04-05-2018

Klods-Hans: Fremtidens model for forretningsudvikling

Var H.C. Andersen i sin fortælling om Klods-Hans i virkeligheden på forkant med vores tids organisations- og strategiorakler og smarte konsulenter?

CIRKULÆR ØKONOMI

Cirkulær økonomi, upcycling, disruption, blue ocean-strategi. De fleste tænker nok på disse buzzwords som moderne strategi- og forretningsbegreber. Men principperne bag er universelle.

De fleste kender til H.C. Andersens eventyr om Klods-Hans, den typiske *underdog*, der stik imod alles forventninger vinder prinsessen og det halve kongerige ved hjælp af en død krage, en gammel træsko og pludder af den fineste slags.

Tre umiddelbart helt ubrugelige ting, som Klods-Hans til sine to brøders store fornøjelse og senere fortrydelse tilsyneladende ser en stor værdi i.

Eventyret, der daterer sig tilbage til 1855, er i sin essens indbegrebet af cirkulær økonomi. Sat lidt på spidsen: Hvis ikke forvandlingen af en død krage til et royalt måltid, en ødelagt træsko til en stegepande, og pludder fra grøften forvandlet til brun sauce er upcycling af højeste karat, så ved jeg ikke, hvad det skulle være?

Klods-Hans så værdi og nytte i de ressourcer, alle andre havde dømt ude som affald, og det gjorde ham til en overraskende vinder.

Fortællingen illustrerer ikke blot, at flertallet kan stirre sig blinde på åbenlyse potentialer og endda håne andre for at udfordre den gængse forståelse. Det er også en påmindelse om, at man selv med veletablerede og ressourcerstærke modstandere kan trods alle odds og vinde.

Visioner er vigtige

På den måde lærer H.C. Andersen os, at succes kommer af evnen til at se ud over de gængse forhold, magtstrukturer og normer, af en stor mængde gåpåmod og selvtilid og ikke mindst ved at have talegaverne i orden til at kunne forklare sin vision.

Visionen er ét og alt; at du har set en vej, som de fleste andre endnu ikke har fået øjnene op for. Har du det, skal du ikke lade dig slå ud af manglen på udstyr, finansiering osv.

I stedet skal du bruge det faktum, at du indtil nu har turdet stole på din vision og intuition og har haft modet til at gå din egen vej – det skal du fortsætte med.

Tanken om Klods Hans opstod i forbindelse med fusionen af min virksomhed The Circular Way med Lendager Groups strategiske enhed efter et længerevarende samarbejde.



DITTE LYSGAARD VIND

Managing partner i The Circular Way by Lendager Group

Her brugte Anders Lendager i et møde netop Klods-Hans som reference til den metode, der med succes er blevet brugt til at skabe nye byggematerialer ved at kortlægge affaldsstrømme og upcycle, hvad der ellers var affald til ny værdi og funktion.

Et eksempel er [de luksuriøse træpaneler](#), Lendager Group lavede til kontorbygningen Copenhagen Towers II i Ørestaden. Panelerne blev lavet af gamle vinduesrammer, og her gik man specifikt efter de grimme vinduer. Dem, som ingen andre kunne se nogen værdi i og derfor var lige til at tage.

Det er de erfaringer, vi nu i fællesskab bygger videre på og fortæller om, så vi kan få aktiveret mange flere Klods-Hans'er.

For nok har virksomheder og politikere på det seneste fået øjnene op for potentialet i at skabe bæredygtig forretning til gavn for både virksomhed, samfund og klima gennem cirkulær økonomi, men alt for tit er afstanden fra den spirende ide til reel handling for stor en mundfuld for selv de mest ambitiøse virksomheder.

Gør barrierer til styrker

Desto mere jeg tænkte over det, desto tydeligere blev det, at sammenhængen mellem Klods-Hans og Lendager Groups succes stikker meget dybere end blot det at lave affald om til guld.

Det handler om at fejre sin forskellighed og se sin agilitet og vision som styrker. Derfor har vi nu indført månedens Klods-Hans som en hæder til den medarbejder, der har set muligheder frem for barrierer og taget et skridt ad gangen for at nå succes.

For er du vores tids svar på Klods-Hans, betyder det, at du er villig til at udfordre normerne og bryde de eksisterende rammer.

Skal det lykkes, kræver det, at du er opmærksom på risici og barrierer, men at du ikke ser dem som stopklodser. Tværtimod.

De skal ses som fundamentet for, at din forretningsside får succes. Du skal forstå de eksisterende strukturer, normer og reguleringer for at kunne ændre dem.

Kun sådan kan du skabe bæredygtig forandring og forretning og positionere dig i det såkaldte 'blue ocean', hvor din unikke idé løser et hidtil ikkekendt behov, og der derfor ingen reel konkurrence er – for nu at bruge Insead-professorerne Kim og Mauborgnes udtryk i deres udvikling af teorien om [Blue Ocean Strategy](#).

Accepterer du de nuværende spilleregler, der er med til at opretholde den eksisterende sociale orden, har du med stor sandsynlighed tabt på forhånd.

Der er brug for Klods-Hans'er

Verden, som vi kender den, er under forandring, og der er brug for radikal nytænkning.

Digitalisering, globalisering og urbanisering er blot et par af de megatrends, der i øjeblikket revolutionerer vores samfund.

Samtidig vokser den globale befolkning, og flere og flere går fra fattigdom til at blive en del af middelklassen.

Det betyder, at efterspørgslen på mad, elektricitet og boliger stiger. Vores klima er også under forandring. Stigninger i temperatur og vandstand er blot et par eksempler herpå.

Lige nu påvirker disse tendenser hinanden negativt. Øget forbrug medfører øgede klimaforandringer, og de øgede klimaforandringer skaber nye problemer og tendenser, som vi har svært ved at tilpasse os.

Men sådan behøver det ikke at være. Problemer kan gøres til løsninger ved hjælp af den cirkulære økonomi, men det kræver, at vi tør tro på transformationen, og tør sætte spørgsmålstejn ved det eksisterende.

Også når vi måske er de første, der gør det.

Som den store amerikanske forfatter F. Scott Fitzgerald tilbage i 1936 så [rammende beskrev det](#) i novellen 'The Crack-Up':

'the test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function. One should, for example, be able to see that things are hopeless and yet be determined to make them otherwise.'

I et samfund under forandring, hvor traditionelle segmenter og markeder ikke er, som de var engang, hvor grænser konstant brydes, teknologien når nye

højder med hidtil uset hastighed, er det netop essentielt at kunne se ud over normerne, sætte spørgsmålstegn ved det, alle andre tager for givet, og stole på egen intuition.

Når mit team og jeg i samarbejde med resten af Lendager Group hjælper andre virksomheder med recirkulation, dvs. at gøre deres affaldsstrømme til nye produkter, ser vi det derfor som en fordel, at vi er en lille, men visionær spiller.

Vigtigst af alt giver vi ikke op. Vores udgangspunkt er, at det *kan* lykkes, og vi skal overbevises om det modsatte – ikke omvendt, som det desværre alt for ofte er tilfældet, hvilket er ualmindelig hæmmende for udviklingen i dag.

Kommunikér som Klods-Hans

Transformative løsninger skal efterspørges. Er der ingen aftagere til dine løsninger, vil din gennemslagskraft være begrænset, uanset hvor god din ide er.

Dermed er vi tilbage ved Klods-Hans' evne til at kommunikere og fortælle sin historie, så prinsessen bliver overbevist om, at det netop er ham, hun skal vælge – at det er ham, hun skal dele kongeriget med.

Det kan selvsagt ikke stå alene, men storytelling er den altafgørende medhjælper til at sikre både intern og ekstern opbakning. Nærværende klumme er et eksempel på dette.

Det er også derfor, at mit team og jeg sammen med resten af Lendager Group nu for anden gang har sat [Wasteland-udstillingen](#) op.

På Wasteland viser vi på bedste Klods-Hans-vis, hvordan affald gøres til ressourcer og genanvendt som byggematerialer.

Det gør vi med et brændende ønske om at gøre bæredygtighed nærværende og forståelig for hele den danske befolkning.

Og vigtigst af alt, for at fremhæve, at vi kan gøre tingene anderledes. For at give håb og inspirere alle – høj som lav – til at skabe forandringer, hvor end de har mulighed for at gøre det.

Jeg tror på, at virksomheder gennem innovation skal drive transformationen mod et regenerativt samfund, hvor forretning og miljø er hinandens forudsætninger frem for modsætninger.

Men hvis det skal blive til virkelighed, er vi nødt til at tage nye metoder i brug og begynde at designe både forretningsmodeller, materialer og produkter på helt nye måder, så vi kan skabe bæredygtige løsninger uden at gå på kompromis med pris, kvalitet eller æstetik.

Det kræver mod, selvtillid, tro på egen intuition og evnen til at fortælle omverdenen, hvorfor netop din vision er vigtig •



ANSVARSHAVENDE CHEFREDAKTØR OG DIREKTØR, Lisbeth Knudsen, lk@mm.dk. REDAKTIONEN: Laura Ellemann-Jensen, lej@mm.dk, Torben K. Andersen, tka@mm.dk, Josephine Bachmann Vildgaard, jba@mm.dk, Andreas Baumann, aba@mm.dk, Thomas Hedin, th@mm.dk, Jesper Bernstorff Jensen, jeje@mm.dk, Claus Kragh, ckr@mm.dk, Klaus Dalgas, kd@mm.dk, Jens Reiermann, jre@mm.dk, Andreas Reinholdt Hansen, arh@mm.dk, Peter Hesseldahl, ph@mm.dk, Anders Rostgaard Birkmann, arb@mm.dk og Andreas Bay Larsen, anla@mm.dk. GRAFIK: Michael Hernvig, mhe@mm.dk og Astrid Birkedal, asbi@mm.dk. ABONNEMENT: Kontakt Martin Frost, 30736282, Rok Menhard, 42149803 eller Heidi K. Rasmussen, heidi@mm.dk. ANNONCESALG: Mandag Morgen læses af Danmarks førende meningsdannere i såvel den private som offentlige sektor. Kontakt NICHEHUSET, Bredgade 23, 1260 København K. T: 35 35 10 10. Eller email: hej@nichehuset.dk, www.nichehuset.dk/mandagmorgen.

Mandag Morgen udgives af Mandag Morgen ApS – et 100 pct. ejet datterselskab af Altinget v/ ejer og bestyrelsesformand Rasmus Nielsen. ADM. DIREKTØR: Per Mikael Jensen. Citater fra Mandag Morgen er kun tilladt med tydelig kildeangivelse. Kopiering er kun tilladt ifølge Copydan-aftaler. TRYK: KLS PurePrint A/S. ISSN: 0905-4332 (online: 2245-6058). Mandag Morgens udgivelser bygger på et etisk regelsæt, der kan læses på [www.mm.dk](#). Læs mere på [Mandag Morgens hjemmeside](#), [mm.dk](#). med adgang til [Arkiv](#), [Videnbank](#), [MM data m.v.](#) Mandag Morgen, Ny Kongensgade 10, 1472 København K, tlf. +45 3393 9323.

Halvdagskonference den 23. maj

DATAETIK, TAK!

- Er det tid til et Dataetisk Råd?

Alle taler om data, og både mængden og anvendelsen vokser. I dag har vi ikke et organ, der debatterer og rådgiver om de utallige etiske og demokratiske problemstillinger, der opstår i takt med den eksplosive stigning i og spredning af data.

Derfor inviterer Mandag Morgen i samarbejde med Altinget til halvdagskonference, hvor vi stiller spørgsmålet: Skal vi have et Dataetisk Råd i Danmark? Og hvilke spørgsmål skal et Dataetisk Råd arbejde med?

Det sker onsdag d. 23. maj 2018 kl. 13.00-17.00 i Blox i København.

Kom og deltag i debatten og vær med til at forme de løsningsforslag og anbefalinger, som vi samler og overrækker til regeringen efter konferencen. Tilmeld dig på mm.dk/dataetik.

Mød bl.a. Thomas Ploug, professor i teknologi-etik, Pernille Tranberg, forfatter og medstifter af DataEthics, Laila Kildesgaard, direktør med ansvar for digitalisering i KL og Birgitte Arent Eiriksson, advokat i tænketanken Justitia.

mandagmorgen

TÆNKETANKEN