

Nationalt topmøde om fremtidens arbejdskraft

den 17. september 2026

Er arbejdslivet er designet til en anden befolkning end den, vi har?

**Har vi indrettet arbejdsmarkedet efter et
type mennesker, som færre og færre af os
faktisk er?**

Kort hovedpointe

Danmark har ikke kun et arbejdskraftproblem. Vi har et arbejdslivsproblem.

Arbejdsmarkedet er stadig i vidt omfang designet omkring en klassisk normalfigur: en fuldtidsansat, rask, mobil medarbejder med lineær karriere, begrænset omsorgsansvar, stabil livsbane og en krop og psyke, der kan holde til den samme arbejdsrytme fra de sene 20'ere til pensionsalderen.

Men den befolkning findes ikke længere som norm.

Vi lever længere. Vi får færre børn. Vi får børn senere. Flere lever med kroniske sygdomme, psykisk sårbarhed, omsorgsansvar, skiftende livsfaser og behov for fleksibilitet. Flere seniorer kan og vil arbejde længere, men ikke nødvendigvis på de samme vilkår som midt i livet. Flere børnefamilier oplever, at arbejdsliv, boligudgifter, uddannelseslængde, karrierepres og familieliv støder sammen netop i de år, hvor både arbejdsmarkedet og fertiliteten forventer mest af dem.

Samtidig står Danmark med en strukturel arbejdskraftudfordring. Arbejdskraftkrisen er ikke kun et spørgsmål om at rekruttere flere mennesker. Det er også et spørgsmål om, hvordan vi har indrettet selve arbejdslivet.

Danmark kan ikke "rekruttere sig ud" af arbejdskraftmanglen. Hvis alle sektorer forsøger at hente flere medarbejdere fra hinanden, ender vi i et nationalt nulsumsspil, hvor kommuner, regioner, virksomheder, staten, industrien, velfærden, digitaliseringen og den grønne omstilling konkurrerer om de samme mennesker. Det flytter kapacitet rundt, men det skaber ikke nødvendigvis mere samlet arbejdskraft.

Derfor er det centrale spørgsmål ikke kun, hvor vi finder flere medarbejdere. Det er, hvordan vi designer et arbejdsliv, hvor flere kan være med, flere kan holde længere, flere kan få børn uden at falde ud af karrieren, flere kan øge arbejdstiden, når det giver mening, og færre bliver syge, slidte eller tabt undervejs.

Topmødets grundidé er, at arbejdskraftkrisen er et designproblem – ikke kun et rekrutteringsproblem. Det gælder også arbejdslivet: Danmark mangler ikke bare flere hænder. Danmark mangler et arbejdsmarked, der passer bedre til den befolkning, vi faktisk har.

1. Det store spørgsmål: Hvem er arbejdsmarkedet egentlig designet til?

Den danske arbejdsmarkedsmodel er stærk. Den har skabt høj beskæftigelse, relativt høj lighed, stor fleksibilitet og en velfærdsstat, hvor de fleste voksne er tæt på arbejdsmarkedet. Den har givet Danmark en økonomisk og social robusthed, som mange lande misunder os.

Men modellen er også bygget på nogle tavse forudsætninger. Den forudsætter, at de fleste voksne kan arbejde stabilt og relativt meget. Den forudsætter, at familien kan organisere sig rundt om arbejdet. Den forudsætter, at transporten kan klares, at børnepasning, skole, ældrepleje og sundhedssystem fungerer som usynlig infrastruktur under arbejdslivet, og at den enkelte kan være fleksibel, robust, omstillingsparat og mobil.

I mange år har den model været effektiv. Men spørgsmålet er, om den stadig passer til den befolkning, vi har. Flere har omsorgsansvar i begge ender af livet. Flere lever længere med sygdom eller reduceret arbejdsevne. Flere unge starter senere på voksenlivet. Flere får børn senere. Flere familier er presset af boligudgifter, transporttid, institutionslogistik og karriereforventninger. Flere seniorer har både lyst og evne til at arbejde længere, men ikke nødvendigvis i samme tempo og på samme vilkår som tidligere.

Det er denne forandring, der gør arbejdslivets design til et arbejdsudbudsspørgsmål. Hvis arbejdslivet er designet for snævert, mister vi arbejdskraft på mange små måder. Nogle går ned i tid, fordi fuldtid ikke hænger sammen med resten af livet. Nogle forlader arbejdsmarkedet for tidligt, fordi kroppen, hovedet eller motivationen ikke holder. Nogle bliver syge af et arbejdsliv, der ikke kan tilpasses. Nogle unge kommer aldrig rigtigt ind. Nogle internationale medarbejdere kommer, men bliver ikke. Og nogle medarbejdere skifter væk fra fag, der ellers er meningsfulde, fordi hverdagen omkring arbejdet ikke er bæredygtig.

Danmark har i årtier diskuteret arbejdsudbud gennem reformer, pensionsalder, skat og beskæftigelsespolitik. Det skal vi fortsat. Men næste fase handler også om noget mere lavpraktisk og mere menneskeligt: Hvordan ser et arbejdsliv ud, som flere faktisk kan være i over længere tid?

2. Fertilitet: Færre børn bliver fremtidens færre hænder

Den mest langsomme, men mest brutale arbejdskraftmekanisme er fertiliteten. Danmark får for få børn til på lang sigt at reproducere befolkningen. Det betyder ikke, at arbejdsmarkedet kolliderer i morgen. Demografi arbejder langsomt. Men netop derfor er den farlig. Når de små årgange først rammer daginstitutioner, skoler, ungdomsuddannelser, arbejdsmarked og velfærdsstat, kan man ikke trylle dem frem igen.

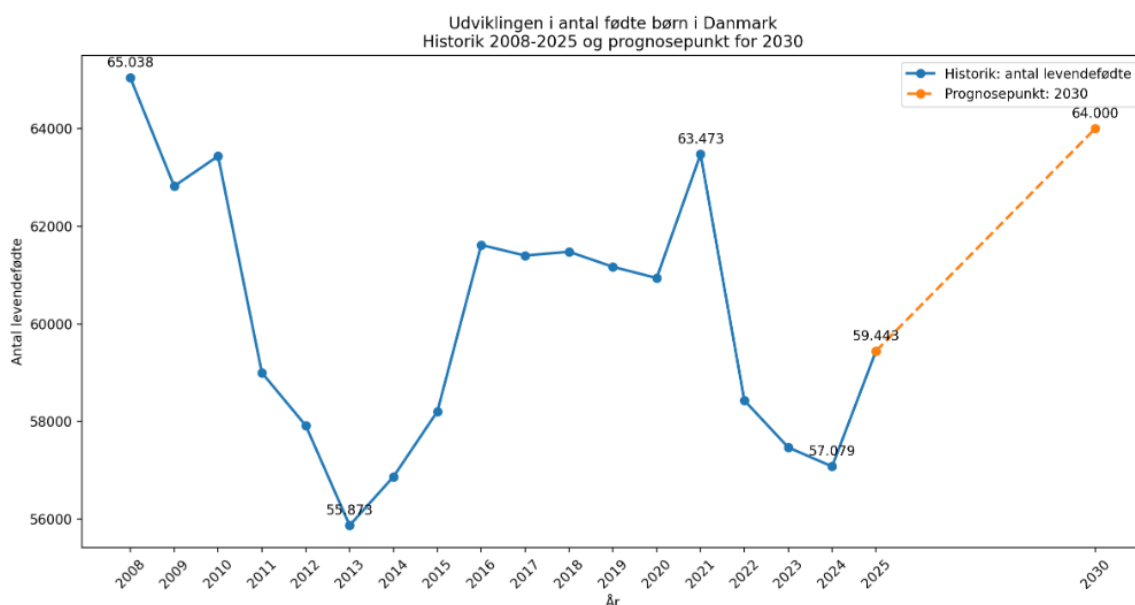
Lav fertilitet er derfor ikke kun et privat familieanliggende. Det er også arbejdsmarkedspolitik, boligpolitik, ligestillingspolitik, uddannelsespolitik og velfærdspolitik. For hvis unge voksne får deres første barn senere, får færre børn end de ønsker eller helt fravælger børn, fordi økonomi, bolig, arbejdsliv og fremtidsusikkerhed ikke hænger sammen, så siger det noget om den måde, samfundet er indrettet på.

Det afgørende for arbejdsmarkedet er ikke kun, hvor mange mennesker der bor i Danmark. Det afgørende er forholdet mellem dem, der skal levere arbejdskraft, og dem, der skal forsørges, plejes, undervises, behandles og passes. Når fertiliteten falder, bliver denne balance mere sårbar. Det påvirker både virksomhedernes adgang til arbejdskraft og velfærdsstatens mulighed for at finansiere og bemande sine kerneopgaver.

Det betyder ikke, at staten skal blande sig i, hvor mange børn mennesker får. Men samfundet bør spørge mere ærligt, om vi har gjort det for svært at etablere familie i de år, hvor arbejdslivet samtidig kræver acceleration, mobilitet, fleksibilitet og maksimal præstation.

Fertilitetsudfordringen kan ikke reduceres til holdninger blandt unge eller kulturelle ændringer i familien. Den handler også om konkrete rammer: boligpriser, uddannelseslængde, studiegæld, institutionskvalitet, arbejdstid, transport, karrierepres og fremtidsoptimisme.

Hvis Danmark vil tage fertiliteten alvorligt som arbejdsmarkedsspørgsmål, skal vi derfor ikke kun diskutere barsel og familieydelse. Vi skal diskutere, om hele overgangen fra uddannelse til arbejde, bolig, familie og voksenliv er blevet for lang, for dyr og for risikofyldt.



Kilde: Danmarks Statistik. Historiske tal er samlet fra årlige/kvartalsvise udgivelser om Befolkningens udvikling og emnesiden Fødsler. 2030 er prognosepunkt fra befolkningsfremskrivningen 2025.

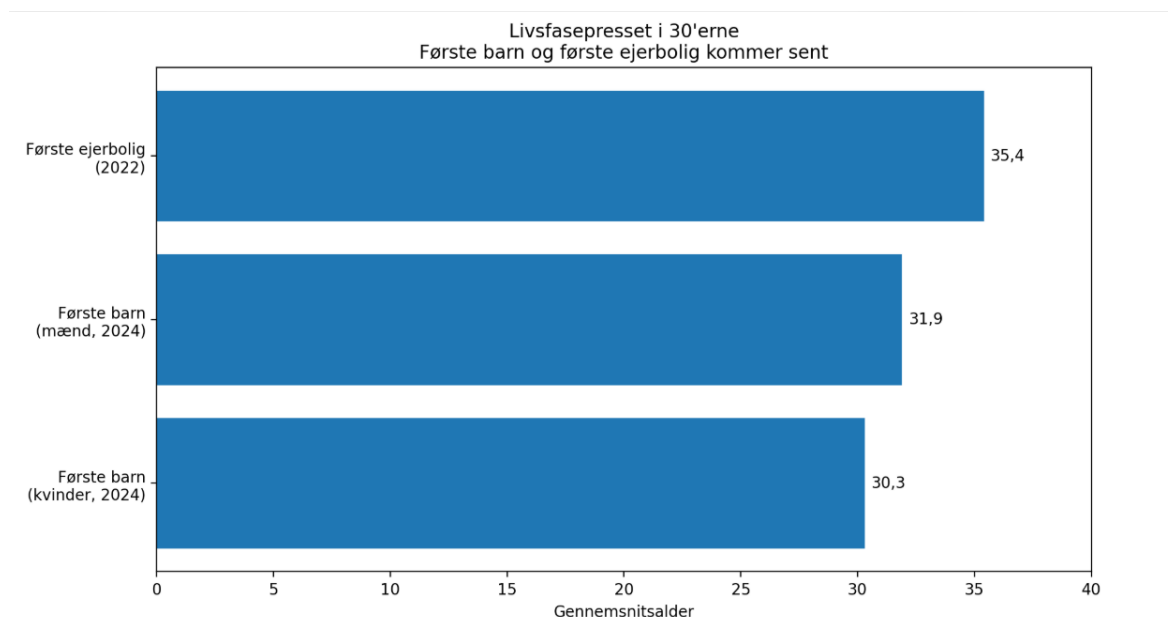
3. Familiedannelse: Vi beder dem i 30'erne om alt på én gang

En af de stærkeste designfejl i det moderne arbejdsliv er koncentrationen af livets store krav i 30'erne. Det er i denne fase, mange skal etablere sig på boligmarkedet, få børn, finde fodfæste på arbejdsmarkedet, opbygge økonomisk sikkerhed og samtidig vise ambition, fleksibilitet og ledelsespotentiale.

Det moderne arbejdsliv sender blandede signaler til unge voksne. De skal tage lange uddannelser, træffe de rigtige valg, hurtigt finde det rigtige job, være ambitiøse, fleksible og mobile, etablere sig på boligmarkedet, få børn, dele barsel, arbejde fuld tid, være nærværende forældre og samtidig passe på deres mentale sundhed. Det er ikke mærkeligt, hvis regnestykket ikke går op for alle.

Fertilitetskrisen kan derfor ikke kun forstås som en krise i lysten til børn. Den kan også forstås som en krise i det samlede livsdesign omkring unge voksnes etablering. Hvis familieetablering, boligkøb og karrierepres i stigende grad rammer samme livsfase, bliver arbejdslivet en del af forklaringen på, hvorfor flere tøver, udskyder eller vælger færre børn.

Det er en vigtig pointe for arbejdsmarkedet, fordi fertilitet og arbejdsudbud ofte behandles som adskilte politiske spor. Det ene handler om familiepolitik, det andet om beskæftigelse. Men i praksis mødes de i hverdagen hos de samme mennesker. Hvis arbejdslivet gør det svært at få børn, og familielivet gør det svært at arbejde, har vi ikke to problemer. Vi har ét samlet designproblem.



Kilde: Danmarks Statistik. Gennemsnitsalder for førstegangsfødende kvinder og førstegangsfædre i 2024 (30,3 år og 31,9 år; kvinder 28,8 år og mænd 31,3 år i 2008)

4. Boligmarkedet: Arbejdskraft skal også have et sted at bo

Arbejdskraftmangel bliver ofte beskrevet som et spørgsmål om uddannelse, rekruttering og løn. Men arbejdskraft har også en adresse. Hvis unge familier, faglærte, velfærdsmedarbejdere, internationale medarbejdere og nyuddannede ikke kan bo i nærheden af de steder, hvor arbejdskraften efterspørges, bliver boligmarkedet en skjult flaskehals.

Det gælder især i og omkring de større byer, hvor mange arbejdspladser er koncentreret, men hvor almindelige lønindkomster kan have svært ved at følge med boligpriserne. Når medarbejdere presses længere væk fra deres arbejdspladser, øges pendlingstiden, og hverdagen bliver mere sårbar. Det kan gøre det sværere at tage ekstra timer, sværere at få familieliv til at hænge sammen og sværere at fastholde medarbejdere i fag med skæve arbejdstider eller høj fysisk og psykisk belastning.

Boligmarkedet kan også begrænse mobiliteten. Man kan ikke bare tage jobbet, hvis man ikke kan finde en bolig. Det gælder for unge, der skal flytte efter uddannelse eller job. Det gælder for faglærte, som skal arbejde i vækstområder. Det gælder for internationale medarbejdere, som skal etablere sig i Danmark. Og det gælder for velfærdsmedarbejdere, der skal bemande skoler, dagtilbud, hospitaler og ældrepleje i områder, hvor de ikke selv har råd til at bo.

Derfor bør fremtidens arbejdsmarked ikke kun diskutere arbejdskraft som personer og kompetencer. Det bør diskutere arbejdskraft som hverdagsliv. Hvor skal medarbejderne bo? Hvor langt kan de pendle? Hvordan hænger vagter, institutioner, transport og familieliv sammen? Og kan kommuner og virksomheder overhovedet rekruttere, hvis boligmarkedet sorterer almindelige lønmodtagere fra?

5. Deltid: Der er timer at hente, men ikke uden et opgør med arbejdets organisering

Når arbejdskraftmanglen vokser, peger mange på deltidsansatte som et oplagt potentiale. Det er forståeligt. Der er timer at hente. Men deltid er ikke én ting, og potentialet kan ikke realiseres alene gennem moralske appeller om, at flere bør arbejde mere.

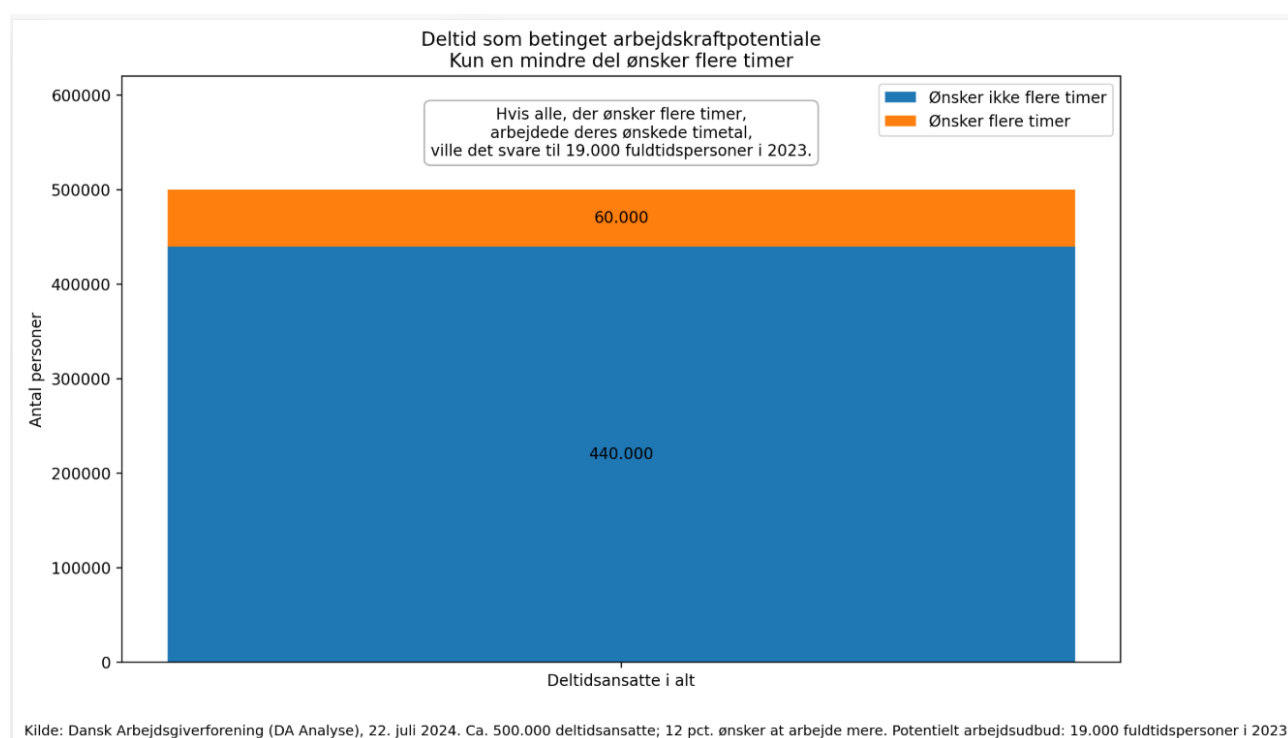
Nogle arbejder deltid, fordi de ikke kan få fuldtid. Andre arbejder deltid, fordi de har små børn, omsorgsansvar, sygdom, nedslidning eller et arbejdsliv, der simpelthen er for hårdt til fuldtid. Nogle vælger deltid for at få hverdagen til at hænge sammen, mens andre egentlig gerne ville arbejde mere, hvis vagter, transport, fleksibilitet og arbejdsbelastning gjorde det realistisk.

Derfor er det for simpelt at sige, at deltidsansatte bare skal op i tid. Det rigtige spørgsmål er, hvorfor fuldtid ikke er attraktivt, muligt eller bæredygtigt for flere. I ældreplejen,

sundhedsvæsenet, dagtilbud, servicefag og dele af industrien er arbejdstid ikke kun et individuelt valg. Det er et organisatorisk design.

Hvis flere skal arbejde mere, skal arbejdsgivere og ledere kunne svare på, om vagterne er lagt, så fuldtid er realistisk, om arbejdsdagen er så hård, at deltid bliver en overlevelsesstrategi, og om medarbejderne har indflydelse nok på arbejdstiden. Det er også nødvendigt at se på, om opgaverne er fordelt rigtigt mellem faggrupper, om fuldtid er økonomisk attraktivt nok, og om arbejdspladsens kultur gør det legitimt både at tale om mere arbejdstid og bedre arbejdsvilkår.

Deltid rummer et reelt potentiale, men det er et betinget potentiale. Det kræver bedre vagtplanlægning, stærkere ledelse, mindre nedslidning, bedre opgavedeling og større indflydelse på arbejdstiden. Hvis ikke de betingelser er til stede, risikerer kravet om mere fuldtid blot at skubbe flere væk fra de fag, der allerede mangler medarbejdere.



6. Seniorer: Den største reserve er ikke flere gamle på fuld kraft, men flere gode år på arbejdsmarkedet

Seniorerne er allerede blevet en langt vigtigere del af arbejdsmarkedet. Flere bliver længere, og mange har både helbred, kompetencer og motivation til at fortsætte efter den alder, hvor

tidligere generationer forlod arbejdsmarkedet. Det er en af de mest markante arbejdskraftforandringer i Danmark.

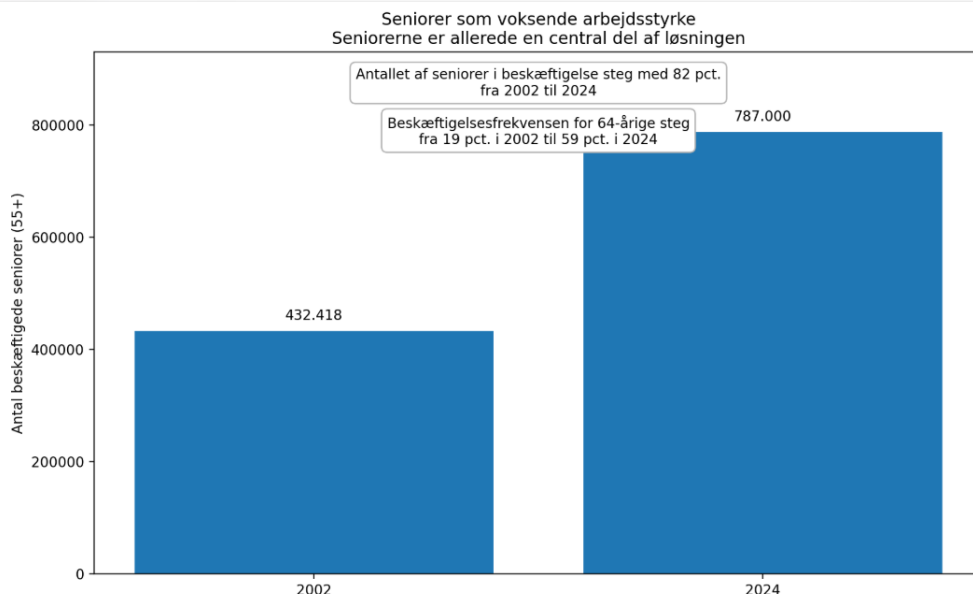
Men seniorarbejdskraft er ikke en reserve, man bare kan aktivere med en reform eller en kampagne. Seniorer bliver længere, hvis arbejdet giver mening, hvis helbredet holder, hvis ledelsen vil dem, hvis opgaverne passer, og hvis overgangen fra fuldt arbejdsliv til pension kan ske mere glidende.

Det nuværende arbejdsliv er ofte dårligt designet til seniorer. Mange organisationer har stadig en implicit karrieremodel, hvor man enten er fuldt inde eller på vej ud. Enten bærer man den samme belastning som tidligere, eller også er man på vej mod pension. Enten er man nøglemedarbejder, eller også bliver man gradvist afviklet.

Det passer dårligt til et arbejdsmarked, hvor mange 60-70-årige både har erfaring, dømmekraft, netværk og arbejdsevne, men måske ikke ønsker samme tempo, samme ansvar eller samme arbejdstid som tidligere. En bedre seniorstrategi bør derfor handle mindre om at presse alle til at arbejde længere og mere om at skabe flere mulige seniorarbejdsliv.

Det kan handle om gradvis nedtrapning, mentorroller, projektansættelser, kortere arbejdsuger, fleksible vagter, mindre fysisk belastning og bedre brug af erfaring i oplæring og fastholdelse. Især i de fag, hvor fysisk eller følelsesmæssig nedslidning er høj, er dette afgørende. Hvis vi vil have flere til at blive længere, må vi også designe arbejdspladser, hvor kroppen og hovedet kan holde.

Seniorer er derfor ikke bare en arbejdskraftreserve. De er en test på, om arbejdsmarkedet kan rumme flere livsfaser end én.



Kilde: VIVE, 'Beskæftigelsen for 63-66-årige seniorer er tredoblet på 20 år', 25. marts 2026. Ca. 787.000 personer over 55 år var i beskæftigelse i 2024. 2002-niveauet er beregnet ud fra VIVE's oplysning om, at beskæftigelsen steg med 82 pct. fra 2002 til 2024.

7. Sygefravær og fastholdelse: Det billigste arbejdsudbud er det, vi holder op med at miste

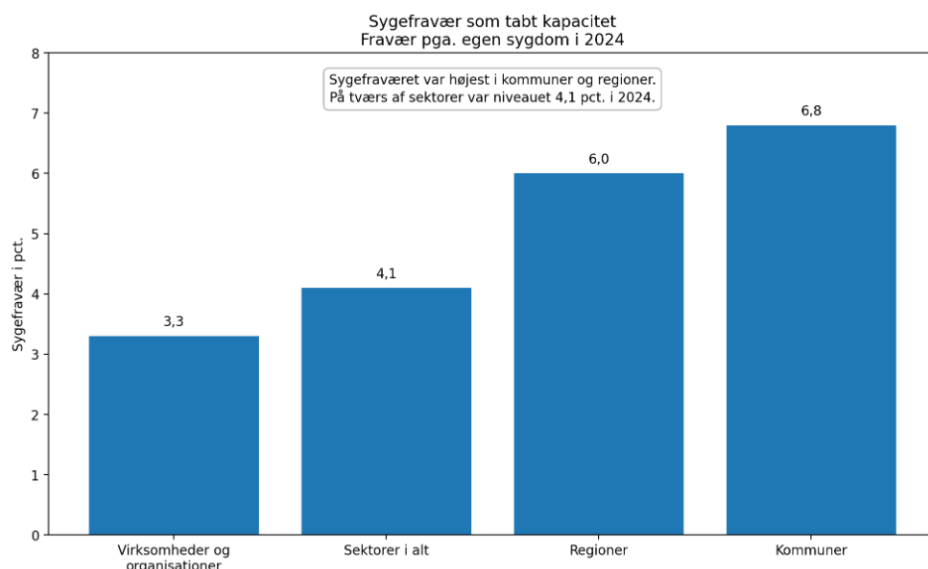
Når arbejdskraft mangler, fokuserer debatten ofte på nye hænder. Men noget af det største potentiale ligger i at miste færre af dem, vi allerede har.

Sygefravær er et centralt arbejdsudbudsproblem. Det er ikke bare et HR-tal, men et spørgsmål om kapacitet, kvalitet, kontinuitet og ledelse. Højt sygefravær betyder, at kolleger skal løbe hurtigere, at vikarforbruget stiger, at borgerne oplever mindre kontinuitet, og at arbejdspladsen bliver mindre attraktiv. Dermed kan sygefravær skabe en negativ spiral, hvor fravær fører til belastning, som igen fører til mere fravær.

Derfor er arbejdsmiljø ikke en blød dagsorden ved siden af arbejdskraftstrategien. Det gælder særligt på velfærdsområderne, hvor fravær, deltidskultur, rekrutteringsproblemer og fastholdelsesproblemer ofte hænger sammen. Hvis medarbejdere forlader fag, de egentlig er uddannet til og stadig oplever som meningsfulde, er problemet sjældent fraværet af mening.

For lidt tid, for mange afbrydelser, for lav autonomi, for meget dokumentation, for svag ledelse og for begrænset faglig udvikling kan over tid gøre meningsfuldt arbejde ubæredygtigt. Det er en særlig risiko i de fag, hvor arbejdet netop tiltrækker mennesker, fordi de gerne vil gøre en forskel.

Hvis Danmark vil øge arbejdsudbuddet, skal vi derfor ikke kun spørge, hvor mange nye medarbejdere vi kan uddanne eller rekruttere. Vi skal også spørge, hvor mange medarbejdere der kunne blive længere, arbejde mere stabilt eller vende hurtigere tilbage, hvis arbejdslivet var designet mere bæredygtigt. Det er billigere at fastholde end at genopbygge.



Kilde: Danmarks Statistik

8. International arbejdskraft: Nødvendig, men ikke nok

International arbejdskraft er allerede en central del af det danske arbejdsmarked. Danmark er afhængig af internationale medarbejdere i både højtlønnede specialistjob og i industri, byggeri, service, transport, landbrug, rengøring, hotel, restauration og dele af velfærdsproduktionen.

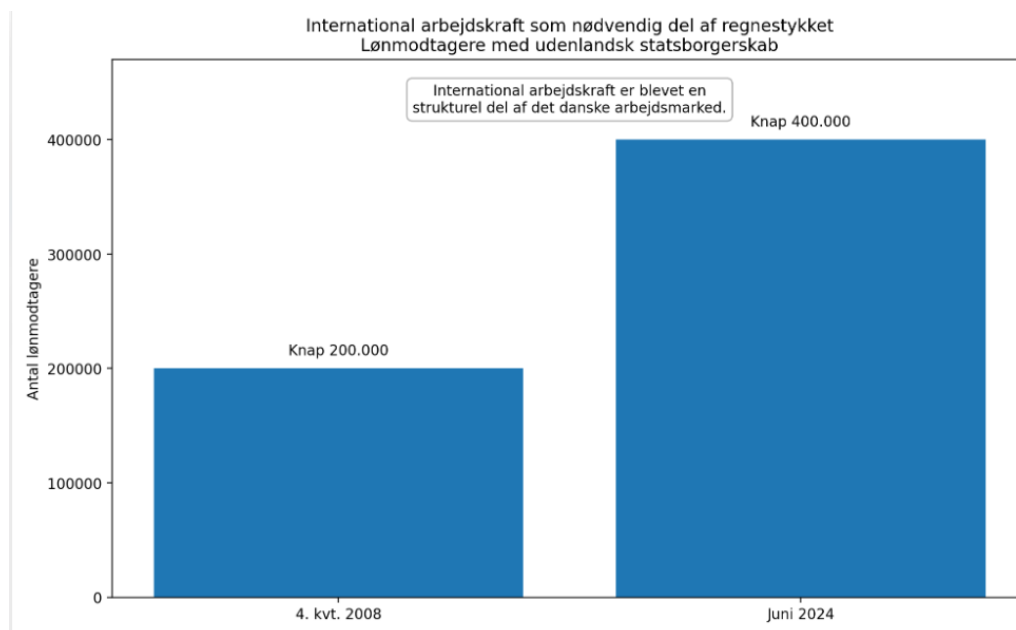
Men international arbejdskraft kan ikke være hele løsningen. Danmark konkurrerer med andre lande, der også mangler arbejdskraft. Rekruttering kræver fastholdelse. Det hjælper ikke at få mennesker ind, hvis de forsvinder igen på grund af bureaukrati, boligproblemer, manglende familietilknytning, sproglige barrierer, dårlig integration eller uklare karriereveje.

International arbejdskraft kan også skabe et falsk frirum, hvor vi udsætter nødvendige ændringer i arbejdets organisering. Hvis svaret på dårligt designede job altid bliver at hente nye medarbejdere udefra, lærer arbejdspladserne for lidt om, hvorfor mennesker ikke bliver.

Derfor bør international arbejdskraft behandles som en del af løsningen, men ikke som en erstatning for reform af arbejdslivet. Det afgørende bliver, om Danmark kan gå fra rekruttering til tilknytning. Internationale medarbejdere bliver ikke alene af at få en kontrakt. De bliver, hvis

de kan få en bolig, få familien med, forstå systemet, se en karrierevej, blive en del af arbejdspladsen og opleve, at Danmark er et sted, hvor deres liv kan hænge sammen.

Hvis international arbejdskraft kun ses som “hænder”, bliver den ustabil. Hvis internationale medarbejdere ses som mennesker med familier, boligbehov, karriereønsker og lokal tilknytning, bliver de en mere varig del af arbejdsmarkedet.



Kilde: KL på baggrund af Danmarks Statistik for 4. kvrt. 2008 og Beskæftigelsesministeriet for juni 2024.

9. Køn, barsel og arbejdsdeling: Arbejdsmarkedet er stadig ikke neutralt

Arbejdslivet er ikke kønsneutralt, selv om vi ofte taler, som om det er.

Kvinder og mænd møder stadig forskellige forventninger til barsel, omsorg, arbejdstid og karriere. Kvinder arbejder oftere deltid, bærer ofte en større del af den praktiske koordinering i familien og betaler fortsat en anden karrierepris for børn end mænd. Mænd arbejder oftere fuldtid og møder i mange miljøer stadig stærkere forventninger om uafbrudt karriere og høj tilgængelighed.

Det betyder, at fertilitet, ligestilling og arbejdsudbud hænger tæt sammen. Hvis kvinder betaler en større karrierepris for børn end mænd, påvirker det både fertilitet, talentudnyttelse og arbejdsudbud. Hvis mænd ikke reelt får mulighed for eller forventes at tage en større del af omsorgsarbejdet, fastholdes kvinder i en anden arbejdsmarkedsbane. Hvis arbejdspladser i praksis belønner konstant tilgængelighed i 30'erne, rammer det dem hårdest, der har størst omsorgsansvar.

Det er ikke kun et problem for kvinder. Det er et problem for hele arbejdsmarkedet. Hvis både kvinder og mænd skal kunne arbejde, få børn, tage barsel, passe syge børn, tage sig af ældre forældre og stadig udvikle sig fagligt, skal arbejdspladserne designes derefter. Det kræver mere end barselsregler. Det kræver ledere, der planlægger efter livsfaser, karriereveje, hvor midlertidig lavere intensitet ikke betyder permanent tab, og en mødekultur, der ikke antager ubegrænset tilgængelighed.

Et arbejdsmarked, der ikke kan rumme omsorg, kommer til at mangle både børn og medarbejdere.

10. Fremtidens arbejdsmarked: Flere skal kunne være med længere

Danmark står med en dobbelt udfordring. På den ene side skal flere mennesker bidrage til arbejdsmarkedet. På den anden side skal arbejdslivet være bæredygtigt nok til, at mennesker kan holde til at bidrage i flere år.

Det er her, designspørgsmålet bliver centralt. Hvis vi kun presser på for flere timer, senere pension og højere beskæftigelse, risikerer vi at skabe mere fravær, mere nedslidning, mere deltid som modreaktion og lavere fertilitet. Hvis vi omvendt kun taler om trivsel, fleksibilitet og livskvalitet uden at forholde os til arbejdskraftbehovet, risikerer vi at undergrave finansieringen af velfærdssamfundet.

Det svære spørgsmål er derfor ikke, om Danmark skal arbejde mere eller leve bedre. Det svære spørgsmål er, hvordan vi designer et arbejdsliv, hvor flere kan arbejde mere over et helt liv, fordi arbejdslivet er bedre fordelt, bedre organiseret og bedre tilpasset forskellige livsfaser.

Fremtidens arbejdsmarked bør derfor tænkes mindre som én standardmodel og mere som en livsfasekontrakt, kunne man sige.

Det kræver også et andet ledelsesfokus. Ledere skal ikke kun måles på budget, bemanning og drift. De skal også måles på fastholdelse, arbejdsmiljø, opgavedesign, produktivitet og evnen til at få flere forskellige mennesker til at bidrage over tid. Det er ikke én reform. Det er en ny måde at tænke arbejdsmarkedet på.

11. Behovet for arbejdskraft kan ikke løses sektor for sektor

Den største risiko i de kommende år er, at alle sektorer forsøger at løse arbejdskraftmanglen hver for sig.

Kommunerne vil rekruttere flere SOSU'er, pædagoger og socialrådgivere. Regionerne vil rekruttere flere sygeplejersker, læger og specialister. Industrien vil rekruttere flere faglærte, teknikere og ingeniører. Byggeriet vil rekruttere flere håndværkere. Forsvaret og beredskabet vil rekruttere flere specialister. Den grønne omstilling vil rekruttere flere tekniske kompetencer. Digitaliseringen vil rekruttere flere it- og AI-kompetencer.

Men hvis alle leder efter de samme mennesker, flytter vi bare arbejdskraften rundt. Det er derfor, arbejdskraftkrisen må forstås som et samlet designproblem. Spørgsmålet er ikke kun, hvordan hver sektor bliver mere attraktiv. Spørgsmålet er, hvordan Danmark samlet øger den arbejdskraft, der reelt er til rådighed, og bruger den klogere.

Det kræver, at flere spor tænkes sammen. Flere unge skal ind i uddannelse og job. Flere voksne skal opkvalificeres. Flere deltidsansatte skal kunne og ville arbejde mere. Flere seniorer skal blive længere. Færre skal slides ud. Færre skal være sygemeldte. Flere internationale medarbejdere skal kunne tiltrækkes og fastholdes. Flere opgaver skal løses smartere med teknologi. Og flere arbejdspladser skal organiseres, så mennesker kan holde til dem.

Det er ikke realistisk at tro, at én af disse veje løser problemet. Pointen er netop, at Danmark skal lægge flere små og mellemstore arbejdsudbudskilder sammen.

Det kræver et mere ærligt nationalt regnestykke: Hvor meget kan hentes gennem seniorer? Hvor meget gennem deltid? Hvor meget gennem lavere sygefravær? Hvor meget gennem international arbejdskraft? Hvor meget gennem bedre fastholdelse? Hvor meget gennem teknologi? Hvor meget gennem uddannelse? Og lige så vigtigt: Hvad kræver det af ledelse, organisering, boligpolitik, familiepolitik og lokalt samarbejde?

12. Konklusion: Arbejdsmarkedet skal holde op med at designe mennesker som afvigelser

Den danske arbejdskraftudfordring handler ikke kun om mangel på hænder. Den handler om, at arbejdsmarkedet stadig er designet omkring en for snæver forestilling om det normale menneske. Det bør designes efter den virkelighed, vi faktisk står i.

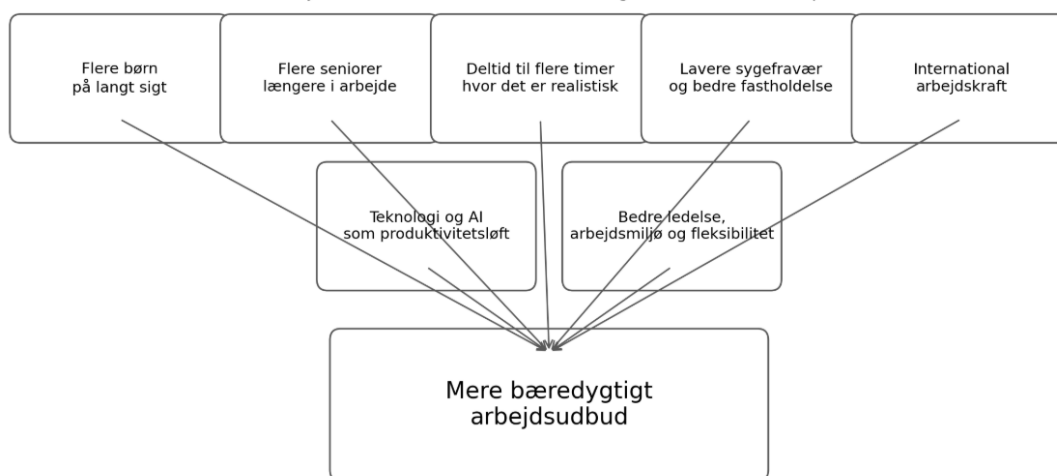
Det betyder ikke, at alle skal arbejde mindre. Tværtimod kan et bedre designet arbejdsliv være forudsætningen for, at flere kan bidrage mere over et helt liv. Danmark skal finde ud af, hvordan arbejdslivet kan indrettes, så arbejdsudbuddet ikke æder livskvaliteten – og livskvaliteten ikke underminerer velfærdsstatens arbejdskraftgrundlag.

Det er topmødets centrale designspørgsmål: Hvordan skaber vi et arbejdsmarked, hvor flere kan være med, flere kan holde længere, flere kan få børn, flere kan arbejde mere, og færre bliver tabt undervejs?

Danmark kan ikke rekruttere sig ud af problemet. Hvis arbejdslivet fortsat er designet til en anden befolkning end den, vi har, kommer alle sektorer til at stjæle de samme mennesker fra hinanden.

Det samlede designregnestykke

Fremtidens arbejdsudbud kommer ikke fra én løsning, men fra flere kilder på samme tid



Pointen: Danmark kan ikke rekruttere sig ud af problemet. Arbejdslivet skal designes, så flere kan bidrage mere og længere uden at blive tabt undervejs.