



HJEMMEARBEJDE OG DIGITALE KOMPETENCER

Udgivet af REG LAB
December 2023
Omslag: www.kroyergrafik.dk

FORORD

Muligheden for hjemme- og hybridarbejde udgør et potentiale for virksomheder deres medarbejdere og for nye mønstre for bosætning i Danmark.

Virksomheder og medarbejdere er i langt overvejende grad glade for hjemmearbejde. Virksomhederne styrker deres rekruttering og fastholdelse og produktiviteten falder ikke - tværtimod. For medarbejderne skaber det større arbejdsglæde, øger deres jobsøgningsområde og giver bedre balance i hverdagen. Det sker dog ikke af sig selv. For at realisere potentialerne af hjemmearbejde er der en række områder, som virksomhedsledere skal være opmærksom på.

Formålet med fokusanalysen har været at blive klogere på, hvordan virksomheder og deres medarbejdere på bagkant af Covid 19 har taget erfaringer med hjemmearbejde og de deraf øgede digitale kompetencer til sig. Er det noget virksomheder og deres medarbejdere er glade for? Hvilke muligheder skaber det? Og samtidig hvilke udfordringer indebærer det? Og hvordan og hvor kan økosystemet understøtte den udvikling?

Metodisk er der foretaget en desk-research af eksisterende litteratur på området. Dertil er foretaget to omfattende spørgeskemaundersøgelser til hhv. ca. 2.200 medarbejdere, den anden til ca. 500 virksomheder, med henblik på at afdække omfang af hjemmearbejde og perspektiver derpå. Besvarelserne er suppleret med en registerdataanalyse af vaner ifm. bosætning og jobskifte. Der er herudover udført en række kvalitative interviews med virksomheder som er nået langt i implementeringen af hjemmearbejde. Endelig er der afholdt en workshop med en række aktører indenfor regional udvikling og erhvervsfremme mhp. at identificere indsatser.

Styregruppen har medfinansieret analysen og igennem hele processen har bidraget med værdifulde input og indspil. Styregruppen har bestået af: Region Nordjylland, Region Sjælland, Region Hovedstaden og Erhvervsfremmebestyrelsens sekretariat.

HBS Economics og Hanne Shapiro future har været konsulent på analysen Herfra skal lyde en tak til alle, der har bidraget.

REG LAB, december 2023

Indhold

1.	Indledning og sammenfatning.....	4
2.	Metode og læsevejledning.....	12
2.1	Analysens grundlag.....	12
2.2	Inddeling af jobgrupper.....	13
2.3	Opbygning.....	14
3.	Omfang og mobilitet.....	15
3.1	Omfanget af hjemmearbejde i Danmark.....	15
3.2	Mobilitet: Bosætnings- og jobsøgningsmønstre.....	20
4.	Implikationerne for medarbejdere og arbejdsgivere.....	27
4.1	Medarbejdernes perspektiver.....	28
4.2	Arbejdsgivernes perspektiver.....	36
5.	Virksomhedernes organisering og opmærksomhedspunkter.....	45
5.1	Indretning og organisering af hjemmearbejde.....	45
5.2	Centrale tiltag og opmærksomhedspunkter.....	48
5.2.1	<i>Rammer og aftaler</i>	49
5.2.2	<i>Ledelse og kultur</i>	51
5.2.3	<i>HR-praksis</i>	52
5.2.4	<i>Teknologi og digitale værktøjer</i>	53
5.2.5	<i>Kommunikation og samarbejde</i>	56
6.	Indsatsområder og anbefalinger.....	58
6.1	Understøttelse af hjemmearbejde som mulig virksomhedsstrategi.....	59
6.2	Understøttelse og udnyttelse af øget mobilitet i bosætning.....	61
6.3	Øget adgang til kvalificeret arbejdskraft.....	62
7.	Litteraturliste.....	65
8.	Appendiks.....	69
8.1	Bilag 1: Spørgeramme for spørgeskema til medarbejdere.....	69
8.2	Bilag 2: Spørgeramme for spørgeskema til arbejdsgivere.....	79

1. Indledning og sammenfatning

BAGGRUNDEN FOR ANALYSEN

Hjemmearbejde og muligheden for hybride arbejdsformer, som for alvor blev sat på dagsordenen i Danmark under COVID-19-pandemien, og som siden da kun er vokset i udbredelse, udgør en af de største omvæltninger på det danske arbejdsmarked i mange årtier.

Muligheden for hjemme- og hybridarbejde udgør et potentiale for Danmark som helhed, idet det helt grundlæggende kan bidrage til, at behovet for geografisk nærhed mellem bopæl og arbejdsplads reduceres. Hvis jobbet helt eller delvist kan udføres fra distancen, og man ikke i samme omfang er geografisk bundet, når det kommer til bosætning, jobsøgning, rekruttering og placering af arbejdspladser, kan det således bidrage til at skabe en øget fleksibilitet, som er til gavn for både medarbejdere og virksomheder såvel som samfundet som helhed. Hertil kan brugen af hjemmearbejde og den øgede fleksibilitet i sig selv medføre potentialer for både virksomheder og medarbejdere i form af øget livskvalitet og konkurrenceevne.

Udviklingen rummer potentialer for en anden form for arbejdsliv, som foregår længere væk fra de store byer og med lavere leveomkostninger, tilbud om nærsamfund, natur mv. Det kan bryde de seneste årtiers tendens til øget urbanisering, hvor yderområderne i Danmark er blevet affolket med især den yngre del af befolkningen og ofte er sakket bagud i forhold til eksempelvis uddannelsesniveau. Denne udvikling har bl.a. bidraget til, at yderområderne har haft lavere vækst end områderne i og omkring de større byer.

Denne rapport kortlægger brugen af og holdningen til hjemmearbejde i Danmark. Desuden belyses, hvilke muligheder og udfordringer hjemmearbejde understøttet af digitale teknologier kan medføre for private og offentlige virksomheder og deres ansatte. Endeligt afdækker rapporten også tiltag og indsatsområder, der kan bidrage til at reducere barrierer og indfri potentialer i forhold til øget hjemmearbejde, og som relevante aktører i samspil med virksomheder kan igangsætte med henblik på at fremme udviklingen på arbejdsmarkedet og styrke balancen mellem land og by i Danmark.

ANALYSENS METODE

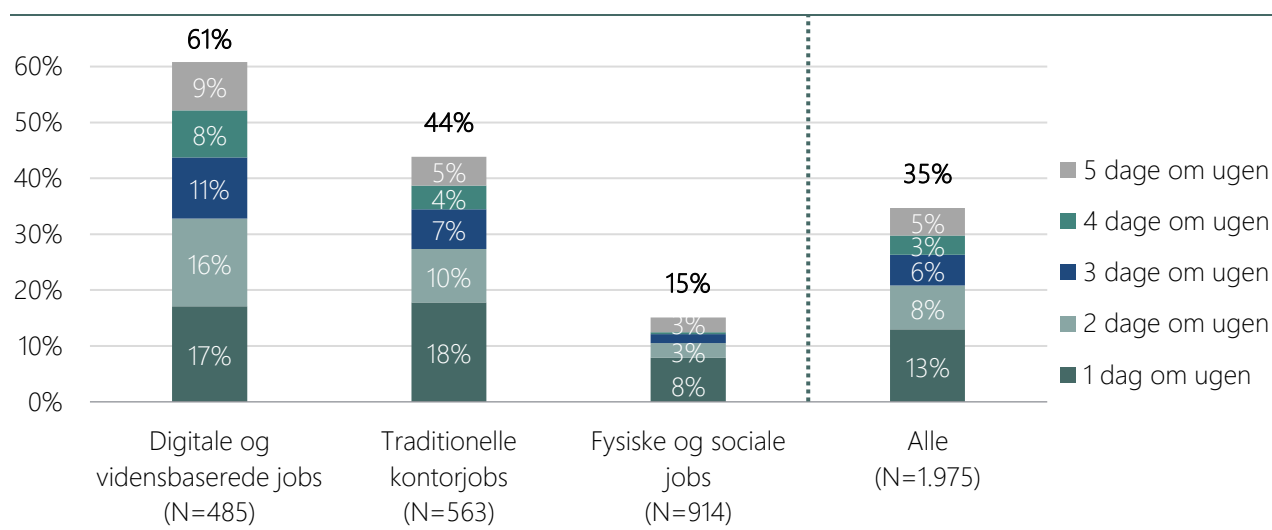
Gennem analysen anvendes begrebet *hjemmearbejde*. Selvom begrebet antyder, at arbejdet foregår i hjemmet, skal det i virkeligheden forstås som et bredere term, der dækker alle former for arbejde, der ikke udføres på den fysiske arbejdsplads. Analysen er udarbejdet ved at kombinere en række datakilder og analysemetoder. Der er foretaget en omfattende **desk research** af den eksisterende litteratur på området. Indsigterne herfra spiller ind hele vejen igennem rapporten. Dertil er der foretaget to omfattende **spørgeskemaundersøgelser**. Det ene til ca. 2.000 medarbejdere på det danske arbejdsmarked og den anden til 500 arbejdsgivere. Spørgeskemaundersøgelserne kortlægger det faktiske omfang af hjemmearbejde i Danmark og afdækker medarbejdernes og arbejdsgivernes perspektiver derpå. Besvarelserne herfra er blevet suppleret med en **registerdataanalyse** af danskernes bosætnings- og jobskiftevaner. Derudover er der udført 9 dybdegående, **kvalitative interviews** med virksomheder, som er nået langt med implementeringen af hjemmearbejde som fast del af deres strategi. Endeligt er der afholdt en **workshop** med en række regionaludviklings- og erhvervsfremmeaktører med henblik på at identificere aktører og indsatsområder, som kan understøtte udnyttelsen af de muligheder og potentialer, hjemmearbejde indebærer.

STOR UDBREDELSE AF HJEMMEARBEJDE PÅ DET DANSKE ARBEJDSMARKED

Brugen af og ønsket om hjemmearbejde har i meget høj grad vundet indpas på store dele af arbejdsmarkedet. Det taler for, at de potentialer, der måtte være forbundet med hjemmearbejde, kan have vidtrækkende implikationer for det danske arbejdsmarked.

Således arbejder mere end 1 ud af 3 medarbejdere på det danske arbejdsmarked i dag regelmæssigt hjemmefra mindst én dag om ugen. Der er forskel på tværs af jobtyper, og 6 ud af 10 medarbejdere i digitale og vidensbaserede jobs og næsten 5 ud af 10 i traditionelle kontorjobs arbejder regelmæssigt hjemmefra, mens hele 3 ud af 10 i de digitale og vidensbaserede jobs arbejder hjemmefra mindst tre dage om ugen. Analysen finder samtidigt, at 3 ud af 10 medarbejdere på tværs af alle jobtyper ønsker mere hjemmearbejde, end de har i dag, hvilket peger på, at udbredelsen kan vokse yderligere.

Figur 1.1 Hjemmearbejde i 2022 fordelt på jobtyper og gennemsnitligt ugentligt omfang af hjemmearbejde.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er i januar 2023 blevet spurgt, hvor ofte de i gennemsnit har arbejdet hjemmefra over de seneste 6 måneder. "Ved ikke"-besvarelser er udeladt.

HJEMMEARBEJDE ÆNDRER BOSÆTNINGSMØNSTRENE

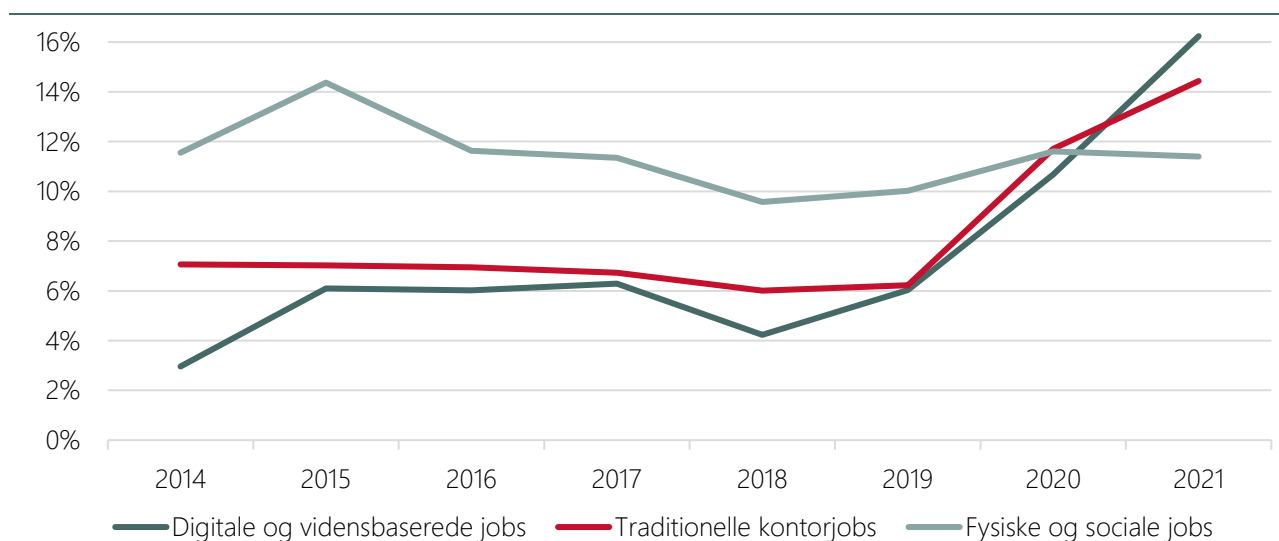
Rapporten viser desuden de første tegn på, at hjemme- og hybridarbejde ændrer på befolkningens bosætningsmønstre.

For digitale og vidensbaserede jobs samt traditionelle kontorjobs, hvor omfanget af hjemmearbejde er stort, indikerer analysen, at der er sket en betydelig stigning fra 2019 til 2021 i transporttiden mellem bopæl og arbejdsplads for medarbejdere, der har skiftet bopæl. I de fysiske og sociale jobs, hvor udbredelsen af hjemmearbejde er væsentligt mindre, er der omvendt ikke sket nogen nævneværdig udvikling. Det taler for, at brugen af hjemmearbejde allerede nu får folk til at bosætte sig længere væk fra arbejdspladsen. Analysen finder desuden, at udviklingen primært finder sted i Region Hovedstaden.

Resultaterne peger på, at hjemmearbejde kan være den første modtrend til de seneste årtiers øgede urbanisering, hvilket på sigt kan have positive implikationer for balancen mellem land og by i Danmark. Det skal dog understreges, at de estimerede effekter fortsat er små. Omvendt må det forventes, at mulighederne og potentialerne ved hjemmearbejde, endnu ikke har omsat sig fuldt ud i ændret adfærd på det danske arbejdsmarked. Det taler for, at effekterne af hjemmearbejde på længere sigt kan være større end det, denne rapport kommer frem til.

Foruden de faktiske ændringer i bosætningsmønstrene, viser analysen også, at der generelt er en villighed til øget mobilitet som følge af hjemmearbejde. For 1 ud af 4 medarbejdere betyder muligheden for hjemmearbejde således, at de kunne overveje at flytte længere væk fra arbejdspladsen, mens det for godt 1 ud af 3 betyder, at man kunne overveje at søge jobs længere fra sin bopæl. Hvor førstnævnte kan have positive implikationer for balancen mellem land og by i Danmark, kan sidstnævnte bidrage til at øge virksomheders adgang til kvalificeret arbejdskraft og derved reducere flaskehalsproblemer på det danske arbejdsmarked.

Figur 1.2 Gennemsnitlig årlig ændring i transporttid blandt personer, der har skiftet bopæl i løbet af året, men beholdt deres arbejdsplads, fordelt på jobtyper.



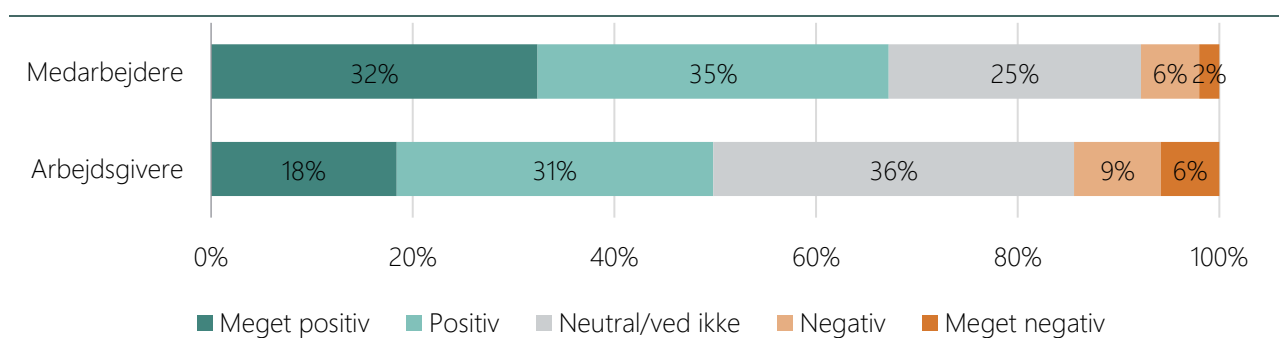
Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik.

POSITIV HOLDNING TIL HJEMMEARBEJDE BLANDT BÅDE MEDARBEJDERE OG ARBEJDSGIVERE

Muligheden for hjemmearbejde og de ændrede bosætningsmønstre kan således gavne det danske arbejdsmarked såvel som samfundet som helhed, men det forudsætter, at medarbejdere og arbejdsgivere ønsker det.

Rapporten finder, at både medarbejdere og arbejdsgiver er overvejende positivt indstillet over for brugen af hjemmearbejde. 2 ud af 3 medarbejdere i Danmark er således glade for hjemmearbejde, mens knap 1 ud af 10 er negative. Tilsvarende er omkring halvdelen af arbejdsgiverne positive over for hjemmearbejde, mens blot ca. 1 ud af 7 er negative. Det tyder altså på, at medarbejderne i gennemsnit er mere positivt indstillede over for hjemmearbejde end arbejdsgiverne er. Ikke desto mindre er den positive indstilling i overvejende grad dominerende for begge parter, hvilket taler for, at det på ikke ser ud til, at udbredelsen af hjemmearbejde må forventes at blive reduceret lige umiddelbart – snarere tværtimod.

Figur 1.3 Holdning til hjemmearbejde blandt danske medarbejdere og arbejdsgivere



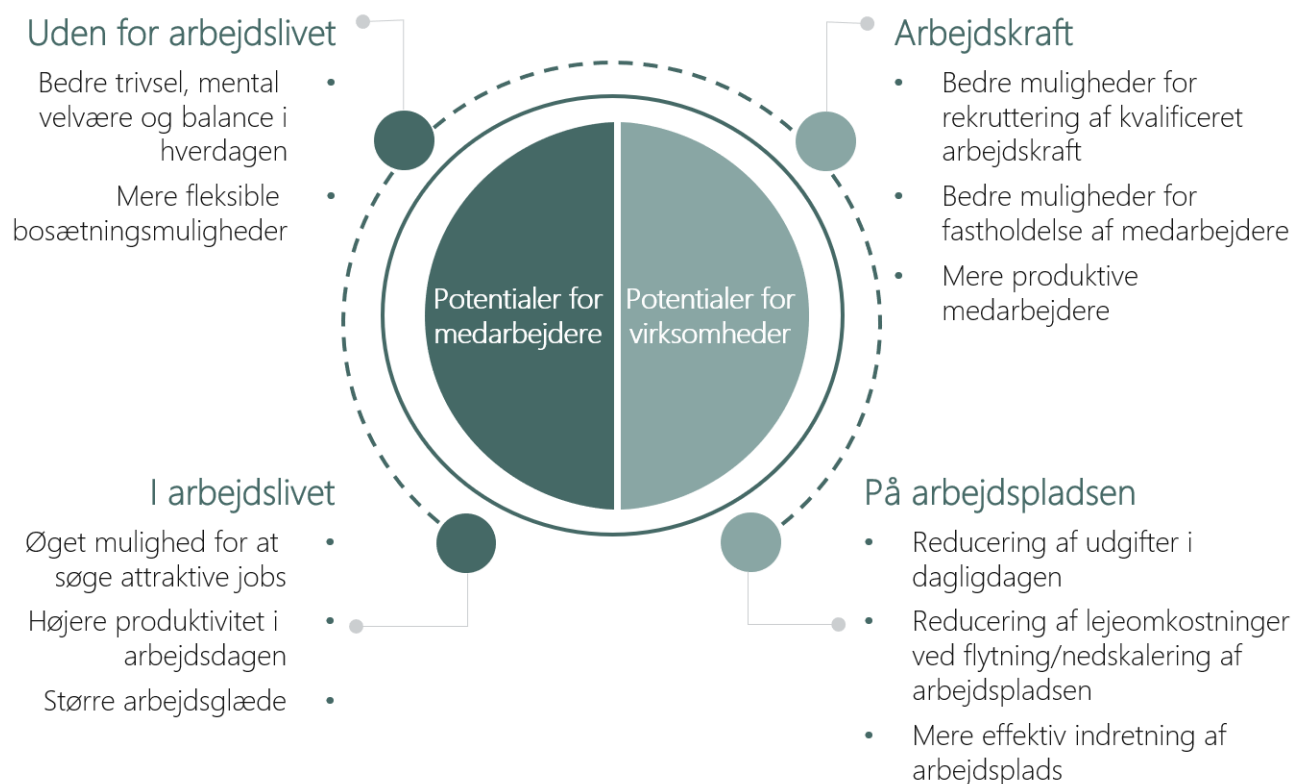
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 medarbejdere og 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked.

POTENTIALERNE VED HJEMMEARBEJDE FOR MEDARBEJDERE OG ARBEJDSGIVERE

Den positive holdning til hjemmearbejde drives af forhold vedrørende medarbejdernes professionelle såvel som private virke, mens potentialerne for arbejdsgivere både vedrører forbedrede muligheder for at skaffe arbejdskraft og at kunne indrette sig mere fleksibelt og omkostningsbesparende på arbejdspladsen.

Selvom både medarbejdere og arbejdsgivere over en bred kam har en positiv indstilling til hjemmearbejde, kan de bagvedliggende årsager til den positive indstilling således være meget forskellige. Årsagerne til den positive indstilling skal findes i de potentialer, som hhv. medarbejdere og arbejdsgivere oplever som følge af brugen af hjemmearbejde. De kan på nogle punkter være relativt forskellige, mens de på andre områder har et større overlap. Det fremgår nedenfor.

Figur 1.4 Potentialer for medarbejdere og arbejdsgivere ved en øget brug af hjemmearbejde



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 medarbejdere og 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked samt 9 virksomhedscases.

For medarbejderne knytter potentialerne ved hjemmearbejde sig både til potentialer, der direkte relaterer sig til medarbejdernes arbejdsliv, og potentialer, som også kommer medarbejderne til gode i bredere forstand uden for arbejdslivet. Hvad angår de arbejdslivsrelaterede potentialer, handler det bl.a. om, at adgangen til attraktive jobs øges, når man i stigende grad er villig til at søge jobs i et bredere geografisk område. Dertil oplever hovedparten af de adspurgte medarbejdere selv, at hjemmearbejde resulterer i højere effektivitet og kvalitet i deres arbejde. På samme måde vurderes hjemmearbejde også at have positive implikationer for arbejdsglæden. Med hensyn til potentialerne, som ikke relaterer sig direkte til arbejdslivet, er der særligt potentiale for en grundlæggende bedre trivsel i hverdagen, bedre balance mellem arbejds- og privatliv samt øget livskvalitet som følge af større fleksibilitet i, hvor man bosætter sig.

For arbejdsgivere er de vigtigste potentialer ved hjemmearbejde en øget adgang til kvalificeret arbejdskraft og bedre muligheder for at fastholde medarbejdere. Det angiver knap 2 ud af 3 af de adspurgte arbejdsgivere. Som for medarbejderne vil en højere produktivitet i meget høj grad også komme arbejdsgiverne til gode, og her angiver også ca. halvdelen af arbejdsgiverne, at medarbejdernes produktivitet øges som følge af hjemmearbejde. Blot 1 ud af 7 angiver det modsatte.

Virksomhederne oplever også fordele i forbindelse med indretning og omkostninger i relation til den fysiske arbejdsplads. Det handler dels om rent økonomiske fordele som følge af lavere udgifter til husleje, varme, el, vand mv., når den fysiske arbejdsplads kan reduceres og/eller flyttes til en billigere lokation. Dette anser knap halvdelen af

arbejdsgiverne som potentialer. Dertil handler det om potentialer relateret til muligheden for at indrette arbejdspladsen mere effektivt.

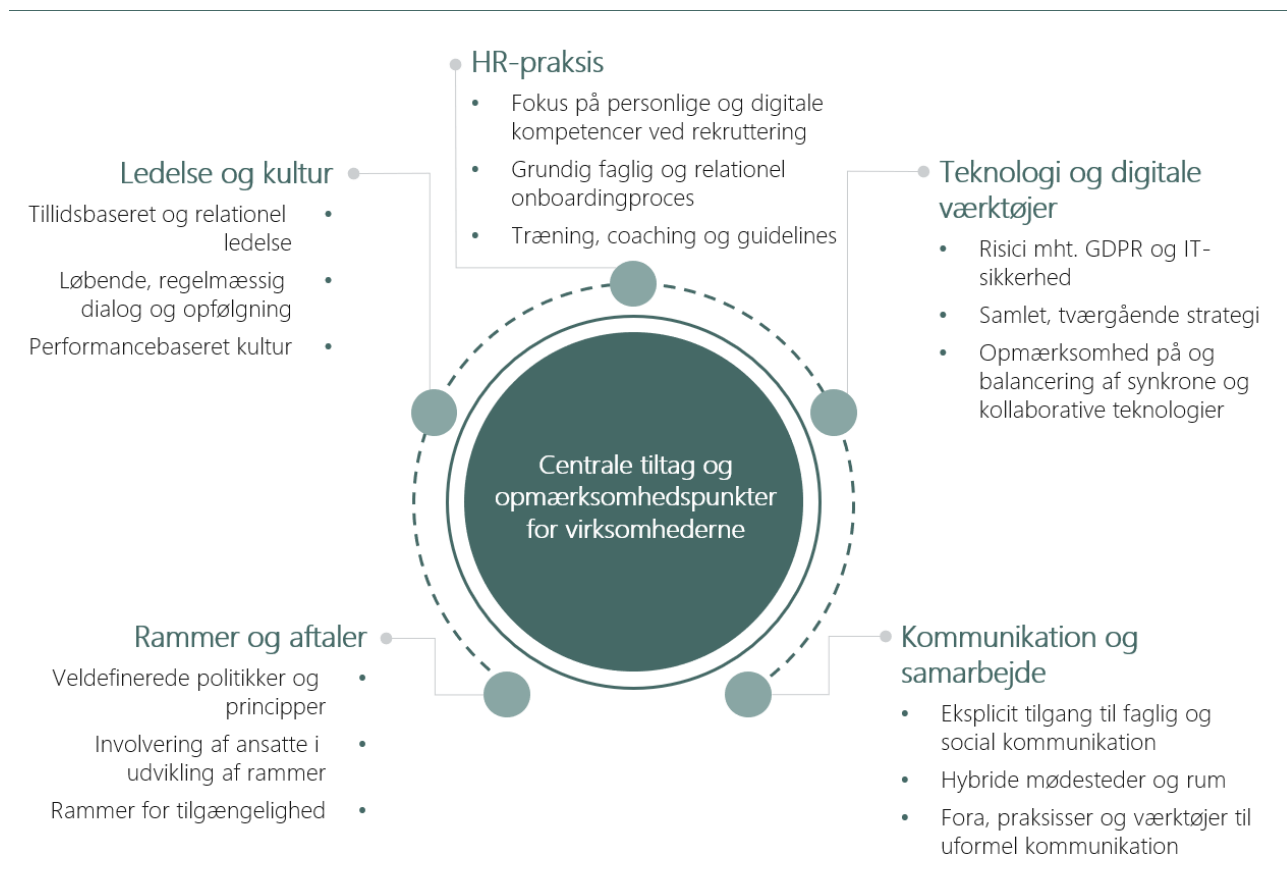
BARRIERER FOR AT HØSTE POTENTIALERNE

Hvis det fulde potentiale ved hjemmearbejde skal høstes for virksomhederne, er der en række barrierer, der skal håndteres og nedbrydes.

Selv om holdningen fra både medarbejdere og arbejdsgivere er positiv, er der også en række ulemper forbundet med brugen af hjemmearbejde, som udgør barrierer for øget brug og derigennem indfrielse af potentialerne. Barriererne handler særligt om fraværet af socialt samvær, som både medarbejdere og arbejdsgivere anerkender som en udfordring. Ligeledes udfordres sparringen og det daglige samarbejde mellem medarbejdere, hvilket vurderes at udgøre en barriere for oplæring af medarbejdere, implementering af virksomhedskultur, vidensdeling og innovation. Selvom der allerede i dag er et relativt stort omfang af hjemmearbejde på visse dele af det danske arbejdsmarked, kan disse barrierer fortsat begrænse udbredelsen og således påvirke, i hvor høj grad de mange potentialer realiseres.

Derfor er det centralt, at virksomhederne er bevidste om, hvordan de forskellige barrierer kan nedbrydes. I rapporten er der identificeret en række tiltag og opmærksomhedspunkter, som kan bidrage til at nedbryde barrierer for hjemmearbejde. De er sammenfattet nedenfor.

Figur 1.5 Vigtige tiltag og opmærksomhedspunkter ved virksomheders implementering af hjemmearbejde



Et gennemgående budskab i de udførte virksomhedscases er, at hjemmearbejde ikke kan implementeres ud fra en "one size fits all"-devise. De centrale tiltag og opmærksomhedspunkter vil således ikke nødvendigvis være lige relevante for alle virksomheder, men vil overordnet set være vigtige at have for øje med henblik på en succesfuld

implementering af hjemmearbejde. De fremhævede aspekter spænder bredt og omfatter en række fokusområder, som i forvejen er relevante i forbindelse med virksomheders organisering, men som bliver endnu vigtigere, når der tillades hjemmearbejde i et bredt omfang. Det kan fx handle om, at man har nogle veldefinerede politikker og principper, som medarbejderne skal agere inden for rammerne af, at man som leder har tillid til sine medarbejdere og besidder relationelle ledelseskompetencer, eller at man sikrer en grundig onboarding af nye medarbejdere. Dette er ikke nye greb, men bliver endnu vigtigere at have fokus på, hvis man ikke er fysisk til stede på kontoret i dagligdagen i samme grad.

Samtidigt er der omvendt også elementer, som i meget vid udstrækning alene er blevet relevante som følge af hjemmearbejde. Det drejer sig fx om specifikke aftaler om tilgængelighed, som ikke tidligere har været nødvendigt på samme måde, idet tilgængeligheden ikke i samme grad udfordres, når medarbejderne møder fysisk op hver dag i de samme tidsrum. Ligeledes kan det omfatte etableringen af hybride mødesteder og rum, mens implementering af en række digitale værktøjer primært også nødvendiggøres af, at medarbejdere skal have de bedste forudsætninger for at arbejde sammen fra forskellige lokationer.

MANGE AKTØRER HAR VIGTIGE ROLLER, HVIS POTENTIALERNE SKAL INDFRIES

En lang række aktører kan medvirke til, at potentialet i hjemmearbejde høstes, og der kan på den baggrund være behov for national koordinering.

Hvis potentialet i hjemmearbejde skal indfries, skal de identificerede barriere nedbrydes, og her har en række centrale regionale og nationale aktører en rolle at spille. Vi har grupperet aktørernes fokusområder i tre temaer til at fremme og høste gevinsterne af hjemmearbejde. Det drejer sig om at understøtte virksomhederne i at arbejde med hjemmearbejde som en virksomhedsstrategi, udnytte de ændrede besætningsmønstre samt at understøtte den øgede fleksibilitet hos arbejdskraften. Nedenfor fremhæves en række centrale aktører inden for områderne. Som det fremgår, spænder aktørfeltet lige fra regionale og kommunale aktører over uddannelsesinstitutioner til erhvervshuse, erhvervsfremmeorganisationer, brancheforeninger og fagforeninger – med andre ord, stort set alle relevante aktører på det danske arbejdsmarked.

Tabel 1.1 Oversigt over aktører og indsatsområder fordelt på temaer

TEMA	HVAD VISER ANALYSEN?	AKTØRER OG INDSATSOMRÅDER
Hjemmearbejde som virksomhedsstrategi	Centrale tiltag og opmærksomhedspunkter kan nedbryde barrierer for medarbejdere og arbejdsgivere. Potentialer for virksomhederne i relation til placering/skalering/indretning af arbejdspladsen .	Erhvervshuse/erhvervsorganisationer: Rådgivning til virksomheder Faglige organisationer: Medarbejderrådgivning (arbejds miljø, trivsel mv.) Kommunale erhvervsudvalg: Tiltrækning af virksomheder til yderområder
Udnyt øget mobilitet i bosætning	Potentiale for øget mobilitet i bosætning blandt arbejdskraften.	Kommunale udvalg + Regioner: Tiltrækning af tilflyttere
Øget adgang til kvalificeret arbejdskraft	Potentiale for øget mobilitet i jobsøgning blandt arbejdskraften. Ændrede kompetencebehov blandt ledere og medarbejdere.	Regioner/Regionale Arbejdsmarkedsråd/Regionale erhvervsfremmeorganisationer: Understøtte bredere geografisk jobsøgning/rekruttering og strategier for tiltrækning/fastholdelse af arbejdskraft Regionerne og uddannelsesinstitutioner Kompetenceudvikling Erhvervshuse/erhvervsorganisationer: Ledelsesnetværk

Nedenfor er indsatsområderne for de enkelte temaer kort beskrevet. I mange tilfælde kan potentialerne ved hjemmearbejde og opmærksomhedspunkterne for implementeringen, som fremhæves i analysen (se f.eks. Figur 1.4 og Figur 1.5 ovenfor), anvendes som analytisk forståelsesramme for de initiativer, som skitseres nedenfor.

Hjemmearbejde som virksomhedsstrategi

- **Rådgivning af mindre virksomheder** (erhvervshuse, erhvervsorganisationer): Virksomhedsrådgivningen har til formål at understøtte virksomhedernes implementering af tiltag, der kan sikre en succesfuld implementering af hjemmearbejde. Det kan særligt være relevant for de mindre virksomheder, da større virksomheder oftere vil have de interne ressourcer til at implementere tiltag, der understøtter brugen af hjemmearbejde. Rådgivningen bør have fokus på både afklaring af virksomhedens potentiale i forbindelse med hjemmearbejde såvel som implementeringsfasen. I begge stadier kan rådgivningen med fordel tage udgangspunkt i de potentialer og opmærksomhedspunkter, som er fremhævet og beskrevet i analysen.
- **Rådgivning af medarbejdere** (faglige organisationer): Rådgivningen af medarbejdere har til formål at ruste medarbejderne til de ændrede betingelser og arbejdsvilkår, som brugen af hjemmearbejde medfører, hvilket er nødvendigt for, at hjemmearbejde kan implementeres i virksomhederne uden for store omkostninger. Rådgivningen bør særligt have fokus på at understøtte medarbejdernes trivsel under en stor grad af fleksibilitet, men kan også dreje sig om selvledelse og evnen til at arbejde under en større grad af autonomi.
- **Tiltrækning af virksomheder** (kommuner, kommunesamarbejder): Specielt udenfor de større byer opstår der muligheder for at tiltrække virksomheder, som kan opnå potentielle fordele ved øget hjemmearbejde gennem relokalisering, f.eks. ved flytning til en billigere lokation. Kommunale erhvervsudvalg kan med fordel arbejde herfor, blandt andet gennem tværkommunale samarbejde og ved at sikre, at de rette vilkår er til stede for virksomheder, der ønsker at etablere sig.

Udnyt øget mobilitet i bosætning

- **Tiltrækning af tilflyttere** (regioner og kommuner): Øget mobilitet i bosætning danner grundlag for en bedre balance på tværs af landet med større aktivitet i områderne uden for de større byer. Kommunale og regionale udvalg bør arbejde for at understøtte denne udvikling gennem tiltag, der fremhæver og udvikler bosætningsvilkårene uden for de større byer.

Øget adgang til kvalificeret arbejdskraft

- **Understøtte et bredere rekrutteringsgrundlag** (regioner, regionale arbejdsmarkedsråd, regionale erhvervsfremmeorganisationer): Virksomhederne bør understøttes i at udnytte de forbedrede rekrutteringsmuligheder, som brugen af hjemmearbejde medfører. Herigennem kan de forbedre deres konkurrenceevne gennem den øgede adgang til kvalificeret arbejdskraft. Det omfatter både rekruttering over større afstande indenlands, men også rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, der kan arbejde fuld tid fra distancen. Regionerne, de regionale arbejdsmarkedsråd og regionale erhvervsfremmeorganisationer kan bidrage til udformning af strategier, som på effektiv vis styrker indsatsen for, at man lokalt i f.eks. kommunale rekrutteringsservices i endnu højere grad formår at forbinde virksomhederne med arbejdskraft over større geografiske afstande.
- **Understøtte en bredere jobsøgning** (regionale arbejdsmarkedsråd, jobcentre): Lige så vel som virksomhederne bør understøttes, bør arbejdskraften også orienteres om de øgede muligheder for at påtage sig job i virksomheder, der befinder sig længere væk, gennem brugen af hjemmearbejde. Dette kan understøttes i jobcentrene gennem aktiveringsindsatser og øvrige indsatser for at få de ledige i job, hvor man i stigende grad bør have mulighederne for at forbinde de ledige til virksomheder over længere afstande for øje.
- **Kompetenceudvikling af arbejdsstyrken** (regioner, uddannelsesinstitutioner, faglige organisationer): Indsatser skal afhjælpe udfordringer som følge af ændrede kompetencebehov i relation til brugen af hjemmearbejde. Det drejer sig blandt andet om udvikling af digitale kompetencebehov, men der kan med fordel også udbydes rådgivning i indretning af hjemmearbejdsmiljø eller kompetenceudvikling med hensyn til selvstyring. Formålet hermed vil være at sikre, at medarbejderne besidder de kompetencer, der skal til for at arbejde hjemmefra, uden det sker på bekostning af produktiviteten.
- **Kompetenceudvikling af ledere** (erhvervshuse og erhvervsorganisationer, uddannelsesinstitutioner): Som tidligere beskrevet kan brugen af hjemmearbejde betyde, at lederrollen ændres markant. I den forbindelse er ledernetværk, som i forvejen faciliteres af både erhvervshuse og -organisationer, et relevant redskab med hensyn til sparring og udveksling af erfaringer med henblik på at sikre, at lederne besidder de nødvendige kompetencer, der skal til for at understøtte medarbejderne i brugen af hjemmearbejde.

Det vidtrækkende felt af aktører, der er relevante at inddrage, kan danne grundlag for, at en samlet national strategi kan overvejes. En sådan strategi har man eksempelvis udviklet i Irland¹, hvor mange af de samme aktører og indsatsområder, vi fremhæver, er involveret. Strategien kan således tjene som inspiration til en tilsvarende dansk national strategi. En samlet strategi for hjemme- og hybridarbejde for hele Danmark kan bidrage til, at indsatserne på mere gennemgående og systematisk vis bliver et fokuspunkt for de relevante aktører, hvilket i sidste ende vil fremme mulighederne for at høste de gevinster, som brugen af hjemmearbejde indebærer.

¹ <https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/119312/299c21e9-9ec6-4dab-a7fe-71bd0da3e1d0.pdf#page=null>

2. Metode og læsevejledning

2.1 Analysens grundlag

Analysen er udarbejdet på baggrund af en række forskellige datakilder og metoder. Indledningsvist har vi gennemgået den **eksisterende litteratur** på området, både hvad angår studier med direkte relation til brugen af hjemmearbejde, men også hvad angår bredere studier om hybride og fleksible arbejdsliv og facilitering af hybride og virtuelle rum. Litteraturgennemgangen har spillet ind i alle analysens faser og har således været med til at styre udformningen af spørgeskemaer, vinklingen af kvalitative interviews, kortlægningen af virksomhedsbarrierer og -potentialer samt kortlægningen af relevante aktører og indsatsområder.

Kortlægningen af udbredelsen af hjemmearbejde og udviklingen i mobiliteten er baseret på en **spørgeskemaundersøgelse til medarbejdere** på det danske arbejdsmarked samt på **registerdata og offentligt tilgængelige data fra Danmarks Statistik**. Spørgeskemaundersøgelsen er udført i samarbejde med Norstat, som er en af de førende dataindsamlere og -leverandører i Europa. Spørgeskemaet er sendt ud til et udsnit af de danske lønmodtagere, der er repræsentativt på køn, alder og andre baggrundskarakteristika, på hvilken baggrund der er indsamlet svar af høj kvalitet fra over 2.000 medarbejdere på det danske arbejdsmarked. I spørgeskemaet har vi spurgt ind til medarbejdernes ønsker til, muligheder for og faktiske omfang af hjemmearbejde såvel som deres oplevede fordele, ulemper og implikationer ved brug af hjemmearbejde. Den fulde spørgeramme fremgår af Bilag 1 i appendiks. På den baggrund har vi blandt andet identificeret det faktiske omfang af hjemmearbejde på det danske arbejdsmarked, hvilket er suppleret med offentligt tilgængelige data på området for at identificere en udvikling over tid i anvendelsen af hjemmearbejde.

Gennem Danmarks Statistiks registerdata har vi adgang til meget detaljeret data, der omfatter hele den danske befolknings bopæls- og beskæftigelsesinformationer over tid. På den baggrund er vi i stand til at estimere et skøn for, hvor lang transporttid lønmodtagerne på det danske arbejdsmarked har mellem fra deres bopæl og deres arbejdsplads, og kan desuden identificere, hver gang en borger i Danmark skifter bopæl og/eller job. Herigennem kan vi udlede eventuelle ændringer i mobiliteten i form af ændrede bosætnings- og jobsøgningsmønstre over tid. Metoden til udledning af transporttiderne mellem bopæl og arbejdsplads er beskrevet i Faktaboks 2.1 på side 14 ned.

I kortlægningen af virksomhedernes medarbejdere og arbejdsgivere perspektiver på hjemmearbejde baserer vi os, foruden spørgeskemaet til medarbejdere som beskrevet ovenfor, på en **spørgeskemaundersøgelse til arbejdsgivere** på det danske arbejdsmarked samt på **kvalitative virksomhedsinterviews** med en række danske virksomheder. Spørgeskemaundersøgelsen til arbejdsgiverne er ligeledes udført i samarbejde med Norstat med svar fra 500 ledere og ansatte med en høj grad af ledelsesmæssigt eller organisatorisk ansvar på det danske arbejdsmarked. I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt ind til virksomhedernes generelle holdning samt oplevede barrierer og potentialer ved brugen af hjemmearbejde. Den fulde spørgeramme fremgår af Bilag 2 i appendiks.

De kvantitative data indsamlet ved spørgeskemaet er blevet suppleret med kvalitative virksomhedsinterviews med henblik på at nuancere spørgeskemabesvareelserne med mere dybdegående indsigter i virksomhedernes udfordringer og muligheder ved en øget grad af fleksibilitet på arbejdspladsen. I alt har vi foretaget interviews med 9 danske virksomheder. Vi har primært inddraget virksomheder, der på den ene eller anden måde har implementeret hjemmearbejde som en fast del af deres strategi, hvad end det er som led i en større transformation af arbejdspladsen i mere fleksibel retning eller blot på mere begrænset om end fast del af arbejdsgangen. For at komme hele vejen rundt om barrierer og udfordringer har vi dog også inddraget perspektiver fra virksomheder, som, på trods af gode muligheder for det, har fravalgt hjemmearbejde som en del af deres virksomhedskultur.

Indsigterne fra de kvalitative interviews udgør også et vigtigt grundlag for det virksomhedsrettede spor i kapitel 3, hvor vi kortlægger centrale tiltag og opmærksomhedspunkter, som man som virksomhed skal have fokus på for succesfuldt at kunne implementere hjemmearbejde. Det aktørrettede spor i kapitel 3 er, foruden indsigterne opnået

i de foregående kapitler, baseret delvist på en **workshop** afholdt med en række regionaludviklings- og erhvervsfremmeaktører på det danske arbejdsmarked. På den baggrund har vi sporet os ind på, hvilke relevante aktører og indsatsområder, der kan komme i spil med hensyn til at indfri potentialerne ved hjemmearbejde for det danske arbejdsmarked og samfund som helhed.

2.2 Inddeling af jobgrupper

Ikke alle typer af job kan varetages fra distancen i samme omfang. Som en gennemgående del af analysen inddeles arbejdsmarkedets jobfunktioner således i 3 forskellige jobgrupper. Inddelingen tager udgangspunkt i analysen "Decoding Global Ways of Working"², som Boston Consulting Group har udarbejdet. De tre grupper omfatter digitale og vidensbaserede job, traditionelle kontorjobs samt fysiske og sociale jobs. Opdelingen er lavet på baggrund af, hvilke typer af opgaver de forskellige jobgrupper typisk løser, og med tanke på at der på tværs af disse er væsentlige forskelle på mulighederne for at arbejde hjemmefra. Karakteren af opgaverne tilsiger, at personer i digitale og vidensbaserede job umiddelbart vil have de bedste forudsætninger for at arbejde hjemme som følge af, at deres arbejdsopgaver i høj grad kan udføres på en computer og/eller i lavt omfang nødvendiggør fysisk kontakt til andre mennesker³. Det samme er i nogen grad tilfældet i de traditionelle kontorjobs, dog med den forskel, at jobfunktionerne her i noget højere grad indebærer arbejdsopgaver, der understøtter de øvrige jobfunktioner i virksomhederne såsom administration, ledelse samt HR- og sekretærarbejde. Her kan der være behov for et større omfang af hyppig kontakt og samarbejde med andre medarbejdere på arbejdspladsen, hvilket umiddelbart kan tænkes i et vist omfang at reducere mulighederne for hjemmearbejde sammenlignet med ansatte i digitale og vidensbaserede job. Endeligt vil man forvente, at mulighederne for hjemmearbejde er lavest i fysiske og sociale job, hvor nødvendigheden af at man befinder sig på en specifik lokation eller har fysisk interaktion med andre mennesker er væsentligt højere.

Tabel 2.1 nedenfor angiver, hvilke typer af job der hører til hver af de tre jobgrupper. I de analyser, som er lavet på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik, er jobgrupperne inddelt ved hjælp af DISCO-koder, som er Danmarks Statistiks klassifikation af stillingsbetegnelser i Danmark. I de analyser, som er lavet på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, har medarbejderne selv indberettet deres jobfunktion, hvorefter de er blevet tildelt en jobgruppe.

Tabel 2.1 Jobtyper inden for jobgrupperne

DIGITALE OG VIDENSBASEREDE JOBS	TRADITIONELLE KONTORJOBS	FYSISKE OG SOCIALE JOBS
IT-udvikling, -support og -programmering	Sekretær- og kundeservicearbejde	Sundhed og omsorg
Analyse-, rådgivnings- og konsulentarbejde	HR og administration	Undervisning og pædagogik
Forskning og udvikling	Indkøb, salg og logistik	Fysisk salg og service i forretninger, restauration mv.
Jura	Ledelse	Rengøring
Kunst og kreativt arbejde	Finans, regnskab og revision	Håndværksarbejde og manuelt arbejde inden for byggeri, industri, renovation mv.
Medier og kommunikation		

² Boston Consulting Group (2021): Decoding Global Ways of Working. <https://www.bcg.com/publications/2021/advantages-of-remote-work-flexibility>

³ McKinsey (2020): What is Next for Remote work. An analysis of 2000 tasks, 800 jobs, and nine countries. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>

2.3 Opbygning

Den resterende del af rapporten er opbygget således:

I **kapitel 3** kortlægges omfanget og udbredelsen af hjemmearbejde på det danske arbejdsmarked, samt hvorvidt brugen af hjemmearbejde har givet anledning til mobilitetsændringer blandt arbejdsstyrken i Danmark. Kortlægningen af omfanget og udbredelsen vil give indikationer af det samlede omfang af potentialerne for det danske arbejdsmarked, mens analysen af mobilitetsændringerne samtidigt vil give en indikation af, hvorvidt brugen af hjemmearbejde allerede nu giver anledning til ændrede bosætnings- og jobsøgningsmønstre blandt arbejdsstyrken i Danmark.

I **kapitel 4** kortlægger vi, hvordan virksomhederne i praksis organiserer sig med hensyn til hjemmearbejde, og undersøger i forlængelse heraf potentialer, barrierer og implikationer for virksomheder og medarbejdere af brugen af hjemme- og hybridarbejde. Kapitlet er baseret på både spørgeskemaundersøgelser, hvor de overordnede tendenser identificeres, og kvalitative interviews med virksomhederne, som giver mulighed for opnå dybere indsigter.

I **kapitel 5** beskriver vi, hvilke tiltag og opmærksomhedspunkter der kan understøtte brugen af hjemmearbejde til gavn for både virksomheder og medarbejdere. Fokus er særligt på at identificere, hvordan virksomhederne kan imødegå de barrierer, som vi i det foregående har kortlagt, at brugen af hjemmearbejde indebærer. Kapitlet bygger således på data præsenteret i de foregående kapitler og konklusionerne baseres på indsigter opnået ved en række kvalitative virksomhedsinterviews såvel som på international forskningslitteratur.

I **kapitel 6** identificeres aktører og indsatsområder, som kan bidrage til at understøtte brugen af hjemmearbejde og i forlængelse heraf understøtte udnyttelsen af de potentialer, som den øgede brug af hjemmearbejde medfører. Kapitlet bygger videre på indsigterne præsenteret i de foregående kapitler og baseres blandt andet på en afholdt workshop med regionale aktører.

3. Omfang og mobilitet

I dette kapitel kortlægger vi omfanget af hjemmearbejde i Danmark, samt hvorvidt en større brug af hjemmearbejde giver anledning til øget mobilitet på arbejdsmarkedet i form af ændringer i bosætnings- og jobsøgningsmønstre. Konkret vil vi i dette kapitel besvare følgende spørgsmål:

- Hvor stort er omfanget af hjemmearbejde på det danske arbejdsmarked, og hvordan har det udviklet sig de seneste år?
- Hvordan fordeler brugen af hjemmearbejde sig på tværs af brancher, jobtyper og regioner på det danske arbejdsmarked?
- Hvilke ændringer i bosætnings- og jobsøgningsadfærden kan brugen af hjemmearbejde give anledning til?

3.1 Omfanget af hjemmearbejde i Danmark

I første omgang undersøger vi omfanget af hjemmearbejde på det danske arbejdsmarked. Vi kortlægger udviklingen over tid, herunder fordelt på brancher, inden vi dykker mere detaljeret ned i det aktuelle omfang af hjemmearbejde for forskellige typer af arbejdskraft samt på tværs af regioner. Afslutningsvis undersøger vi, hvor godt medarbejdernes ønsker om hjemmearbejde stemmer overens med arbejdsgivernes retningslinjer.

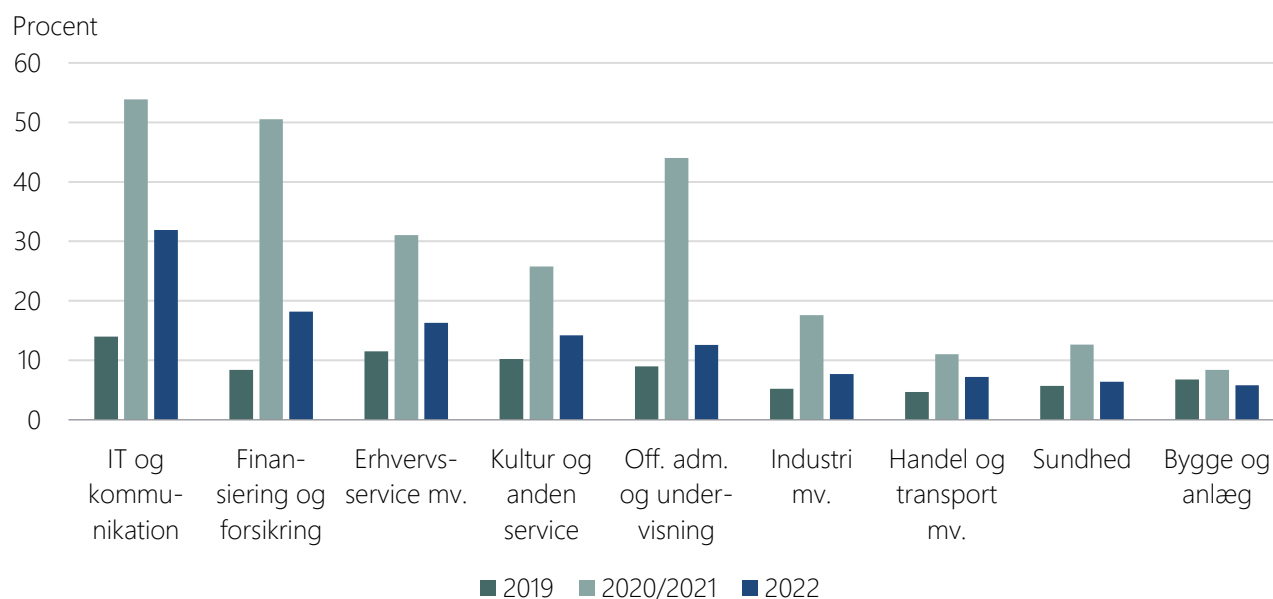
Denne del af analysen viser følgende:

- Brugen af hjemmearbejde er vokset i forbindelse med Covid-19 og forekommer nu i de fleste brancher i et større omfang end før pandemien.
- Mere end hver tredje dansker arbejder regelmæssigt hjemmefra mindst 1 dag om ugen. Knap 3 ud af 10 medarbejdere ønsker samtidigt mere hjemmearbejde, end deres arbejdsgiver tillader.
- Der er store jobtype- og branchemæssige forskelle i omfanget af hjemmearbejde. 6 ud af 10 vidensmedarbejdere arbejder hjemme mindst 1 dag om ugen, hvilket blot er tilfældet for 15 pct. af medarbejdere i sociale og fysiske jobs.
- Hjemmearbejde er mest udbredt i Region Hovedstaden. Det kan især tilskrives regionale forskelle i sammensætningen af arbejdsmarkedet, hvad angår jobtyper og erhvervsstrukturer.

DEN GENERELLE UDVIKLING OVER TID

Grundlaget for denne analyse er en antagelse om, at der på bagkant af Covid-19-pandemien er sket en stigning i brugen af hjemmearbejde på det danske arbejdsmarked. Derfor undersøger vi i første omgang, i hvor høj grad dette rent faktisk er tilfældet. Til det formål anvendes Danmarks Statistik opgørelse af omfanget af *hyppigt* hjemmearbejde på det danske arbejdsmarked. Hyppigt hjemmearbejde forekommer, når en person arbejder hjemme mindst halvdelen af dagene over en periode på fire uger. Dette giver et bedre billede af, hvorvidt intensiteten i brugen af hjemmearbejde er vokset, end den mere simple, alternative opgørelse, der blot angiver, om der er blevet arbejdet hjemme mindst én dag i løbet af 4-ugersperioden. Samtidigt forventes det også, at der er væsentlige forskelle på mulighederne for hjemmearbejde på tværs af arbejdsmarkedet. Af disse årsager betragter vi i Figur 3.1 nedenfor den branchefordelte udvikling i omfanget af hyppigt hjemmearbejde fra 2019 til 2022.

Figur 3.1 Andelen af hyppigt hjemmearbejde fordelt på brancher, 15-64-årige



Kilde: Danmarks Statistik (2022): *Hjemmearbejde er mere udbredt end før COVID-19*. Figuren omfatter personer, der har arbejdet hjemme mindst halvdelen af dagene over en 4-ugersperiode. Figuren omfatter tal for 2. kvartal for hvert år. "2020/2021" dækker over et simpelt gennemsnit af andelen for 2020 og 2021.

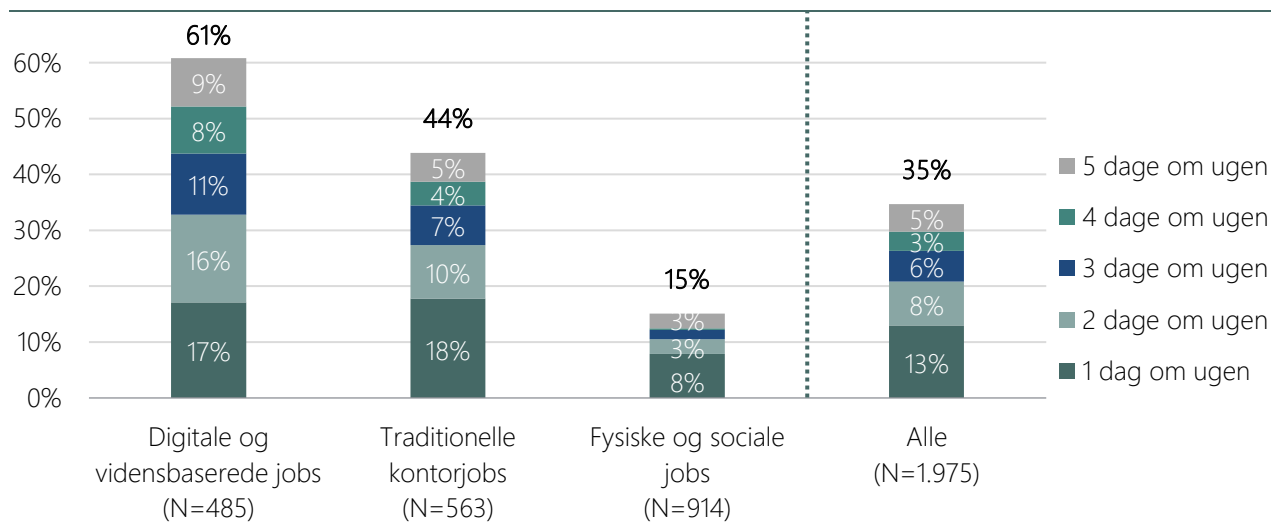
Som det fremgår af figuren, var omfanget af hyppigt hjemmearbejde væsentligt højere i 2020 og 2021, hvilket kan tilskrives, at arbejdsmarkedet i de to år i vid udstrækning var præget af hjemsendelser som følge af Covid-19-pandemien. En sammenligning af årene før og efter pandemien (2019 og 2022) giver dog en god indikation af, hvor mange flere der også efter pandemien har haft mulighed for hjemmearbejde og har valgt fortsat at benytte sig af den. I stort set alle brancher er der sket en stigning i omfanget af hyppigt hjemmearbejde fra 2019 til 2022. I de fleste brancher er andelen sågar vokset med 40-50 pct. I brancher som Finansiering og forsikring samt Information og kommunikation, hvor der i særlig grad er gode muligheder for at arbejde hjemme, er omfanget af hyppigt hjemmearbejde endvidere mere end fordoblet. I sundhedssektoren samt inden for Bygge og anlæg, hvor det er sværere at arbejde hjemme, ses der derimod ikke en stigning i samme grad. Samtidigt er det værd at understrege, at grænsen på 50 pct. hjemmearbejde over en 4-ugersperiode umiddelbart er en relativ høj grænse at anvende, idet mange nok blot vil være gået fra intet eller blot lejlighedsvist hjemmearbejde før pandemien til nu at have en eller to hjemmearbejdsdage om ugen. Disse variationer er ikke mulige at fange i denne opgørelse, hvorved der reelt set kan være tale om endnu større stigninger i omfanget af hjemmearbejde, end figuren her indikerer.

Ikke desto mindre understreger figuren, at der på de fleste områder af arbejdsmarkedet er sket nogle forholdsvis store relative stigninger i omfanget af hyppigt hjemmearbejde, og at væksten på enkelte områder samtidigt er særligt markant. En udfordring ved at opdele arbejdsmarkedet i brancher er dog, at brancherne knytter sig til direkte til de enkelte virksomheder, hvormed der ikke tages højde for, at der kan findes vidt forskellige jobtyper i samme virksomhed. Man må dog antage, at det primært er indholdet i arbejdsopgaverne snarere end virksomhedens branchetilknæthed, der er styrende for, om det rent praktisk er muligt for en medarbejder at arbejde hjemme. Derfor forekommer mere relevant at opdele arbejdsmarkedet med udgangspunkt i jobfunktioner end i brancher. Således vil vi i den følgende del opdele arbejdsmarkedet på baggrund af jobfunktioner som beskrevet indledningsvist i Tabel 2.1.

EN TREDJEDEL AF ARBEJDSMARKEDET ARBEJDER REGELMÆSSIGT HJEMME

I første omgang illustrerer vi i Figur 3.2 nedenfor det gennemsnitlige omfang af hjemmearbejde for forskellige jobtyper og for arbejdsmarkedet som helhed.

Figur 3.2 Hjemmearbejde i 2022 fordelt på jobtyper og gennemsnitligt ugentligt omfang af hjemmearbejde.



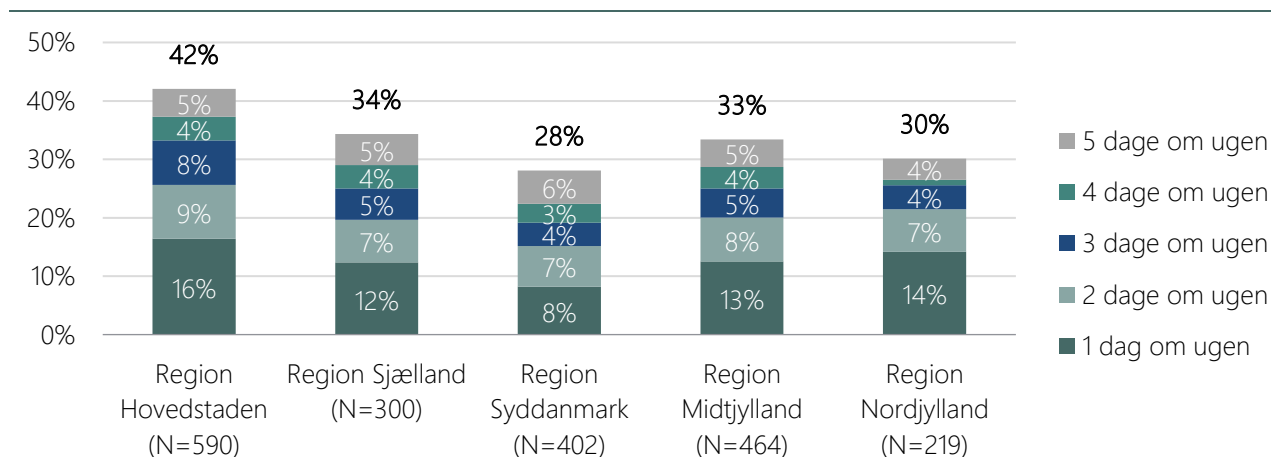
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er i januar 2023 blevet spurgt, hvor ofte de i gennemsnit har arbejdet hjemmefra over de seneste 6 måneder. "Ved ikke"-besvarelser er udeladt.

For hele det danske arbejdsmarked gælder det, at mere end hver tredje medarbejder regelmæssigt arbejder hjemme hver uge, hvoraf hovedparten arbejder hjemme 1 eller 2 dage om ugen. Som forventet er der stor forskel på, hvor meget der arbejdes hjemme indenfor de forskellige jobgrupper. Indenfor fysiske og sociale jobs, er det kun 15 pct., som regelmæssigt arbejder hjemme, mens det for ansatte i traditionelle kontorjobs samt digitale og vidensbaserede jobs er hhv. 44 pct. og 61 pct. Den store forskel på de sidste to grupper skyldes særligt, at der blandt de ansatte i digitale og vidensbaserede jobs er en større andel, som har et relativt højt ugentligt omfang af hjemmearbejde. Eksempelvis er der lige mange i de to grupper, der blot arbejder hjemme en enkelt dag om ugen, mens der omvendt er dobbelt så mange i de digitale og vidensbaserede jobs, som arbejder hjemme 4-5 dage om ugen, som der er i traditionelle kontorjobs. Inden for de digitale og vidensbaserede jobs er det samlet set hele 28 pct. – altså knap 3 ud af 10 medarbejdere – som regelmæssigt arbejder hjemme 3 dage om ugen eller mere, hvilket må siges at være en relativt høj andel.

MINDRE REGIONALE UDSVING I BRUGEN AF HJEMMEARBEJDE

Idet forhold som bosætnings- og jobsøgningsmønstre i høj grad er regionalt betonet, er det også relevant at se på, hvordan omfanget af hjemmearbejde fordeler sig på tværs af de danske regioner. Dette fremgår af Figur 3.3.

Figur 3.3 Hjemmearbejde i 2022 fordelt på bopælsregioner og gennemsnitligt ugentligt omfang af hjemmearbejde.



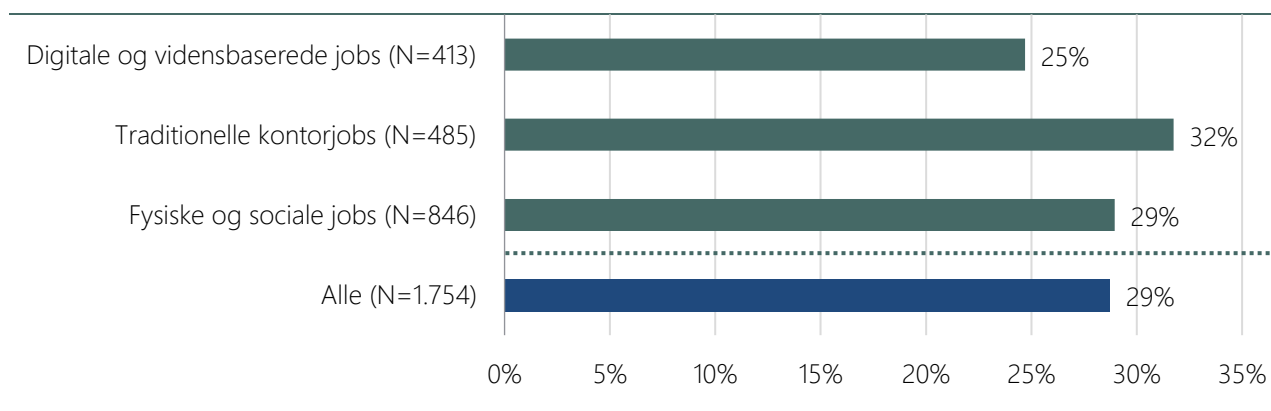
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er i januar 2023 blevet spurgt, hvor ofte de i gennemsnit har arbejdet hjemmefra over de seneste 6 måneder. "Ved ikke"-besvarelser er udeladt.

Hjemmearbejde er som udgangspunkt udbredt i alle regioner i Danmark. I Region Hovedstaden er brugen af hjemmearbejde mest udbredt, idet lige over 4 ud af 10 regelmæssigt arbejder hjemmefra, mens andelen i de øvrige regioner svinger omkring ca. 30 pct. De regionale forskelle er sandsynligvis blot et udtryk for jobtypesammensætningen i regionerne end egentlige regionalt betonedede forskelligheder. Det større omfang af hjemmearbejde i Region Hovedstaden er således især et udtryk for, at der er flere ansatte i digitale og vidensbaserede jobs her, hvorimod der i de øvrige regioner er relativt flere ansat i fysiske og sociale jobs.

STORT POTENTIALE FOR MERE HJEMMEARBEJDE I FREMTIDEN

Det nuværende omfang af hjemmearbejde på det danske arbejdsmarked er dog ikke nødvendigvis retvisende for det fremtidige potentiale. Selvom de fleste virksomheder stiftede bekendtskab med hjemmearbejde i forbindelse med Covid-19-pandemien, kan der stadig være mange virksomheder, der er tøvende med at lade brugen af hjemmearbejde blive en fast implementeret praksis, eller som blot tillader hjemmearbejde i en fast struktur med bestemte og begrænsede antal dage. I de tilfælde, kan der være medarbejdere, der har fået øjnene op for de mange fordele ved muligheden for hjemmearbejde og derfor ønsker sig mere hjemmearbejde, end deres arbejdsgiver tillader. Dette er illustreret i Figur 3.4 nedenfor.

Figur 3.4 Andel medarbejdere, der ønsker mere hjemmearbejde, end deres arbejdsgiver tillader



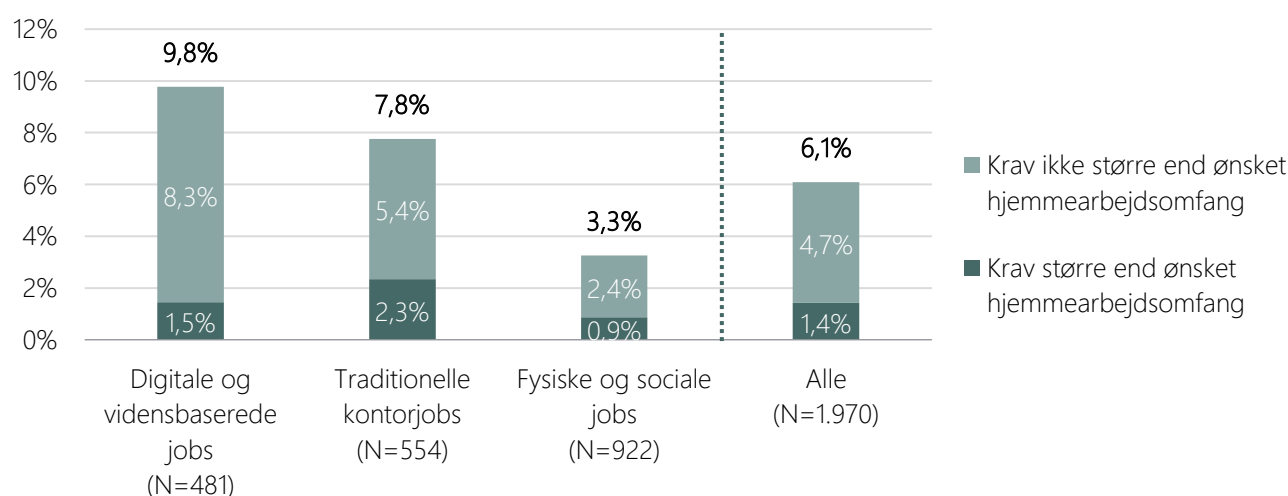
Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er i januar 2023 blevet spurgt ind til deres muligheder for og ønsker til ugentligt omfang af hjemmearbejde. Respondenter, der ikke ved, hvad deres arbejdsgiver tillader, er sorteret fra.

Som det fremgår af figuren, er der relativt mange, der ønsker sig mere hjemmearbejde, end deres arbejdsgiver tillader i dag – knap 3 ud af 10 på arbejdsmarkedet som helhed. Modsat tidligere er der ikke væsentlige forskelle på tværs af jobtyper. Det indikerer, at det ikke i særlig grad er på grund af f.eks. arbejdsopgaver, der ikke kan udføres hjemmefra, at arbejdsgiverne ikke tillader lige så meget hjemmearbejde, som deres ansatte ønsker. Resultaterne indikerer, at de ansatte på det danske arbejdsmarked generelt er glade for hjemmearbejde, og ønsker det i endnu højere omfang, end det er muligt pt. Det kan således være vigtigt for virksomhederne at have dette for øje, da det dermed kan anvendes til at understøtte både fastholdelse og rekruttering af medarbejdere. Samtidigt taler resultaterne for, at hjemmearbejde fremadrettet kan blive en konkurrencefaktor i rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, hvilket en scanning af jobannoncer gennemført som led i analysen også understreger. I det tilfælde vil man kunne forvente, at brugen af hjemmearbejde i fremtiden vil blive endnu mere udbredt på arbejdsmarkedet, end man allerede oplever nu.

6 PCT. OPLEVER KRAV OM HJEMMEARBEJDE

Samtidig er det dog vigtigt at understrege, at brugen af hjemmearbejde kan bygge på forskellige virksomhedsstrategier, og at det på ingen måde er entydigt at ansatte som helhed ønsker mere hjemmearbejde, end de har mulighed for. I de fleste tilfælde er hjemmearbejde ganske vist en mulighed, man som medarbejder kan vælge til eller fra alt efter ønske og aftale med ledelsen, men der findes også tilfælde, hvor virksomheder har indført deciderede krav om én eller flere hjemmearbejdsdage om ugen, f.eks. med henblik på at nedskalere størrelsen på arbejdspladsen for herigennem at reducere driftsomkostninger. Udbredelsen af kravene til hjemmearbejdsdage er vist nedenfor i Figur 3.5, hvor opgørelsen samtidigt opdeles på, om disse krav er større end medarbejderen ønsker eller ej.

Figur 3.5 Andel, der oplever et krav om mindst én dags ugentligt hjemmearbejde, fordelt efter jobtyper samt om kravet er højere, end respondenterne selv ønsker at arbejde hjemme.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er i januar 2023 blevet spurgt ind til deres krav om og ønsker til ugentligt omfang af hjemmearbejde. Respondenter, der ikke kender deres ønskede omfang, er inkluderet under "Krav ikke større end ønsket hjemmearbejdsomfang". Respondenter, der ikke kender deres krav, er sorteret fra.

Samlet set oplever 6 pct. at ledelsen stiller krav om hjemmearbejde. Blandt disse 6 pct. er kravet for ca. hver fjerde højere end ønsket. I dette tilfælde er der igen store forskelle på tværs af jobgrupper, idet der opleves større krav om hjemmearbejde blandt de jobgrupper, der også har bedst mulighed for hjemmearbejde i første omgang. For digitale og vidensbaserede jobs og traditionelle kontorjobs oplever mellem 8-10 pct. at have krav om hjemmearbejde. Dette er kun 3% i fysiske og sociale jobs. Samtidigt er det særligt i traditionelle kontorjobs samt fysiske og sociale jobs, at kravene er højere end ønsket, idet blot ca. hver sjette medarbejder i digitale og vidensbaserede jobs, der oplever et krav om hjemmearbejde, finder kravet for højt.

Resultaterne understreger vigtigheden af, at man som virksomhed er opmærksom på, at det ikke nødvendigvis er alle medarbejdere, der er lige begejstrede for hjemmearbejde, og at man således inddrager medarbejderne, når rammerne for hjemmearbejde udarbejdes og implementeres, og løbende følger op. Som virksomhed bør man også overveje, hvorvidt et fast krav om hjemmearbejde kan have en negativ effekt i forhold til ønsker om at styrke en performance-kultur og organisatorisk agilitet.

I det ovenstående har vi således kortlagt, hvordan omfanget af hjemmearbejde i Danmark generelt set er voksende, men at der er store forskelle på tværs af arbejdsmarkedet på, hvor udbredt hjemmearbejde er. Selv i de jobtyper, hvor forudsætningerne for hjemmearbejde er sværest, er der dog stadig 15 pct. der arbejder hjemmefra mindst en dag om ugen, hvilket indikerer, at der stadig er en vis udbredelse på tværs af hele arbejdsmarkedet. At 3 ud af 10 medarbejdere på arbejdsmarkedet ønsker sig mere hjemmearbejde, end deres arbejdsgiver tillader, understreger også, at det er en tendens, som man kan forvente vil vokse yderligere i fremtiden, ikke mindst hvis virksomhederne fortsat oplever rekrutteringsudfordringer og derfor i stigende grad tilpasser sig disse ønsker.

Brugen af hjemmearbejde har i sig selv positive konsekvenser, eksempelvis i form af sparet transporttid og reduceret CO₂-udslip som følge af reduceret pendling til og fra arbejdet samt medarbejdernes oplevelse af en øget fleksibilitet og balance i arbejdslivet. Det relativt store omfang af hjemmearbejde, der finder sted – og især også det betydelige omfang af mere intensivt hjemmearbejde, hvor f.eks. 3 ud af 10 digitale og vidensbaserede medarbejdere arbejder hjemme mindst 3 dage om ugen – betyder samtidigt også, at der er potentiale for yderligere afledte gevinster, f.eks. i relation til bosætnings- og jobsøgningsmønstre. Disse potentialer vil vi forsøge at afdække i den følgende del.

3.2 Mobilitet: Bosætnings- og jobsøgningsmønstre

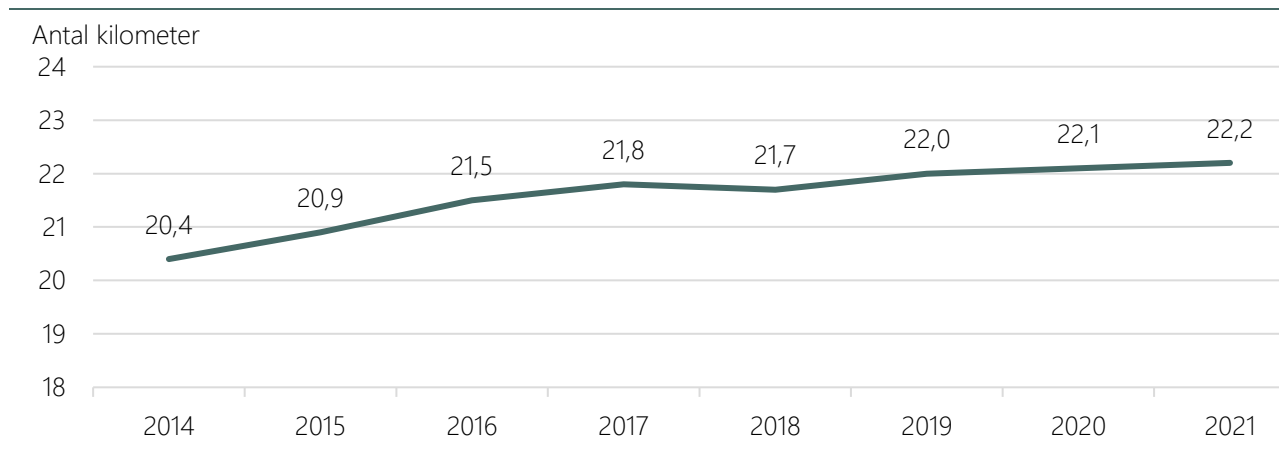
Det voksende omfang af hjemmearbejde betyder, at der ikke er samme behov for geografisk nærhed mellem bopæl og arbejdsplads. Det åbner op for større fleksibilitet i bosætning og jobsøgning, hvor det i højere grad vil være muligt at bosætte sig længere fra sin arbejdsplads og/eller at søge jobs længere væk fra sin bopæl. Hvorvidt disse potentielle implikationer har manifesteret sig på arbejdsmarkedet i dag, og om man kan forvente, at det vil ske i fremtiden, undersøger vi i det følgende. Denne del af analysen viser følgende:

- Danskernes gennemsnitlige afstand til deres arbejde er støt stigende. På et helt overordnet plan er der dog ingen særlig udvikling i forbindelse med Covid-19.
- Personer med gode muligheder for hjemmearbejde, som skifter bopæl, har siden Covid-19 i væsentligt højere grad bosat sig længere tid væk fra deres arbejdsplads. Denne ændrede bosætningsadfærd kommer primært til udtryk i Region Hovedstaden.
- For mere end hver tredje dansker giver en øget mulighed for hjemmearbejde anledning til overvejelser om at søge jobs længere væk fra deres bopæl eller at flytte længere væk fra deres arbejdsplads.
- Disse overvejelser finder særligt sted blandt folk bosat i storby- og hovedstadskommuner, hvorved det altså særligt potentielt kan komme områderne uden for de store byer til gode.

SVAG, MEN STØT STIGNING I DANSKERNES AFSTAND TIL ARBEJDSPLADSEN

Hvis en øget brug af hjemmearbejde medfører, at man bosætter sig længere væk fra sin arbejdsplads eller påtager sig jobs længere fra ens bopæl, vil det ultimativt kunne ses på danskernes afstand fra bopæl til arbejdsplads. Således må man i det tilfælde forvente, at den gennemsnitlige afstand mellem bopæl og arbejdsplads vokser. En sådan eventuel ændring i danskernes transporttid til arbejde kan dog være drevet af mange ting. Derfor skal det samtidigt være tilfældet, at der er en særlig vækst transporttiden fra 2020 og frem, hvis en sådan ændring skal tilskrives den øgede brug af hjemmearbejde som følge af Covid-19. I Figur 3.6 nedenfor illustrerer vi således udviklingen i danskernes gennemsnitlige afstand fra bopæl til arbejdsplads siden 2014.

Figur 3.6 Gennemsnitlig afstand mellem bopæl og arbejde blandt de beskæftigede i Danmark



Kilde: Danmarks Statistik - <https://statistikbanken.dk/afsta4>.

Som det fremgår af figuren, er der en svag stigning i danskernes afstand fra bopæl til arbejdsplads. Hvor danskerne i gennemsnit havde lidt over 20 kilometer til arbejde i 2014, er afstanden nu vokset til lidt over 22 kilometer. Afstanden vokser dog relativt støt hen over perioden, og der er ingen tegn på en særlig udvikling i forbindelse med den stigende brug af hjemmearbejde i 2020 og 2021. Disse tal giver således ikke umiddelbart nogen indikation af, at den øgede brug af hjemmearbejde i forlængelse af pandemien har givet anledning til ændrede mobilitetsmønstre i form af større afstande mellem bopæl og arbejdsplads blandt arbejdskraften i Danmark.

TEGN PÅ ØGET MOBILITET VED BOPÆLSSKIFT – SÆRLIGT I REGION HOVEDSTADEN

Den fraværende effekt i forlængelse af Covid-19, som Figur 3.6 illustrerer, kan dog skyldes en række forskellige forhold, som det ikke umiddelbart er muligt at tage højde for i de offentligt tilgængelige data fra Danmarks Statistik, som figuren er baseret på. Dels er der jo som bekendt store forskelle i brugen af hjemmearbejde på tværs af jobtyper, hvorved eventuelle effekter af hjemmearbejde kan blive sløret af, at vi på figuren betragter hele arbejdsmarkedet som en samlet gruppe. Derfor vil det i høj grad også her være relevant at foretage opdelingen på jobtyper. Samtidigt betragter vi på figuren også alle beskæftigede i Danmark uden at tage højde for, hvor mange der rent faktisk skifter bopæl eller arbejdsplads i løbet af årene. Således kan der godt gemme sig nogle tendenser, hvad angår ændret bosætnings- og jobsøgningsadfærd, som blot bliver sløret af, at langt hovedparten af arbejdsmarkedet ikke skifter bopæl og arbejdsplads i løbet af et givet år. Derfor kan det være mere relevant blot at fokusere på dem, der rent faktisk skifter bopæl eller arbejdsplads, for at se om der her er tegn på en større mobilitet i adfærd.

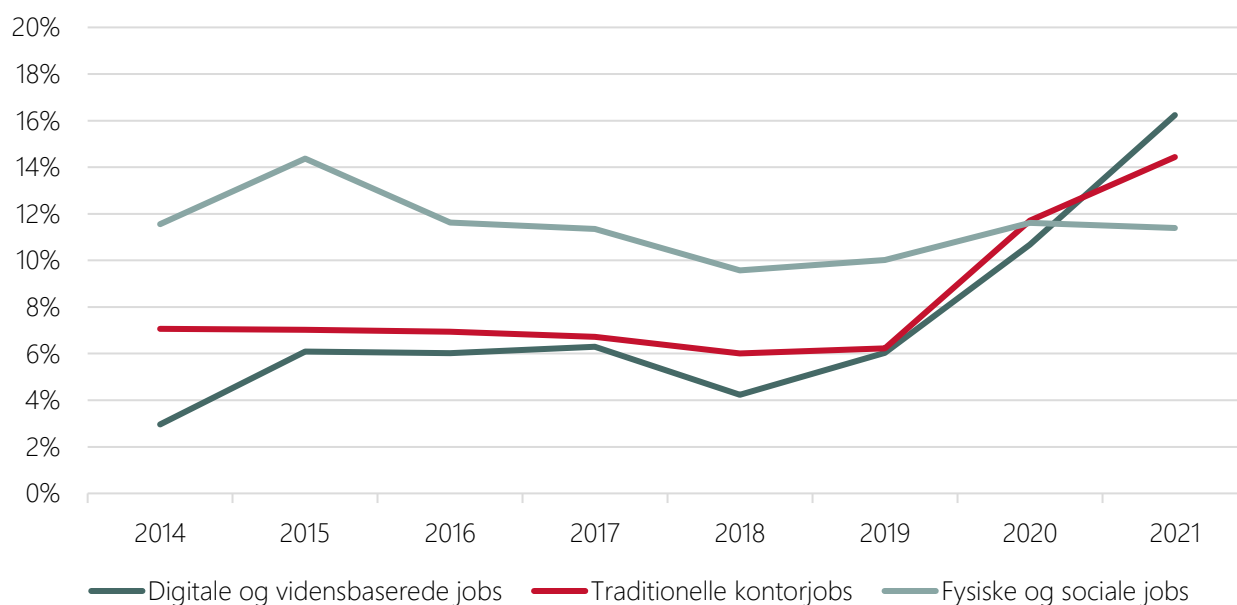
For at tage højde for disse forhold supplerer vi således i det følgende Figur 3.6 med registerbaseret statistik over ændringer i bosætnings- og jobsøgningsadfærd blandt danske beskæftigede. Da vi nu tager registerdata i anvendelse, bliver det samtidigt muligt for os at opgøre afstanden i tid frem for kilometer. Dette er et mere relevant mål, da det primært må antages at være de tidsmæssige gevinster ved hjemmearbejde, som er i fokus for medarbejderne. Metoden, som ligger til grund for beregningen af transporttid, er beskrevet nedenfor.

Faktaboks 3.1 Metode til beregning af transporttid

Transporttiden mellem arbejde og bopæl er estimeret ved hjælp af Google Maps API samt arbejdssteds- og bopælsinformation fra registerdata fra Danmarks Statistik. Ved hjælp af Google Maps API har vi identificeret det geografiske midtpunkt for samtlige kommuner i Danmark. For samtlige kombinationer af kommuner i Danmark identificerer vi herefter den hurtigste rute i bil mellem kommunernes geografiske midtpunkter. Dette giver et estimat for transporttiden mellem alle kommuner i Danmark. I Danmarks Statistik registre har vi information om placering af bopæl og arbejdsplads for medarbejdere på det danske arbejdsmarked. Dette kobles sammen med data for transporttiderne mellem de danske kommuner, hvorved vi for hver person identificerer transporttiden fra deres bopælskommune til deres arbejdsstedskommune.

På denne baggrund har vi nu i hvert enkelt år identificeret estimater for transporttiden mellem bopæl og arbejdsplads for alle individer på det danske arbejdsmarked. Således bliver det muligt at identificere den relative udvikling i transporttiden fra år til år for de beskæftigede, der skifter bopæl eller arbejdsplads. I første omgang undersøger vi på tværs af jobtyper ændringer i transporttiden for personer, der skifter bopæl. Dette fremgår af Figur 3.7 nedenfor.

Figur 3.7 Gennemsnitlig årlig ændring i transporttid blandt personer, der har skiftet bopæl i løbet af året, men beholdt deres arbejdsplads, fordelt på jobtyper.



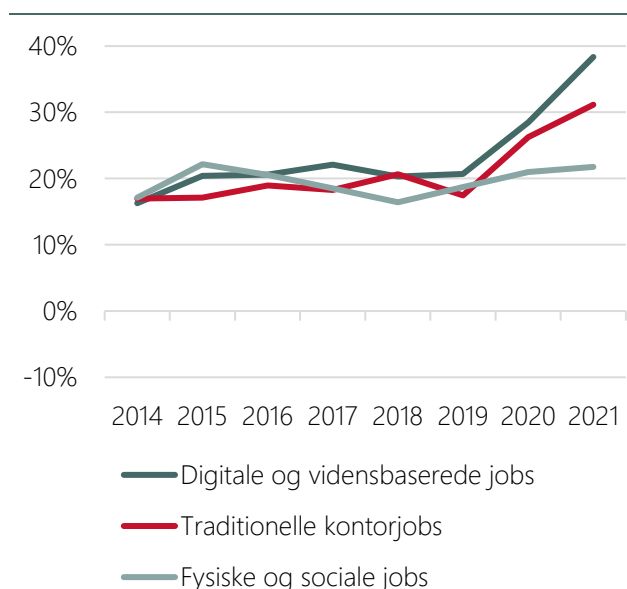
Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik.

Helt grundlæggende er der på tværs af alle jobgrupper en tendens til, at arbejdsstyrken flytter længere væk fra deres arbejdsplads, når der skiftes bopæl. Det kan være et udtryk for, at man i starten af sit arbejdsliv er tilbøjelig til at bosætte sig relativt tæt på sin arbejdsplads, men at man med alderen i stigende grad flytter længere væk fra arbejdspladsen hen over arbejdslivet, f.eks. grundet ændrede prioriterer med hensyn til bopælen. Historisk har det indtil 2020 været personer i fysiske og sociale jobs, der i højest grad har flyttet sig relativt længere væk fra sin arbejdsplads. Det kan muligvis være et resultat af, at personer i disse jobs også har den korteste transporttid som udgangspunkt, hvorved de samme absolutte ændringer i transporttiden giver højere relative ændringer for denne gruppe. I 2021 var ændringen for denne gruppe 11 pct., hvilket betyder, at personer i fysiske og sociale jobs, der flyttede i løbet af 2021 og samtidigt beholdt det job, de havde i 2020, i gennemsnit har 11 pct. længere tid til arbejde i 2021, end de havde i 2020. Denne andel har dog ikke udviklet sig mærkbart over tid.

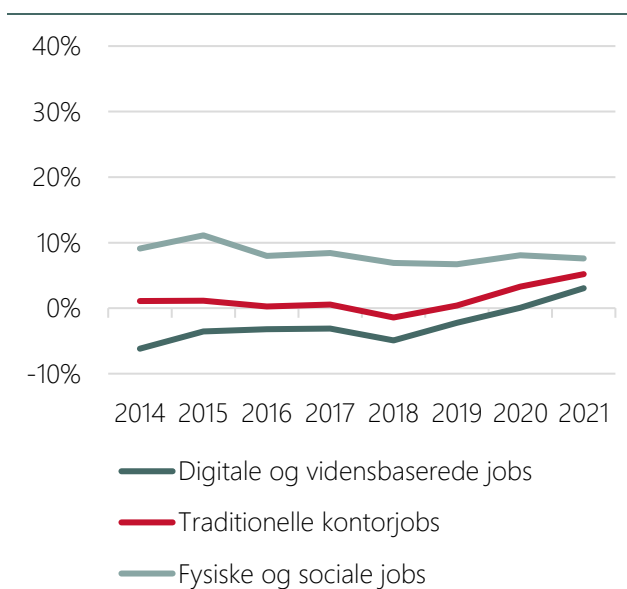
Hvor der ikke har været nogen nævneværdig udvikling for personer i fysiske og sociale jobs, sker der fra 2020 og frem omvendt en betydelig ændring for personer i digitale og vidensbaserede jobs samt i traditionelle kontorjobs. For begge grupper bliver den gennemsnitlige ændring i transporttiden til arbejde ved skift af bopæl således mere end fordoblet fra ca. 6 pct. til 14-16 pct. fra 2019 til 2021. Det er en indikation på, at mulighederne for hjemmearbejde medfører, at arbejdsstyrken i stigende grad flytter længere væk fra deres arbejdsplads, når de flytter, som følge af at de ikke behøver bruge tid på transport hver dag. Det hænger sammen med, at stigningen i transporttiden udelukkende finder sted i de jobtyper, hvor mulighederne for hjemmearbejde er særligt gode, og samtidigt finder sted lige netop fra 2020 og frem, hvor hjemmearbejde begynder at blive særligt udbredt på arbejdsmarkedet.

Igen kan der dog være store forskelle på tværs af regioner. Som vist tidligere er det særligt i Region Hovedstaden, at mulighederne for hjemmearbejde er gode. I Figur 3.8 og Figur 3.9 nedenfor opdeler vi således opgørelsen af ændringer i transporttider i hhv. Region Hovedstaden og de øvrige fire regioner.

Figur 3.8 Gennemsnitlig årlig ændring i transporttid blandt personer, der har skiftet bopæl i løbet af året, men beholdt deres arbejdsplads, Region Hovedstaden



Figur 3.9 Gennemsnitlig årlig ændring i transporttid blandt personer, der har skiftet bopæl i løbet af året, men beholdt deres arbejdsplads, alle andre regioner



Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik. Regionen referer til, hvilken region man bor i som udgangspunkt.

Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik. Regionen referer til, hvilken region man bor i som udgangspunkt.

Den regionale opdeling viser, at det i meget høj grad er en ændret bosætningsadfærd i Region Hovedstaden, der driver den udvikling, som Figur 3.7 illustrerer. Således sker der i Hovedstaden fra 2019 til 2021 en kraftig stigning i den årlige ændring i transporttiderne i de jobtyper, hvor der er bedst muligheder for hjemmearbejde – i de digitale og vidensbaserede jobs fordobles ændringen næsten fra 20 pct. til knap 40 pct., mens ændringen vokser fra knap 20 pct. til over 30 pct. for de traditionelle kontorjobs. Det betyder helt konkret, at personer i digitale og vidensbaserede jobs, der i 2020 er bosat i Region Hovedstaden, og som i løbet af 2021 skifter bopæl, men beholder det samme job, i gennemsnit har 40 pct. længere til sit job i 2021, end de havde året før. Til sammenligning er der ingen betydelig udvikling at spore i de fysiske og sociale jobs, hvor den gennemsnitlige ændring er relativt konstant.

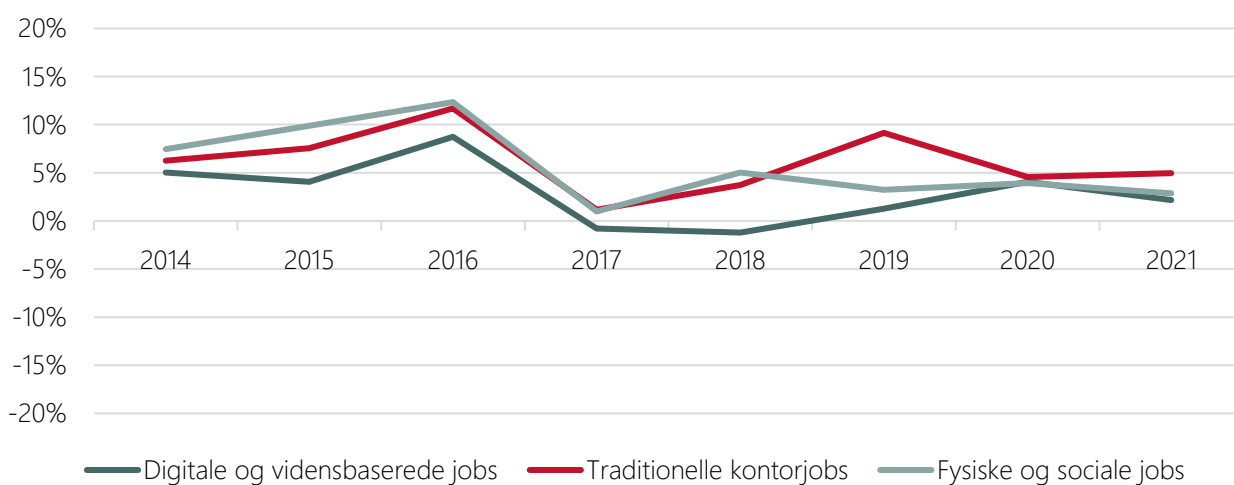
Denne udvikling fremgår ikke i samme grad for de øvrige regioner. Ganske vist vokser ændringen i transporttiden i både digitale og vidensbaserede jobs samt traditionelle kontorjobs fra 2019 til 2021, men ikke i nær samme grad, som man oplever i Region Hovedstaden. Idet Region Hovedstaden på mange måder adskiller sig fra de øvrige regioner, kan det være svært at pege præcist på, hvad disse regionale forskelle kan skyldes. En simpel forklaring kan være højere boligpriser i København, som giver et endnu større incitament blandt arbejdskraften i København til at udnytte muligheden for hjemmearbejde til at bosætte sig længere væk. En anden mulig forklaring kan være, at man i forvejen i højere grad har været tvunget til at gå på kompromis med andre prioriteter end nærhed til arbejdspladsen, når man har bosat sig med henblik på at arbejde i København, hvor der er en relativt stor koncentration af arbejdspladser. I andre regioner, hvor de større byer stadig er væsentligt mindre end København, kan det i højere grad have været muligt samtidigt at prioritere nærhed til sin arbejdsplads og andre prioriteter såsom afstand til natur og antallet af kvadratmeter, man råder over på sin bopæl. I det tilfælde vil det således slå stærkere igennem i København, når muligheden for hjemmearbejde betyder, at det ikke i samme grad er nødvendigt at prioritere afstanden til arbejdspladsen lige så højt, når man vælger sin bopæl. Med andre ord kan der på forhånd have været et større behov i

København for at flytte længere væk fra sin arbejdsplads i byen, end der har været i andre regioner, hvilket kan være en forklaring på, at udviklingen i så overvejende grad finder sted i Region Hovedstaden.

INGEN TEGN PÅ ÆNDREDE JOBSØGNINGSMØNSTRE

Som tidligere beskrevet kan de ændrede bosætningsmønstre have betydning for balancen mellem land og by og de regionale arbejdsmarkedsvilkår i f.eks. yderområder. Hvad angår fleksibiliteten i arbejdsmarkedet og virksomhedernes vilkår for rekruttering af arbejdskraft, er det dog i høj grad relevant også at kigge på potentielle ændringer i jobsøgningsadfærden, eller mere konkret, ændrede mønstre i arbejdskraftens jobskifter. Således illustrerer vi Figur 3.10 nedenfor de gennemsnitlige ændringer i transporttiden blandt personer, der skifter job, men beholder deres bopæl.

Figur 3.10 Gennemsnitlig årlig ændring i transporttid blandt personer, der har skiftet job i løbet af året, men beholdt sin bopæl, fordelt på jobtyper.



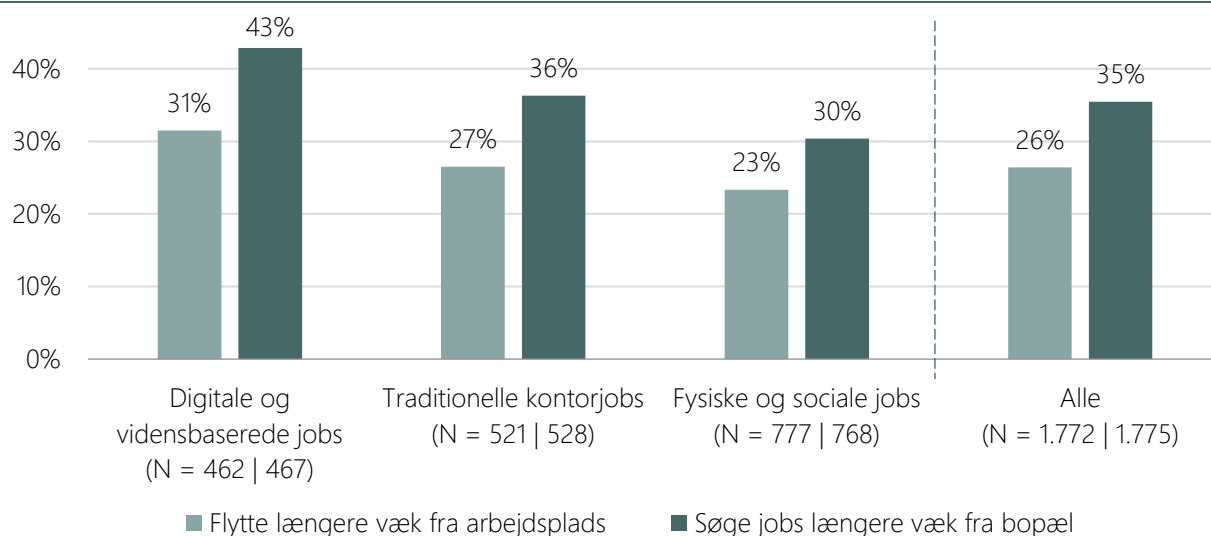
Kilde: Egne beregninger på baggrund af registerdata fra Danmarks Statistik.

Figuren viser, at der for de personer, som har skiftet arbejde, men beholdt deres bopæl, ikke ses samme tegn på øget mobilitet som i den omvendte opgørelse. Alle tre jobtyper følger nogenlunde samme udvikling, og der er ikke tegn på, at de medarbejdere, som har mulighed for hjemmearbejde, tager et job længere væk, når de skifter job. Dermed er der altså umiddelbart endnu ikke tegn på at den øgede mulighed for hjemmearbejde medfører særlige ændringer i jobsøgningsadfærden, hvad angår afstanden mellem bopæl og arbejdsplads. Det kan være et resultat af, at det ikke i sig selv er et mål at komme længere væk fra sin bopæl, når man skifter job. I tilfældet med skift af bopæl som beskrevet tidligere, kan det omvendt netop være et mål i sig selv at flytte længere væk fra arbejdspladsen, hvis man i første omgang blot har bosat sig med henblik på at være tæt på arbejdspladsen. Dette kan altså forklare, hvorfor resultaterne indikerer, at muligheden for hjemmearbejde påvirker bosætningsadfærden, men ikke jobsøgningsadfærden, hvad angår afstanden mellem bopæl og arbejdsplads.

HJEMMEARBEJDE GIVER ANLEDNING TIL OVERVEJELSER OM ØGET MOBILITET FOR MERE END HVER TREDJE

Det er vigtigt at have for øje, at resultaterne ovenfor blot er baseret på en udvikling over to år, hvor brugen af hjemmearbejde kun lige er begyndt at blive implementeret mere systematisk på det danske arbejdsmarked. De fulde effekter på bosætning og jobskifter kan derfor næppe forventes at være indtruffet allerede. For at give en indikation af det fulde mobilitetspotentiale ved brugen af hjemmearbejde – og en potentielt endnu større brug i fremtiden – har vi i spørgeskemaet derfor også spurgt ind til villigheden til at flytte længere væk fra sin arbejdsplads eller søge jobs længere væk fra sin bopæl. Dette fremgår af Figur 3.11 nedenfor.

Figur 3.11 Overvejelser om øget mobilitet, fordelt på jobtyper.

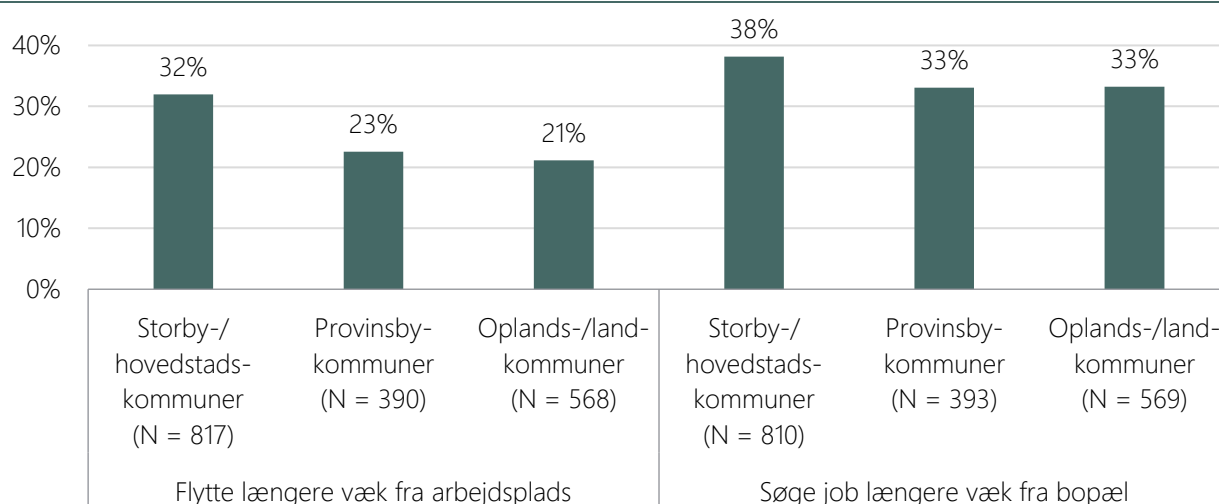


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Figuren viser respondenter, der har svaret "i nogen grad", "i høj grad" eller "i meget høj grad" til, om de kunne overveje at flytte længere væk fra deres nuværende arbejdsplads eller søge jobs længere væk fra deres bopæl som følge af en øget mulighed for hjemmearbejde. "Ved ikke"-besvarelser er udeladt, hvorfor der er forskellige N'er for de forskellige søjler for hver gruppe.

Som det fremgår af figuren, vil en øget mulighed for hjemmearbejde medføre, at hver fjerde i nogen eller høj grad vil overveje at flytte længere væk fra sin arbejdsplads, mens mere end hver tredje vil overveje at søge jobs længere væk fra bopælen. På tværs af jobgrupper ser det ud til, at sandsynligheden for øget mobilitet er større, jo bedre mulighederne er for hjemmearbejde som udgangspunkt, men grundlæggende ser villigheden til en øget mobilitet ud til at være relativt høj for alle jobgrupper.

For at identificere de potentielle implikationer for regional udvikling på tværs af landet af overvejelserne om øget mobilitet, opdeles respondenterne i Figur 3.12 nedenfor efter den kommunetype, de er bosat i. Opdeling er baseret på [Danmarks Statistiks kommunegrupper](#).

Figur 3.12 Overvejelser om øget mobilitet, fordelt på kommunetyper.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Figuren viser respondenter, der har svaret "i nogen grad", "i høj grad" eller "i meget høj grad" til, om de kunne overveje at flytte længere væk fra deres nuværende arbejdsplads eller søge jobs længere væk fra deres bopæl som følge af en øget mulighed for hjemmearbejde. "Ved ikke"-besvarelser er udeladt, hvorfor der er forskellige N'er for de forskellige søjler for hver gruppe.

Som det fremgår af figuren, er det i overvejende grad personer bosat i storby- og hovedstadskommunerne, der overvejer at bosætte sig længere fra sit job eller at flytte længere væk fra sit arbejde. Dette kan således særligt have gavnlige implikationer for områderne uden for de større byer, da man netop kan forestille sig, at det vil være disse kommuner, som personer bosat i storbykommunerne i stigende grad vil overveje at flytte til eller søge job i. Det er særligt, hvad angår overvejelserne om at bosætte sig længere fra sin arbejdsplads, at forskellen er stor på tværs af kommunetyper, hvilket ligger godt i tråd med resultaterne fra Figur 3.8 og Figur 3.9, der jo netop viser, at det er personer bosat i Region Hovedstaden, der også i praksis i stigende grad er begyndt at bosætte sig længere fra sin arbejdsplads. Grundlæggende illustrerer figuren altså, at de implikationer, som hjemmearbejde kan have for danskernes mobilitet, i særligt høj grad ser ud til at kunne komme områderne uden for de større byer i Danmark til gode.

Som det fremgår af Figur 3.11 og Figur 3.12 ser det generelt ud til, at overvejelserne om øget mobilitet i højest grad kommer til udtryk gennem ændret jobsøgningsadfærd. Dette taler umiddelbart imod den udvikling, vi har observeret i praksis som illustreret ved Figur 3.7-Figur 3.10, hvor der alene observeres en ændring i bosætningsadfærden. Denne forskel kan igen hænge sammen med måden, hvorpå man i forvejen har indrettet sig med hensyn til bopæl og arbejdsplads, hvilket videre påvirker, hvor sandsynligt det er, at den mobilitetsvillighed, som Figur 3.11 indikerer, rent faktisk kommer til udtryk i praksis. F.eks. er det næppe usandsynligt, at arbejdskraften i et eller andet omfang i forvejen har bosat sig der, hvor man har de bedste jobmuligheder. I det tilfælde vil en øget parathed til at søge jobs længere væk fra bopælen ikke blive omsat i praksis. Det kræver nemlig, at der også samtidigt findes nogle bedre jobmuligheder, der ligger længere væk end dem, som man allerede bor i umiddelbar nærhed af. Det vil sjældent være tilfældet, hvis man i en eller anden grad allerede har bosat sig der, hvor man har gode jobmuligheder. Dette kan således være en forklaring på, hvorfor man endnu ikke i praksis observerer den ændring i jobsøgningsadfærden, som medarbejderne giver udtryk for at de ellers er villige til.

I sådan en situation er det omvendt mere sandsynligt, at villigheden til at bosætte sig længere væk rent faktisk omsætter sig til en ændret adfærd i praksis. Det skyldes, at det her i højere grad netop vil være realistisk, at man kan opnå bedre boligmuligheder ved at flytte længere væk fra sin arbejdsplads, hvis man i forvejen har nedprioriteret andre boligpræferencer for at bo tættere på arbejdspladsen. Netop dette forhold kan også være en forklaring på, at det særligt er med hensyn til overvejelserne om bosætning, at der er store forskelle i mobilitetsovervejelserne på tværs af kommunetyper.

At det så kun er bosætningseffekten og ikke jobsøgningsseffekten, der kommer til udtryk i praksis, betyder dog ikke, at der ikke stadig kan være positive, regionale arbejdsmarkedseffekter af en øget brug af hjemmearbejde. Således kan det grundlæggende være gavnligt for erhvervsaktiviteten i mindre lokalområder, hvis flere flytter dertil, også selvom de ikke nødvendigvis påtager sig et job der, men i stedet blot anvender muligheden for hjemmearbejde til at varetage et job et andet sted. Samtidigt understreger Figur 3.11, at der er et stort potentiale for en større fleksibilitet i jobsøgningsadfærden, hvilket ligeledes kan have positive implikationer for lokale arbejdsmarkeder, hvis de i fremtiden omsættes til en ændret adfærd i praksis i højere grad, end det indtil videre har været tilfældet.

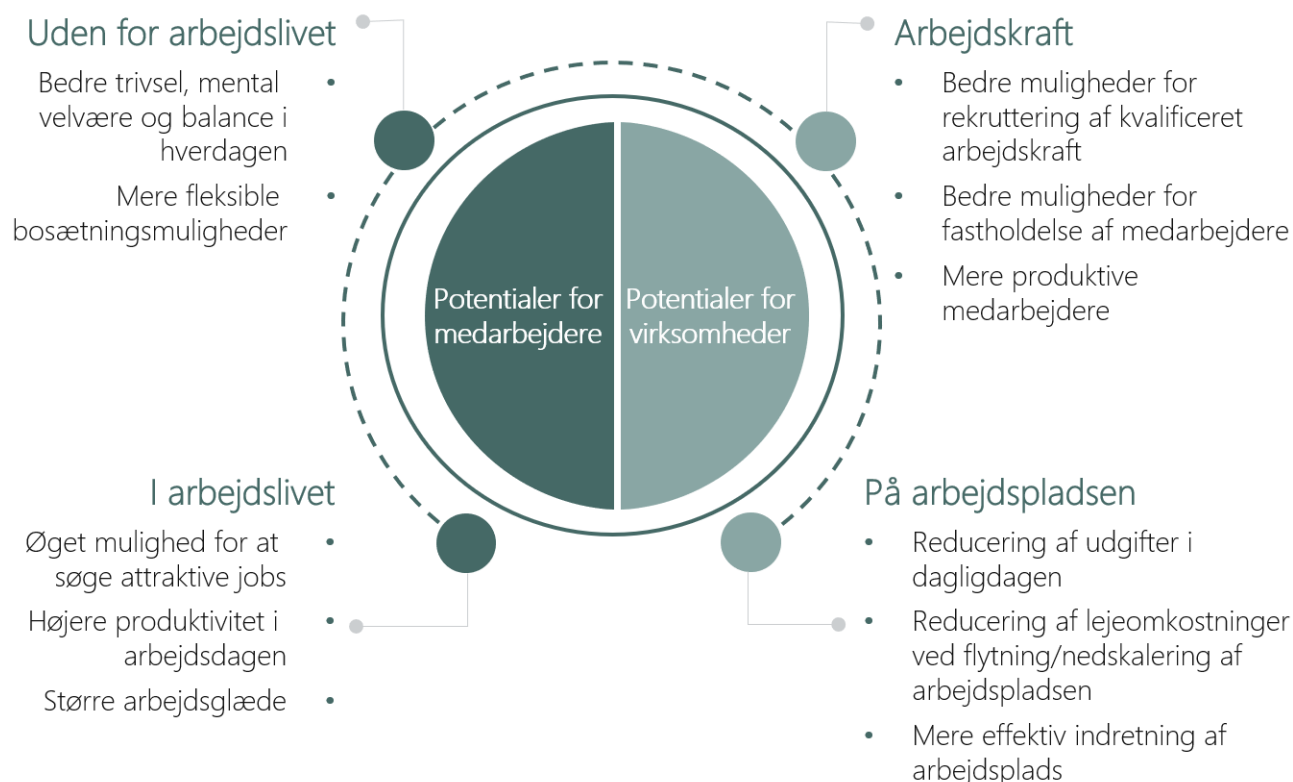
4. Implikationerne for medarbejdere og arbejdsgivere

I dette kapitel undersøger vi implikationerne af hjemmearbejde for arbejdsgivere og medarbejdere i Danmark. Dette indebærer en kortlægning af, hvordan medarbejdere og arbejdsgivere forholder sig til hjemmearbejde, og hvordan de oplever de tilhørende potentialer og barrierer. I dette kapitel vil vi således besvare følgende spørgsmål:

- Hvad er holdningen til brugen af hjemmearbejde blandt medarbejdere og arbejdsgivere i Danmark?
- Hvilke implikationer har brugen af hjemmearbejde for medarbejderne i Danmark?
- Hvilke potentialer ved og barrierer for hjemmearbejde oplever de danske arbejdsgivere?

Værdien af en øget brug af hjemmearbejde kommer til udtryk gennem de potentialer, som det indebærer for medarbejdere og arbejdsgivere – samt for samfundet som helhed. Disse potentialer for medarbejdere og arbejdsgivere, som vi blandt andet beskæftiger os med i dette kapitel, er opsummeret på Figur 4.1 nedenfor.

Figur 4.1 Potentialer for medarbejdere og arbejdsgivere ved en øget brug af hjemmearbejde



Som det fremgår spænder potentialerne bredt og adskiller sig fra medarbejdere til arbejdsgivere. Der er dog også flere overlap, idet arbejdskraftens øgede mulighed for at søge attraktive jobs også gavner arbejdsgiverne gennem bedre muligheder for at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Ligeledes anser medarbejderne det som et potentiale, at deres individuelle produktivitet og arbejdsglæden øges gennem brugen af hjemmearbejde, hvilket også kommer arbejdsgiverne til gode gennem bedre fastholdelsesmuligheder og en højere produktivitet. Dertil handler potentialerne for medarbejderne særligt om en bedre trivsel og balance i hverdagen samt mere fleksible bosætningsmuligheder, mens det for arbejdsgiverne omfatter muligheden for at reducere udgifter relateret til den fysiske arbejdsplads samt at indrette den mere effektivt. Potentialerne er et resultat af de umiddelbare muligheder, som brugen af hjemmearbejde medfører, men kan kun realiseres til fulde, hvis man samtidigt tager hensyn til de udfordringer, som hjemmearbejde også indebærer. Således kortlægger vi i det følgende det fulde billede af implikationerne af hjemmearbejde, hvor vi i første omgang undersøger medarbejdernes perspektiver på brugen af hjemmearbejde.

4.1 Medarbejdernes perspektiver

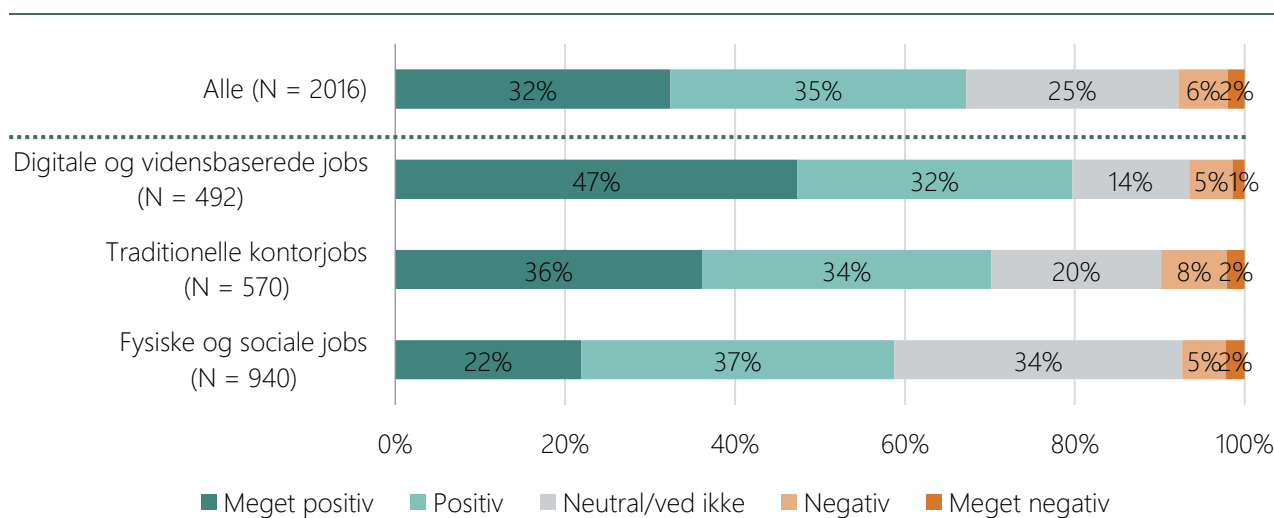
De forskellige tilgange til organisering og implementering af hjemmearbejde i virksomhederne betyder som beskrevet, at der blandt medarbejderne kan være vidt forskellige syn på brugen af hjemmearbejde og de implikationer, det indebærer. Medarbejderperspektiverne på hjemmearbejde er væsentlige at få afdækket både for de virksomheder, der har implementeret hjemmearbejde og som fortløbende arbejder med at optimere rammerne herfor, men det er også helt centralt for de virksomheder, der måtte have overvejelser om at implementere hjemmearbejde for at kunne understøtte udbredelsen og indfri potentialerne derved. Dette vil vi således undersøge i dette afsnit. Denne del af analysen viser:

- De danske lønmodtagere er i meget overvejende grad positivt indstillede over for hjemmearbejde. Hele 2 ud af 3 har et positivt syn på hjemmearbejde, mens blot 8 pct. har et negativt syn. Den positive indstilling er gennemgående og adskiller sig blot svagt på tværs af job- og aldersgrupper.
- Den største umiddelbare fordel ved hjemmearbejde er den sparede transporttid, som 8 ud af 10 oplever som en fordel. Samtidigt spiller muligheden for selv at styre arbejdstid og –miljø også en vigtig rolle. Omvendt opleves det manglende sociale samvær som en ulempe for knap 4 ud af 10, hvilket dermed er den primære umiddelbare ulempe ved hjemmearbejde. Derudover oplever mange også ringere hjælp, sparring og oplæring som en ulempe.
- Både på og uden for jobbet er der positive implikationer af hjemmearbejde. Mellem 50 og 60 pct. vurderer, at hjemmearbejde har en positiv effekt på mentalt velvære og work-life-balance såvel som på arbejdsglæde, kvalitet og effektivitet i arbejdet, der udføres, mens under 15 pct. vurderer det modsatte. Omvendt oplever 1 ud af 3 en negativ effekt på samarbejde om daglige arbejdsopgaver såvel som udviklingsopgaver, mens flere også oplever en mindre tilknytning til sin arbejdsplads og mindre synlighed over for sin leder.

STOR GLÆDE VED HJEMMEARBEJDE BLANDT DE DANSKE LØNMODTAGERE

De danske lønmodtageres holdning til hjemmearbejde er en afgørende indikator for, hvor stor en udbredelse man kan forvente, at brugen af hjemmearbejde vil få på det danske arbejdsmarked. Derudover kan eventuelle forskelle i holdningen på tværs af forskellige karakteristika give indsigt i, hvad der driver medarbejdernes syn på hjemmearbejde, og blandt hvilke dele af arbejdsstyrken potentialerne er størst. I første omgang illustrerer vi i Figur 4.2 holdningen til hjemmearbejde på tværs af hele arbejdsstyrken, samt fordelt på jobgrupper.

Figur 4.2 Holdning til hjemmearbejde blandt danske lønmodtagere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked.

Figuren viser helt grundlæggende, at medarbejderne i Danmark i meget overvejende grad er positive over for hjemmearbejde. Ca. 2 ud af 3 er således positivt indstillet, mens blot 8 pct. har en negativ holdning. Den overvejende positive holdning går igen på tværs af alle jobgrupper, men dog i lavere grad, jo sværere mulighederne for hjemmearbejde er. Vi ser dog, at der for alle jobgrupper er omtrent lige mange, der er negativt indstillede. Således kan forskellene på tværs af jobgrupper skyldes, at man i de job, hvor forudsætningerne for hjemmearbejde er dårligst, blot har et mindre kendskab til brugen af hjemmearbejde og derfor er mere tilbøjelig til at være neutral eller ikke have en holdning til hjemmearbejde.

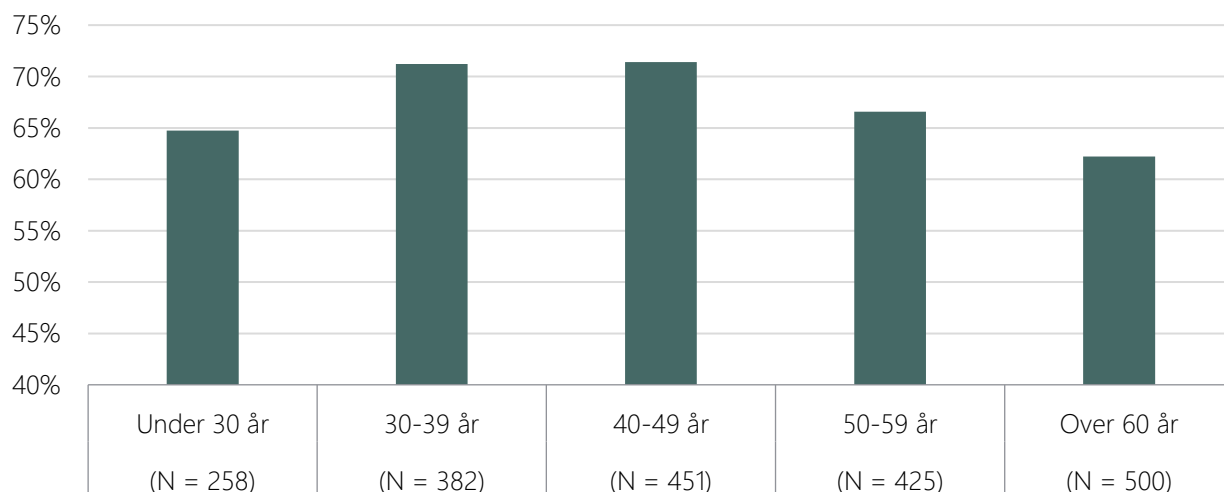
Der kan dog også være andre forklaringer på disse forskelle. At det er medarbejderne i digitale og vidensbaserede job, der er mest positive over for mulighederne for hjemmearbejde, kan således skyldes, at deres arbejde i høj grad

kan organiseres fleksibelt, og at de er vant til at arbejde med forskellige typer af digitale teknologier og har en forventning om en høj grad af selvstændighed og beslutningskompetence i jobbet. Også ansatte i traditionelle kontorjobs er i høj grad vant til at arbejde med digitale teknologier. Deres arbejde består også hovedsageligt af opgaver, der kan gennemføres på distancen, men samtidig indgår denne gruppe medarbejdere ofte som støttefunktioner og koordinatorefter andre kollegaers arbejde, og det kan forklare, hvorfor de er knapt så positive over for hjemmearbejde som ansatte i digitale og vidensbaserede job, idet det kan opleves som vanskeligere at koordinere samarbejde og fremdrift i et virtuelt eller hybridt miljø.

Hvad angår ansatte i fysiske og sociale jobs, er det værd at bemærke, at det fortsat er knap 60 pct., som er positive. For denne gruppe af medarbejdere vil det dog som hovedregel dreje sig om mere specifikke opgaver end jobbet som helhed, der kan udføres hjemmefra. Ofte vil det også kræve ændringer i arbejdsorganisering og detaljplanlægning at finde frem til opgaver, der evt. kan gennemføres på distancen, og som kan give denne gruppe af medarbejdere et mere fleksibelt arbejdsliv, og det vil typisk kræve en større ledelsesmæssig indsats.

Den gennemgående positive holdning til brugen af hjemmearbejde forekommer også, når der opdeles på aldersgrupper frem for jobgrupper. Dette fremgår af Figur 4.3 nedenfor, som viser andelen af lønmodtagere, der er positive over for hjemmearbejde, fordelt på aldersgrupper.

Figur 4.3 Andel lønmodtagere med en positiv holdning til hjemmearbejde, fordelt på alder



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenter har enten svaret "positiv" eller "meget positiv" på spørgsmålet om, hvad deres generelle holdning til hjemmearbejde er.

Som nævnt er der for alle grupper igen tale om en overvejende positiv holdning til hjemmearbejde. Således er det over 60 pct. i alle aldersgrupper, som er positivt indstillede over for hjemmearbejde. Der er dog stadig variationer på tværs af aldersgrupperne, og der tegner sig således et billede af, at det er medarbejderne i 30'erne og 40'erne, der er mest positive over for mulighederne for hjemmearbejde. Dette hænger sandsynligvis sammen med, at mange i denne aldersgruppe har hjemmeboende børn, hvorved den fleksibilitet, som brugen af hjemmearbejde kan give, især i høj grad er værdifuld.

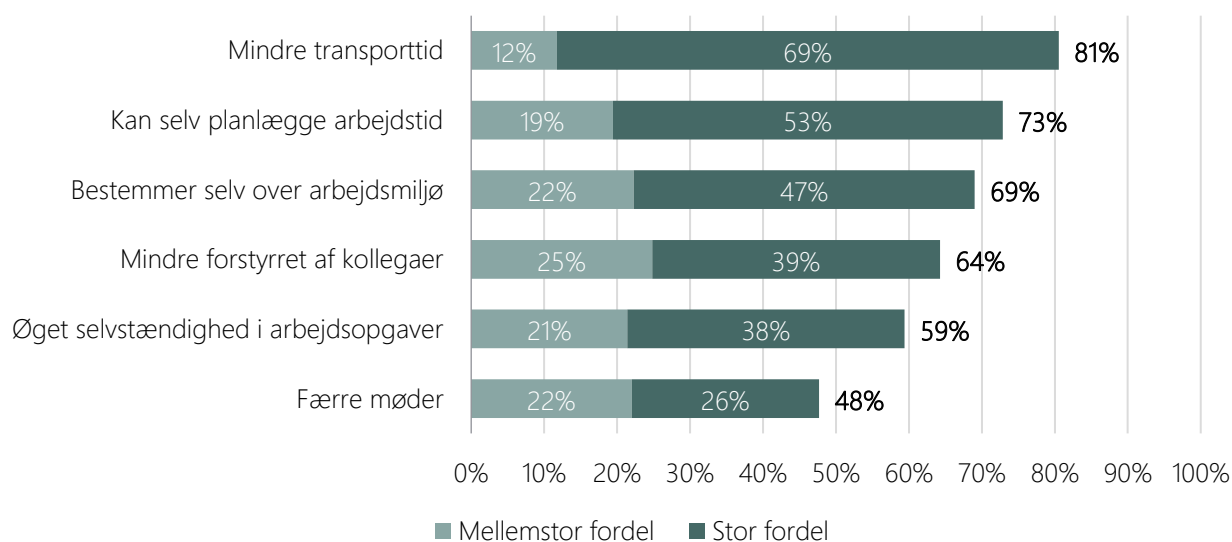
Derimod er både de yngste og de ældste på arbejdsmarkedet i lidt mindre grad positive. For de yngre, som jo i sagens natur vil være relativt nye på arbejdsmarkedet, peger interviewene på, at det i høj grad handler om onboarding og betydningen af de sociale relationer, opbygning af netværk og synlighed i forhold til nærmeste leder i forhold til faglig udvikling, og de behov kan være mere vanskelige at tilgodese, hvis medarbejderne i vidt omfang arbejder hjemmefra. For de lidt ældre medarbejdere kan holdningerne til hjemmearbejde i høj grad være betinget af et arbejdsliv, hvor normen igennem mange år har været, at man mødte fysisk op. Hvis man fx er team- eller afdelingsleder, er det fysiske nærvær på arbejdspladsen derfor forbundet med socialt samvær med yngre kolleger og muligheden for at sparre og hurtigt at give indspil for at få løst et problem, som det nævnes i et interview. Selv om de mere basale digitale kompetencer vurderes at være på plads, som vi viser i det følgende, kan en mere avanceret brug af digitale

teknologier, man skal kunne anvende parallelt, også opleves som en faktor, der tæller negativt i forhold til kvaliteten i opgaveløsning, vidensdeling osv. Dette kan ligeledes være en faktor, der særligt spiller ind blandt den ældre del af arbejdsstyrken.

SPARET TRANSPORTTID OG ØGET FLEKSIBILITET ER DE PRIMÆRE FORDELE VED HJEMMEARBEJDE – MEN DE SOCIALE AFSAVN UDGØR EN STOR ULEMPE

For at understøtte brugen af hjemmearbejde og herigennem blive i stand til at indfri de potentialer, som hjemmearbejde kan medføre, er det vigtigt at forstå, hvilke drivkræfter der er i spil. Samtidigt er det centralt at belyse de faktorer, der omvendt kan afholde medarbejderne fra at benytte sig af hjemmearbejde i et større omfang. Således kortlægger vi i det følgende de primære, umiddelbart oplevede fordele og ulemper ved hjemmearbejde blandt de danske medarbejdere. I første omgang illustrerer Figur 4.4 nedenfor de umiddelbare fordele, som medarbejderne oplever som følge af brugen af hjemmearbejde.

Figur 4.4 Oplevede fordele ved hjemmearbejde for danske lønmodtagere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt ind til, i hvor høj grad de forskellige aspekter er fordele ved hjemmearbejde.

Som det fremgår af figuren, anser 81 pct. af lønmodtagerne den sparede transporttid som en fordel, hvoraf hele 69 pct. oplever det som en stor fordel, hvorved transporttiden således er en helt afgørende positiv faktor for medarbejderne. Også mulighederne for i større omfang at planlægge sin arbejdstid og kontrollere sit arbejdsmiljø har relativt stor betydning set fra et medarbejderperspektiv. Parallelt hermed understreger flere af de interviewede virksomheder, at den fleksible tilrettelæggelse af arbejdet også ses som et redskab til en større grad af uddelegering af kompetence og autonomi i opgaveløsningen. I den forstand er hjemmearbejde indlejret i, hvad der i litteraturen er beskrevet som en nordisk ledelsesmodel og en vigtig motiverende faktor for mange medarbejdere⁴. På den baggrund kan brugen af hjemmearbejde bidrage til at sætte yderligere skub på den nordiske ledelsesmodel, hvor elementer som ansvarliggørelse, decentraliseret beslutningskompetence og en høj grad af personligt lederskab indgår som centrale dele af ledelsestilgangen.

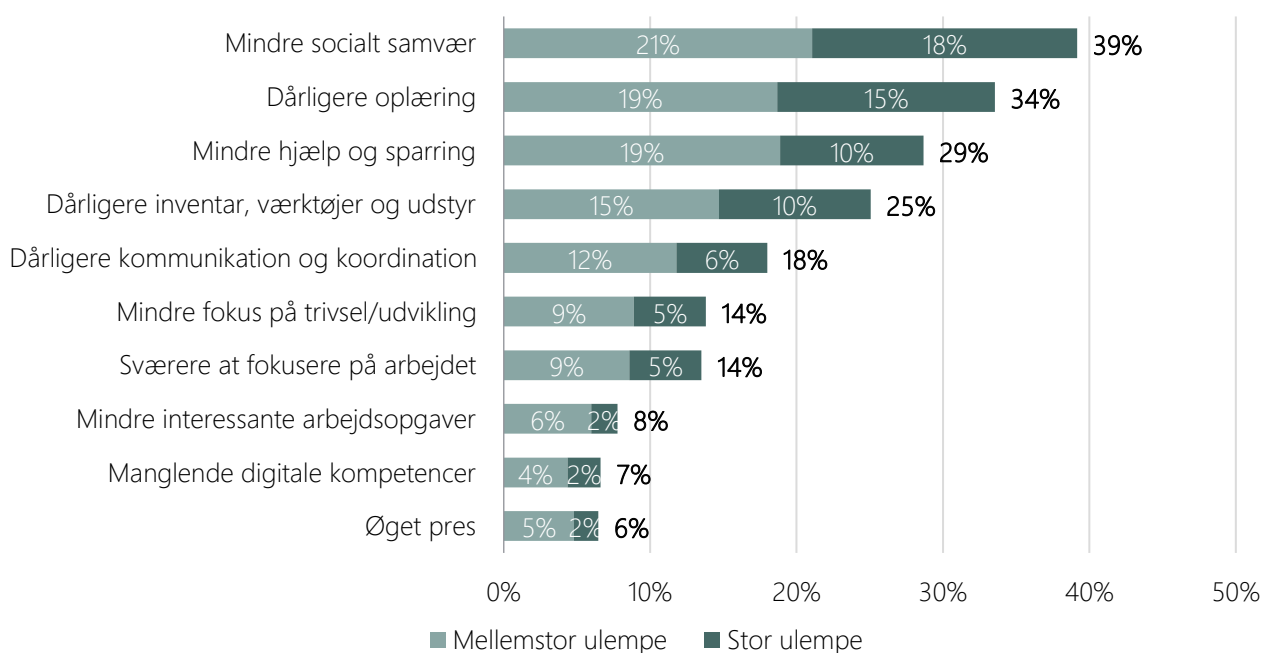
Det er værd at notere sig, at næsten 2 ud af 3 oplever det som en fordel at blive mindre forstyrret af sine kollegaer, mens knap halvdelen ser fordele forbundet med en lavere mødeaktivitet som følge af hjemmearbejde. Flere af interviewene peger dog på, at det kræver mere planlægning og koordinering, når medarbejderne ikke længere dagligt

⁴ Holt Larsen, Henrik, Neergaard Ulla (2007): Nordisk Lys - Et forprojekt om Nordisk ledelse og ledelse i Norden. KL 2007 <https://research.cbs.dk/da/publications/nordisk-lys-et-forprojekt-om-nordisk-ledelse-og-ledelse-i-norden->

er samlet på arbejdspladsen, blandt andet når det handler om løsningen af en mindre opgave eller et problem, fordi mulighederne for den umiddelbare dialog er begrænset på den hybride arbejdsplads. Dette understreger, hvordan der på nogle områder kan være en forskellig opfattelse af fordele og ulemper for medarbejdere og arbejdsgivere. Selv om en stor andel oplever færre forstyrrelser som en konsekvens af hjemmearbejde, peger internationale undersøgelser desuden på, at man som ledelse skal være opmærksom på, at brugen af 'instant messaging'-værktøjer, hvor det i nogen grad forventes, at der svares umiddelbart med det samme, i kombination med en øget brug af mobiltelefoner mv. meget nemt kommer til at skabe en anden form for støj. Dette kan påvirke trivsel og performance og kan indvirke negativt på lønmodtagernes oplevelse af at kunne arbejde mere uforstyrret hjemmefra.

I forlængelse af medarbejdernes umiddelbare fordele illustrerer vi i Figur 4.5 nedenfor de umiddelbare ulemper, som de danske lønmodtagere oplever som følge af hjemmearbejde.

Figur 4.5 Ulemper ved hjemmearbejde for danske lønmodtagere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt ind til, i hvor høj grad de forskellige aspekter er ulemper ved hjemmearbejde.

Som figuren viser, er ulemperne ved hjemmearbejde især forbundet med mindre socialt samvær, som 4 ud af 10 oplever som en ulempe. Flere af virksomhederne fortæller om, hvordan de har implementeret forskellige tiltag for at understøtte det sociale fællesskab. I én virksomhed arrangerer man eksempelvis fælles morgenmad en gang om ugen, hvor man mødes i fællesskab og kan deltage online, uanset hvor man befinder sig. En anden virksomhed har en ugentlig "Tant og fjas"-session på halvanden time, hvor reglen er, at man ikke må tale arbejde, for at sikre at man får tid til at vende stort og småt, selvom man ikke nødvendigvis er fysisk sammen hver dag. En tredje virksomhed har implementeret regelmæssige "Walk 'n talks" over telefonen og sætter tid af til at spille spil mod hinanden online, hvor det fremhæves, at det er meget op til de enkelte afdelinger, hvordan de sociale bånd vedligeholdes. Tiltagene varierer således fra virksomhed til virksomhed, og casene illustrerer samlet set, at selv relativt små tiltag kan være afgørende.

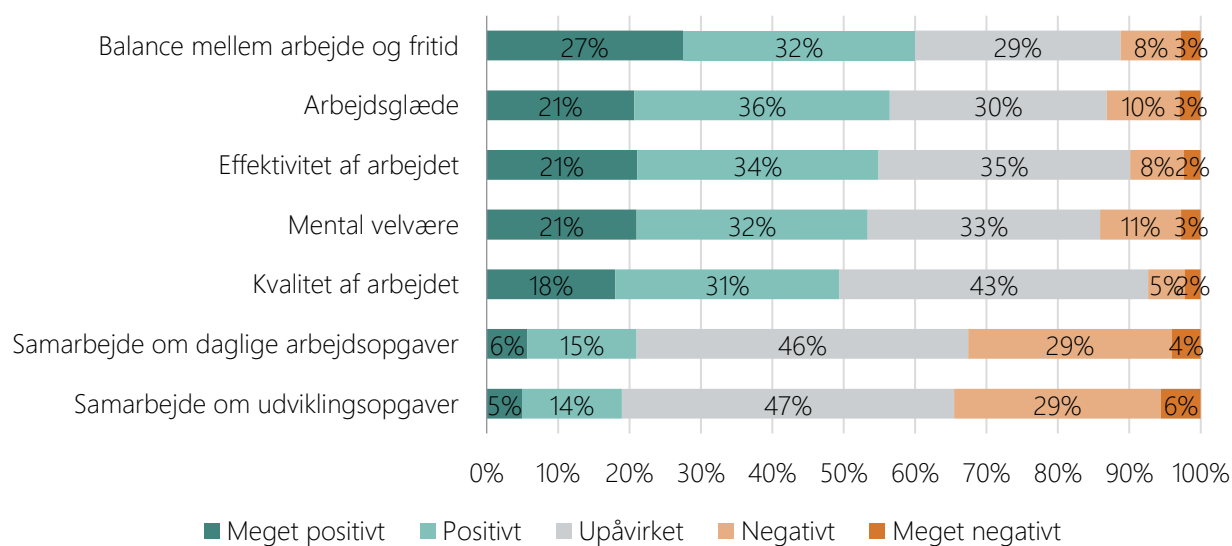
På det faglige område er det særligt dårligere oplæring og mindre hjælp og sparring, som opleves om ulemper. Dette tilkendegiver i omegnen af 3 ud af 10 medarbejdere. Omvendt opfattes manglende digitale kompetencer kun i meget lav grad som en generel ulempe. Både virksomheder og teamledere bør dog være opmærksomme på, at den fulde værdi af hybride arbejdsformer ift. planlægning, samarbejde, videndeling, idéudvikling, produktivitet mm. kan blive øget gennem en fælles udforskning af, hvordan forskellige digitale samarbejds-, proces- og HR-værktøjer

kan udnyttes bedre og mere innovativt, uden at det nødvendigvis behøver at være et spørgsmål om selve de digitale kompetencer.

POSITIVE IMPLIKATIONER AF HJEMMEARBEJDET SAMLET SET – MEN MED UDFORDRINGER, DER SKAL ADDRESSERES

De fordele og ulemper, som vi har kortlagt, kan trække i hver sin retning med hensyn til en række mere overordnede aspekter. Eksempelvis vil den øgede fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdsdagen ofte trække i en positiv retning, hvad angår arbejdsglæde og mentalt velvære, mens de sociale afsavn vil trække i modsat retning. Derfor kortlægger vi i Figur 4.6, hvordan brugen af hjemmearbejde påvirker forskellige aspekter af lønmodtagernes hverdag både i arbejdssammenhænge og i bredere forstand.

Figur 4.6 Implikationer af hjemmearbejde for danske lønmodtagere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt ind til, hvordan brugen af hjemmearbejde påvirker de forskellige aspekter.

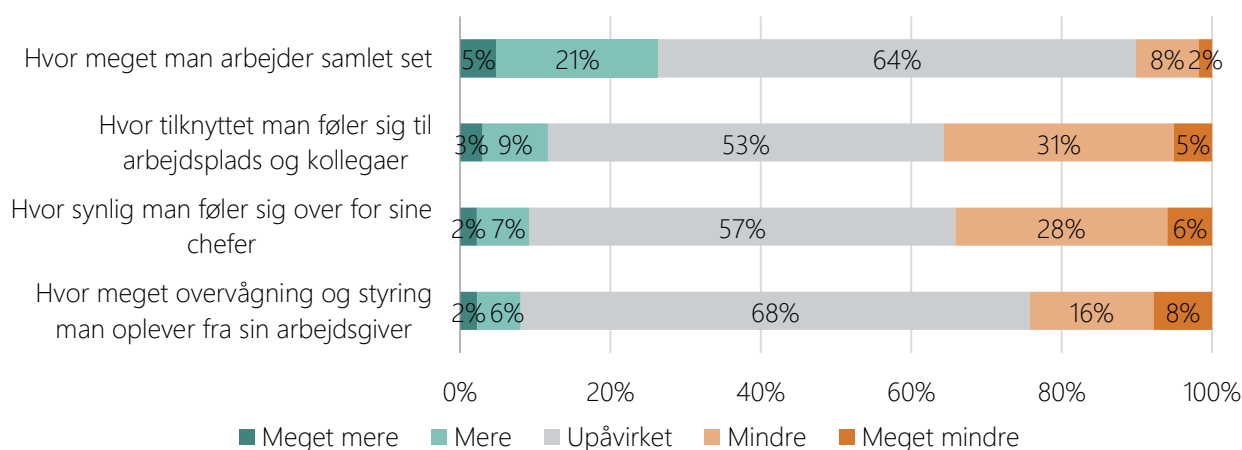
Både i arbejdssammenhænge og i bredere forstand er der positive implikationer at spore på en række områder. På den ene side påvirkes balancen mellem arbejde og fritid, den mentale velvære og arbejdsglæde i overvejende grad positivt af hjemmearbejde. Samtidigt vurderer lønmodtagerne også, at både effektivitet og kvalitet af arbejdet vokser ved hjemmearbejde. Sidstnævnte kan dels være en konsekvens af de færre forstyrrelser, man oplever på hjemmearbejdspladsen, samt muligheden for at indrette arbejdstid og -miljø efter egne præferencer. Som virksomhederne understreger i interviews, kan det dog også skyldes, at hjemmearbejdet kan være med til at fremme en performancebaseret kultur, hvor opgaver i endnu højere grad uddelegeres til dem, der har kompetencerne. I den forbindelse er mulighederne for hjemmearbejde i flere virksomheder indlejret i mål om at styrke virksomhedernes agilitet igennem tosidig fleksibilitet og en stærk kultur med fokus på fælles mål og performance frem for blot tilstedeværelse.

På trods af en række eksplicite fordele forbundet med hjemmearbejde, er der også oplevede barrierer i forhold til det daglige samarbejde om arbejds- og udviklingsopgaver og processer, der kan understøtte den hybride organisation. Medarbejderne antyder på den måde, ligesom virksomhederne også understreger det i interviews, at hybridarbejdet kan nødvendiggøre en skelnen mellem, hvilke typer af arbejdsopgaver der udføres hhv. fra hjemmearbejdspladsen og fra kontoret. Opgaverne hjemmefra kan således i højere grad være de mere selvstændige, individuelle opgaver, mens opgaver, der kræver et større omfang af samarbejde og sparring, kan nødvendiggøre et højere omfang af fysisk tilstedeværelse. I hvert fald indikerer besvarelserne, at man mange steder ikke har fundet frem til optimale modeller og processer, der kan understøtte samarbejde og udvikling i hybride og virtuelle miljøer, hvor

forskningen peger på, at det er helt afgørende for kvaliteten af udviklingsprocesser, at teamet oplever samhørighed på trods af afstand i tid og sted⁵.

Hvor nogle tendenser er meget entydige med hensyn til, om de udgør en positiv eller negativ implikation for arbejdstagerne – og i nogle tilfælde også arbejdsgivere – er der andre forhold, hvor det vil være mere subjektivt og varierende fra arbejdstagere til arbejdsgivere. Som nyansat medarbejder kan synlighed ift. ledelsen eksempelvis være af stor betydning ift. indslusningen på en arbejdsplads, mens det omvendt for en mere erfaren medarbejder kan betyde, at de oplever en ledelsesstil præget af mikro-management, som kan påvirke deres motivation negativt. Således viser vi i Figur 4.7 en række yderligere implikationer af hjemmearbejde for de danske medarbejdere.

Figur 4.7 Implikationer af hjemmearbejde for danske lønmodtagere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt, hvordan brugen af hjemmearbejde påvirker de forskellige aspekter.

Figuren antyder en tendens til, at lønmodtagerne i gennemsnit øger deres arbejdstid en smule som følge af hjemmearbejde – over hver fjerde vurderer, at de arbejder mere, mens blot hver tiende vurderer, at hjemmearbejde har reduceret arbejdstiden. Det kan skyldes, at den sparede transporttid ikke alene omsættes til mere fritid, men at dele af den sparede tid bevidst eller ubevidst også veksles til mere arbejdstid. Er det et aktivt og frit valg eksempelvis at fordele den sparede transporttid ligeligt mellem arbejdstid og fritid, kan det umiddelbart tolkes som en positiv implikation. Omvendt kan det også være et udtryk for, at grænsen mellem arbejde og fritid flyder sammen, når hjemmet pludselig også er en arbejdsplads, hvorved medarbejderne har vanskeligere ved at lægge arbejdet fra sig. Nogle af de interviewede virksomheder understreger nødvendigheden af at være opmærksom på risici for stress og udbrændthed, hvis medarbejderne føler de skal være tilgængelige "24/7". Dette gælder særligt for nyansatte medarbejdere, hvor virksomhederne peger på klare rammer for tilgængelighed – eksempelvis gennem specifikke retningslinjer for, i hvilke tidsrum der f.eks. bør svares på e-mails, men også aftaler omkring kontakt og tjek-ind i løbet af en arbejdsdag og en fortløbende opfølgning på trivsel.

Hvad angår tilknytning til arbejdspladsen og synlighed ift. ledelsen oplever medarbejderne i overvejende grad, at begge dele reduceres. Disse aspekter har betydning for både trivsel og fastholdelse, og det understreger vigtigheden af en kontinuerlig dialog og opfølgning samt betydningen af onboarding - også fx i forlængelse af barsel eller læn-gerevarende sygdom. Det er ikke kun store virksomheder med en HR-funktion, der har fokus på betydningen af synlighed over for ledelsen ift. trivsel, fastholdelse og performance. Litteraturen viser således helt grundlæggende, at når en medarbejder føler sig mindre synlig over for sin leder, så er der en øget risiko for, at den pågældende medarbejder oplever manglende udvikling i jobbet, hvilket videre kan have en negativ påvirkning på

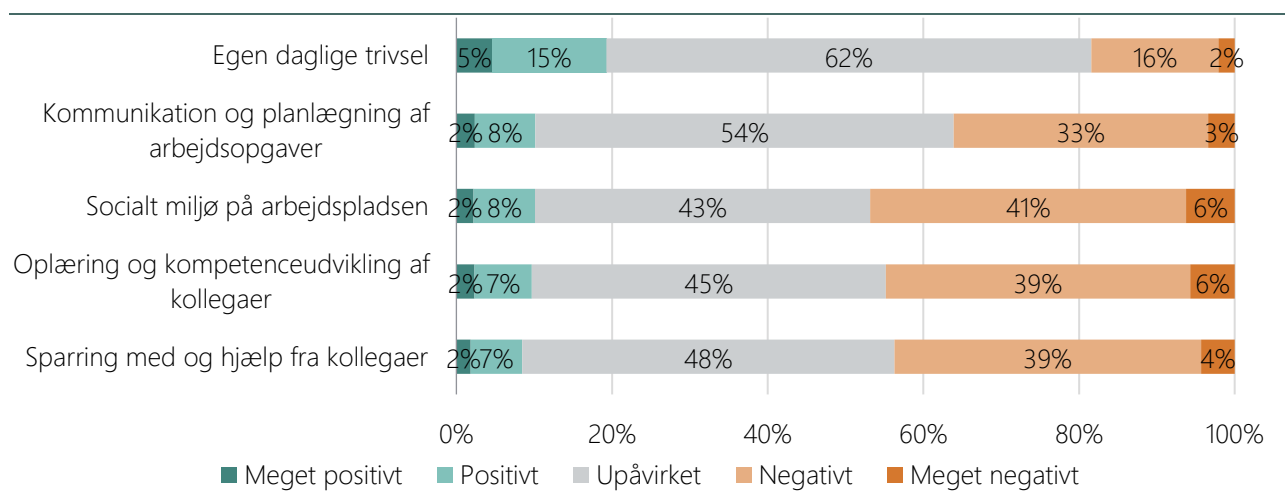
⁵ Ijsselsteijn, Wijnand A. (2006): History of Telepresence. In 3D Videocommunication: Algorithms, Concepts and Real-Time Systems in Human Centred Communication. John Wiley and Sons

medarbejderomsætningen⁶. Set fra et medarbejderperspektiv taler den reducerede tilknytning til arbejdspladsen dog omvendt også ind i de tiltagende præferencerne om mere fleksible arbejdsliv, hvor også forhold som ansættelsesformer og -varighed udvikler sig, og hvor en meget tæt tilknytning til ens arbejdsplads måske ikke i samme grad er et centralt ønske fra medarbejderne sammenlignet med tidligere. I det lys er en mindre tilknytning til arbejdspladsen ikke så entydigt en negativ udvikling, hvis det forekommer som led i en bredere udvikling af arbejdstagernes præferencer til deres arbejdsliv med hyppigere jobskifter, selvom det for virksomhederne kan være en udfordring ift. motivation og fastholdelse.

Endeligt oplever en ud af fire medarbejdere mindre overvågning og styring fra sin arbejdsgiver ved hjemmearbejde, mens mindre end hver tiende oplever det modsatte. Igen kan dette være både en positiv og negativ implikation, afhængigt af medarbejdernes grad af selvstændighed og evne til selvledelse mv., men for mange medarbejdere vil det formentligt i overvejende grad have en positiv indvirkning, at man føler sig mindre overvåget af sin chef. Som virksomhederne også påpeger i interviews, understreger dette dog, hvordan den gensidige tillid er en af de helt centrale faktorer for at hjemmearbejde kan fungere. Virksomhederne understreger i interviews, at en mere direkte styring kan reducere graden af agilitet i organisationen, som arbejdsgiverne ser som en entydig positiv effekt af hjemmearbejde og øget fleksibilitet. Generelt peger interviewene på et større fokus på fælles mål og performance som redskab til opfølgning. Interviewene understreger, at det er helt centralt, at lederne har en åben dialog om, hvordan man følger op på performance, og at den enkelte og teamet får løbende tilbagemelding på performance. I den forbindelse er det for nogle teamledere en krævende opgave at sikre en balance og transparens i dialogen mellem styring og relationel ledelse, som nogle ser som en ny opgave for mellemlederne, der kræver coaching og træning.

I det foregående har vi beskrevet mange af de konsekvenser af hjemmearbejde, som medarbejderne oplever, når de selv arbejder hjemmefra. Hjemmearbejde kan dog også ses som en eksternalitet i den forstand, at én medarbejders brug af hjemmearbejde også påvirker de andre medarbejdere i organisation, der ikke samtidigt også arbejder hjemme. For at komme hele vejen rundt om alle konsekvenserne af hjemmearbejde har vi derfor også spurgt ind til, hvilke implikationer medarbejderne oplever, når de selv arbejder fysisk, mens deres kollegaer arbejder hjemme. Dette fremgår af Figur 4.8 nedenfor.

Figur 4.8 Implikationer af kollegaers hjemmearbejde for danske lønmodtagere, når de selv møder ind fysisk



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt, hvordan kollegaers brug af hjemmearbejde, mens man selv møder fysisk ind på kontoret, påvirker de forskellige aspekter.

⁶ Beauregard, T. A., Basile, K. A., and Canónico, E. (2019), Telework: outcomes and facilitators for employees, in Landers, R. N. (ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 511-543

På trods af den overordnet set positive vurdering af hjemmearbejde understreger figuren igen, at den hybride arbejdsplads også er forbundet med ulemper, der særligt relaterer sig til det sociale samvær samt læring og sparring på arbejdspladsen, hvilket mange lønmodtagere forbinder med kvalitet og udviklingen i jobbet – og disse ulemper kan også risikere at påvirke medarbejdere, der ikke selv har mulighed for eller benytter sig af hjemmearbejde. Hvis man som virksomhed forfølger en fleksibiliseringsstrategi, hvor der er vide rammer for, hvornår man arbejder hjemmefra, så kræver det således overvejelser om, hvordan de fysiske rammer indrettes, så medarbejderne, der stadig vælger at møde ind, oplever værdien af samvær på arbejdspladsen i form af det sociale samspil, videndeling mv.⁷ Kvaliteten af det sociale fællesskab har en afsmittende effekt på læringsmuligheder, videndeling, hjælp og sparring, og med en høj grad af fleksibilitet er det derfor væsentligt at skabe organisatoriske rammer, så det sociale fællesskab bliver næret, og at man i virksomhederne får tilbagemeldinger på dette fra de ansatte og ledere.

Samlet set viser spørgeskemaundersøgelsen til de danske lønmodtagere, at brugen af hjemmearbejde rummer en række potentialer for medarbejderne. Hvor de umiddelbare fordele er af mere praktisk karakter såsom den sparede transporttid, muligheden for i højere grad at tilrettelægge sin arbejdstid og -miljø efter egne præferencer samt færre forstyrrelser fra kollegaerne, så har fordelene en række positive implikationer for medarbejderne i bredere forstand i form af højere produktivitet samt bedre mental velvære og balance mellem arbejdsliv og fritid. Der er dog også ulemper, man skal være opmærksom på, særligt med hensyn til det sociale, samt hvad angår mulighederne for samarbejde, sparring og læring. Skal potentialerne ved hjemmearbejde indfries til fulde, vil det således være væsentligt at have disse barrierer for øje i forbindelse med implementering af tiltag.

For de danske virksomheder vil flere af disse potentialer og barrierer gå igen. Dog vil der også være en række aspekter, som primært blot er relevante for virksomhederne. Hvordan virksomhederne ser på brugen af hjemmearbejde, og hvad det indebærer af potentialer, barrierer og implikationer generelt, vil vi således belyse i det følgende.

4.2 Arbejdsgivernes perspektiver

Ligesom medarbejdernes perspektiver er arbejdsgivernes perspektiver centrale at belyse med hensyn til at identificere indsatsområder, som kan understøtte en øget og/eller mere effektiv anvendelse af hjemmearbejde. Konkret handler det om at belyse, hvilke potentialer hjemmearbejde kan medføre for de danske virksomheder, samt hvilke barrierer der kan stå i vejen for brugen af hjemmearbejde og herigennem indfrielsen af de potentialer, det medfører. Denne del af analysen viser:

- De danske arbejdsgivere er i meget overvejende grad positivt indstillede over for hjemmearbejde, om end i lidt mindre grad end medarbejderne. Ca. hver anden har et positivt syn på hjemmearbejde, mens 15 pct. har et negativt syn. Den overvejende positive indstilling er gennemgående, dog med forskelle på tværs af virksomhedsstørrelse og geografisk placering, hvor resultaterne, hvad sidstnævnte angår, igen giver en indikation af, at hjemmearbejde særligt kan komme områderne uden for de større byer til gode.
- De største potentialer for virksomhederne består i bedre muligheder for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Ca. 55 pct. vurderer, at brugen af hjemmearbejde gavner rekrutteringsmulighederne, mens over 6 ud af 10 vurderer det har en positiv effekt på fastholdelsen af medarbejdere. I begge tilfælde er det blot 7-9 pct., som vurderer det modsatte. Derudover ser arbejdsgiverne i lidt mindre omfang også potentialer, hvad angår indretning, skalering og placering af den fysiske arbejdsplads.
- Hvad angår barriererne, forekommer udfordringer med implementering af virksomhedskultur som den største, idet knap 6 ud af 10 virksomheder anser dette som en barriere. Derudover vurderer ca. halvdelen også, at en mere udfordrende ledelsesopgave med hensyn til balancering af trivsel og produktivitet udgør en barriere, mens næsten lige så mange fremhæver risici, hvad angår IT-sikkerhed og GDPR. På samme

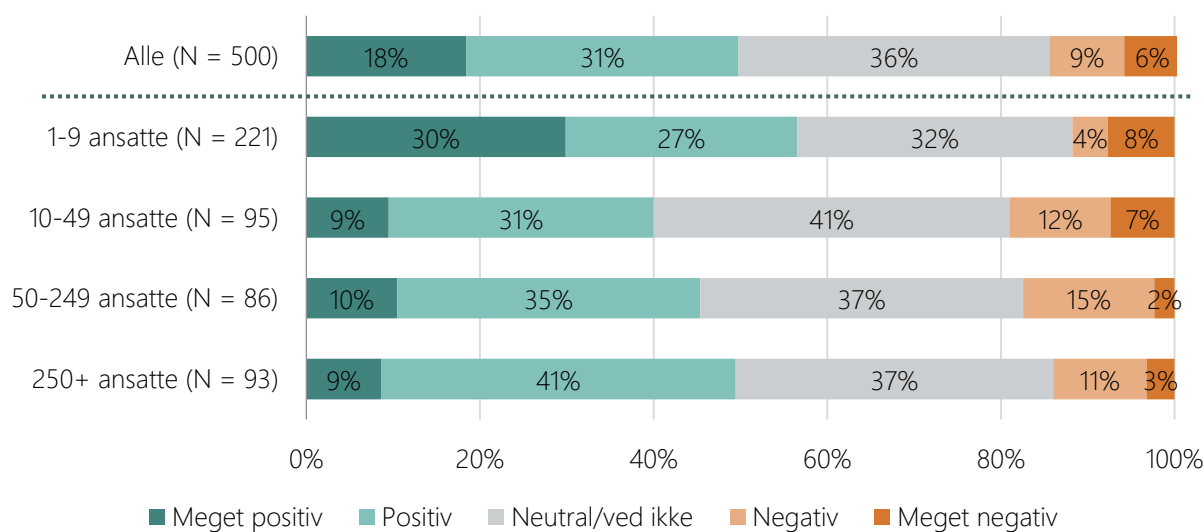
⁷ Radu C.; Deaconu, A.; Kis I.A.; Jansen A.; Mişu S.I. (2023) New Ways to Perform: Employees' Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era. Sustainability 15-7. https://www.researchgate.net/publication/369674990_New_Ways_to_Perform_Employees'_Perspective_on_Remote_Work_and_Psychological_Security_in_the_Post-Pandemic_Era

måde som medarbejderne, vurderer arbejdsgiverne også, at det sociale miljø såvel som samarbejde og sparring påvirkes negativt.

ARBEJDSGIVERNE ER OGSÅ POSITIVE OVER FOR HJEMMEARBEJDE – MEN I LIDT MINDRE GRAD END DERES ANSATTE

Som i foregående afsnit med medarbejderne kortlægger i indledningsvist den overordnede holdning til brugen af hjemmearbejde blandt de danske arbejdsgivere. Igen opdeler vi på forskelle karakteristika med henblik på at udlede, for hvilke virksomheder potentialerne er størst, og omvendt, for hvilke virksomheder barriererne fylder mere. I første omgang illustrerer vi i Figur 4.9 herunder den generelle holdning til hjemmearbejde samt holdningen fordelt på virksomhedsstørrelser.

Figur 4.9 Holdning til hjemmearbejde blandt danske arbejdsgivere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked.

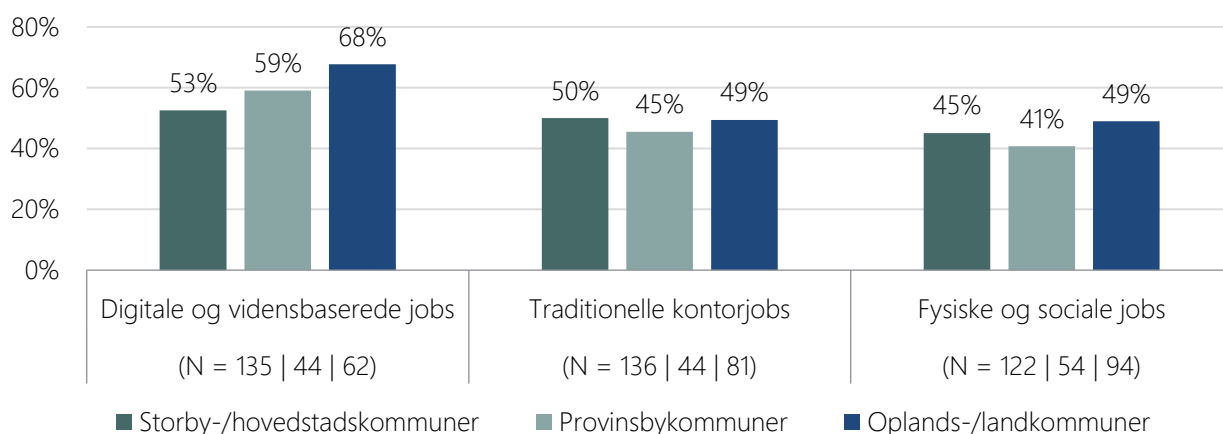
Som det fremgår af figuren, er arbejdsgiverne i overvejende grad glade for hjemmearbejde. Knap halvdelen er positivt indstillede, mens blot 15 pct. har en negativ holdning. Begejstringen er således en smule mindre end blandt medarbejderne, hvor 2/3 var positive, mens ca. blot halvt så mange var negative. Inddeler man besvarelsene efter virksomhedsstørrelser, påvirkes resultaterne en smule af, at vi ikke er i stand til at skille virksomheder med f.eks. 1-2 medarbejdere fra de øvrige virksomheder i det laveste interval. Virksomheder med så få medarbejdere vil dog givetvis allerede være indrettet som en form for hjemmekontor i forvejen, og disse virksomheder vil derfor formentlig have en helt grundlæggende positiv indstilling til brugen af hjemmearbejde. Det kan sløre resultaterne, idet det særligt interessante er at høre perspektiverne på hjemmearbejde blandt virksomheder, hvor medarbejderne både har mulighed for at møde på en fysisk arbejdsplads og arbejde hjemmefra.

Besvarelsene derfra kan forklare, hvorfor de helt små virksomheder ser ud til at have den klart mest positive indstilling til hjemmearbejde, men ser man bort herfra, ser det ud til, at glæden ved hjemmearbejde vokser, jo større virksomhederne bliver. Det kan skyldes, at det i mindre virksomheder ofte vil være lederen, der har ansvar for både strategi, drift, ledelse af medarbejdere mv., og hjemmearbejdet kan i den optik være svært at skulle rumme sammen med alle de øvrige opgaver. Samtidigt kan det fysiske fravær af medarbejdere også have en endnu større negativ betydning for det sociale i små virksomheder, hvor der i forvejen er færre mennesker ansat, hvilket således også kan være en forklaring på, hvorfor holdningen er en smule mindre positiv i de mindre virksomheder.

Som det tidligere er beskrevet, indikerer medarbejdernes ændrede bosætningsvaner samt deres øgede mobilitet, at en udvidet brug af hjemmearbejde særligt har potentiale til at komme kommunerne uden for de større byer til gode. Hvorvidt dette også kommer til udtryk blandt de danske virksomheder, undersøger vi ved at belyse virksomhedernes

holdning til hjemmearbejde på tværs af de danske kommunegrupper som tidligere anvendt i Figur 3.12. Dette fremgår af Figur 4.10 nedenfor. I figuren er der samtidigt foretaget en opdeling på baggrund af, hvilke jobtyper virksomhederne har ansat, da der som tidligere beskrevet er væsentlige forskelle på mulighederne for hjemmearbejde på tværs af jobtyper. Idet den samme virksomhed godt kan have flere forskellige typer af medarbejdere ansat, kan en virksomhed godt optræde under flere forskellige jobtyper i figuren.

Figur 4.10 Andel af danske arbejdsgivere, der er positivt indstillet over for hjemmearbejde, fordelt på jobtyper i virksomhederne og kommunetyper



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked. Figuren illustrerer andelen af respondenterne, der har svaret, at de enten er "positivt" eller "meget positivt" indstillet over for brugen af hjemmearbejde i virksomheden. En virksomhed kan godt have flere forskellige jobtyper ansat og dermed gå igen flere gang i figuren.

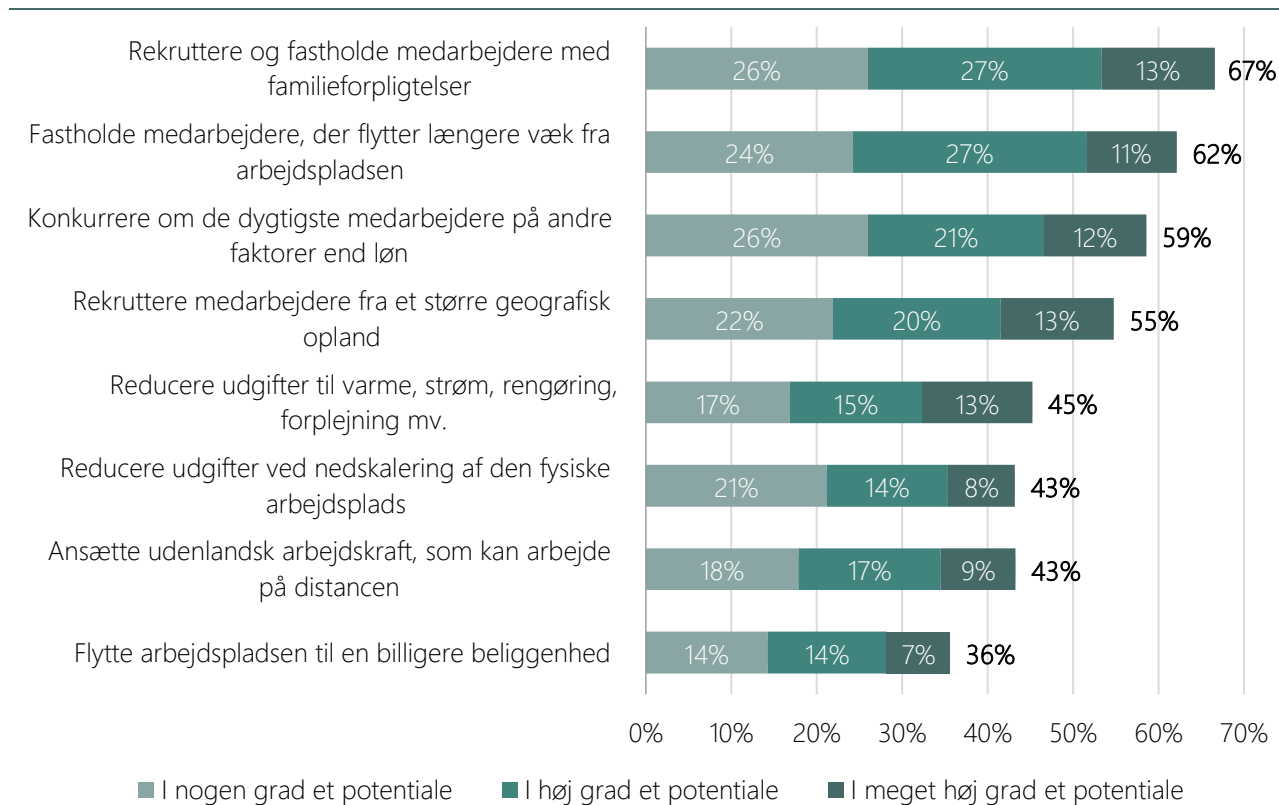
Som det fremgår af figuren, er der blandt arbejdsgiverne grundlæggende den samme tendens som blandt medarbejderne til, at de digitale og vidensbaserede jobs er forbundet med de største positive effekter af hjemmearbejde. Således er det blandt alle kommunetyperne tilfældet, at det er de virksomheder, der har medarbejdere ansat i digitale og vidensbaserede jobs, som er mest positivt indstillet ved hjemmearbejde. Herefter følger virksomheder med ansatte i traditionelle kontorjobs, mens holdningen generelt er lidt mindre positiv blandt virksomheder med ansatte i fysiske og sociale jobs. Det bemærkes, at virksomhederne godt kan have flere af de tre forskellige typer ansat, hvormed nogle virksomheder kan gå igen flere gange i figuren, hvilket kan sløre forskellene på tværs af jobtyper. Den mere positive indstilling over for hjemmearbejde blandt virksomheder med digitale og vidensbaserede jobs kan hænge sammen med, at de digitale og vidensbaserede jobs indebærer opgaver, der lettest kan udføres på distancen, uden at man som virksomhed nødvendigvis skal foretage en række organisatoriske ændringer. Det kan også være et spørgsmål om, at medarbejdere i disse jobtyper har de største forventninger til et fleksibelt arbejdsliv, hvormed hjemmearbejde i den forstand i højere grad kan fungere som både et fastholdelses- og et rekrutteringsparameter.

Sammenligner man besvarelserne på tværs af kommunetyper for virksomheder med samme jobtyper, er der for virksomheder med traditionelle kontorjobs og fysiske og sociale jobs ingen nævneværdige, systematiske forskelle på, hvor positive arbejdsgiverne er over for hjemmearbejde, afhængigt af kommunetype. Det gør sig omvendt gældende for virksomheder med digitale og vidensbaserede jobs, hvilket er særligt interessant at fokusere på, idet muligheden for hjemmearbejde jo umiddelbart er størst her. Her forekommer der en klar tendens til, at den positive indstilling til hjemmearbejde er større, når man bevæger sig væk fra storby- og hovedstadskommunerne. Tallene indikerer på den måde igen, at potentialerne ved hjemmearbejde kan være særligt store uden for de store byer – herunder i særlig grad i oplands- og landkommunerne, som er karakteriseret ved, at byerne her er relativt små.

STORE REKRUTTERINGS- OG FASTHOLDELSMÆSSIGE POTENTIALER – MEN KULTUR OG SAMARBEJDE UDFORDRES

Hvad disse potentialer helt konkret dækker over for virksomhederne, og i hvor stort omfang de kan forekomme, er også centralt at få afdækket med henblik på at identificere, hvordan indfrielsen af potentialerne bedst kan understøttes. Dette belyser vi i Figur 4.11 nedenfor.

Figur 4.11 Potentialer ved hjemmearbejde blandt danske arbejdsgivere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 500 arbejdsgivere på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt, i hvor høj grad de forskellige aspekter er potentialer ved brugen af hjemmearbejde i virksomheden.

Figur 4.11 viser, at fastholdelse og rekruttering anses som de største potentialer forbundet med hjemmearbejde. Det handler i særligt høj grad om rekruttering og fastholdelse af medarbejdere med familieforpligtelser. Dette ligger fint i tråd med, at det som tidligere vist er medarbejderne i 30'erne og 40'erne, hvor familielivet spiller en større rolle, som er mest positive over for hjemmearbejde. Fastholdelse af medarbejdere, der ønsker at flytte længere væk, muligheden for at rekruttere medarbejdere, der i forvejen bor længere væk, samt brugen af hjemmearbejde som et nyt parameter i konkurrencen om den kvalificerede arbejdskraft ses endvidere som et potentiale for over halvdelen og op mod 6 ud af 10 arbejdsgivere. Rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, som alene arbejder på distancen fra udlandet, anses som et potentiale for 4 ud af 10 arbejdsgivere, hvilket stadig er en relativt høj andel, taget i betragtning at det forudsætter et noget mere omfattende omfang af hjemmearbejde end de øvrige potentialer.

Udover rekruttering og fastholdelse er der også en række potentialer, hvad angår besparelser på den samlede drift, som også spiller en rolle, om end i mindre omfang. Det drejer sig primært om besparelser på den daglige drift i form af færre udgifter til varme, strøm mv. og i lidt mindre omfang også om muligheden for at nedskalere den fysiske arbejdsplads og derigennem opnå besparelser på huslejen. Flytning af hele arbejdspladsen til en billigere beliggenhed er samtidigt et potentiale for ca. hver tredje arbejdsgiver, og er således umiddelbart det lavest rangerede potentiale. Denne andel må dog stadig siges at være en relativt høj andel, taget i betragtning hvor stor en beslutning det er at flytte en hel virksomhed til en ny geografisk beliggenhed. Interviewene understreger, at besparelser i lejeudgifter som følge af færre kvadratmeter kan indebære fælles kantine og deling af mødelokaler med andre

virksomheder, men også reduktioner i omfanget af enkeltkontorer. Således har man i nogle af virksomhederne som en konsekvens af hjemmearbejde valgt at organisere de fysiske rammer anderledes med henblik på netop at styrke både fællesskabet og samarbejdsmulighederne. På den baggrund har man i flere virksomheder samtidigt opsagt kvadratmeter som følge af brugen af hjemmearbejde, og en større virksomhed fortæller, at de som konsekvens af den øgede fleksibilitet, hvor de også har foretaget store ændringer i den fysiske indretning af arbejdspladsen, har opnået besparelser på driften på hele 36 pct. Det reducerede behov for enkeltmandskontorer og det omvendt større fokus på fællesskab og samarbejde på den fysiske arbejdsplads understreger igen, hvordan brugen af hjemmearbejde også til en vis grad indebærer forskellige måder at arbejde på, afhængigt af om medarbejderne arbejder hjemme eller på kontoret, idet det fysiske fremmøde nu i højere grad finder sted med henblik på at løse opgaver, der indebærer samarbejde, sparring og vidensdeling, mens den mere individuelle og selvstændige opgaveløsning i højere grad kan give mening at udføre hjemmefra uden forstyrrelser.

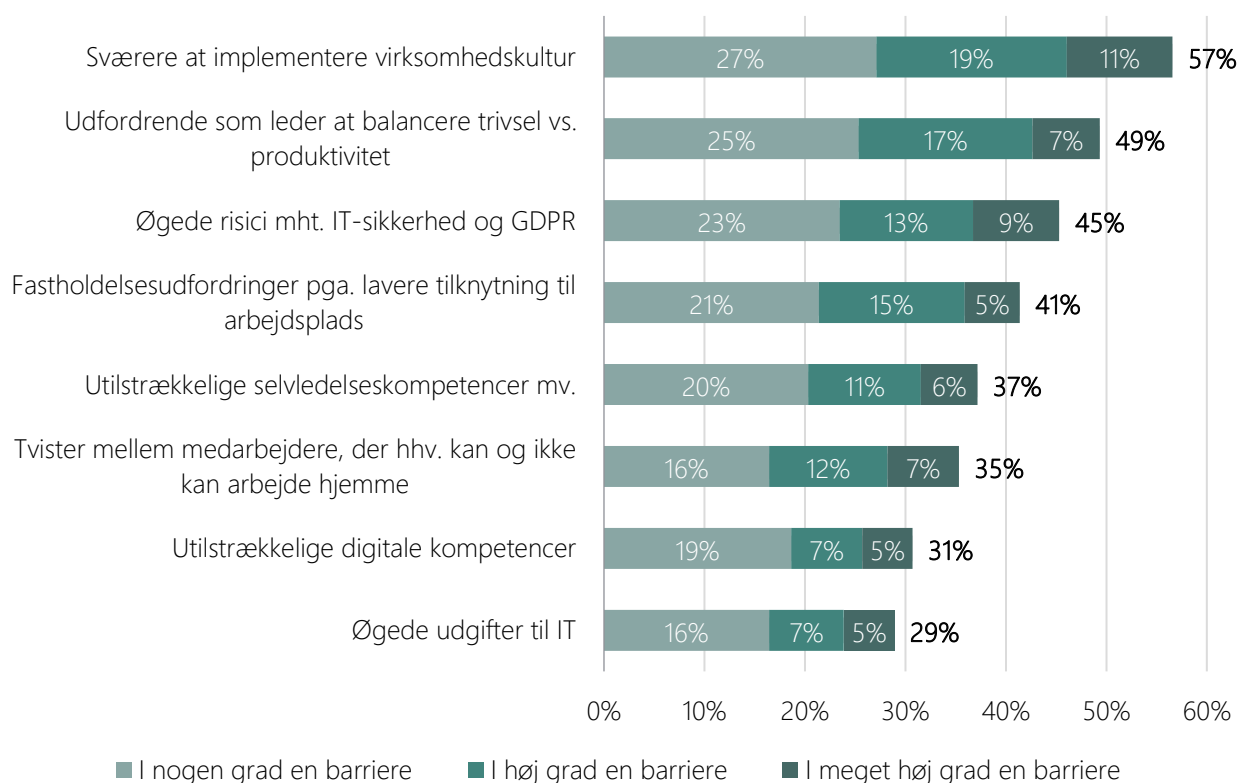
Samlet set viser interviewene, at virksomhedernes rationale for den øgede fleksibilitet er, at medarbejdernes trivsel ses som vejen til at sikre en høj effektivitet og performancekultur. Det fremmer en orientering mod fælles mål, hvilket øger virksomhedens samlede agilitet, understreger flere. I den forstand er hjemmearbejde i flere af de interviewede virksomheder et strategisk tilvalg, der kan styrke virksomhedens brand i en kontekst præget af øget konkurrence om kvalificeret arbejdskraft. På den måde kan tilbuddet om hjemmearbejde for nogle virksomheder således i mere simpel forstand være et redskab, som anvendes aktivt ift. fastholdelse og rekruttering af medarbejdere uanset valg af model for hjemmearbejde. For andre virksomheder indlejrer hjemmearbejde sig dog også i en større omstillingsproces som led i et fokus på den moderne virksomhed, fleksibilitet i bredere forstand og et mere globaliseret arbejdsmarked. Disse omstillingsprocesser er accelereret på grund af erfaringerne under pandemien, og som en teamleder fortæller, så har disse erfaringerne gjort, at ledere, der eventuelt har været skeptiske ift. hjemmearbejdets påvirkning på produktivitet mv., ikke længere har de samme argumenter.

I virksomheder, hvor hjemmearbejde er indlejret i en større omstillingsproces, er der typisk foretaget ændringer i de fysiske rammer, så medarbejderne f.eks. ikke længere har faste pladser, men at det i stedet er aktiviteterne, der afgør, hvor man sidder, når man er til stede på arbejdspladsen. Medarbejderne har samtidig en høj grad af fleksibilitet mht. arbejdets tilrettelæggelse, typisk aftalt med den nærmeste leder. Erfaringerne viser, at tilgangen til hjemmearbejde i flere virksomheder på den måde bygger på et bredere fleksibilitetsbegreb, som derfor også handler om, hvordan man som virksomhed arbejder med den organisatoriske indretning af arbejdspladsen og sikrer, at den er tilpasset til den øgede fleksibilitet. På den måde kommer potentialerne for virksomhederne til at dække bredere end de umiddelbare rekrutterings-, fastholdelses- og omkostningsmæssige potentialer, idet hjemmearbejde bliver et udtryk for en større modernisering af virksomheden i en mere fleksibel og agil retning

Endeligt peger enkelte interviews på, at den fleksible tilrettelæggelse også har en positiv effekt på virksomhedernes kundemarkeder. Idet medarbejderne er bedre i stand til at løse opgaver på distancen, så har det i praksis betydet, at virksomhederne også har været i stand til at hjælpe kunder længere væk uden at skulle sende medarbejderne fysisk ud til kunden, hvorved det bliver økonomisk attraktivt for kunderne at gøre brug af serviceydelser på trods af de geografiske forskelle.

Lige så vel som potentialerne, er det også centralt at afdække de umiddelbare barrierer ved hjemmearbejde, som virksomhederne står over for. En forudsætning for at hjemmearbejde kan implementeres succesfuldt, og at man på den baggrund kan høste gevinsterne derved, er, at man er opmærksom på de forskellige barrierer, der kan forekomme, og at man besidder de rette redskaber til at nedbryde dem. Dette sætter vi fokus på i det følgende, hvor Figur 4.12 illustrerer, hvilke barrierer der fylder mest blandt de danske arbejdsgivere.

Figur 4.12 Barrierer for hjemmearbejde blandt danske arbejdsgivere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt, i hvor høj grad de forskellige aspekter er barrierer for brugen af hjemmearbejde i virksomheden.

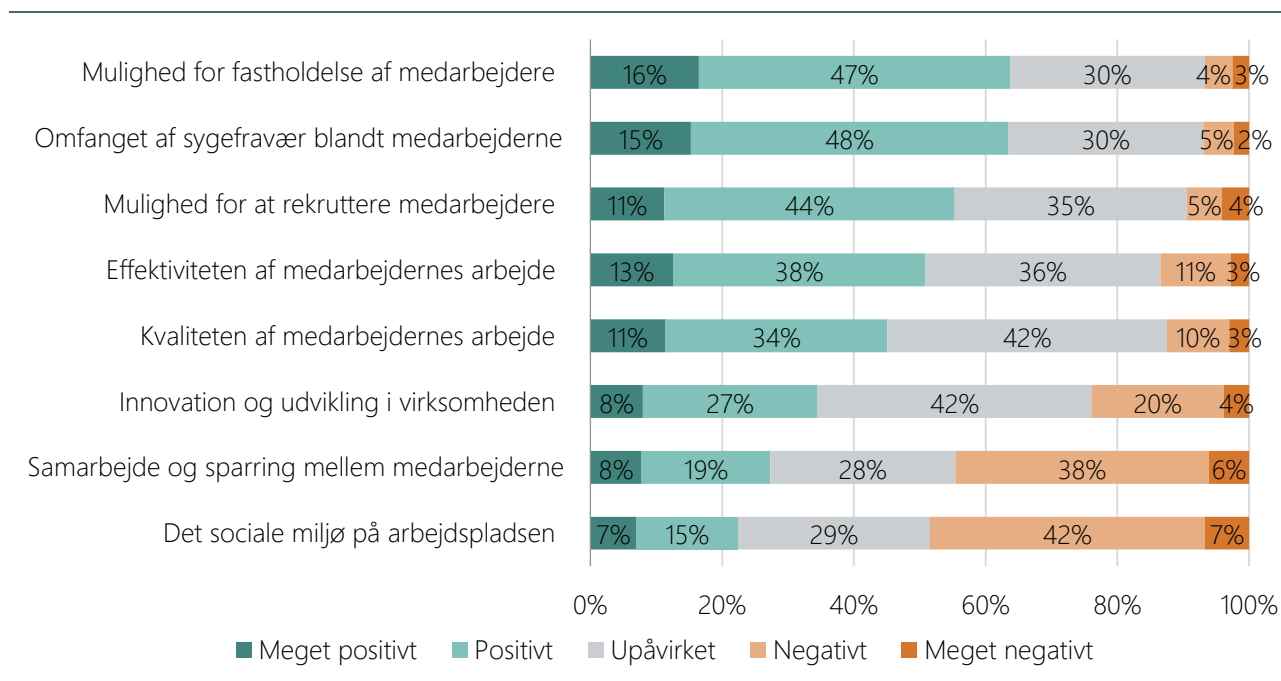
Som figuren viser, udfordres implementering af en stærk virksomhedskultur af brugen af hjemmearbejde, idet næsten 6 ud af 10 oplever dette aspekt som en barriere. Dette bekræftes i virksomhedsinterviewene. Kulturen har en afsmitende effekt på trivsel og produktivitet samt for fastholdelse. I forbindelse med onboarding af nye medarbejdere fremhæves vigtigheden af, at nyansatte får skabt netværk og relationer ind i virksomheden til øvrige kolleger som en forudsætning for, at de bliver en del af virksomhedskulturen, og at de fagligt kommer ind i deres job. For at adressere risikoen for, at kulturen påvirkes negativt, understreger hovedparten af virksomhedsinterviewene betydningen af relationel ledelse, hvor team og afdelingsledere i samarbejde med deres medarbejdere finder frem til løsninger i spændet mellem de individuelle behov og ønsker, teamets opgaver og trivsel som et kollektivt anliggende samt virksomhedens strategiske mål og performance. Dette relaterer sig i høj grad også til den næststørste barriere vedrørende udfordringer med balancering af medarbejderes trivsel og produktivitet, som hver anden arbejdsgiver oplever som en barriere, og hvor betydningen af den relationelle ledelse igen kommer i spil. Virksomhederne fortæller i den forbindelse om en række tiltag for at opretholde et fokus på det sociale i dagligdagen i form af f.eks. virtuel morgenkaffe og online møder, hvor social og uformel snak er i centrum.

De øvrige umiddelbare barrierer for virksomhederne handler særligt om risici i relation til GDPR og IT-sikkerhed, som 45 pct. oplever, samt fastholdelsesudfordringer som følge af, at medarbejderne i lavere grad knytter sig til arbejdspladsen, når de arbejder hjemmefra, hvilket 4 ud af 10 anser som en barriere. Sidstnævnte peger således på, at der med hensyn til fastholdelse af medarbejdere er faktorer, der trækker i hver sin retning. Igen er de digitale kompetencer ikke fremhævet som en af de helt primære barrierer. Dog er det stadig 3 ud af 10, der anser det som en barriere, hvilket er en noget højere andel end blandt medarbejderne. Dette kan blandt andet skyldes, at arbejdsgiverne i højere grad har fokus på udfordringerne med hensyn til innovation og udvikling og derfor tænker digitale kompetencer i bredere forstand i form af kompetencer relateret til de mere avancerede, kollaborative teknologier, som kan være nødvendige for at samtænke hybridarbejde med innovation, udvikling, samarbejde og vidensdeling.

Dette bemærkes også i flere virksomhedscases, som peger på, at virksomhederne endnu ikke til fulde har fundet frem til de rigtige løsninger med hensyn til at understøtte innovation og udvikling på distancen, blandt andet fordi hjemmearbejde i et så udbredt omfang, som man oplever nu, fortsat er relativt nyt for mange virksomheder. Dette kan både dreje sig om manglende kendskab til de rette værktøjer og kompetencerne til at bruge dem, hvor der således er et udviklingspotentiale for virksomhederne, men hvor de nuværende betingelser i mange tilfælde vil begrænse, hvor stort et omfang af hjemmearbejde der tillades. Dette udviklingspotentiale kan indfries gennem investeringer i større digitale omstillinger i virksomhederne, som det bl.a. har været tilfældet for en interviewet advokatvirksomhed, der er førende inden for legal tech, og som har foretaget strategiske investeringer i digitaliseringen af arbejdspladsen. På den baggrund har man vænnet medarbejderne til at udnytte digitale teknologier og indtænke digitale teknologier som understøttende for noget værdiskabende, hvilket i høj grad kommer virksomheden til gode i forbindelse med den øgede udbredelse af hjemmearbejde.

De mange forskellige umiddelbare potentialer og barrierer, som hjemmearbejde indebærer for virksomhederne, leder på forskellig vis til nogle samlede implikationer for virksomhederne. Eksempelvis er der som nævnt forhold, som kan trække i hver sin retning med hensyn til den samlede indvirkning på mulighederne for fastholdelse af arbejdskraft, mens forskellige forhold også kan trække i hver sin retning, når det kommer til medarbejdernes produktivitet og omfanget og karakteren af innovation og udvikling i virksomhederne. Disse implikationer afdækker vi i Figur 4.13 nedenfor.

Figur 4.13 Implikationer af hjemmearbejde for danske arbejdsgivere



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt ind til, hvordan brugen af hjemmearbejde i virksomheden påvirker de forskellige aspekter. En positiv påvirkning på "Omfanget af sygefravær" skal tolkes som, at sygefraværet reduceres.

Som figuren viser, vurderer arbejdsgiverne, at hjemmearbejde og dermed mulighederne for et mere fleksibelt arbejdsliv især har en positiv betydning for fastholdelse og rekruttering, men også at det har en positiv effekt i forhold til at reducere omfanget af sygefravær. Det bekræftes også af interviewene, hvor hovedparten af de interviewede virksomheder understreger, at hjemmearbejde er blevet et centralt redskab med hensyn til at rekruttere og fastholde medarbejdere. Flere virksomheder angiver således direkte, at de kan pege på flere konkrete ansatte, som de med sikkerhed ikke ville have været i stand til at ansætte, hvis det ikke havde været for muligheden for hjemmearbejde. For en af virksomhederne, der tilbyder mulighed for at arbejde fuld tid på distancen, har den tilbudte fleksibilitet haft så stor betydning rekrutteringsmæssigt, at de i dag har 25 forskellige nationaliteter ansat. De positive samlede implikationer forekommer som en følge af, at forskellige rekrutterings- og fastholdelsesmæssige aspekter også blev

vurderet som de primære umiddelbare potentialer. De potentielle fastholdelsesmæssige udfordringer som følge af en lavere tilknytning blandt medarbejderne, som mange virksomheder også oplever, er således ikke tæt på at opveje potentialerne.

Hvad der måske ikke forekommer lige så oplagt er, at arbejdsgiverne på lige fod med medarbejderne vurderer brugen af hjemmearbejde til overordnet set at have positive implikationer for både kvaliteten og effektiviteten af medarbejdernes arbejde. Særligt hvad angår effektiviteten, er der positive implikationer at spore, idet over halvdelen af arbejdsgiverne vurderer, at medarbejderne arbejder mere effektivt hjemmefra. Kvaliteten af medarbejdernes arbejde påvirkes dog positivt i næsten lige så høj grad, da 45 pct. angiver en positiv indvirkning på kvaliteten. For begge parametre er der dog samtidigt også 13-14 pct., som vurderer at hjemmearbejde har en negativ indvirkning. Dette er ikke en ubetydelig andel, og det understreger mellemlidernes vigtige rolle med hensyn til at sikre en balance mellem medarbejdernes individuelle ønsker, behov og trivsel og virksomhedens strategiske mål og performance, som fremhæves i virksomhedscasene.

Hvad angår innovation og udvikling er der delte meninger, idet lidt over hver tredje oplever en positiv indvirkning, mens ca. hver fjerde oplever, at det påvirkes negativt. Dette kan også skyldes, at innovation og udvikling kan dække over mange forskellige ting, som påvirkes på vidt forskellige måder. Hvis hjemmearbejde er et led i en større fleksibiliseringsstrategi, som det er tilfældet for en række af de interviewede virksomheder, så vil det i sagens natur være positivt associeret med udvikling af nye arbejdsgange og måder at gøre tingene på. Omvendt tilkendegiver mange også, at udveksling af idéer og udfoldelse af kreativitet i fællesskab med henblik på innovation og udvikling af nye produkter og løsninger kan blive påvirket negativt. Dette understreges også i Figur 4.13 af, at arbejdsgiverne vurderer, at medarbejdernes samarbejde og sparring påvirkes negativt (44 pct.) snarere end positivt (27 pct.)

Derfor handler det i høj grad om at få skabt nogle processer og organisatoriske strukturer, der kan understøtte innovation og udvikling i koblingen mellem de virtuelle og fysiske rum. Indsigt i facilitering af samarbejds- og udviklingsprocesser i distribuerede teams kræver nogle nye greb og en indsigt i teknologier og teknologidesign, der endnu er ret nye emneområder i ledelsesteorien. Det handler blandt andet om oplevelsen af et fælles dynamisk udviklingsrum og oplevelsen af nærhed og samvær (shared collaborative space), uanset hvor teammedlemmer er lokaliseret, hvor nogle kan være til stede på arbejdspladsen, andre er koblet op hjemmefra, og nogle måske er på farten. Interviewene viser, at det fortsat er en udfordring, og at der er en overordnet tendens til, at man fortsat møder ind, når der er fælles møder, ved onboarding mv. Virtual reality- og mixed reality-applikationer såvel som smart whiteboards er nogle af de værktøjer, vi i stigende omfang vil se anvendt, men som et af interviewene understreger, kan man ikke bare overføre de traditionelle virksomhedsprocesser og kontormetaforer til det virtuelle/hybride rum. Rammerne for samspil skal således gentænkes som en *tele presence*, hvor koblingen mellem de fysiske og de virtuelle rum skal samtænkes og er socialt og kontekstuelt definerede.⁸

Analysen viser således, at arbejdsgiverne i stil med medarbejderne i overvejende grad er positivt indstillede over for hjemmearbejde, men at de samtidigt også er opmærksomme på, at der er ulemper og barrierer forbundet derved. Fordelene ved hjemmearbejde adskiller sig noget mellem medarbejdere og arbejdsgivere, men der er også overlap, eksempelvis med hensyn til den angiveligt positive indvirkning på medarbejdernes produktivitet, som kommer begge parter til gode. Der er relativt god overensstemmelse mellem ulemperne, som hhv. medarbejdere og arbejdsgivere oplever, hvilket særligt omfatter det sociale samt samarbejde, hjælp og sparring mellem medarbejderne. Sidstnævnte

⁸ Xerox Parc dannede igennem mange år det ledende forskningsmiljø for kollaborativt digitalt medieret samarbejde mv. med en række forskningspublikationer, der i dag fortsat er højaktuelle: Buxton, B. (2009). *Mediaspace - Meaningspace - Meetingspace*. In S. Harrison (Ed.) *Media Space: 20+ Years of Mediated Life*. London: Springer, 217-231.

Microsoft (2022): Microsoft New Future of Work Report 2022 <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2022/04/Microsoft-New-Future-of-Work-Report-2022.pdf>

Gresing-Pophal, Lin (2023): Innovation in Remote Digital Collaboration. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/innovation-in-remote-digital-collaboration.aspx>

Knoll (n.d.): Creating Collaborative Spaces that Work. https://www.knoll.com/document/1352994554274/CollaborativeWorkplace_wp.pdf

Buxton, B. (1995): Living in Augmented Reality. Ontario Telepresence Project. https://www.dgp.toronto.edu/tp/techdocs/Final_Report.pdf

kan i særligt høj grad have konsekvenser for virksomhederne, hvis det begrænser innovationen og kreativiteten og derigennem virksomhedernes konkurrenceevne på længere sigt, mens de negative sociale konsekvenser særligt påvirker medarbejderne i form af dårligere trivsel og arbejdsglæde. Dette, sammen med de øvrige barrierer og udfordringer, er det således vigtigt at være opmærksom på og have redskaberne til at håndtere, når man som virksomhed implementerer en strategi for hjemmearbejde. Hvilke konkrete tiltag og opmærksomhedspunkter, der i den henseende er relevante, vil vi kortlægge i næste kapitel.

5. Virksomhedernes organisering og opmærksomhedspunkter

I dette kapitel uddrages de væsentligste konklusioner fra analysen ud fra et virksomhedsperspektiv med hensyn til at understøtte virksomheder, som er i en tidlig fase i implementering af hjemmearbejde eller overvejer at påbegynde det. Det indebærer en kortlægning af, hvordan virksomhederne i praksis organiserer sig med hensyn til brugen af hjemmearbejde i Danmark. Formålet er dertil at identificere, hvilke tiltag og opmærksomhedspunkter der er særligt vigtige for virksomhederne med hensyn til at implementere hjemmearbejde på en succesfuld måde. Dette omfatter således tiltag, der kan bidrage til at nedbryde de barrierer, som vi i det foregående har vist, at brugen af hjemmearbejde kan indebære. Konklusionerne bygger på de erfaringer, som de virksomheder, vi har interviewet, der er nået langt med en mere systematisk implementering af hjemmearbejde, har gjort sig samt international forskningslitteratur.

- Hvordan indretter og organiserer virksomhederne i Danmark sig i praksis med hensyn til hjemmearbejde? Hvilke modeller findes der?
- Hvilke tiltag og opmærksomhedspunkter kan hjælpe med at nedbryde de barrierer, som en øget brug af hjemmearbejde indebærer?

5.1 Indretning og organisering af hjemmearbejde

I diverse undersøgelser og i dagligdagen omtales de ændrede arbejdsformer typisk som hjemmearbejde, men analysen viser, at hjemmearbejde spænder over langt flere organisatoriske modeller og former for fleksibilitet i både tid sted, rum, samarbejdsformer, samt over hvordan disse ændringer understøttes ledelsesmæssigt, organisatorisk og teknologisk. I en af de nyeste internationale analyser, der bygger på omfattende empiri og litteratur, anvendes således det lidt bredere term, *hybridarbejde*, som indebærer, at medarbejderne ikke blot arbejder enten på arbejdspladsen eller hjemmefra, men som udgangspunkt kan arbejde fra skiftende lokationer muliggjort af udviklingen i mobile teknologier og netværk. Hybridarbejde defineres som følger:

*"Hybridarbejde er enhver form for arbejde, der udføres fleksibelt med hensyn til tid og arbejdssted (enten på virksomheden, på farten, hjemmefra, fra et kontorfællesskab eller et sted efter eget valg), hvor en arbejdstager arbejder alene eller sammen med kolleger efter aftale med sin leder og med udgangspunkt i virksomhedens strategi og opgaver ved hjælp af digitale teknologier"*⁹.

Interviewene understreger, at hjemmearbejde i flere virksomheder indlejrer sig i et flerdimensionelt fleksibilitetsbegreb i forhold til tid, sted, organisatoriske rammer og processer, arbejdsorganisering, og understøttende teknologier. Interviewene og litteraturkilder viser, at virksomheder kan forfølge flere forskellige modeller, men at hjemmearbejde/hybridarbejde fortsat er et fænomen i udvikling, og at begreber anvendes forskelligt:¹⁰ Generelt understreges

⁹ Vartiainen Matti, Vanharanta Outti (2023) Hybrid work: Definition, origins, debates, and outlook. Report number: WPEF23002. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

¹⁰ Vartiainen, M. (2021a), 'Telework and remote work', in Peiro, J. M. (ed.), The Oxford Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, Oxford University Press, pp. 1-32.

Teevan, J., Baym, N., Butler, J., Hecht, B., Jaffe, S., Nowak, K., Sellen, A., and Yang, L. (Eds.), Microsoft New Future of Work Report 2022, Microsoft Research Tech Report MSR-TR-2022-3. <https://aka.ms/nfw2022>.

det også, at hjemmearbejde i de færreste tilfælde skal ses som en komplet erstatning for den fysiske arbejdsplads, hvorfor der i højere grad er tale om at finde den balance i fleksibiliseringen, hvor man formår at udnytte de respektive styrker ved både hjemmearbejde og arbejde på den fysiske arbejdsplads. Med udgangspunkt i empiri og litteraturgennemgang har vi indkredset følgende modeller:

- **Model 1. Ad hoc:** Daglig tilstedeværelse på arbejdspladsen som norm, men i ganske særlige tilfælde kan hjemmearbejde ad hoc komme på tale – f.eks. i forbindelse med aftaler med en håndværker el.lign.
- **Model 2. Fast hybridmodel:** Virksomhedens ledelse fastlægger specifikke dage, hvor medarbejderne kan arbejde hjemmefra.
- **Model 3. Fleksibel hybridmodel:** Hjemmearbejde aftales mellem den enkelte medarbejdere og deres ledere, således at omfang kan variere medarbejderne imellem, men hovedsageligt stadig ligger inden for den faste arbejdstid.
- **Model 4. Fuldt fleksibel model:** Den enkelte medarbejder og/eller teamet har vide rammer med hensyn til, hvor og hvornår vedkommende arbejder – rammesat på virksomhedsniveau i nogle overordnede principper, men implementeret fleksibelt i de enkelte teams og afdelinger, og hvor de fysiske rammer på arbejdspladsen ofte er tilpasset for at optimere rammerne for samspil og vidensdeling.
- **Model 5. Individuelt aftalt fully remote.** Mulighed for arbejde på distancen på fuld tid anvendes som led i rekrutteringsstrategi. Det kan f.eks. være med henblik på at ansætte udenlandske medarbejdere, der arbejder på distancen på fuld tid fra deres hjemlande.
- **Model 6. Fully remote som virksomhedsstrategi.** Medarbejdere og ledelse arbejder på distancen på fuld tid. Der kan være adgang til kontorfællesskab på ad-hoc basis, hvis virksomheden ønsker at samle medarbejdere til enkeltstående events.

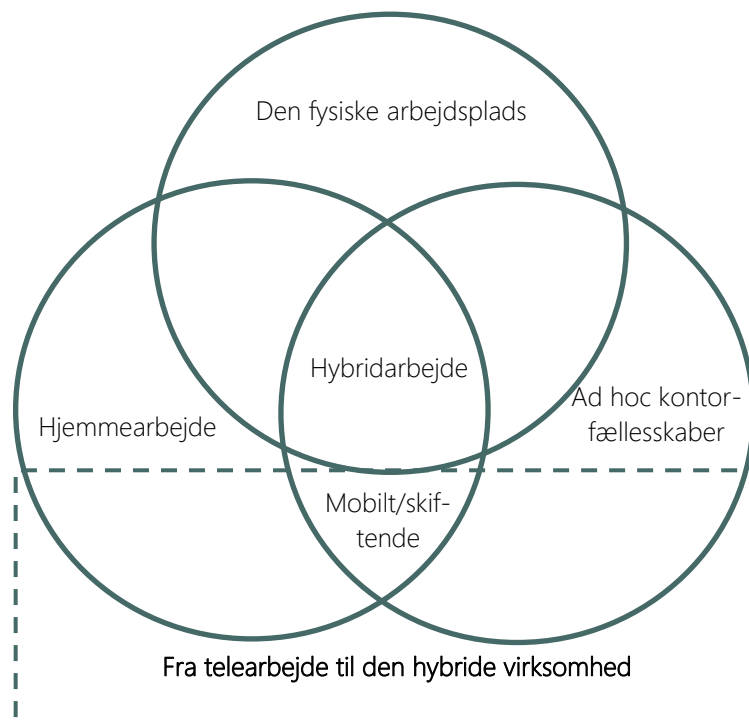
Figur 5.1 nedenfor illustrerer spændet i begrebet hybridarbejde, og hvordan det har udviklet sig over tid.

Korunka, C. (Ed.) (2021), *Flexible working practices and approaches - Psychological and social implications*, Springer International Publishing, pp. V-IX.

ILO (2020b), *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work* [Policy brief].

Alexander, A., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M., Mysore, M., and Ravid, D. (2021), *What executives are saying about the future of hybrid work*, McKinsey Global Publishing

Figur 5.1 Arbejdsformer i den hybride virksomhed



Nogle af disse modeller implicerer, at fleksibiliteten i tid og sted er kombineret med ændringer af de fysiske og organisatoriske rammer på arbejdspladsen. Årsagerne er forbundet med et ønske og behov for at kunne understøtte mere samarbejde og idéudvikling og fælles planlægning, når medarbejderne er til stede på arbejdspladsen, men det kan også være for bedre at kunne understøtte samspillet og koblingen mellem den fysiske og den virtuelle arbejdsplads. De ændrede organisatoriske rammer øger behovet for fornyelse af de fysiske rammer, og i nogle tilfælde indføres også nye kollaborative værktøjer som fx intelligente tavler, der kan understøtte planlægning, uanset hvor medarbejderne sidder. Parallelt hermed har virksomhederne ofte investeret i at forbedre udstyret på medarbejdernes hjemmeadresse, og hvor der har været behov for det, er it-udstyr blevet opgraderet. Endeligt kan ændringer i de fysiske rammer også handle om at kunne optimere driften og samtidige bidrage til den grønne omstilling (intelligente bygninger, vand, varme, elektricitet, anvendelse af lokaler, rengøring mv.).

De gennemførte interview illustrerer, at man finder samtlige modeller i det danske arbejdsmarked. I nogle tilfælde er der på forhånd gennemført en analyse om *morgendagens arbejdsplads* som udgangspunkt for en proces, der har inddraget alle de ansatte, og som er mundet ud i en nogle overordnede principper, en personalepolitik eller en samlet vision for den fleksible arbejdsplads som et flerfoldigt begreb. I den forstand ses hjemmearbejde som et element i en større omstillingsproces, og virksomhederne vil typisk systematisk følge op på effekter over tid, f.eks. gennem en APV. I den anden ende af skalaen ser man også mere enkle løsninger, som enten kan være med henblik på at tilgodese specifikke medarbejderbehov eller et ønske om samlet set at øge attraktiviteten af virksomheden. Her vil virksomhedens ledelse ikke i samme omfang formalisere rammerne for et mere fleksibelt arbejdsliv. På tværs af de interviewede virksomheder er der også fællestræk i form af, at virksomhederne bredt set understreger vigtigheden af gensidig forventningsafstemning og opfølgning. Hvad end hjemmearbejde er et tilbud eller ej, lægger virksomhederne vægt på, at rammerne skal være klare for medarbejderne, når de søger et job i den pågældende virksomhed. Når hjemmearbejde er fravalgt eller kun tillades i begrænset omfang, er det i høj grad begrundet med betydningen af teamkulturen og samarbejdet om et projekt, samt at dialogen ved kaffemaskinen opleves som afsættet til, at idéer udvikles og modnes, samt en høj kundetilfredshed. Det bunder i en vurdering af, at man ikke online kan skabe det samme tætte samspil, hvor man hurtigt kan finde frem til løsninger, når en kunde eksempelvis har et problem.

De interviewede virksomheder forfølger generelt en dialogbaseret tilgang til hjemmearbejde, men med en forskellig grad af formalisering. Flere af de interviewede virksomheder har igangsat undersøgelser for at få indsigt i medarbejdernes perspektiver på arbejdslivsvilkår og fremtidens arbejdsplads og arbejdsliv. Det har dannet afsæt for involverende processer med henblik på at understøtte et mere fleksibelt arbejdsliv. I nogle virksomheder er det formaliseret i personalepolitikken, i andre tilfælde er der beskrevet generelle principper for hjemmearbejde/fleksibelt arbejde, men hjemmearbejde kan også være indlejret i en vision om morgendagens arbejdsplads og virksomhedens virke. I praksis aftales hjemmearbejde typisk mellem medarbejdere og deres nærmeste leder, også i de mindre virksomheder, der ikke nødvendigvis har formaliserede retningslinjer. En mindre virksomhed fortæller, at de som følge af implementeringen af et mere fleksibelt arbejdsliv har foretaget organisatoriske ændringer, så de nu har en egentlig teamstruktur på trods af deres størrelse for bedre at kunne understøtte den enkelte medarbejder og for løbende at kunne følge op. Vægtningen af fleksibilitet betyder i praksis, at der i nogle virksomheder inden for en og samme afdeling kan være nogle medarbejdere, der arbejder hjemmefra på fuld tid, mens andre måske blot arbejder hjemmefra en gang imellem, eksempelvis halve dage, hvis de f.eks. er sælgere eller har aftale om at møde senere ind for at undgå morgentrafik.

I andre af de interviewede virksomheder har ledelsen bevidst fravalgt at udstikke specifikke rammer for hjemmearbejde fra centralt hold ud fra en devise om, at det grundlæggende handler om at have tillid til at mellemlederne i dialog med medarbejderne i fællesskab kan finde frem til de gode løsninger. Som en leder fortæller, betyder det i praksis, at "medarbejderne har en ret til at ytre sig om, hvordan de kunne tænke sig at indrette deres arbejdsliv, og lederne har pligt til at sætte sig ind i og lytte til den enkeltes behov". Også en anden virksomhed, der har en meget åben og eksperimenterende kultur, fremhæver, at der dog stadig ikke er "frit valg fra alle hylder" og understreger, at "ledelsesretten ikke er afskaffet", samt at det er vigtigt, at en leder sætter ind, hvis aftaler ikke holdes. Derfor vægter pågældende virksomhed også de relationelle og kommunikative kompetencer højt, når de i dag ansætter mellemledere, hvad enten det er intern eller ekstern rekruttering.

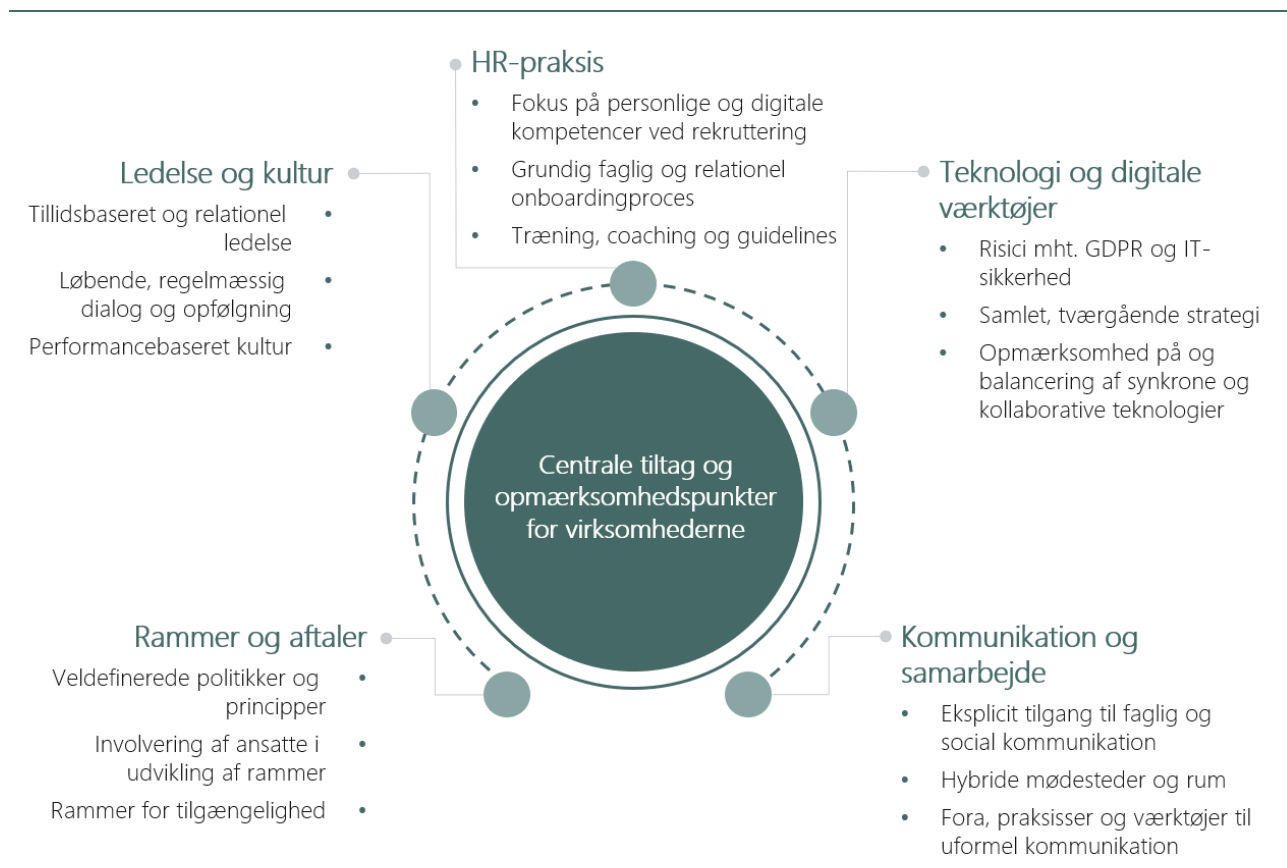
5.2 Centrale tiltag og opmærksomhedspunkter

Et gennemgående budskab, der kommer til udtryk både i virksomhedsinterviews og i spørgeskemaet til arbejdsgiverne, er, at hjemmearbejde på ingen måde er karakteriseret ved en "one size fits all"-model, når det kommer til omfang, organisering og oplevet merværdi. Dette understreges også af de 6 forskellige, overordnede modeller som kortlagt ovenfor, som hver især har sin berettigelse på det danske arbejdsmarked. Hvordan hjemmearbejde bedst implementeres, både med hensyn til omfang og grad af fleksibilitet, vil således altid afhænge af den enkelte virksomhed og dens karakteristika, herunder dens virksomheds- og innovationskultur, organisatoriske modenhed ift. hybride arbejdsformer, teknologiske parathed såvel som de mere gængse virksomhedskarakteristika som størrelse, geografiske placering, samt hvilke typer af arbejdsopgaver der udføres i virksomheden.

Ikke desto mindre er der stadig nogle gennemgående tematikker, som fremhæves på tværs af virksomheder som værende særligt vigtige for, hvor godt brugen af hjemmearbejde fungerer. Hvad end det handler om ledelsestilgangen, principper for kommunikation og samarbejde eller noget helt tredje, vil det i mange tilfælde være tiltag og opmærksomhedspunkter, som i forvejen er vigtige at have fokus på som virksomhed, men som – som følge af brugen af hjemmearbejde – bliver endnu mere betydningsfulde, idet de på hver sin måde kan bidrage til at imødegå de barrierer, virksomheder og medarbejdere oplever. I Figur 5.2 nedenfor opsummerer vi disse primære tiltag og opmærksomhedspunkter fordelt på 5 forskellige temaer. De overordnede fund, som figuren præsenterer, er baseret på vores kvalitative interviews med 9 danske virksomheder såvel som et nyere finsk litteraturstudie¹¹ og øvrig litteratur på området.

¹¹ Vartiainen, M. A., & Vanharanta, O. (2023, May 25). Hybrid work: Definition, origins, debates, and outlook. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef23002.pdf>

Figur 5.2 Vigtige tiltag og opmærksomhedspunkter ved virksomheders implementering af hjemmearbejde



Mange af de vigtige tiltag og opmærksomhedspunkter er som nævnt aspekter, der allerede er relevante for virksomheder at være opmærksomme på som led i deres i forvejen eksisterende organisering og strategi. I en række tilfælde vil der dog være tale om, at betydningen af disse temaer nu er blevet yderligere forstærket som følge af den større udbredelse af hjemmearbejde, hvorfor det derfor giver mening som virksomhed at udvikle organisatorisk praksis, der tager højde for de skitserede dimensioner i Figur 5.2. Samtidigt er der også nogle tiltag, som i meget vid udstrækning alene er blevet relevante som følge af hjemmearbejde. Det drejer sig eksempelvis om etableringen af hybride mødesteder og rum og implementering af en række digitale værktøjer, som primært nødvendiggøres af, at medarbejdere skal have de bedste forudsætninger for at arbejde sammen fra forskellige lokationer. I det følgende vil vi uddybe de centrale tiltag og opmærksomhedspunkter for hvert af de fem temaer med inddragelse af relevante erfaringer fra de interviewede virksomheder.

5.2.1 Rammer og aftaler

De vedtagne rammer og indgåede aftaler vedrørende hjemmearbejde udgør hele grundlaget for, hvordan brugen af hjemmearbejde i praksis udfolder sig i virksomhederne. Det er i den forbindelse centralt at man som virksomhed er opmærksom på følgende i forbindelse med udvikling og implementering af disse rammer:

- En helt grundlæggende forudsætning for en succesfuld brug af hjemmearbejde er, at virksomhedens **politikker og principper** i relation til hjemmearbejde er **tydeligt definerede** og gennemskuelige for medarbejderne.

- For at understøtte dette, er det værdifuldt at **inddrage de ansatte** i udviklingen af de rammer, inden for hvilke man som medarbejder kan benytte sig af hjemmearbejde.
- Konkrete **aftaler om tilgængelighed** – både med hensyn til, hvornår man hhv. forventes og ikke forventes at være tilgængelig – er i særlig grad vigtige med henblik på at balancere samarbejde, oplevet fleksibilitet og risiko for udbrændthed og stress.

Uanset i hvilken udstrækning man ønsker at implementere hjemmearbejde på sin arbejdsplads, understreger interviewene først og fremmest vigtigheden af, at rammer og retningslinjer på virksomhedsniveau er veldefinerede og gennemskuelige for medarbejderne. Uafhængigt af virksomhedsstørrelse understreger hovedparten af virksomhederne dog samtidigt vigtigheden af, at de enkelte teams sammen finder frem til løsninger, og at virksomhedsprincipper for hjemmearbejde i den forstand skal være en ramme. En væsentlig opgave er således at få skabt en fælles forståelse af, hvad det er for et fleksibilitetsparadigme, virksomheden rammesætter, understreger flere. Dette gælder, uanset om medarbejderne har meget begrænsede eller meget fleksible rammer for omfanget af hjemmearbejde – eller om der er stor variation i mulighederne på tværs af organisationen eller ej. Denne klarhed om rammer og aftaler er afgørende for at undgå misforståelser og kan bidrage til at sikre at brugen af hjemmearbejde i praksis finder sted i et omfang og med en grad af fleksibilitet, der er optimal og hensigtsmæssig for medarbejdere og arbejdsgivere.

Samtidigt kan det være gavnligt at lade de ansatte have medbestemmelse på de rammer, der udvikles. En strategi udviklet i fællesskab mellem ledere og medarbejdere øger sandsynligheden for, at alle medarbejdere i sidste ende føler sig tilpas inden for de rammer, der besluttet. Dette kan i særlig grad være vanskeligt, hvis den øgede fleksibilitet også omfatter eksempelvis en omstrukturering af den fysiske arbejdsplads, og der i den forbindelse samtidigt er store forskelle blandt medarbejderne på, hvor villige de er til at tilpasse sig den type omstillinger. I en større virksomhed, som har implementeret brugen af hjemmearbejde som led i en større omstilling, der blandt andet har omfattet store ændringer i den fysiske indretning af arbejdspladsen med færre enkeltkontorer til følge, har man eksempelvis haft succes med nedsættelsen af et udvalg af medarbejdere, der sammen med ledelsen skulle deltage i udformningen af rammerne i virksomheden. På den måde har man givet medarbejdere med særlige bekymringer ved de store omstillinger mulighed for at blive set og hørt, og man vurderer på den baggrund, at tilslutningen til den endelige udformning er blevet væsentligt bedre af, at medarbejderne selv følte, at de havde været med til at præge processen.

Vigtigheden af de klare rammer for brugen af hjemmearbejde afspejler sig også, hvad angår de aftaler om tilgængelighed, der vedtages. Det handler på den ene side om tilgængelighed i løbet af en arbejdsdag og fleksibiliteten, hvad det angår, f.eks. i hvor høj grad hjemmearbejde også indebærer muligheder for at arbejde tidsforskudt fra den traditionelle arbejdsdag, så man eksempelvis kan hente børn tidligt eller på anden vis tilrettelægge arbejdsdagen efter resten af hverdagen i højere grad. Klare aftaler om tilgængelighed og graden af fleksibilitet i den forbindelse, peger virksomhederne på, er et centralt element for, at hjemmearbejde kan fungere. På den anden side understreger både store og små virksomheder i interviews vigtigheden af at være opmærksom på risikoen for en 24/7-kultur, hvor medarbejderne får svært ved at lægge arbejdet fra sig, hvilket især kan være en udfordring for nyansatte og nyuddannede medarbejdere, der gerne vil vise, "at det er den rigtige, der er ansat". Denne risiko er større ved hjemmearbejde, idet grænserne mellem privatliv og arbejdsliv risikerer at flyde sammen, når hjemmet også bliver til en arbejdsplads.

Derfor kan der omvendt også være en pointe i at lægge begrænsninger på tilgængeligheden blandt medarbejderne, hvor nogle således har indført principper om ikke at sende mails uden for den gængse arbejdstid. Dette lægger dog samtidigt en begrænsning på den fleksibilitet, som ellers er en af de primære drivkræfter bag hele brugen af hjemmearbejde i første omgang, og det er derfor vigtigt, at man som arbejdsgiver er opmærksom på balancen mellem at bevare fleksibiliteten så vidt muligt og samtidigt tage højde for risikoen for udbrændthed og et oplevet pres blandt medarbejderne om altid at være tilgængelige. For at undgå en kultur præget af 24/7-arbejde, fremhæver et par af de interviewede i samme forbindelse vigtigheden af, at ledelsen er opmærksom på, at de er rollemodeller vedrørende elementer som netop kulturen omkring mail og kommunikation uden for arbejdstiden.

5.2.2 Ledelse og kultur

Brugen af hjemmearbejde i bredt omfang vil ofte indebære forandringer i virksomhedens kultur, hvilket også vil afspejle sig i en ny eller anderledes lederrolle. Den ændrede lederrolle og forandringerne i kulturen kommer i særlig grad til udtryk gennem følgende:

- Der opstår et større behov for **relationelle og tillidsbaserede ledelseskompetencer** som følge af, at man som leder ikke i samme grad er fysisk sammen med sine medarbejdere og derfor kan have sværere ved direkte at observere trivsel såvel som arbejdsindsats.
- De omvæltninger, der finder sted som følge af hjemmearbejde, medfører også et øget behov for **løbende dialog og forventningsafstemning** mellem leder og medarbejder – både med hensyn til den konkrete brug af hjemmearbejde, men også ift. fleksibilitet, performance og virksomhedskultur i bredere forstand.
- Netop hvad angår performance, understreger interviews også, at den øgede fleksibilitet bidrager til at understøtte en **performancebaseret kultur**, hvor arbejdsgiveres fokus er på medarbejdernes performance i bredere forstand frem for deres tilstedeværelse, eller hvor mange timer de arbejder.

Måden, hvorpå leder- og mellemliderrollen ændres som følge af hjemmearbejde, er som nævnt et gennemgående tema blandt de interviewede virksomheder. Således er der nogle typer af ledelseskompetencer, som får endnu mere vægt og dermed bliver endnu vigtigere at besidde, når man som leder regelmæssigt skal lede fra distancen eller i en hybrid organisation. To temaer, der i den forbindelse går igen, er relationel og tillidsbaseret ledelse. Relationel ledelse drejer sig om at ledelsesopgaven tager udgangspunkt i, hvordan den enkelte medarbejder fungerer og trives. Det større behov for de relationelle ledelseskompetencer bunder således i, at det kan være mere udfordrende at være opmærksom på den enkelte medarbejder, når man ikke i lige så høj grad er fysisk sammen, hvorfor det i højere grad er nødvendigt, at man som leder mere proaktivt sætter fokus på medarbejdernes trivsel og udvikling. Dette hænger tæt sammen med, hvordan de kommunikative kompetencer også bliver vigtigere i et virtuelt miljø, og de større krav til lederne består således blandt andet i, at man i højere grad leder igennem den gode relation. I én virksomhed har det direkte betydet, at man i langt større udstrækning nu eksplicit lægger vægt på de relationelle kompetencer, når man rekrutterer til et lederjob, hvad enten det sker gennem intern eller ekstern rekruttering.

De relationelle aspekter spiller også tæt sammen med den løbende dialog og forventningsafstemning, som er et gennemgående tema i alle interviews. Hvordan det i praksis er udmøntet, varierer fra virksomhed til virksomhed og også inden for den enkelte virksomhed – blandt andet bestemt af karakteren af opgaver, og hvad det enkelte team har af aftaler. Selv i de virksomheder, som har implementeret en udstrakt grad af fleksibilitet med gode muligheder for hjemmearbejde, understreges vigtigheden af den løbende forventningsafstemning som en central ledelsesopgave. Dette har også betydning i forhold til at skabe en fælles forståelse af forventninger til performance i sammenhæng med en høj grad af uddelegering af ansvar samt en tillidsbaseret agil kultur. I praksis betyder det f.eks., at en leder skal være i stand til at have en åben dialog med den enkelte medarbejder i sit team eller afdeling for at sikre en afstemning af ønskerne om fleksibilitet ift. opgaver og samarbejde i teamet. Regelmæssige trivselsundersøgelser blandt alle ansatte er desuden et af redskaberne, der giver mulighed for mere løbende at tage temperaturen på virksomhedskulturen, og målingerne kan samtidigt anvendes som et dialogbaseret værktøj om det gode arbejdsliv mellem ledelse og medarbejdere i virksomhederne.

Som nævnt ses tillidsbaseret ledelse ligeledes som en central forudsætning for at kunne lykkes med fleksible arbejdsformer med mulighed for hjemmearbejde. Hvor man i nogle lande, ikke mindst i USA og Sydøstasien, har set en tendens til en øget brug af software til at overvåge medarbejdere, der arbejder på distancen (algorithmic management¹²), understreger de danske virksomheder således, at succesen med fleksibelt arbejde beror på tillid og relationen mellem den nærmeste leder og dennes medarbejdere. Virksomhederne understreger helt konkret, at en tillidsbaseret

¹² Se fx Jain, H., Padmanabhan, B., Pavlou, P. A. and Raghu, T. S. (2021), 'Editorial for the special section on humans, algorithms, and augmented intelligence: The future of work, organizations, and society', *Information Systems Research*, Vol. 32, No. 3, pp. 675-687.
<https://doi.org/10.1287/isre.2021.1046>

kultur er helt afgørende for, at en virksomhed troværdigt kan kalibrere medarbejderforventninger om et fleksibelt arbejdsliv med virksomhedsmål og økonomisk performance. Generelt understreger virksomhederne, at de derfor ikke forsøger at måle på produktivitet i snæver forstand, men at det kræver, at lederne er i stand til at understøtte et tillidsbaseret samarbejde, men samtidigt også griber ind, hvis en medarbejder, der arbejder hjemmefra, f.eks. en hel dag via et digitalt værktøj viser, at vedkommende ikke er tilgængelig, eller hvis vedkommende ikke dukker op til et fælles online møde eller bryder de aftaler, der er indgået med nærmeste leder om hjemmearbejde.

Erfaringerne er, at den tillidsbaserede kultur har en stor betydning for virksomhedens succes målt i økonomisk performance og på den måde bidrager til også at understøtte en performancebaseret kultur snarere end en kultur, hvor der fokuseres på tilstedeværelse. Dette er en naturlig konsekvens af, at lederne ikke i samme grad er i stand til at observere, hvor aktivt medarbejderne rent faktisk arbejder, og idet hjemmearbejde typisk også indebærer fleksibilitet i bredere forstand i form af f.eks. større frihed i tilrettelæggelse af arbejdstiden, giver det heller ikke som arbejdsgiver mening at forsøge at håndhæve et i mange tilfælde forældet koncept om en 8 timers sammenhængende arbejdsdag. Derfor giver det i langt højere grad mening at vurdere medarbejderne på den performance, de i en bredere betragtning udfører, snarere end hvor mange timer de arbejder¹³.

Interviewene understreger således, hvor vigtigt det er, at ledelsen er klædt på til en anderledes lederrolle. Dette kan ske gennem formaliseret træning eller mere uformelt gennem coaching og dialog. I en vidensbaseret servicevirksomhed fungerer den administrerende ansatte direktør, som har ledererfaring fra en række virksomheder, eksempelvis i praksis som coach for de øvrige ledere i virksomheden, mens andre har igangsat forskellige former for opkvalificering for at ruste lederne til en ny og mere krævende lederrolle. En anden virksomhed, som har arbejdet indgående med fleksibilitet i arbejdslivet, peger dog samtidigt på, at man skal passe på med ikke at overkomplicere ledelseskraevne, og at det snarere handler om, at kraevne til flere af de allerede eksisterende ledelses- og styringskompetencer øges, når man åbner op for fleksibilitet i form af hjemmearbejde. Derfor er den fortløbende, gensidige forventningsafstemning helt central, men det er ikke nødvendigvis tilfældet, at man som leder skal ty til nogle helt nye greb.

5.2.3 HR-praksis

Lige så vel som ledelsesrollen ændres, påvirkes HR's rolle også af brugen af hjemmearbejde og en udstrakt grad af fleksibilitet på arbejdspladsen. De centrale opmærksomhedspunkter i denne forbindelse omfatter blandt andet:

- Det er i endnu højere grad vigtigt at have fokus på de **personlige såvel som digitale kompetencer** ved rekruttering af nye medarbejdere. Dette for at sikre, at nyansættelser er i stand til at fungere og trives inden for de rammer for fleksibilitet, som virksomheden har implementeret.
- HR spiller også en vigtig rolle ved **onboarding af nye medarbejdere** med henblik på at sikre social inklusion såvel som at imødegå barrierer vedrørende oplæring og implementering af virksomhedskultur.
- HR kan facilitere **løbende træning og coaching** med henblik på at understøtte udviklingen af medarbejdernes kompetencer i relation til brugen af hjemmearbejde.

Som det fremgår, strækker ændringerne i HR's rolle sig fra rekruttering af nye medarbejdere over onboarding af nyansættelser til den efterfølgende løbende understøttelse af medarbejdernes brug af hjemmearbejde. Hvad angår rekruttering, understreger de interviewede virksomheder, at hjemmearbejde, uanset graden af formalisering, øger kraevne til de personlige kompetencer, hvorfor flere virksomheder tilkendegiver, at den øgede fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdslivet kræver en grundigere rekrutteringsproces. En virksomhed har eksempelvis valgt at anvende et profilværktøj for at sikre, at en ansættelse indebærer, hvad de kalder for det gode "kulturelle match", med sigte på at medarbejderen passer ind i den fleksibilitetsmodel, virksomheden har valgt.

¹³ Se også: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/in-hybrid-work-dont-rely-on-just-one-aspect-of-productivity.aspx>

I tilfælde af at man som virksomhed tillader et meget stort omfang af fleksibilitet, er det samtidigt centralt, at man i rekrutteringsprocessen er særligt opmærksom på, om potentielle nyansatte besidder de personlige kompetencer, der skal til for at trives og være produktiv under de fleksible forhold – det kan eksempelvis dreje sig om evnen til at arbejde selvstændigt og struktureret under en stor grad af frihed såvel som selvledelseskompetencer. Selv om hverken spørgeskema eller virksomhedsinterview direkte peger på udfordringer med hensyn til digitale kompetencer, illustrerer interviewene stadig, at der kan være udfordringer ift. udviklingsopgaver. Derfor bør man ved rekruttering sikre, at en potentiel medarbejder har de fornødne kompetencer, så de kan anvende de digitale værktøjer, som virksomheden benytter. Ligeledes er introduktion til organisatoriske praksisser for brug af forskellige værktøjer, f.eks. om man sender mail til kolleger uden for arbejdstid, længde på online møder osv., også vigtig for at understøtte kommunikation, samarbejde og videndeling i forbindelse med hjemmearbejde og hybride arbejdsformer. Ved hjemmearbejde kan virksomheder f.eks. med fordel også sikre, at en ny medarbejder har en mentor de første tre måneder, ud over, hvad der måtte være implementeret af onboardingprocesser.

Foruden selve rekrutteringsprocessen spiller HR således også en vigtig rolle i forbindelse med onboarding af nye medarbejdere. Som vi tidligere har kortlagt, forekommer oplæring af nye medarbejdere og udfordringer med implementering af virksomhedskultur blandt de større udfordringer ved hjemmearbejde, ligesom den negative indvirkning på det sociale miljø især kan gøre det svært for nyansatte at finde sig til rette og trives i et nyt job. Alt dette har en væsentlig betydning for, hvor hurtigt og i hvor stort et omfang en nyansat er faglig kompetent i sit nye job uanset formelle kvalifikationer, og det kan således være værdifuldt at sikre en grundig og effektiv onboarding med fokus på både det faglige og forventninger til opgaveløsning og opbygning af netværk og sociale relationer i virksomheden. I en virksomhed lokaliseret både i og uden for Danmark har man eksempelvis implementeret et omfattende onboarding-program. Onboarding-programmet består af en "the way we work"-pakke, som omfatter kommunikationstræning, salgstræning, diversitets- og inklusionstræning, introduktion til arbejdskultur, herunder møder, arbejdslivsbalance og ergonomi samt møder med direktører. Igen er der her tale om en række elementer, som under alle omstændigheder forekommer relevante at introducere nye medarbejdere til. På en arbejdsplads præget af en stor grad af fleksibilitet er det dog i endnu højere grad helt centralt at have øje for både det faglige og de sociale relationer ved en nyansættelse, idet det ellers bliver sværere for en ny medarbejder at få virksomhedskulturen ind under huden ved et stort omfang af hjemmearbejde, hvilket kan påvirke trivsel og medarbejderens performance negativt. Hvad angår oplæring og de sociale aspekter, har flere virksomheder således også rammesat, at man møder fysisk ind i forbindelse med ansættelse og onboarding af nye kollegaer i teamet eller på arbejdspladsen.

HR spiller også en rolle udover ved nyansættelser. Således er det både for nye og eksisterende medarbejdere samt for ledere relevant med muligheden for løbende træning og coaching i relation til hjemmearbejde og fleksible arbejdsformer, hvilket kan være en central opgave for HR-afdelingerne at facilitere. Dette kan dreje sig om at understøtte kompetencer, der gør medarbejderne bedre i stand til at kunne udveksle viden, samarbejde og arbejde struktureret med en høj grad af autonomi i opgaveløsningen. Ligeledes har HR en vigtig opgave i at formidle de rammer for fleksibilitet, som ledelsen udstikker, og samtidigt håndtere og følge op på, om medarbejderne trives under disse rammer. I en situation, hvor man i forvejen ser, at HR-afdelingernes rolle i stigende grad er blevet mere strategisk og udviklingsorienteret end tidligere, hvor den tidligere var mere administrativt fokuseret, har HR også en rolle at spille i udviklingen af selve rammerne. Som bindeled mellem ledelsen og medarbejdere kan HR på den måde dels bidrage til at sikre, at rammerne udvikles med medarbejdertrivsel og -udvikling for øje, og dels fungere som et vigtigt led i den løbende opfølgning på medarbejdernes trivsel og forventninger, hvad angår hjemmearbejde og fleksible arbejdsformer sat i forhold til virksomhedens strategiske mål.

5.2.4 Teknologi og digitale værktøjer

Et helt centralt element i implementeringen af hjemmearbejde og øget fleksibilitet er anvendelsen af digitale værktøjer og teknologier til understøttelse af kommunikation, samarbejde og vidensdeling på distancen. Det indebærer både muligheder og risici, og de centrale opmærksomhedspunkter i den forbindelse omfatter følgende:

- Der bør være en **samlet, tværgående plan og strategi** for de digitale værktøjer, der indføres og anvendes i virksomheden, med henblik på at modvirke ineffektivitet, der kan opstå som følge af, at forskellige digitale værktøjer ikke anvendes ensartet på tværs af virksomheden.
- Der er en **øget risiko med hensyn til GDPR og IT-sikkerhed** som følge af, at sikkerheden ofte vil være lavere på hjemmearbejdspladsen eller offentlige steder end på den fysiske arbejdsplads.
- Det er værdifuldt at være **opmærksom på de kollaborative teknologier**, der kan understøtte samarbejde og vidensdeling, men de skal også **anvendes balanceret** for at modarbejde risici for stress og manglende koncentration.

De digitale værktøjer og teknologier strækker sig fra de simple applikationer, som er møntet på den daglige koordination og kommunikation i virksomheden, til de mere avancerede teknologier, som kan understøtte udviklingsprocesser, idéudvikling og innovation. Microsoft Teams fungerer generelt som infrastruktur i de interviewede virksomheder, men flere virksomheder understreger samtidigt, at man med fordel kan indtænke andre teknologier afhængigt af kommunikationsbehov. Det drejer sig f.eks. om Slack, der fremhæves som velegnet på grund af mulighederne for instant messaging, men som primært er velegnet til den mere uformelle kommunikation af social snarere end faglig karakter, mens en applikation som Mural fremhæves som et samarbejdsteknologi, der kan understøtte samarbejde om idéudvikling i et team. En enkelt virksomhed fremhæver også potentialerne i blogs, til når en leder f.eks. ønsker at igangsætte en idégenereringsproces i et distribueret team.

Selvom hjemmearbejde som tidligere nævnt har positive implikationer for fastholdelse af medarbejderne, kan der være udfordringer med hensyn til fastholdelse. Ved en høj grad af hjemmearbejde kan der være udfordringer, hvad angår tilknytning til virksomheden, hvis virksomhedens ledere ikke er opmærksomme på vigtigheden af tiltag, der styrker de sociale relationer og trivsel. Også reduceret synlighed over for ledere kan resultere i en øget usikkerhed om udviklingsmuligheder som medarbejder. I den henseende kan såkaldte AI-understøttede "talent market places" i stigende grad blive relevante. Platforme som GLOAT, Workday mv. udspringer af barrierer i forhold til fastholdelse, og de skaber en "åben markedsplads og børs", hvor medarbejdere har vide muligheder for selv at melde ind på f.eks. nye opgaver, interne udviklingsprojekter, coachingtilbud mv. Set fra et virksomhedsperspektiv er målet således at understøtte fastholdelse af medarbejdere gennem synlige udviklingsmuligheder, samtidig med at virksomhederne gennem de millioner af data, der genereres, får et større overblik over deres kompetencebase, som kan understøtte tværororganisatorisk samarbejde og en øget funktionel fleksibilitet. Det sker i praksis, ved at udviklingsopgaver, nye projekter, mentoring, interne læringsmuligheder mv. bliver lagt ud, og medarbejdere har på den baggrund mulighed for mere direkte at forme deres job og karriereudvikling baseret på kompetencer og interesser. Platformene er på den måde også værdifulde værktøjer uafhængigt af hjemmearbejde, men kan således i stigende grad blive relevante, i og med at de kan bidrage til nedbrydelsen af nogle af barriererne relateret til hjemmearbejde.

Uanset omfanget og karakteren af de værktøjer, der anvendes, understreger virksomhederne, at det er væsentligt, at der er en samlet strategi og plan for introduktion og anvendelse af de digitale værktøjer på tværs af virksomheden. Således kan det være ineffektivt og skadeligt for det tværgående samarbejde, hvis man i forskellige dele af en virksomhed anvender forskellige værktøjer til de samme formål. Som litteraturen også understreger, skal man som leder således være bevidst om forskellige medier og applikationers styrker og svagheder og på den baggrund være i stand til at vurdere, hvilke der giver mening at tage i brug til hvilke formål – og i forlængelse heraf skabe klarhed blandt medarbejderne om, hvilke værktøjer der anvendes i hvilke sammenhænge. Dette omfatter også en bevidsthed om værktøjer, der kan understøtte vedligeholdelsen af de sociale relationer gennem etablering af såkaldte *shared social spaces*¹⁴.

De mange forskellige værktøjer, der kan være relevante at anvende, medfører også et krav til virksomhederne om at være opmærksomme på, at de ikke introducerer for mange forskellige applikationer med forskellige brugerflader og funktionalitet. En stor variation i digitale værktøjer og skift frem og tilbage mellem dem er således en stressfaktor i

¹⁴ For en opdateret og samlet indsigt i digitale værktøjer, der understøtter den hybride organisation, se f.eks. Josh Bersin: *Predictions for 2023: Redefining Work, The Workforce, and HR*. <https://joshbersin.com/josh-bersins-predictions-for-2023/>

det digitalt understøttede samarbejde¹⁵, som øger risici for udbrændthed og manglende koncentration blandt medarbejderne, hvis det forventes at de problemfrit mestrer og er i stand til at switche mellem de forskellige teknologier. Medarbejdernes trivsel er også et aspekt, der skal tages højde for ved anvendelse af de synkrone teknologier som Slack, hvor det i et vist omfang forventes at medarbejderne læser og svarer på beskeder mere eller mindre øjeblikkeligt, hvorved det kan føre til en oplevelse af at blive forstyrret grundet mediets synkrone karakter. De synkrone teknologier kan være vigtige for tilgængeligheden og for at sikre, at hjemmearbejde ikke påvirker de sociale relationer såvel som den umiddelbare sparring mellem medarbejderne negativt. Ikke desto mindre er det vigtigt i de enkelte teams at finde frem til en fælles praksis for at undgå, at en konstant brug fører til oplevelsen af støj og manglende koncentration.

Selv om spørgeskema og interviews ikke peger på de store kompetencemæssige udfordringer med hensyn til en øget anvendelse af digitale teknologier, understreger både interview og den gennemgåede litteratur, at der er digitalt relaterede kompetencer, der bliver vigtigere, men som måske ikke opfattes som værende direkte digitale. Ikke desto mindre har de central betydning for at kunne facilitere videndeling og udvikling samt understøtte virksomhedskulturen. Disse digitalt relaterede kompetencer kan omfatte følgende:

- Redskaber og metoder til at vælge digitale værktøjer med udgangspunkt i social og faglig kontekst.
- Redskaber og praksisser til vurderinger af styrker og svagheder af forskellige værktøjer ift. en given opgave og kontekst ud fra begrebet "telepresence" (oplevelsen af nærhed og fællesskab i rum og tid).
- Valg af samarbejdsteknologier og facilitering af kommunikation i virtuelle og hybride rum med øje for inddragelse, skærptræthed mv.
- Rammesætning af organisatorisk praksis for brug af synkrone og asynkrone medier for at understøtte sociale relationer samt minimere udbrændthed, "24/7"-kultur, oplevelsen af forstyrrelser samt konflikter.
- Problemindkredsning og problemløsning af både organisatorisk og teknisk karakter.
- Planlægning, opfølgning og tidsstyring med brug af digitale planlægnings- og styringsværktøjer.
- Implementering af digitale applikationer i videndeling.
- Brug af AI-funderede produktivitetsværktøjer såsom ChatGPT, Proquest, Jasper mv. samt værktøjer, der fremmer organisatorisk læring, f.eks. fælles team-brug af MOOCs, YouTube mv.

Endeligt betyder hjemmearbejde, at det som virksomhed er nødvendigt at være yderligere opmærksom på risici relateret til GDPR og IT-sikkerhed. Dette bør også indgå som et veldefineret element i den digitale strategi med nogle meget klare retningslinjer, der sikrer, at fortrolige dokumenter og personhenførbare data ikke havner de forkerte steder. Der vil ofte være en øget risiko, da sikkerheden på et hjemmenetværk – og i endnu højere grad på offentlige netværk, hvis man arbejder fra en helt tredje lokation – sjældent er den samme som på arbejdspladsen. Sikkerhedsværktøjer som en VPN-forbindelse kan i den forbindelse højne sikkerhedsniveauet, lige så vel som gode tommelfingerregler om ikke at benytte arbejdscomputeren til private formål og en øget opmærksomhed om mere lavpraktiske vaner såsom ikke at lade computeren stå ulåst eller have fortroligt eller personfølsomt materiale liggende fremme. Opmærksomhed om GDPR og IT-sikkerhed er ikke et nyt koncept, og mange virksomheder underviser i forvejen deres medarbejdere i interne retningslinjer, men en mere udbredt brug af hjemmearbejde forstærker nødvendigheden heraf og gør det endnu mere essentielt, at virksomhederne har formaliserede rutiner og uddanner deres medarbejdere i god IT-sikkerhedspraksis i forhold til disse.

¹⁵ (Teevan *et al*, 2021 The New Future of Work Research from Microsoft into the Pandemic's Impact on Work Practices. <http://teevan.org/publications/papers/msr21-nfw.pdf>

Yang Longqui, Holz David *et al* (2022): The effects of remote work on collaboration among information workers. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34504299/>

5.2.5 Kommunikation og samarbejde

Som led i virksomhedernes strategi for de digitale værktøjer indgår også principper for kommunikation og samarbejde på distancen, idet disse overvejelser i en vis udstrækning vil være betinget af de værktøjer, der tages i brug. Hvad angår strategien med hensyn til kommunikation og samarbejde, kan virksomheder med fordel have særligt fokus på følgende:

- Den fysiske afstand mellem medarbejderne fordrer nødvendigheden af en mere **eksplicit tilgang til kommunikation** og løbende opfølgning – både hvad angår det faglige og det sociale.
- Kommunikation på distancen rammesættes gennem etableringen og indretning **af hybride/virtuelle mødesteder og rum** med fokus på at samarbejde og vidensudveksling understøttes, selvom nogle deltager fysisk og andre virtuelt.
- Det er vigtigt at have redskaberne på plads til at **understøtte den uformelle kommunikation**, som er central for relationsdannelsen, men som i særlig grad kan blive udfordret af den fysiske afstand.

Det er et gennemgående træk, at virksomhederne fremhæver, at hjemmearbejde kræver mere planlægning af kommunikation og interaktion, også når det gælder en ganske kort udveksling. En enkelt virksomhed, hvis arbejde typisk er projektbaseret, fremhæver, at Slack fungerer som et alternativ til den umiddelbare dialog på et kontor, fordi man som gruppe nemt kan kommunikere med hinanden via instant messaging, men interviewene understreger som helhed, at der er udfordringer med at få skabt oplevelsen af nærvær og samvær som et samarbejdende fællesskab. Således er det nødvendigt at være opmærksom på, at den tillidsbaserede relation og psykologiske tryghed kræver en eksplicit tilgang til kommunikation og løbende opfølgning som forudsætning for vidensdeling og organisatorisk læring. Det kommer blandt andet af, at meget af den nonverbale kommunikation kan gå tabt, når der i højere grad kommunikeres gennem digitale værktøjer, hvorfor en mere eksplicit og tydelig kommunikationstilgang er nødvendig for at undgå misforståelser og fejltolkninger.

Behovet for mere planlægning og rammesætning af kommunikation og interaktion kommer i særlig grad til udtryk med hensyn til den uformelle kommunikation. Hvor man som regel lykkes med at understøtte den formelle kommunikation i forbindelse med planlægning og koordinering af de daglige arbejdsopgaver gennem hybride møder, så fremhæver virksomhederne, at den uformelle kommunikation i højere grad kræver særlige indsatser og kan være en udfordring. Man har taget arbejdsrutiner fra kontorfællesskabet med over i de virtuelle rum, men man har ikke i tilstrækkeligt omfang endnu fundet frem til de gode værktøjer og processer, der kan understøtte kollaborative udviklingsprocesser og relationsdannelse, som det fremhæves af flere virksomheder. Det nævnes blandt andet, at det kan være sværere at udvise empati i de virtuelle rum og naturligt få spurgt ind til familien mv. på samme måde, som hvis man mødes ved vandtanken eller kaffemaskinen i det fysiske kontor, og dette kan have væsentlig betydning for de interne relationer mellem medarbejdere samt mellem ledelse og medarbejdere, hvilket videre har betydning for samarbejde og vidensdeling såvel som medarbejdertrivsel og -udvikling¹⁶.

Nogle af de praksisser, der kan implementeres for at tage højde for dette, kan omfatte forskellige tiltag og vaner af mere eller mindre formaliseret karakter. Tiltag som virtuelle kaffepauser eller aftaler om at mødes over et videoopkald og holde frokostpause kan bidrage til at understøtte den uformelle kommunikation, ligesom man kan gøre det til en vane at regelmæssige afdelingsmøder, der som udgangspunkt er af faglig karakter, indledes og afrundes med mere uformelle snakke, så man som medarbejder får et indtryk af, at kommunikationen med kollegaer og ledere består i mere end bare faglighed og formaliteter. Heri ligger også en opmærksomhed på designet af de hybride mødesteder og rum på en måde, der skaber en oplevelse af samvær og fællesskab blandt medarbejderne.

På baggrund af virksomhedernes egne erfaringer har vi således i de foregående afsnit kortlagt, hvilke tiltag og opmærksomhedspunkter som er særligt vigtige med henblik på, at hjemmearbejde bliver en succes. Hvor større virksomheder oftere har de interne ressourcer til at understøtte mere fleksible arbejdsformer med muligheder for

¹⁶ Duffy, Jill (2022): The Everything Guide to Remote Work: The Ultimate resource for Remote Employees, Hybrid Workers, and Digital Nomads: Adams Media Corporation. New York, USA.

hjemmearbejde, kan mindre virksomheder have behov for ekstern rådgivning og bistand både i en afklaringsproces såvel som i selve implementeringen af de fleksible arbejdsformer. I det følgende kapitel beskriver vi således, hvordan forskellige aktører kan bidrage til på den ene side at understøtte afklaringsprocesser i forbindelse med overvejelser om brugen af hjemmearbejde såvel som gennem understøttelse af virksomhedernes implementering – og på den anden side bidrage til at udnytte de potentialer, som den øgede brug af hjemmearbejde indebærer.

6. Indsatsområder og anbefalinger

Dette sidste kapitel har til formål at identificere, hvilke aktører og tilhørende indsatsområder der kan understøtte en øget og bedre brug af hjemmearbejde samt bidrage til udnyttelsen af de potentialer, som en øget brug af hjemmearbejde så kan medføre. Dette spor bygger således delvist videre på det foregående spor, idet fokus blandt andet er på at identificere indsatsområder, der kan hjælpe virksomhederne med netop at blive bedre i stand til at iværksætte de tiltag, som vi i det foregående kapitel har kortlagt til at være særligt relevante for implementeringen af hjemmearbejde. Derudover er formålet også at identificere indsatsområder, der kan bidrage til at indfri de potentialer relateret til øget mobilitet, ændrede bosætningsmønstre og adgangen til kvalificeret arbejdskraft, som den øgede brug af hjemmearbejde kan indebære. Foruden at bygge på de foregående kapitler, bygger dette kapitel blandt andet også på en afholdt workshop med en række erhvervsfremmeaktører.

Hjemmearbejde er et tema, der indebærer potentialer for alle dele af arbejdsmarkedet såvel som for samfundet i bredere forstand gennem en bedre balance mellem land og by på tværs af landet. Samtidigt kan det også have implikationer for arbejdsmiljø, overenskomster mv. Derfor er indsatsområder i relation til hjemmearbejde og fleksible arbejdsformer også relevant at beskæftige sig med for stort set alle typer af arbejdsmarkeds-, erhvervs- og regionaludviklingsaktører i Danmark. Dette fremgår af Tabel 6.1 nedenfor, som opsummerer relevante aktører og indsatsområder. Som det fremgår af tabellen, er kortlægningen af relevante aktører og indsatsområder i dette afsnit inddelt i tre forskellige temaer, alt efter hvilke potentialer og/eller barrierer som temaets potentielle indsatsområder kan bidrage til at indfri/nedbryde. De tre temaer fremgår af tabellen nedenfor, hvor vi samtidigt for hvert tema opsummerer – på baggrund af resultaterne vi tidligere har præsenteret i analysen – hvordan temaet er relevant, samt hvilke aktører og indsatsområder der kan komme i spil. Det bemærkes, at nedenstående ikke nødvendigvis skal ses som en fuldt udtømmende liste over aktører, der kan spille en rolle i forbindelse med de enkelte temaer. For hvert af de forskellige temaer er det derimod snarere et forsøg på at fremhæve de aktører, som i forlængelse af analysens indsigter og helt specifikt i forbindelse med potentialerne og barriererne relateret til hjemmearbejde vurderes til at kunne spille en særligt central rolle.

Tabel 6.1 Oversigt over aktører og indsatsområder fordelt på temaer

TEMA	HVAD VISER ANALYSEN, OG HVORDAN ER DET RELEVANT?	AKTØRER OG INDSATSOMRÅDER
<p>Understøttelse af hjemmearbejde som mulig virksomhedsstrategi</p> <p><u>Formål:</u> Understøtte virksomheders afklaring og evt. brug af hjemmearbejde/hybride arbejdsformer gennem rådgivning</p> <p>+</p> <p>Indfri potentialer relateret til indretning og placering af den fysiske arbejdsplads</p>	<p>Virksomhederne og litteraturen peger på en række vigtige overvejelser, tiltag og opmærksomhedspunkter som forudsætning for hjemmearbejde. Denne viden kan med fordel udbredes til andre virksomheder.</p> <p>Dertil indebærer hjemmearbejde også potentialer for virksomhederne i relation til placering/skalering/indretning af den fysiske arbejdsplads. Hvordan kan virksomhederne hjælpes i den henseende?</p>	<p>Erhvervshuse/ erhvervsorganisationer: Rådgivning til virksomheder</p> <p>Faglige organisationer: Medarbejderrådgivning (arbejdsmiljø, trivsel mv.)</p> <p>Kommunale erhvervsudvalg: Tiltrækning af virksomheder til yderområder</p>
<p>Understøttelse og udnyttelse af øget mobilitet i bosætning</p> <p><u>Formål:</u> Indfri potentialer relateret til nye bosætningsmønstre</p>	<p>Der sker en øget mobilitet i bosætning blandt arbejdskraften, som giver potentialer for en bedre balance mellem land og by og øget aktivitet i yderområderne. Hvordan kan denne øgede mobilitet understøttes og udnyttes?</p>	<p>Kommunale udvalg + Regioner</p> <p>Tiltrækning af tilflyttere</p>
<p>Øget adgang til kvalificeret arbejdskraft</p> <p><u>Formål:</u> Indfri potentialer relateret til øget jobsøgningsmobilitet</p> <p>+</p> <p>Understøtte øget brug af hjemmearbejde gennem kompetenceudvikling</p>	<p>En øget mobilitet i jobsøgning vil komme arbejdstagere, virksomhederne og arbejdsmarkedet som helhed til gode. Kan virksomheder og arbejdstagere hjælpes med hensyn til en bredere rekruttering/jobsøgning, som den øgede mobilitet giver mulighed for?</p> <p>Hjemmearbejde kan desuden føre til ændrede kompetencebehov blandt arbejdskraften. F.eks. digitale kompetencer ift. mere avancerede digitale teknologier, ledelseskompetencer ift. ændrede ledelsesroller mv. Hvordan kan man bidrage til, at arbejdskraften i stigende grad besidder disse kompetencer?</p>	<p>Regionale Arbejdsmarkedsråd: Understøtte bredere geografisk jobsøgning/rekruttering</p> <p>Regionale erhvervsfremmeorganisationer: Regionale strategier for tiltrækning/fastholdelse af arbejdskraft (også udenlandsk)</p> <p>Regionerne og uddannelsesinstitutioner Kompetenceudvikling</p> <p>Erhvervshuse/ erhvervsorganisationer: Ledelsesnetværk</p>

6.1 Understøttelse af hjemmearbejde som mulig virksomhedsstrategi

Analysen viser overordnet, at hjemmearbejde kan være et redskab til at styrke rekruttering og fastholdelse, men for at potentialerne forbundet med hjemmearbejde kan indfries, kræver det overvejelser om implementeringsprocessen, samt om hvad man ønsker at opnå gennem introduktionen af hjemmearbejde. Ligeledes peger interviewene på

vigtigheden af at prøve sig frem og involvere medarbejderne i udviklingen af løsninger i balancen mellem medarbejderbehov, hensyn til teamkulturen og virksomhedens samlede strategi og mål. Som beskrevet i foregående afsnit kan der være en række udfordringer forbundet med implementeringen af hjemmearbejde som et redskab i mere fleksible arbejdsformer, som forskellige aktører på forskellig vis kan bidrage til at imødegå. Vi vil således her kortlægge aktører, som kan understøtte virksomheder, der måtte ønske at implementere hjemmearbejde og hybride arbejdsformer som et redskab til en øget fleksibilitet. For nogle virksomheder kan mulighederne for hjemmearbejde/arbejde på distancen indgå i overvejelser om de fysiske rammere og en evt. nedskalering, samlokalisering, flytning eller ny indretning af den fysiske arbejdsplads, hvor den nye indretning af arbejdspladsen på den ene side kan være et skridt på vejen til at få hjemmearbejde til at fungere, mens nedskalering eller flytning af arbejdspladsen på den anden side også kan indebære potentialer i sig selv for virksomhederne i form af reducerede omkostninger..

I første omgang fokuserer vi dog på understøttelsen af selve implementeringen af hjemmearbejde med udgangspunkt i de centrale tiltag og opmærksomhedspunkter for virksomhederne som kortlagt i foregående kapitel. I den henseende kan særligt **erhvervshuse og erhvervsorganisationer**, men også andre aktører som fagforeninger, kommuner og regioner, spille en central rolle gennem udvikling af og tilbud om rådgivning, netværk og guidelines, som kan hjælpe virksomhederne på vej med implementeringen af hjemmearbejde. Som udgangspunkt kan det omfatte hovedparten af de temaer, som opsummeres ved Figur 4.1 i foregående afsnit, men særligt relevante indsatsområder kan være følgende:

- Bistå virksomheder med at afklare værdien af hjemmearbejde, og vurdere den organisatorisk parathed og modenhed, hvad angår f.eks. ændringer i arbejdsorganisering af opgaver med perspektiv på, hvilke typer af opgaver, der kan løses på distancen, graden af fleksibilitet med hensyn til tid og sted og hybride arbejdsformer, de fysiske rammer og tilpasning af disse, investeringer i infrastruktur, opfølgning på produktivitet, kvalitet og trivsel, samt evt. identificere særligt vigtige fokusområder for den enkelte virksomhed.
- Guidelines og værktøjer, der kan bistå virksomheder med at vurdere og sammensætte en teknologisk infrastruktur med hensyn til områder som videndeling, sparring, samarbejde, idéudvikling og innovation, planlægning og styring samt cyber security. Det kan med fordel omfatte en digital guide til, hvilke konkrete digitale værktøjer og teknologier der findes for de forskellige områder samt parametre for at vurdere disse i forhold til styrker og svagheder. Potentielt kan erhvervsfremmeaktører i den henseende tilbyde faciliteter, hvor virksomheder kan komme og afprøve teknologierne, som fx Fraunhofer i Tyskland har indført i relation til arbejde 4.0. Det kan i praksis omfatte rammer, hvor virksomheder har mulighed for at undersøge samspillet mellem mennesker og teknologi og i praksis afprøve forskellige scenarier ift. temaer som relationsledelse, innovation og samarbejde i hybride og virtuelle teams¹⁷.
- Checkliste og rådgivning vedrørende indretning af den fysiske arbejdsplads så den teknologisk og organisatorisk understøtter hjemmearbejde/hybride arbejdsformer.
- Rådgivning/bistand med hensyn til etablering af hybride mødesteder på tværs af virksomheder.

Som tidligere beskrevet er en vigtig forudsætning for succesfulde virksomhedstransformationer i en mere fleksibel retning, at medarbejderne også er klædt tilstrækkeligt på til den øgede fleksibilitet i arbejdslivet. Lige så vel som det kan være relevant for virksomhederne at søge hjælp og rådgivning udefra, kan det således også være gavnligt for medarbejderne at modtage rådgivning, der kan ruste dem bedre til det mere fleksible arbejdsliv. Dette kan dels være en HR- eller ledelsesmæssig opgave, men i denne sammenhæng kan de **faglige organisationer** også spille en rolle. Det kan dels dreje sig om mere praktiske aspekter såsom gode råd om indretning af hjemmearbejdspladsen med henblik på at sikre et godt hjemmearbejds miljø eller orientering om de juridiske forhold vedrørende regler, krav og

¹⁷ <https://www.ipa.fraunhofer.de/en/cooperation/industry-on-campus/future-work-lab.html>.

Rief, Stefan; Hofmann, Josephine; Bauer, Wilhelm (2022): Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO in Stuttgart – se fx side 22-29 om en designbaseret metode til at undersøge rammer og teknologier for hybridarbejde.

<https://www.iao.fraunhofer.de/en/about-us/fraunhofer-iao/annual-report/annual-report-2020/the-future-of-work-is-hybrid.html>.

rettigheder for arbejdsgivere og medarbejderes i forbindelse med hjemmearbejde. For at sikre at reglerne overholdes kan det også indebære kurser for tillidsrepræsentanter i de juridiske elementer, samt i hvad det fleksible arbejdsliv har af implikationer for tillidsrepræsentantssystemet mere generelt. Derudover kan de faglige organisationer også bidrage til mere grundlæggende at klæde medarbejderne bedre på med hensyn til mentalt at fungere i et arbejdsliv præget af mere fleksibilitet. Det kan handle om rådgivning vedrørende evnerne til at trives og udvikles i et hybridt arbejdsliv, hvilket således kan omfatte evner inden for selvedelse, proaktivitet, selvstændighed i opgaveløsning, tidsstyring og planlægning, som vores analyse jo peger på, er vigtige elementer, for at medarbejderne – og i forlængelse heraf også virksomhederne – kan formå at omstille sig til en større grad af fleksibilitet.

Som nævnt kan nogle elementer i virksomhedernes transformationer også finde sted som led i et forsøg på at udnytte de potentialer, der er forbundet med en øget brug af hjemmearbejde. Her tænkes der på potentialerne vedrørende indretning og placering af den fysiske arbejdsplads, hvor rådgivning vedrørende indretning af den fysiske arbejdsplads nævnes ovenfor som et muligt indsatsområde for erhvervshusene. Hvad angår placeringen af den fysiske arbejdsplads, er der som bekendt mulighed – og blandt mange virksomheder også en reel interesse, jf. Figur 4.11 – for at forbedre konkurrenceevnen gennem reducerede omkostninger til husleje. I praksis kræver det dog, at virksomhederne rent faktisk også er opmærksomme på, at denne mulighed eksisterer samt i hvilket omfang. Derfor kan der hos de **kommunale erhvervsudvalg**, som typisk vil have til formål blandt andet at arbejde med netop tiltrækning af virksomheder, ligge en opgave i at oplyse virksomhederne og markedsføre sig på idéen om at placere en arbejdsplads i en kommune uden for de større byer, uden det samtidigt er nødvendigt, at arbejdskraften også følger med og bosætter sig i den umiddelbare nærhed. Her er det netop i yderområderne, som en sådan indsats er relevant for, idet det som udgangspunkt er her, virksomhederne kan opnå besparelser ved at placere sig, frem for i de store byer, hvor lejeudgifterne er højere. Hvis dette kan bidrage til, at flere virksomheder får øjnene op for og benytter sig af denne mulighed, vil det både have positive konsekvenser for de virksomheder, der derigennem reducerer sine omkostninger, samt for den regionale udvikling i yderområderne, idet der i et eller andet omfang må forventes at ske en øget aktivitet, også selvom det i dette tilfælde blot er arbejdspladserne og ikke nødvendigvis selve arbejdskraften, der rykker ud.

6.2 Understøttelse og udnyttelse af øget mobilitet i bosætning

Hvor der i et eller andet omfang kan være tale om potentialer for yderområderne i Danmark som følge af, at virksomhederne i stigende grad overvejer at placere sig der for at reducere omkostninger, består de største potentialer for yderområderne og herigennem balancen mellem land og by i Danmark formentlig i de potentielle ændrede bosætningsmønstre. Som det tilkendegives i spørgeskemaundersøgelsen, og som det også bekræftes af de seneste års udvikling i danskernes bosætningsmønstre i praksis, er der blandt medarbejdere, som er ansat i jobs, hvor muligheden for hjemmearbejde er særligt god, en stigende villighed til at bosætte sig længere væk fra sin arbejdsplads. Derfor giver det også rigtig god mening at kigge på, hvilke indsatser der kan understøtte, at denne villighed i praksis omsætter sig i en øget mobilitet i endnu højere grad, end man allerede nu ser. Erfaringer viser, at regioner og kommuner med fordel kan udvikle en samlet vision og strategi for mobilitet i bosætning, da det kan bidrage til at prioritere ressourcer fremadrettet og styrke samspillet i forhold til borgernære aktiviteter.

Mange kommuner arbejder allerede i forvejen med tiltrækningsstrategier. I den forbindelse vil det være relevant også at markedsføre sig på, hvordan netop muligheden for hjemmearbejde kan gøre det mere attraktivt at bosætte sig uden for de større byer. Det er særligt relevant for kommuner uden for de større byer. Det skyldes dels, at det særligt er her, at man i forvejen oplever udfordringer med at tiltrække og fastholde beboere, hvorfor man ikke har samme behov for den type indsatser i de større bykommuner. Samtidigt er det også, hvad angår bevægelserne væk fra de større byer, at potentialerne ved hjemmearbejde er særligt store, snarere end den anden vej rundt, som Figur 3.8 og Figur 3.9 også antyder. I denne forbindelse kan etablering af **tværkommunale samarbejder** mellem kommuner med samme vilkår, hvad angår eksempelvis afstanden til større byer og samme tiltrækningsparametre, i høj grad være et relevant redskab med hensyn til branding og tiltrækning af tilflyttere.

De mulige indsatsområder i relation til den øgede mobilitet i bosætning strækker sig dog videre end blot at gøre opmærksom på mulighederne. Således er der en række andre forhold end blot afstanden til arbejdspladsen, der begrænser potentialerne relateret til den øgede mobilitetsvillighed, som man således med fordel også kan arbejde på. Disse forhold kan være direkte relateret til brugen af hjemmearbejde, men kan også handle om helt andre faktorer, der grundlæggende afholder folk fra at bosætte sig uden for de større byer. Hvad angår førstnævnte, nævnes de sociale afsavn gennemgående som den største ulempe ved brugen hjemmearbejde. Det er således muligt, at nogle medarbejdere vælger ikke at udnytte muligheden for hjemmearbejde til at flytte længere væk fra sin arbejdsplads, fordi de sociale omkostninger ved den øgede brug af hjemmearbejde bliver for store. Derfor kan et oplagt indsatsområde for kommuner være at etablere kontorfællesskaber, som tilflyttere på tværs af virksomheder kan benytte sig af og på den måde i en vis udstrækning vedligeholde det sociale samvær, på trods af at der arbejdes fra distancen. En anden og mere lavpraktisk barriere for udflytning til mere yderligt placerede kommuner gennem brugen af hjemmearbejde kan være den digitale infrastruktur, eksempelvis i form af utilstrækkelig bredbåndsdækning. Det er helt grundlæggende en barriere for bosætning i yderområderne, men særligt hvis udflytningen forudsætter et stort omfang af hjemmearbejde. Set over en bred kam har man i Danmark en relativt god bredbåndsdækning¹⁸, men der eksisterer stadig huller, som det i udarbejdelsen af strategier for den digitale infrastruktur på kommunalt såvel som regionalt plan kan være værd at fokusere på, hvis potentialerne ved den øgede mobilitet skal udnyttes til fulde.

Udover ovenstående tiltag er der en række generelle rammevilkår, som også har betydning for bosætning. Det omfatter bl.a. kulturelle tilbud og mulighed for fritidsaktiviteter, praktiske aspekter som indkøbs- og transportmuligheder samt adgang og afstand til de mere fundamentale velfærdstilbud som dagtilbud, skoler, sundhedsvæsen mv. Hvad angår kulturtilbud, kan det således være relevant for kommuner at sikre, at de kulturelle tilbud er tilstrækkelige med henblik på at bruge muligheden for hjemmearbejde til at tiltrække tilflyttere. Dette er således oplagt at inddrage i en kommunal strategi for hjemmearbejde. Både med hensyn til kulturtilbud, infrastruktur og andre rammevilkår kan regionerne ligeledes igen spille en vigtig rolle. Hvad angår de øvrige rammevilkår, vil det angående tilgængeligheden til de mere fundamentale velfærdstilbud være en bredere diskussion, der ikke kun handler om hjemmearbejde, hvordan hele systemet vedrørende f.eks. sundhedsvæsen, uddannelsesmuligheder og andre offentlige institutioner skal organiseres og balanceres på tværs af landet. Dette kan også indebære en opmærksomhed på de ændrede behov, der finder sted som følge af, at sammensætningen af indbyggere kan ændre sig rundt omkring i kommunerne som følge af de potentielle ændringer i bosætningsmønstrene.

6.3 Øget adgang til kvalificeret arbejdskraft

Brugen af hjemmearbejde indebærer på én og samme tid, at virksomhedernes kompetencebehov i nogen henseender vokser og kan blive mere komplekse, men at adgangen til den kvalificerede arbejdskraft samtidigt også bliver større. Hvad angår kompetencebehov har vi således i det foregående kortlagt, hvordan særligt kompetencekravene til ledere ændrer sig under en større grad af fleksibilitet på arbejdspladsen, mens der også bliver stillet større krav til medarbejderes digitale og digitalt relaterede kompetencer såvel som deres kompetencer i selvløsning og at arbejde med en høj grad af autonomi i opgaveløsningen. Tilsvarende understreger virksomhederne dog samtidigt, at mulighederne for geografisk bredere rekruttering af den kvalificerede arbejdskraft forekommer som et af de helt store potentialer for dem. Dette bekræftes af medarbejderne selv, der også tilkendegiver, at muligheden for hjemmearbejde øger deres villighed til at søge jobs længere væk fra deres bopæl. I dette afsnit vil vi således dels fokusere på aktører og indsatsområder, som kan understøtte, at virksomheder, der ønsker at benytte sig af hjemmearbejde, har adgang til kvalificeret arbejdskraft med de nødvendige kompetencer herfor, og dels fokusere på aktører, som kan understøtte indfrielsen af potentialerne relateret til de forbedrede jobsøgnings- og rekrutteringsmuligheder.

¹⁸ Nordregio (2022): Access to fixed broadband at minimum download speed 100 Mbps. <https://nordregio.org/maps/access-to-fixed-broadband-at-minimum-download-speed-100-mps/>

Med hensyn til jobsøgnings- og rekrutteringsmulighederne er der potentialer for både medarbejdere og virksomheder. Lige så vel som virksomhederne kan søge arbejdskraft fra et bredere geografisk område, kan arbejdskraften tilsvarende søge jobs i et bredere geografisk område. På den baggrund får virksomhederne bedre adgang til kvalificeret arbejdskraft, arbejdskraften får bedre jobmuligheder, og for arbejdsmarkedet som helhed kan det betyde færre flaskehalse og højere produktivitet gennem bedre jobmatches. Derfor giver det god mening at iværksætte indsatser, der kan understøtte og udnytte denne øgede mobilitet blandt arbejdskraften. Som koordinator for beskæftigelsesindsatserne på tværs af kommuner kan de **regionale arbejdsmarkedsråd (RAR)** spille en central rolle gennem understøttelse af et øget fokus på mulighederne for at bruge hjemmearbejde til at matche ledig arbejdskraft til arbejdspladser over større geografiske afstande. Mere konkret kan RAR bidrage til at udpege de områder af arbejdsmarkedet, hvor der i særlig grad er mangel på arbejdskraft, og hvor der samtidigt er gode muligheder for at udføre arbejdsopgaver hjemmefra, og i forlængelse heraf styrke indsatsen for, at man lokalt, f.eks. på **jobcentre og i kommunale rekrutteringsservices**, i højere grad orienterer og understøtter virksomhederne med hensyn til muligheden for at udnytte hjemmearbejde som led i den bredere rekruttering. Tilsvarende kan man lokalt i forbindelse med jobcentrenes aktiveringsindsatser og de øvrige indsatser for at få ledige i job i stigende grad arbejde på at forbinde de ledige til virksomheder over større afstande, understøttet af brugen af hjemmearbejde. En kortlægning af de særligt relevante områder af arbejdsmarkedet kan yderligere suppleres med en kortlægning af, i hvor høj grad hjemmearbejde i forvejen anvendes som led i virksomhedernes rekrutteringsstrategier. En sådan kortlægning kan understøttes af eksempelvis jobopslagsdata og kan bidrage til at identificere, hvor der er særligt store potentialer for en øget indsats.

Lige så vel som de regionale arbejdsmarkedsråd spiller en vigtig rolle i forbindelse med de regionale beskæftigelsesindsatser og understøttelse af adgangen til kvalificeret arbejdskraft, er det samme tilfældet for øvrige **regionale erhvervsfremmeorganisationer** og lignende organisationer for regional udvikling som eksempelvis Business Regions, Copenhagen Capacity mv. Således kan de på lige fod med de regionale arbejdsmarkedsråd indgå i udviklingen af strategier for adgangen til arbejdskraft med særligt fokus på brugen af hjemmearbejde, hvor det altså ikke i samme grad er nødvendigt, at bosætning i regionen følger med. Her er der i særlig grad også potentialer, hvad angår rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, der kan arbejde helt fra distancen fra hjemlandet, hvor erhvervsfremmeorganisationerne kan bidrage til at orientere virksomhederne om muligheden og understøtte de virksomheder, der ønsker at gøre brug af den.

Som nævnt forudsætter brugen af hjemmearbejde også i nogen grad ændrede kompetencebehov for ledere såvel som medarbejdere, og i den forbindelse forekommer inddragelse af **regionerne, uddannelsesinstitutioner** samt **erhvervshuse og erhvervsorganisationer** som relevante aktører at bringe i spil. For regionerne kan det handle om at monitorere ændringer i kompetencebehovene som følge af den øgede udbredelse af hjemmearbejde og på den baggrund anvende indsigterne derfra i udvikling af de regionale strategier for kompetenceudvikling. Hvad angår uddannelsesinstitutionerne, tænkes der særligt på udbydere af efteruddannelse, som kan tilbyde kurser dedikeret til at understøtte medarbejdernes brug af hjemmearbejde gennem rådgivning i mere praktiske elementer som indretning af hjemmearbejdsplads og tips til et godt hjemmearbejds miljø såvel som udvikling af kompetencer i selvstyring mv. med henblik på at sikre medarbejdernes motivation, arbejds glæde og trivsel ved hjemmearbejde. Ligeledes kan det være relevant med kurser, der understøtter digital opkvalificering, særligt med henblik på udbredelsen af kendskab til de mere avancerede digitale værktøjer til samarbejde, vidensdeling og innovation.

Sidstnævnte vil også være relevant for ledere, hvor kurserne med fordel kan suppleres med en bredere undervisning i, hvordan man bedst rammesætter og faciliterer kommunikation og samarbejde i de virtuelle rum. Hvad angår de ændrede ledelseskompetencebehov, vil erhvervshuse såvel som erhvervsorganisationer samtidigt være relevante at inddrage i forbindelse med facilitering af ledelsesnetværk. Som beskrevet i afsnit 5.2.2 ændres kravene til ledere på en række punkter med hensyn til f.eks. behovet for relationelle ledelseskompetencer og kompetencer, der understøtter medarbejdertrivsel og -udvikling gennem balancering af kontrol og tillid samt regelmæssig dialog og opfølgning. I den forbindelse kan netværk og sparring med andre ledere være værdifulde redskaber til vidensdeling og udveksling af erfaringer. Erhvervshusene faciliterer allerede netværk og sparring mellem virksomheder, og mange erhvervsorganisationer har også i forvejen etableret deciderede ledelsesnetværk, så der er ikke som sådan tale om

helt nye værktøjer, men snarere at de ledelsesmæssige aspekter relateret til hybridarbejde og det fleksible arbejdsliv i højere grad med fordel kan indtænkes i det allerede eksisterende system.

Som følge af at hjemmearbejde er et tema, som vedrører alle dele af arbejdsmarkedet, er der som kortlagt i dette kapitel således en lang række aktører, der er relevante for udnyttelsen af potentialerne relateret til et øget omfang af hjemmearbejde og hybride arbejdsformer. I det på den måde gennemsyrlige hele arbejdsmarkedet, kan det derfor også overvejes fra centralt, ministerielt hold at udvikle en **samlet, national strategi** med henblik på at sikre, at mulighederne gribes og udfordringerne håndteres, så virksomheder, offentlige myndigheder og lønmodtagere har de bedste rammer for at udnytte potentialerne. En sådan national strategi for hjemmearbejde har man blandt andet udviklet i Irland¹⁹ (se boksen til højre). Strategien rummer mange af de samme elementer, som vi har kortlagt i det foregående, og vedrører også en række af de aktører, som vi fremhæver som værende centrale. På den baggrund kan den irske strategi tjene som inspiration til udviklingen af en tilsvarende strategi i Danmark. En sådan samlet strategi for hjemme- og hybridarbejde for hele Danmark kan være et centralt redskab med hensyn til at udrulle initiativer på tværs af regioner og indsatsområder. På den måde kan strategien bidrage til, at indsatsene ikke blot forekommer sporadisk, men at de på mere gennemgående og systematisk vis bliver et fokuspunkt for de relevante aktører, hvilket i sidste ende vil fremme mulighederne for at høste de gevinster, som brugen af hybridarbejde indebærer.

Den irske strategi for hybridarbejde

I Irland har man udviklet en samlet, [national strategi for hybridarbejde](#) med henblik på "at sikre at arbejde på distancen er en permanent del af de irske arbejdspladser på en måde, som maksimerer økonomiske, sociale og miljømæssige gevinster". Strategien har især fokus på at sikre, at de juridiske rammer er på plads, hvad angår medarbejdernes rettigheder i forbindelse med hybridarbejde, men med øje for at hybridarbejde heller ikke virker på alle arbejdspladser. Strategien rummer dog også tiltag som øgede investeringer i kontorfællesskaber, rådgivning om og træning i de fornødne kompetencer i relation til hybridarbejde, mere omfattende bredbåndsdækning og et fokus på fra offentligt hold at gå forrest gennem et mål om at lade 20 pct. af arbejdet i den offentlige sektor foregå på distancen.

Således rummer strategien flere af de samme indsatsområder, som vi også kortlægger i dette kapitel, og strategien kan således tjene som inspiration til udviklingen af en tilsvarende strategi i Danmark. Strategien er udviklet af Irlands Ministerium for Erhverv, Handel og Beskæftigelse med inddragelse af andre ministerier og offentlige myndigheder såvel som arbejdsgiverforeninger, lønmodtagerorganisationer og erhvervsfremmeorganisationer – altså i vid udstrækning mange af de samme aktører, som vi også i dette kapitel fremhæver som værende centrale.

¹⁹ <https://www.gov.ie/pdf/?file=https://assets.gov.ie/119312/299c21e9-9ec6-4dab-a7fe-71bd0da3e1d0.pdf#page=null>

7. Litteraturliste

Alexander, A., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M., Mysore, M., and Ravid, D. (2021): What executives are saying about the future of hybrid work, McKinsey Global Publishing. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>

Arvedsen Dahl, Lise, & Hasset Otto, Liv (2022): Smart griner vi af 8-16-jobbet. Akademisk Forlag.

Baiocco S., Fernández-Macías E., Rani U. Pesole A. (2022): The Algorithmic Management of Work and its Implications in Different Contexts. Joint Research Centre, Seville. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/algorithmic-management-work-and-its-implications-different-contexts_en

Bloom N. (2021): Hybrid is the future of work. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIERP). <https://drive.google.com/file/d/1U8NeVFONHO0rHQq6A4hytIm3l1wio0T/view>

Bredberg E. (2023): Beyond the office walls: Exploring trust and knowledge sharing in the hybrid work setting -A qualitative study on employees' perception of the challenges and opportunities when adopting the hybrid work setting. Gøteborg Universitet.

<https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/77865/IIM%202023-35.pdf?sequence=1>

Boudouraki A., Fischer J.E, Reeves S. Rintel S. (2023): Being in on the Action' in Mobile Robotic Telepresence: Rethinking Presence in Hybrid Participation. <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2023/03/2023-HRI-MRP-BeingInOnTheAction.pdf>

Buxton Bill: Living in Augmented Reality. Final report telepresence project (1995 s. 1-16). https://www.dgp.toronto.edu/tp/techdocs/Final_Report.pdf

Buxton, B. (2009): Mediaspace - Meaningspace - Meetingspace. In S. Harrison (Ed.). Media Space: 20+ Years of Mediated Life. London: Springer, 217-231.

Center for Ledelse (2023): Det fleksible arbejdsliv. Præferencer, behov og effekter af det fleksible Arbejdsliv. <https://www.cfl.dk/media/um2j12py/det-fleksible-arbejde-hovedrapport.pdf>

Dansk Erhverv (2022): Coronakrisen har fordoblet hjemmearbejdet. <https://www.danskerhverv.dk/politik-og-analyser/analyser/2022/august/coronakrisen-har-fordoblet-hjemmearbejdet/>

Dansk Industri (2021): Den nye normal. 100.000 flere arbejder hjemme. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/11/den-nye-normal-100000-flere-arbejder-hjemme/>

Dansk Industri (2021): Otte ud af 10 virksomheder åbner for mere hjemmearbejde efter Covid. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/1/otte-ud-af-ti-virksomheder-abner-for-mere-hjemmearbejde-efter-covid-19/>

Dansk Industri (2022): Hybridarbejde kalder på nye ledelseskompeterencer. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2022/9/hybridarbejde-kalder-pa-nye-ledelseskompeterencer/>

Danmarks Statistik (2022): Arbejdskraftundersøgelsen 2. kvartal 2022. Hjemmearbejde er mere udbredt end før Covid krisen. <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=40158>

Department of Enterprise, Trade and Employment, Government of Ireland (2021): [Making Remote Work – National Remote Work Strategy](#)

Duffy, Jill (2022): The Everything Guide to Remote Work: The Ultimate resource for Remote Employees, Hybrid Workers, and Digital Nomads: Adams Media Corporation. New York, USA.

- ETUI (2023): The future of remote work. Ed: Countouris Stefano V. In Kalina Arabadjieva, Nicola Countouris, Bianca Luna Fabris and Wouter Zwysen, Transformative ideas – ensuring a just share of progress for all, ETUI, 2023, pp. 93-10. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4462532
- Eurofound (2023a): The future of telework and hybrid work, Publications Office of the European Union, Luxembourg <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2023/the-future-of-telework-and-hybrid-work>
- Eurofound (2023b): Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2023/hybrid-work-in-europe-concept-and-practice>
- Grensing-Pophal, Lin (2023): Innovation in Remote digital collaboration. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/innovation-in-remote-digital-collaboration.aspx>
- Grzegorzczak M, Mariniello M., Nurski L. and Schraepen T. (2021): Blending the physical and the virtual. A hybrid model for the future of work. Issue n°14/21 | June 2021. Bruegel. https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp_attachments/PC-Hybrid-work.pdf
- Harrison, S. (2008): "Seeing the Hole in Space", HCI Remixed, Erickson, T. and MacDonald, D. eds. Cambridge, MIT Press, pp 155-160.
- Hartner-Tiefenthaler M., Mostfa A.M.S., Koeszgi S.T (2023): The double-edged sword of online access to work tools outside work: The relationship with Flexible working, work interrupting non- work behaviors and job satisfaction. I: Frontiers in Public Health Jan. 2023 Sec. Occupational Health and Safety Volume 10-2022. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2022.1035989/full>
- Hill Sharon (2023): Leadership Strategies for the Hybrid Workforce. Publ. MIT Sloan Management Review
- Henke B. John, Jones Samantha K. O'Neill Thomas (2022): Skills and Abilities to Thrive in Remote Work. What we have Learned. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.893895/full>
- Hopkins John, Bardoel Anne (2023): The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3086>
- IDA (2020): Fremtidens arbejdsliv - resultater fra IDA-analyse. <https://ida.dk/media/7350/fremtidens-arbejdsliv-resultater-fra-ida-analyse.pdf>
- Ijsselsteijn Wijnand A. (2006): History of Telepresence. In 3D Video Communication: Algorithms, Concepts and Real-Time Systems in Human Centred Communication. John Wiley and Sons
- Industriens Branchemiljøråd (2016): Trivsel ved distancearbejde Vejledning til distanceledere og distancemedarbejdere. <https://www.bfa-i.dk/media/mucnaqen/trivsel-ved-distancearbejde.pdf>
- ILO (2020b): Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work [Policy brief]. https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang--en/index.htm
- Ipsen C., Marc van Veldhoven M. Kirchner K., Hansen J.P. (2021): Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19 in Int. J. Environ. Res. Public Health 18(4), 1826. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/4/1826>
- Knoll (nd): Creating Collaborative Spaces that Work. https://www.knoll.com/document/1352994554274/CollaborativeWorkplace_wp.pdf
- Kirschner K., Ipsen C., Reenberg Andersen A. (2023): Knowledge sharing challenges in hybrid knowledge work: Lessons from Denmark. <https://papers.academic-conferences.org/index.php/eckm/article/view/323>
- Korunka, C. (Ed.) (2021): Flexible working practices and approaches - Psychological and social implications, Springer International Publishing, pp. V-IX.

- Kropp B., Emily Rose McRae (2022): 11 Trends that Will Shape Work in 2022 and beyond. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/01/11-trends-that-will-shape-work-in-2022-and-beyond>
- Microsoft (2022): Microsoft New Future of Work. Report 2022. <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2022/04/Microsoft-New-Future-of-Work-Report-2022.pdf>
- Microsoft (2022): Hybrid work is just work. Are we doing it wrong. https://assets-c4akfrf5b4d3f4b7.z01.azurefd.net/assets/2023/09/a81fcdeb-860a-44f2-aaeb-0525d38358ae-2022_Work_Trend_Index_Pulse_Report_Sep-3697v2.pdf
- Minbaeva Dana, Navrbjerg Steen E. (2021): De kvantitative studier. CBS & FAOS. <https://faos.ku.dk/nyheder/virtuel-ledelse-under-corona-krisen/>
- Minbaeva Dana, Navrbjerg Steen E. (2021): Syv blogs om ledelse og medarbejdertrivsel under Coronakrisen. CBS & FAOS. <https://faos.ku.dk/nyheder/virtuel-ledelse-under-corona-krisen/>
- McKinsey (2020): What's Next for Remote Work. An Analysis of 2000 tasks and 800 Jobs, and nine countries. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- McKinsey Global Institute (2023): Empty spaces and hybrid places: The pandemic's lasting impact on real estate. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/empty-spaces-and-hybrid-places>
- Navarra K. (2022): In Hybrid Work, Don't Rely on Just One Aspect of Productivity SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/in-hybrid-work-dont-rely-on-just-one-aspect-of-productivity.aspx>
- Nordregio (2022): Access to fixed broadband at minimum download speed 100 Mbps. <https://nordregio.org/maps/access-to-fixed-broadband-at-minimum-download-speed-100-mpbs/>
- Nordregio (2022a): Strengthening Nordic cooperation on remote work and multilocality. <https://nordregio.org/publications/strengthening-nordic-cooperation-on-remote-work-and-multilocality/>
- Nordregio (2022b): Local and regional experiences of remote work and multilocality. <https://nordregio.org/publications/local-and-regional-experiences-of-remote-work-and-multilocality/>
- Nordregio (2022c): Remote work: Effects on Nordic people, places and planning 2021-2024. Nordic Council of Ministers. <https://www.norden.org/en/publication/remote-work-effects-nordic-people-places-and-planning-2021-2024>
- Nordregio (2023): Service provision and access to services in Nordic rural areas. <https://nordregio.org/publications/service-provision-and-access-to-services-in-nordic-rural-areas/>
- OECD (2021): The Future of Remote work. Opportunities and policy options for Trentino. <https://www.oecd.org/publications/the-future-of-remote-work-35f78ced-en.htm>
- Oxford Research (2021): Rapport om reguleringen og betydning af fjernarbejde for arbejdsmiljøet i de nordiske lande Arbejdsmiljøudvalget Nordisk Ministerråd. <https://oxfordresearch.dk/wp-content/uploads/2021/02/Fjernarbejdets-betydning-for-arbejdsmilj%C3%B8et-i-Norden.pdf>
- Pullan Penny (2022): Virtual Leadership: Practical Strategies for Success with Remote or Hybrid Work and Teams. Kogan Page.
- Radu C., Deaconu, A.; Kis I.A.; Jansen A.; Mişu S.I. (2023): New Ways to Perform: Employees' Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era. Sustainability15-7. https://www.researchgate.net/publication/369674990_New_Ways_to_Perform_Employees'_Perspective_on_Remote_Work_and_Psychological_Security_in_the_Post-Pandemic_Era
- Sandoval-Reyes, J., Revuelto-Taboada, L., Duque Oliva E. J., (2023): Analyzing the impact of the shift to remote work mode on middle managers' well-being in the pandemic. I European Research on Management and Business Economics. 29. 2023. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000049>

- Scheidgen K., Gümüşay A. A., Günzel-Jensen F., Krlev G., Wolf M. (2021): Crises and entrepreneurial opportunities: Digital Social Innovation in Response to Physical Distancing. Journal of Business Venturing Insights. Elsevier.
- Strack R., Kovács-Ondrejčková O., Baier J., Antebi P., Kavanagh K., Gobernado A. L. (2021): Decoding Global Ways of Working. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2021/advantages-of-remote-work-flexibility>
- Teevan, J., Baym, N., Butler, J., Hecht, B., Jaffe, S., Nowak, K., Sellen, A., and Yang, L. (Eds.), Microsoft New Future of Work Report 2022, Microsoft Research Tech Report MSR-TR-2022-3. <https://aka.ms/nfw2022>
- Vartiainen, M. (2021): Telework and remote work, i Peiro, J. M. (ed.), The Oxford Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, Oxford University Press, pp. 1-32.
- Vartiainen M., Vanharanta, O. (2023): Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. Report number: WPEF23002. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. https://www.researchgate.net/publication/371139592_Hybrid_work_Definition_origins_debates_and_outlook
- Vidhyaa B., Ravichandran M. (2022): A literature review on hybrid work model. International Journal of Research Publication and Reviews, Vol 3, Issue 7, pp 292-295, July 2022. <https://www.ijrpr.com/dompdf/pdf.php?volume=3&issue=7>
- Williamson S., Pearce A., Dickinson H., Weeratunga V., Bucknall F. (2021): Future of Work. Literature Review: Emerging trends and issues. Report prepared for the Australian Tax Office and Department of Home Affairs. https://www.unsw.adfa.edu.au/sites/default/files/documents/Future_of_Work_Literature_Review.pdf
- Tervor J., Holweg M. (2022): Managing the New Tensions of Remote Work. MIT Sloan Management review. <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-new-tensions-of-hybrid-work/>
- Xu T., Sakar A., Rintel S. (2023): Return to Office a Return to Creativity? Requiring Fixed Time in Office to Enable Brainstorms and Watercooler Talk May Not Foster Research Creativity. <https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2023/05/chiwork2023-5.pdf>
- Yang Longqui, Holz David et al. (2022): The effects of remote work on collaboration among information workers. MIT Initiative on the Digital Economy Vol. 5. https://ide.mit.edu/wp-content/uploads/2021/11/HOLTZ_RB_11-23-21.pdf?x68655

8. Appendiks

8.1 Bilag 1: Spørgeramme for spørgeskema til medarbejdere

SCREENING-SPØRGSMÅL

1. Hvad er din primære socioøkonomiske status på nuværende tidspunkt?
 - 1.1. Lønmodtager
 - 1.2. Arbejdsgiver
 - 1.3. Anden beskæftigelse
 - 1.4. Under uddannelse **UDGÅR**
 - 1.5. Ledig **UDGÅR**
 - 1.6. Uden for arbejdsstyrken **UDGÅR**
 - 1.7. Andet **UDGÅR**

BAGGRUNDSSPØRGSMÅL

Indledningsvist vil vi stille fire baggrundsspørgsmål vedrørende dig, dit job og din arbejdsplads.

2. Hvad er din uddannelsesbaggrund?
 - 2.1. Lang videregående uddannelse (f.eks. kandidatuddannelse/ph.d.-uddannelse)
 - 2.2. Kort eller mellemlang videregående uddannelse (f.eks. bachelor/professionsbachelor/erhvervsakademiuddannelse)
 - 2.3. Faglært (erhvervsuddannelse)
 - 2.4. Ufaglært
 - 2.5. Ved ikke
3. Hvilket af følgende arbejdsområder og jobtyper, vil du vurdere, passer bedst til at beskrive dit nuværende job?
 - 3.1. Konsulent, analytiker, rådgivning og jura
 - 3.2. IT-support, -programmering og -udvikling
 - 3.3. Forskning og udvikling
 - 3.4. Kommunikation, medier, kultur og kreativt arbejde
 - 3.5. Personaleledelse
 - 3.6. Sekretær, administration, HR og kundeservice
 - 3.7. Finans, regnskab og revision
 - 3.8. Salg, indkøb og logistik
 - 3.9. Sundhed og omsorg
 - 3.10. Undervisning og pædagogik

- 3.11. Manuelt og fysisk arbejde (f.eks. som håndværker eller inden for byggeri, rengøring, renovation mv.)
- 3.12. Fysisk salg og service i butikker og serviceerhverv (f.eks. som butiksansat, frisør, tjener mv.)
- 3.13. Andet: [ÅBENT SVAR]

4. Hvor stor er din arbejdsplads?

- 4.1. 1-9 medarbejdere
- 4.2. 10-24 medarbejdere
- 4.3. 25-49 medarbejdere
- 4.4. 50-99 medarbejdere
- 4.5. 100-249 medarbejdere
- 4.6. 250+ medarbejdere
- 4.7. Ved ikke

5. I hvilken kommune er din arbejdsplads placeret?

- 5.1. [RULLEMENU MED ALLE 98 KOMMUNER]

SPØRGSMÅL OM HJEMMEARBEJDE PÅ DIN ARBEJDSPLADS

I de følgende spørgsmål spørger vi ind til, hvilke krav til og muligheder for hjemmearbejde, som du oplever, samt dit faktiske brug af hjemmearbejde det seneste halve år og dine ønsker fremover.

6. Dit personlige omfang af hjemmearbejde: Muligheder, krav, faktisk omfang og fremtidige ønsker.

- 6.1. Tænk på, hvor stor en del af dine arbejdsopgaver, det **i praksis er muligt at udføre hjemmefra**. Hvor ofte ville du potentielt kunne arbejde hjemmefra, alene baseret på indholdet i dine arbejdsopgaver?

- 6.1.1. Slet ikke
- 6.1.2. Lejlighedsvist
- 6.1.3. 1 dag om ugen
- 6.1.4. 2 dage om ugen
- 6.1.5. 3 dage om ugen
- 6.1.6. 4 dage om ugen
- 6.1.7. 5 dage om ugen
- 6.1.8. Ved ikke

- 6.2. Hvor ofte **kræver din arbejdsgiver**, at du som minimum arbejder hjemmefra?

- 6.2.1. Slet ikke
- 6.2.2. Lejlighedsvist
- 6.2.3. 1 dag om ugen
- 6.2.4. 2 dage om ugen
- 6.2.5. 3 dage om ugen
- 6.2.6. 4 dage om ugen
- 6.2.7. 5 dage om ugen
- 6.2.8. Ved ikke

- 6.3. Hvor ofte **tillader din arbejdsgiver** maksimalt, at du arbejder hjemmefra?

- 6.3.1. Slet ikke

- 6.3.2. Lejlighedsvist
 - 6.3.3. 1 dag om ugen
 - 6.3.4. 2 dage om ugen
 - 6.3.5. 3 dage om ugen
 - 6.3.6. 4 dage om ugen
 - 6.3.7. 5 dage om ugen
 - 6.3.8. Ved ikke
- 6.4. Hvor meget har du i gennemsnit **rent faktisk** arbejdet hjemmefra over de sidste 6 måneder?
- 6.4.1. Slet ikke
 - 6.4.2. Lejlighedsvist
 - 6.4.3. 1 dag om ugen
 - 6.4.4. 2 dage om ugen
 - 6.4.5. 3 dage om ugen
 - 6.4.6. 4 dage om ugen
 - 6.4.7. 5 dage om ugen
 - 6.4.8. Ved ikke
- 6.5. Hvor meget **ønsker du fremover** at arbejde hjemmefra, hvis du selv kunne bestemme?
- 6.5.1. Slet ikke
 - 6.5.2. Lejlighedsvist
 - 6.5.3. 1 dag om ugen
 - 6.5.4. 2 dage om ugen
 - 6.5.5. 3 dage om ugen
 - 6.5.6. 4 dage om ugen
 - 6.5.7. 5 dage om ugen
 - 6.5.8. Ved ikke

DINE OPLEVEDE FORDELE, ULEMPER OG IMPLIKATIONER SOM FØLGE AF HJEMMEARBEJDE

I de følgende spørgsmål spørger vi ind til, hvorvidt og i hvilket omfang du oplever en række mulige fordele og ulemper ved brugen af hjemmearbejde, samt hvilke implikationer brugen af hjemmearbejde har på dit arbejds- og privatliv i bredere forstand.

7. I hvor høj grad oplever du følgende aspekter som fordele, når du arbejder hjemmefra? (randomiseret rækkefølge)
- 7.1. Jeg bruger mindre tid på transport
 - 7.1.1. Det oplever jeg ikke.
 - 7.1.2. Det oplever jeg, men det er ikke en fordel.
 - 7.1.3. Det oplever jeg som en mindre fordel.
 - 7.1.4. Det oplever jeg som en mellemstor fordel.
 - 7.1.5. Det oplever jeg som en stor fordel.
 - 7.1.6. Ved ikke.
 - 7.2. Jeg har mulighed for selv at tilrettelægge, hvornår på dagen jeg arbejder og holder pauser
 - 7.2.1. Det oplever jeg ikke.
 - 7.2.2. Det oplever jeg, men det er ikke en fordel.
 - 7.2.3. Det oplever jeg som en mindre fordel.

- 7.2.4. Det oplever jeg som en mellemstor fordel.
- 7.2.5. Det oplever jeg som en stor fordel.
- 7.2.6. Ved ikke.
- 7.3. Jeg oplever en højere grad af selvstændighed i udførelsen af mine arbejdsopgaver
 - 7.3.1. Det oplever jeg ikke.
 - 7.3.2. Det oplever jeg, men det er ikke en fordel.
 - 7.3.3. Det oplever jeg som en mindre fordel.
 - 7.3.4. Det oplever jeg som en mellemstor fordel.
 - 7.3.5. Det oplever jeg som en stor fordel.
 - 7.3.6. Ved ikke.
- 7.4. Jeg deltager i færre eller mere effektive møder
 - 7.4.1. Det oplever jeg ikke.
 - 7.4.2. Det oplever jeg, men det er ikke en fordel.
 - 7.4.3. Det oplever jeg som en mindre fordel.
 - 7.4.4. Det oplever jeg som en mellemstor fordel.
 - 7.4.5. Det oplever jeg som en stor fordel.
 - 7.4.6. Ved ikke.
- 7.5. Jeg bliver forstyrret af kollegaer i et mindre omfang
 - 7.5.1. Det oplever jeg ikke.
 - 7.5.2. Det oplever jeg, men det er ikke en fordel.
 - 7.5.3. Det oplever jeg som en mindre fordel.
 - 7.5.4. Det oplever jeg som en mellemstor fordel.
 - 7.5.5. Det oplever jeg som en stor fordel.
 - 7.5.6. Ved ikke.
- 7.6. Jeg kan selv bestemme over mit kontormiljø
 - 7.6.1. Det oplever jeg ikke.
 - 7.6.2. Det oplever jeg, men det er ikke en fordel.
 - 7.6.3. Det oplever jeg som en mindre fordel.
 - 7.6.4. Det oplever jeg som en mellemstor fordel.
 - 7.6.5. Det oplever jeg som en stor fordel.
 - 7.6.6. Ved ikke.
- 8. I hvor høj grad oplever du følgende aspekter som ulemper, når du arbejder hjemmefra? (randomiseret rækkefølge)
 - 8.1. Jeg har utilstrækkelige digitale kompetencer og kendskab til digitale værktøjer
 - 8.1.1. Det oplever jeg ikke.
 - 8.1.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
 - 8.1.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
 - 8.1.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
 - 8.1.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
 - 8.1.6. Ved ikke.
 - 8.2. Jeg har mindre socialt samvær

- 8.2.1. Det oplever jeg ikke.
 - 8.2.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
 - 8.2.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
 - 8.2.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
 - 8.2.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
 - 8.2.6. Ved ikke.
- 8.3. Jeg har dårligere inventar, værktøjer og udstyr til rådighed derhjemme end på kontoret
- 8.3.1. Det oplever jeg ikke.
 - 8.3.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
 - 8.3.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
 - 8.3.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
 - 8.3.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
 - 8.3.6. Ved ikke.
- 8.4. Jeg oplever et lavere omfang af hjælp fra og sparring med kollegaer
- 8.4.1. Det oplever jeg ikke.
 - 8.4.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
 - 8.4.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
 - 8.4.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
 - 8.4.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
 - 8.4.6. Ved ikke.
- 8.5. Det er sværere at blive ordentligt oplært eller at lære andre ordentligt op
- 8.5.1. Det oplever jeg ikke.
 - 8.5.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
 - 8.5.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
 - 8.5.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
 - 8.5.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
 - 8.5.6. Ved ikke.
- 8.6. Mine arbejdsopgaver er mindre interessante eller mere rutineprægede end sædvanligt
- 8.6.1. Det oplever jeg ikke.
 - 8.6.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
 - 8.6.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
 - 8.6.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
 - 8.6.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
 - 8.6.6. Ved ikke.
- 8.7. Jeg har sværere ved at fokusere på arbejdet
- 8.7.1. Det oplever jeg ikke.
 - 8.7.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
 - 8.7.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
 - 8.7.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
 - 8.7.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
 - 8.7.6. Ved ikke.
- 8.8. Jeg oplever en forringet/mere besværlig kommunikation og koordination af arbejdsopgaver

- 8.8.1. Det oplever jeg ikke.
- 8.8.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
- 8.8.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
- 8.8.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
- 8.8.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
- 8.8.6. Ved ikke.

8.9. Jeg oplever et øget pres som følge af, at jeg selv skal tilrettelægge min arbejdstid

- 8.9.1. Det oplever jeg ikke.
- 8.9.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
- 8.9.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
- 8.9.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
- 8.9.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
- 8.9.6. Ved ikke.

8.10. Jeg oplever mindre fokus på min trivsel og mine udviklingsmuligheder fra min leder

- 8.10.1. Det oplever jeg ikke.
- 8.10.2. Det oplever jeg, men det er ikke en ulempe.
- 8.10.3. Det oplever jeg som en mindre ulempe.
- 8.10.4. Det oplever jeg som en mellemstor ulempe.
- 8.10.5. Det oplever jeg som en stor ulempe.
- 8.10.6. Ved ikke.

9. Hvordan vurderer du, at dit brug af hjemmearbejde samlet set påvirker følgende aspekter? (randomiseret rækkefølge)

9.1. Effektiviteten af mit arbejde

- 9.1.1. Meget negativt
- 9.1.2. Negativt
- 9.1.3. Upåvirket
- 9.1.4. Positivt
- 9.1.5. Meget positivt
- 9.1.6. Ved ikke

9.2. Kvaliteten af mit arbejde

- 9.2.1. Meget negativt
- 9.2.2. Negativt
- 9.2.3. Upåvirket
- 9.2.4. Positivt
- 9.2.5. Meget positivt
- 9.2.6. Ved ikke

9.3. Min balance mellem arbejdsliv og fritid

- 9.3.1. Meget negativt
- 9.3.2. Negativt
- 9.3.3. Upåvirket
- 9.3.4. Positivt

- 9.3.5. Meget positivt
- 9.3.6. Ved ikke
- 9.4. Min arbejdsglæde
 - 9.4.1. Meget negativt
 - 9.4.2. Negativt
 - 9.4.3. Upåvirket
 - 9.4.4. Positivt
 - 9.4.5. Meget positivt
 - 9.4.6. Ved ikke
- 9.5. Mit mentale velvære
 - 9.5.1. Meget negativt
 - 9.5.2. Negativt
 - 9.5.3. Upåvirket
 - 9.5.4. Positivt
 - 9.5.5. Meget positivt
 - 9.5.6. Ved ikke
- 9.6. Mit samarbejde med kollegaer om løsning af konkrete arbejdsopgaver i dagligdagen
 - 9.6.1. Meget negativt
 - 9.6.2. Negativt
 - 9.6.3. Upåvirket
 - 9.6.4. Positivt
 - 9.6.5. Meget positivt
 - 9.6.6. Ved ikke
- 9.7. Mit samarbejde med kollegaer om udviklingsopgaver og nytænkning af metoder og processer
 - 9.7.1. Meget negativt
 - 9.7.2. Negativt
 - 9.7.3. Upåvirket
 - 9.7.4. Positivt
 - 9.7.5. Meget positivt
 - 9.7.6. Ved ikke
- 10. Hvordan vurderer du, at dit brug af hjemmearbejde samlet set påvirker følgende aspekter? (randomiseret rækkefølge)
 - 10.1. Hvor synlig, jeg føler mig over for min chef/leder
 - 10.1.1. Meget mindre
 - 10.1.2. Mindre
 - 10.1.3. Upåvirket
 - 10.1.4. Mere
 - 10.1.5. Meget mere
 - 10.1.6. Ved ikke
 - 10.2. Hvor meget overvågning og styring, jeg oplever fra min arbejdsgiver
 - 10.2.1. Meget mindre
 - 10.2.2. Mindre

- 10.2.3. Upåvirket
- 10.2.4. Mere
- 10.2.5. Meget mere
- 10.2.6. Ved ikke
- 10.3. Hvor meget tid, jeg arbejder
 - 10.3.1. Meget mindre
 - 10.3.2. Mindre
 - 10.3.3. Upåvirket
 - 10.3.4. Mere
 - 10.3.5. Meget mere
 - 10.3.6. Ved ikke
- 10.4. Hvor tilknyttet, jeg føler mig til min arbejdsplads og mine kollegaer
 - 10.4.1. Meget mindre
 - 10.4.2. Mindre
 - 10.4.3. Upåvirket
 - 10.4.4. Mere
 - 10.4.5. Meget mere
 - 10.4.6. Ved ikke

POTENTIELLE FREMTIDIGE IMPLIKATIONER AF HJEMMEARBEJDE

I det næste spørgsmål spørger vi ind til, hvordan en øget mulighed for hjemmearbejde potentielt kan påvirke aspekter som bosætning, jobsøgning og arbejdstid.

- 11. I hvor høj grad giver en øget mulighed for hjemmearbejde anledning til følgende overvejelser for dig? (randomiseret rækkefølge)
 - 11.1. Jeg kunne godt overveje at søge jobs længere væk fra min bopæl end hidtil
 - 11.1.1. Slet ikke
 - 11.1.2. I mindre grad
 - 11.1.3. I nogen grad
 - 11.1.4. I høj grad
 - 11.1.5. I meget høj grad
 - 11.1.6. Ved ikke
 - 11.2. Jeg kunne godt overveje at bosætte mig længere væk fra min nuværende arbejdsplads
 - 11.2.1. Slet ikke
 - 11.2.2. I mindre grad
 - 11.2.3. I nogen grad
 - 11.2.4. I høj grad
 - 11.2.5. I meget høj grad
 - 11.2.6. Ved ikke
 - 11.3. Jeg kunne godt overveje at øge mit samlede, ugentlige antal arbejdstimer
 - 11.3.1. Slet ikke

- 11.3.2. I mindre grad
- 11.3.3. I nogen grad
- 11.3.4. I høj grad
- 11.3.5. I meget høj grad
- 11.3.6. Ved ikke
- 11.4. Jeg kunne godt overveje at reducere mit samlede, ugentlige antal arbejdstimer
 - 11.4.1. Slet ikke
 - 11.4.2. I mindre grad
 - 11.4.3. I nogen grad
 - 11.4.4. I høj grad
 - 11.4.5. I meget høj grad
 - 11.4.6. Ved ikke
- 11.5. Jeg kunne godt overveje at skifte til et job, hvor mulighederne for hjemmearbejde er bedre
 - 11.5.1. Slet ikke
 - 11.5.2. I mindre grad
 - 11.5.3. I nogen grad
 - 11.5.4. I høj grad
 - 11.5.5. I meget høj grad
 - 11.5.6. Ved ikke

KONSEKVENSER AF ANDRES BRUG AF HJEMMEARBEJDE

I det følgende spørgsmål vil vi spørge ind til de potentielle implikationer, som du kan opleve som følge af andres brug af hjemmearbejde.

- 12. Hvordan, vurderer du, at følgende aspekter påvirkes af, at nogle af dine kollegaer arbejder hjemme, mens du selv møder fysisk op på kontoret? (randomiseret rækkefølge)
 - 12.1. Det sociale miljø på arbejdspladsen
 - 12.1.1. Meget negativt
 - 12.1.2. Negativt
 - 12.1.3. Upåvirket
 - 12.1.4. Positivt
 - 12.1.5. Meget positivt
 - 12.1.6. Ved ikke
 - 12.2. Min daglige trivsel
 - 12.2.1. Meget negativt
 - 12.2.2. Negativt
 - 12.2.3. Upåvirket
 - 12.2.4. Positivt
 - 12.2.5. Meget positivt
 - 12.2.6. Ved ikke
 - 12.3. Kommunikation om og planlægning af arbejdsopgaver
 - 12.3.1. Meget negativt

- 12.3.2. Negativt
- 12.3.3. Upåvirket
- 12.3.4. Positivt
- 12.3.5. Meget positivt
- 12.3.6. Ved ikke
- 12.4. Omfang og kvalitet af sparring med og hjælp fra kollegaer
 - 12.4.1. Meget negativt
 - 12.4.2. Negativt
 - 12.4.3. Upåvirket
 - 12.4.4. Positivt
 - 12.4.5. Meget positivt
 - 12.4.6. Ved ikke
- 12.5. Omfang og kvalitet af oplæring og kompetenceudvikling af medarbejdere
 - 12.5.1. Meget negativt
 - 12.5.2. Negativt
 - 12.5.3. Upåvirket
 - 12.5.4. Positivt
 - 12.5.5. Meget positivt
 - 12.5.6. Ved ikke

KONSEKVENSER AF HJEMMEARBEJDE FOR DIGITAL OPKVALIFICERING

I det næste spørgsmål spørger vi ind til sammenhængen mellem hjemmearbejde og behovet og motivationen for digital opkvalificering.

- 13. Hvilke af følgende udsagn vedrørende hjemmearbejde og digital opkvalificering passer på dig? (Vælg gerne flere svar)
 - 13.1. Jeg har deltaget i digital kompetenceudvikling for at blive bedre i stand til at arbejde hjemmefra.
 - 13.2. Jeg vil gerne deltage i digital kompetenceudvikling for at blive bedre i stand til at arbejde hjemmefra.
 - 13.3. Jeg har ikke tilstrækkelige digitale kompetencer til at arbejde hjemmefra, men er ikke interesseret i digital kompetenceudvikling.
 - 13.4. Digital kompetenceudvikling er ikke relevant for mig, da jeg har tilstrækkelige digitale kompetencer til at arbejde hjemmefra.
 - 13.5. Ingen af ovenstående.

GENEREL HOLDNING TIL HJEMMEARBEJDE

Afslutningsvist spørger vi ind til dit overordnede syn på brugen af hjemmearbejde, alt taget i betragtning.

- 14. Hvad er din generelle holdning til brugen af hjemmearbejde, alt taget i betragtning?
 - 14.1. Meget negativ
 - 14.2. Negativ
 - 14.3. Neutral
 - 14.4. Positiv
 - 14.5. Meget positiv
 - 14.6. Ved ikke

8.2 Bilag 2: Spørgeramme for spørgeskema til arbejdsgivere

SCREENING-SPØRGSMÅL

Q0 Hvilket af følgende udsagn passer bedst på dig på nuværende tidspunkt?

1. Jeg er virksomhedsleder/arbejdsgiver.
2. Jeg er ansat og har en stor grad af ledelsesmæssigt/organisatorisk ansvar på min arbejdsplads (f.eks. afdelingsleder, områdeleder, divisionsleder el.lign.)
3. Jeg er ansat, men har begrænset/intet ledelsesmæssigt/organisatorisk ansvar på min arbejdsplads **UDGÅR**
4. Jeg er ledig **UDGÅR**

DIN ARBEJDSPLADS

Indledningsvist vil vi stille tre baggrundsspørgsmål vedrørende din arbejdsplads. Hvis du er leder af en division, afdeling eller lignende, bedes du gennem hele undersøgelsen – så vidt du er i stand til det – svare på vegne af hele arbejdspladsen og ikke blot din egen afdeling.

Q1 Tænk på medarbejderne på din arbejdsplads og deres primære jobfunktioner. Hvilke af følgende typer af jobfunktioner og arbejdsområder er repræsenteret på arbejdspladsen? (vælg gerne flere svar)

1. Konsulent, analytiker, rådgivning og jura
2. IT-support, -programmering og -udvikling
3. Forskning og udvikling
4. Kommunikation, medier og kreativt arbejde
5. Ledelse
6. Sekretær, administration, HR og kundeservice
7. Finans, regnskab og revision
8. Salg, indkøb og logistik
9. Sundhed og omsorg
10. Undervisning og pædagogik
11. Manuelt og fysisk arbejde (f.eks. som håndværker eller inden for byggeri, rengøring, renovation mv.)
12. Fysisk salg og service i butikker og serviceerhverv (f.eks. som butiksansat, frisør, tjener mv.)
13. Andre (åbent svar)

Q2 Hvor stor er din arbejdsplads?

1. 1-9 medarbejdere
2. 10-24 medarbejdere
3. 25-49 medarbejdere
4. 50-99 medarbejdere
5. 100-249 medarbejdere
6. 250+ medarbejdere

7. Ved ikke

Q3 I hvilken kommune er din arbejdsplads placeret?

[RULLEMENU MED 98 KOMMUNER]

HJEMMEARBEJDE I VIRKSOMHEDEN

I de følgende spørgsmål vil vi spørge ind til jeres organisering på arbejdspladsen med hensyn til hjemmearbejde.

Q4 Hvor mange dage om ugen vurderer du, at medarbejderne på arbejdspladsen samlet set arbejder hjemmefra i gennemsnit?

1. Under 1 dag om ugen i gennemsnit.
2. 1-2 dage om ugen i gennemsnit.
3. 3-4 dage om ugen i gennemsnit.
4. Over 4 dage om ugen i gennemsnit.
5. Ved ikke.

Q5 På hvilke af følgende områder har I implementeret konkrete ændringer og tiltag med henblik på at understøtte brugen af hjemmearbejde, imødekomme barriererne og udnytte potentialerne derved?

Tilpasning af regler og rammer

1. Tilpasning af personalepolitik vedrørende arbejdstider
2. Udarbejdelse af fælles strategi for hjemmearbejde mellem ledelse og medarbejdere
3. Tilpasning af personalegoder i relation til indretning og inventar til hjemmearbejdspladsen
4. Udvikling af retningslinjer for tilgængelighed og kommunikation ved hjemmearbejde

IT og digital infrastruktur

5. Opgradering af digital infrastruktur, software-licenser og udstyr til medarbejdere
6. Udvidet mulighed for online IT-support for medarbejdere
7. Nye interne kurser/vejledninger med hensyn til IT-sikkerhed og GDPR
8. Nye interne kurser/vejledninger i brug af digitale værktøjer og platforme, dokumentdeling mv.
9. Øget mulighed for deltagelse i efteruddannelseskurser i relation til IT og digital opkvalificering

Organisatoriske rammer

10. Struktureret tilrettelæggelse af formelle såvel som uformelle møder
11. Monitorering af medarbejders produktivitet ved hjemmearbejde
12. Udvikling af konkrete rammer for samarbejde på distancen
13. Udvikling af konkrete rammer for ledelse på distancen
14. Særlig understøttelse af medarbejdere med særlige behov, der arbejder hjemme (f.eks. nyansatte, funktionsnedsatte, udenlandske ansatte mv.)
15. Udvidet, struktureret opfølgning med hensyn til medarbejders trivsel og udvikling

Fysiske rammer

16. Ændringer i fysiske rammer (f.eks. oprettelse af projektrum, uformelle mødesteder el.lign.)
17. Deling af skrivebord/arbejdssteder på arbejdspladsen
18. Flytning til billigere adresse

19. Andet (åbent svar):
20. Vi har ikke implementeret nogen tiltag eller ændringer i relation til hjemmearbejde.

Q6 På hvilke af følgende områder vurderer du, at I har behov for hjælp udefra for bedre at kunne understøtte brugen af hjemmearbejde, imødekomme barriererne og udnytte potentialerne derved? Hjælp udefra kan f.eks. omfatte rådgivning og støtte fra regionale erhvervshuse mv., eksterne konsulenttydelser, bedre muligheder for efteruddannelse eller udveksling af erfaringer med andre virksomheder. (vælg gerne flere svar)

Tilpasning af regler og rammer

1. Tilpasning af personalepolitik vedrørende arbejdstider
2. Udarbejdelse af fælles strategi for hjemmearbejde mellem ledelse og medarbejdere
3. Tilpasning af personalegoder i relation til indretning og inventar til hjemmearbejdspladsen
4. Udvikling af retningslinjer for tilgængelighed og kommunikation ved hjemmearbejde

IT og digital infrastruktur

5. Opgradering af digital infrastruktur, software-licenser og udstyr til medarbejdere
6. Udvidet mulighed for online IT-support for medarbejdere
7. Nye interne kurser/vejledninger med hensyn til IT-sikkerhed og GDPR
8. Nye interne kurser/vejledninger i brug af digitale værktøjer og platforme, dokumentdeling mv.
9. Adgang til efteruddannelseskurser i relation til IT og digital opkvalificering

Organisatoriske rammer

10. Struktureret tilrettelæggelse af formelle såvel som uformelle møder
11. Monitorering af medarbejderes produktivitet ved hjemmearbejde
12. Udvikling af konkrete rammer for samarbejde på distancen
13. Udvikling af konkrete rammer for ledelse på distancen
14. Særlig understøttelse af medarbejdere med særlige behov, der arbejder hjemme (f.eks. nyansatte, funktionsnedsatte, udenlandske ansatte mv.)
15. Udvidet, struktureret opfølgning med hensyn til medarbejderes trivsel og udvikling

Fysiske rammer

16. Ændringer i fysiske rammer (f.eks. oprettelse af projektrum, uformelle mødesteder el.lign.)
17. Deling af skrivebord/arbejdssteder på arbejdspladsen
18. Flytning til billigere adresse

19. Andet (åbent svar):
20. Vi har ikke behov for hjælp udefra på nogen områder i relation til hjemmearbejde.

Q7 I hvor høj grad forventer du, at I vil øge omfanget af hjemmearbejde og/eller i stigende grad implementere andre former for fleksibilitet på arbejdspladsen i de kommende år? F.eks. flere regelmæssige, ugentlige hjemmearbejdsdage, flere "fully remote" medarbejdere, flere medarbejdere med 4-dages arbejdsuger eller lignende.

1. Slet ikke
2. I mindre grad
3. I nogen grad

4. I høj grad
5. I meget høj grad
6. Ved ikke

BARRIERER, POTENTIALER OG IMPLIKATIONER I RELATION TIL HJEMMEARBEJDE

I de følgende spørgsmål spørger vi ind til, hvorvidt og i hvilket omfang I anser forskellige aspekter som henholdsvis barrierer for og potentialer ved et øget omfang af hjemmearbejde, samt hvilke implikationer brugen af hjemmearbejde har for virksomheden i bredere forstand.

Q8 I hvor høj grad anser du følgende aspekter som barrierer for et øget omfang af hjemmearbejde på din arbejdsplads?

Aspekter:

1. Medarbejderne har ikke tilstrækkelige digitale kompetencer
2. Medarbejderne har ikke tilstrækkelige selvledelses-, planlægnings- og problemløsningskompetencer.
3. Det øger risici med hensyn til IT-sikkerhed og GDPR
4. Det gør ledelsesopgaven mere udfordrende mht. at balancere krav om produktivitet og trivsel
5. Det er sværere at implementere virksomhedskultur blandt medarbejderne
6. Der opstår tvister mellem medarbejdere, der kan arbejde hjemmefra, og de, der ikke kan
7. Det øger udgifter til IT-infrastruktur, -licenser, -support mv.
8. Der opstår fastholdelsesudfordringer som følge af, at de ansatte i mindre grad føler sig tilknyttede til virksomheden

Svarmuligheder:

1. Det anser vi ikke som en barriere.
2. Det anser vi i mindre grad som en barriere.
3. Det anser vi i nogen grad som en barriere.
4. Det anser vi i høj grad som en barriere.
5. Det anser vi i meget høj grad som en barriere.
6. Ved ikke/ikke relevant.

Q9 I hvor høj grad anser du følgende aspekter som potentialer ved et øget omfang af hjemmearbejde på din arbejdsplads?

Aspekter:

1. Vi er bedre i stand til at rekruttere medarbejdere fra et større geografisk opland
2. Vi er bedre i stand til at fastholde medarbejdere, der flytter længere væk fra arbejdspladsen
3. Vi er bedre i stand til at rekruttere og fastholde medarbejdere med familieforpligtelser
4. Vi kan konkurrere om de dygtigste medarbejdere på andre faktorer end løn
5. Vi har mulighed for at ansætte udenlandsk specialiseret arbejdskraft, som kan arbejde på distancen
6. Vi har mulighed for at flytte arbejdspladsen til en billigere beliggenhed
7. Vi kan reducere udgifter som følge af nedskalering af den fysiske arbejdsplads
8. Vi kan reducere udgifter til varme, strøm, rengøring, forplejning mv. i det daglige

Svarmuligheder:

1. Det anser vi ikke som et potentiale.
2. Det anser vi i mindre grad som et potentiale.
3. Det anser vi i nogen grad som et potentiale.

4. Det anser vi i høj grad som et potentiale.
5. Det anser vi i meget høj grad som et potentiale
6. Ved ikke/ikke relevant.

Q10 Hvordan vurderer du, at brugen af hjemmearbejde samlet set påvirker følgende aspekter i virksomheden?

Aspekter:

1. Effektiviteten af medarbejdernes arbejde
2. Kvaliteten af medarbejdernes arbejde
3. Omfanget af sygefravær blandt medarbejderne (hvor negativt=mere sygefravær, positivt=mindre sygefravær)
4. Samarbejde og sparring mellem kollegaer i virksomheden i det daglige
5. Omfanget og karakteren af innovation og udvikling af nye metoder, processer og løsninger i virksomheden
6. Det sociale miljø på arbejdspladsen
7. Mulighed for fastholdelse af medarbejdere
8. Mulighed for at rekruttere medarbejdere

Svarmuligheder:

1. Meget negativt
2. Negativt
3. Upåvirket
4. Positivt
5. Meget positivt
6. Ved ikke/ikke relevant

GENERELT SYN PÅ HJEMMEARBEJDE I VIRKSOMHEDEN

Afslutningsvist spørger vi ind til ledelsens overordnede syn på brugen af hjemmearbejde, alt taget i betragtning.

Q11 Hvad er den overordnede holdning blandt ledelsen i virksomheden til brugen af hjemmearbejde?

1. Meget negativ
2. Negativ
3. Neutral
4. Positiv
5. Meget positiv
6. Ved ikke



Vi har skabt HBS Economics for at
levere viden, der kan udvikle og
fremtidssikre velfærdssamfundet

HBS ECONOMICS

er et af Nordens førende samfundsøkonomiske konsulenthuse. Vi rådgiver offentlige myndigheder, interesseorganisationer, private virksomheder og internationale organisationer. Ved at bygge bro mellem faglig viden, empiriske resultater og den politiske virkelighed leverer vi anvendelsesorienterede analyser, som er veldokumenterede og klart formidlet.



HJEMMEARBEJDE OG DIGITALE KOMPETENCER



reg:lab

INTRODUKTION OG METODE

Hjemme- og hybridarbejde blev for alvor sat på dagsordenen i Danmark under COVID-19-pandemien, og er siden da kun er vokset i udbredelse. Understøttet af digitale teknologier udgør den en af de største omvæltninger på det danske arbejdsmarked i mange årtier.

Denne REG LAB fokusanalyse kortlægger brugen af, og holdningen til, hjemmearbejde i Danmark. Desuden belyses, hvilke muligheder og udfordringer hjemmearbejde kan medføre for arbejdspladser og deres ansatte. Endeligt afdækker rapporten også tiltag og indsatsområder, der kan bidrage til at reducere barrierer og indfri potentialer i forhold til øget hjemmearbejde.

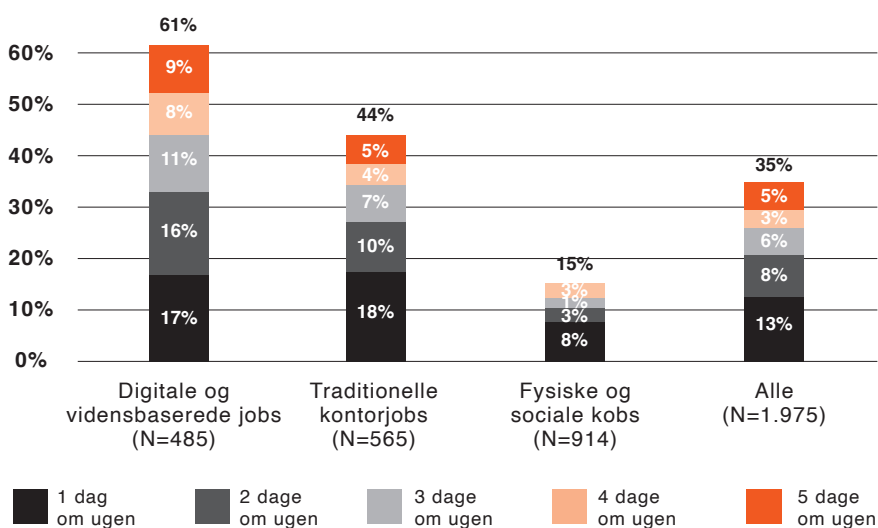
ANALYSENS METODE

Analysen kombinerer en række datakilder og analysemetoder. Først er foretaget en omfattende **deskresearch** af eksisterende litteratur på området. Dertil er foretaget to omfattende **spørgeskemaundersøgelser** til hhv. ca. 2.200 medarbejdere, den anden til ca. 500 virksomheder, med henblik på at afdække omfang af hjemmearbejde og perspektiver derpå. Besvarelserne er suppleret med en **registerdataanalyse** af vaner ifm. bosætning og jobskifte. Der er herudover udført en række **kvalitative interviews** med virksomheder som er nået langt i implementeringen af hjemmearbejde. Endelig er der afholdt en **workshop** med en række aktører indenfor regional udvikling og erhvervsfremme mhp. at identificere indsats, som kan understøtte udnyttelsen af de muligheder og potentialer som opstår i forbindelse med øget hjemmearbejde understøttet af digitale teknologier.

UDBREDELSE AF HJEMMEARBEJDE

Brugen af og ønsket om hjemmearbejde har i meget høj grad vundet indpas på store dele af det danske arbejdsmarked. Mere end 1 ud af 3 medarbejdere arbejder i dag regelmæssigt hjemmefra mindst én dag om ugen med stor forskel på tværs af jobtyper.

HJEMMEARBEJDE I 2022 FORDELT PÅ JOBTYPER OG GENNEMSNITLIGT UGENTLIGT OMFANG AF HJEMMEARBEJDE.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked

3 ud af 10 medarbejdere på tværs af alle jobtyper ønsker desuden mere hjemmearbejde end i dag, hvilket peger på, at udbredelsen kan vokse yderligere.

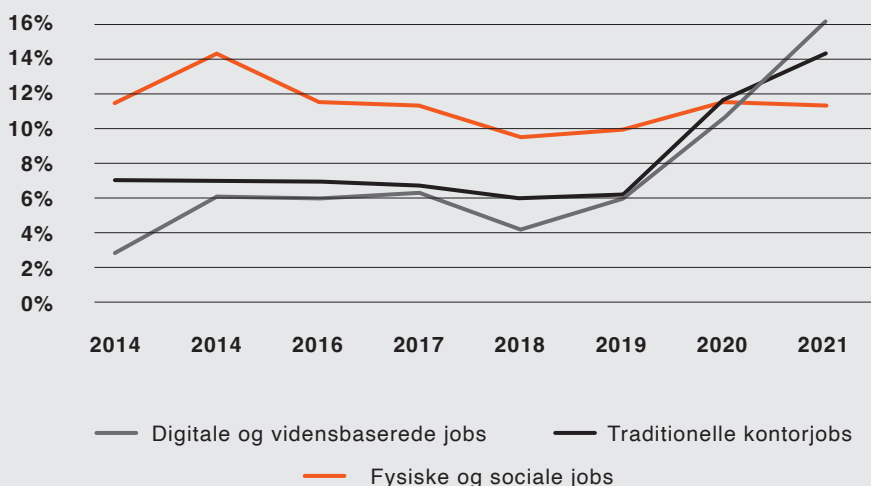
JOBTYPER I ANALYSEN

- **Digitale og vidensbaserede jobs** omfatter bl.a. IT udvikling, analyse og rådgivning, forskning og udvikling, jura, kreativt arbejde.
- **Traditionelle kontorjobs** omfatter sekretær- og kundeservicearbejde, HR og administration, indkøb, salg og logistik, ledelse, finans, regnskab og revision, mv.
- **Fysiske og sociale jobs** omfatter bl.a. sundhed og omsorg, undervisning og pædagogik, fysisk salg og service, rengøring, håndværkspræget arbejde mv.

NYE MØNSTRE FOR MOBILITET PÅ ARBEJDSMARKEDET

Analysen viser de første tegn på, at hjemmearbejde ændrer på befolkningens bosætningsmønstre.

GENNEMSNITLIG ÅRLIG ÆNDRING I TRANSPORTTID BLANDT PERSONER, DER HAR SKIFTET BOPÆL I LØBET AF ÅRET, MEN BEHOLDT DERES ARBEJDSPLADS, FORDELT PÅ JOBTYPER.



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse blandt 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked

Det giver en forsigtig indikation på, at brugen af hjemmearbejde allerede nu får folk til at bosætte sig længere væk fra arbejdspladsen.

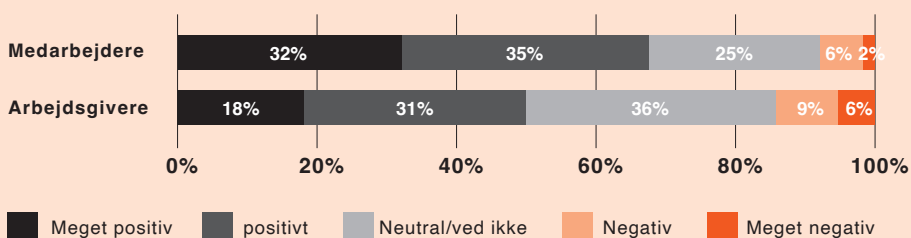
Analysen finder dog, at denne tendens primært finder sted i Region Hovedstaden.

Udviklingen understøttes af, at en tredjedel af alle medarbejdere overvejer at flytte længere væk fra deres arbejdsplads, og en tilsvarende andel overvejer at søge job længere væk fra deres bopæl.

VIRKSOMHEDERS OG MEDARBEJDERES HOLDNING TIL HJEMMEARBEJDE

Både medarbejdere og arbejdsgivere er overvejende positivt indstillet over for brugen af hjemmearbejde. Dog er medarbejderne i gennemsnit mere positivt indstillede over for hjemmearbejde end arbejdsgiverne.

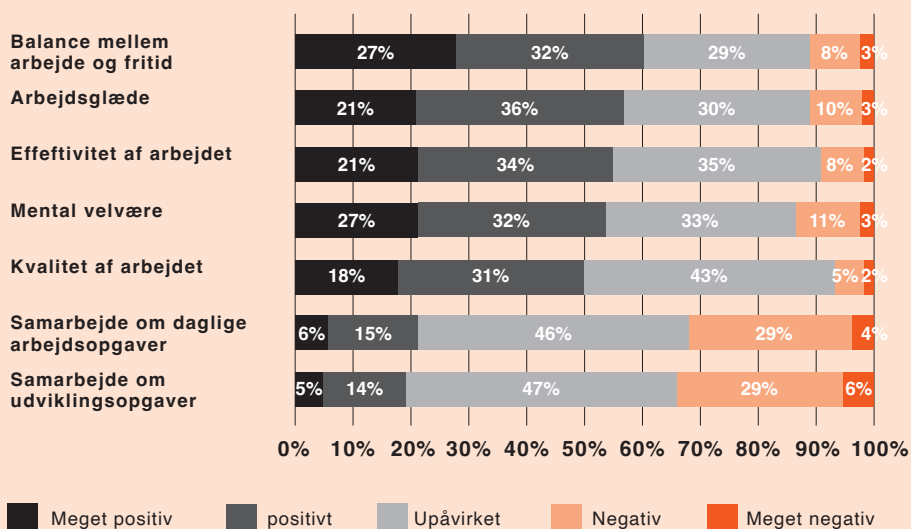
HOLDNING TIL HJEMMEARBEJDE BLANDT DANSKE MEDARBEJDERE OG ARBEJDSGIVERE



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 medarbejdere og 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked.

De største fordele opleves af medarbejderne ved en bedre balance mellem arbejds- og privatliv, men hjemmearbejde giver også nogle udfordringer ift. udviklingsopgaver og socialt afsavn som skal adresseres.

IMPLIKATIONER AF HJEMMEARBEJDE FOR DANSKE LØNMODTAGERE

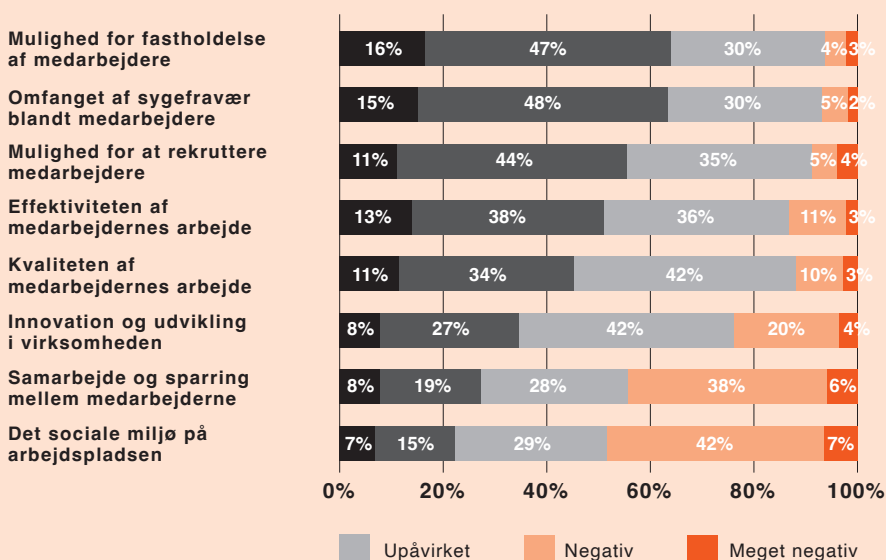


Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 2.016 beskæftigede på det danske arbejdsmarked. Respondenterne er blevet spurgt ind til, hvordan brugen af hjemmearbejde påvirker de forskellige aspekter.

VIRKSOMHEDERS OG MEDARBEJDERES HOLDNING TIL HJEMMEARBEJDE

Arbejdsgiverne vurderer, at hjemmearbejde især har en positiv betydning for fastholdelse og rekruttering, men også at det har en positiv effekt i forhold til at reducere omfanget af sygefravær.

IMPLIKATIONER AF HJEMMEARBEJDE FOR DANSKE ARBEJDSGIVERE



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse til 500 virksomheder på det danske arbejdsmarked.

De potentielle fastholdelsesmæssige udfordringer som følge af en lavere tilknytning blandt medarbejderne, som mange virksomheder også oplever, er således ikke tæt på at opveje potentialerne.

OM ANALYSEN

Formålet med denne fokusanalyse er at undersøge hvordan det danske økosystem for vækst, innovation og udvikling bedst understøtter de muligheder, som den øgede brug af hjemmearbejde og udbredelsen af digitale arbejdsformer medfører.

Analysen er gennemført i 2023 i et samarbejde med Region Nordjylland, Region Sjælland, Region Hovedstaden og Erhvervsfremmebestyrelsens sekretariat. HBS Economics har, i samarbejde med Hanne Shapiro, været konsulent på analysen.

Fokusanalysen består foruden denne folder også af en hovedrapport med mere dybdegående beskrivelser af de læringspunkter og anbefalinger til tiltag som fremhæves her.

POTENTIALER VED ØGET HJEMMEARBEJDE

Årsagerne til den positive indstilling blandt både medarbejdere og arbejdsgivere skal findes i de potentialer, som hhv. medarbejdere og arbejdsgivere oplever som følge af brugen af hjemmearbejde.

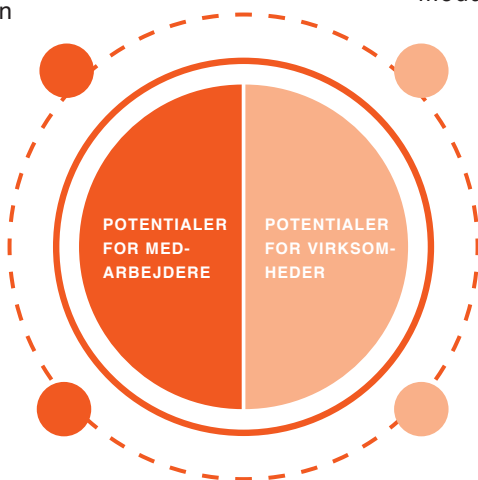
Disse fremgår nedenfor.

UDENFOR ARBEJDSLIVET

- Bedre trivsel, mental velvære og balance i hverdagen

ARBEJDSKRAFT

- Bedre muligheder for rekruttering af kvalificeret arbejdskraft
- Bedre muligheder for fastholdelse af medarbejdere
- Mere produktive medarbejdere



I ARBEJDSLIVET

- Øget mulighed for at søge attraktive jobs
- Højere produktivitet i arbejdsdagen
- Større arbejdsglæde

PÅ ARBEJDSPLADSEN

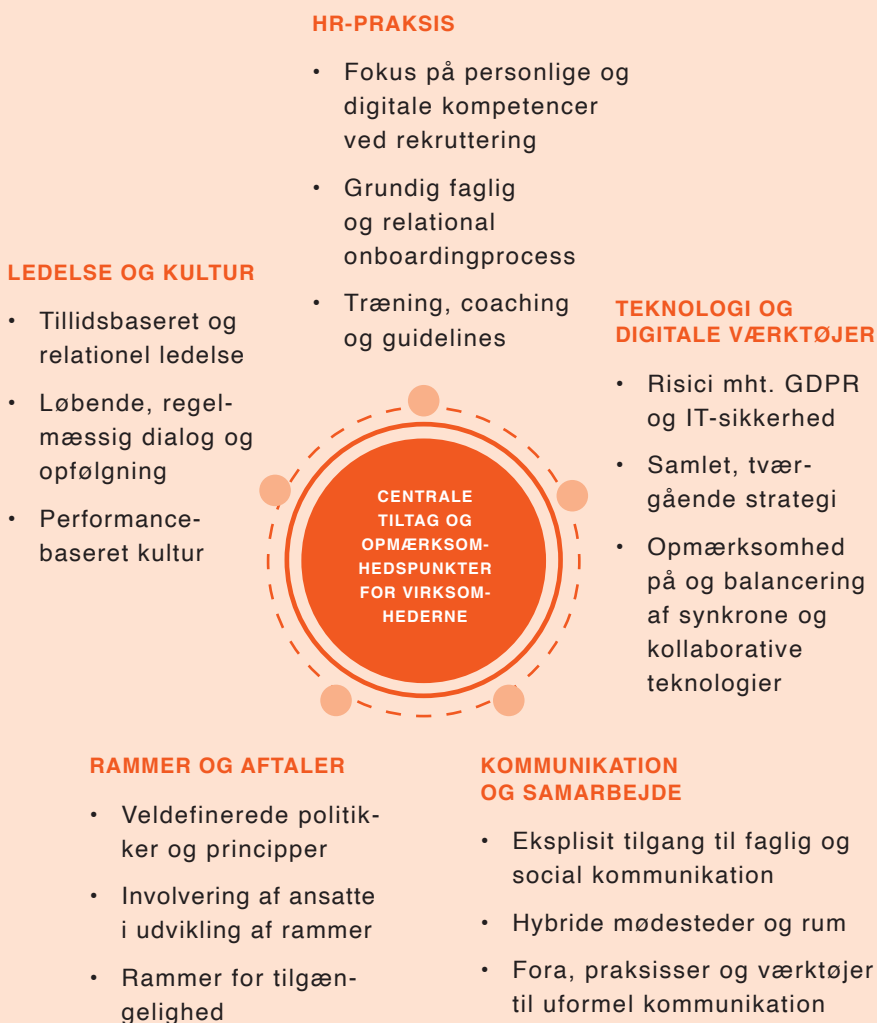
- Reducering af udgifter i dagligdagen
 - Reducering af lejeomkostninger ved flytning/nedscale-ning af arbejdspladsen
 - Mere effektiv indretning af arbejdsplads
-

BARRIERER FOR IMPLEMENTERING

Det er centralt, at virksomheder er bevidste om, hvordan de forskellige barrierer kan nedbrydes.

I rapporten er der identificeret en række tiltag og opmærksomhedspunkter, som kan bidrage til at nedbryde barrierer for hjemmearbejde.

De er sammenfattet nedenfor.



INDSATSER

Hvis potentialet i hjemmearbejde skal indfries, skal de identificerede barrierer nedbrydes, og her har en række centrale regionale og nationale aktører en rolle at spille.

Vi har grupperet aktørernes fokusområder i tre temaer til at fremme og høste gevinsterne af hjemmearbejde.

1

RÅDGIVNING I FORHOLD TIL AT ARBEJDE STRATEGISK MED HJEMMEARBEJDE I VIRKSOMHEDEN

- Screening af udfordringer og muligheder i virksomheden
- Rådgivning af virksomheder omkring sammensætning af digital infrastruktur
- Rådgivning omkring etablering af organisatoriske rammer for hjemmearbejde
- Rådgivning omkring indretning af det fysiske arbejdsmiljø
- Medarbejderrådgivning omkring arbejdsmiljø, trivsel mv.

2

UNDERSTØTTE OG UDNYTTE POTENTIALER FOR ØGET MOBILITET I BOSÆTNING

- Etablere tværkommunale (regionale) strategier for tiltrækning af borgere
- Oprette fysiske kontorfællesskaber
- Udbygning af digital infrastruktur
- Tilpasning af de generelle rammevilkår ifm. bosætning

3

ØGET ADGANG TIL, OG FASTHOLDELSE AF, KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

- Indsatser rettet mod at skabe bedre match på arbejdsmarkedet
 - Rådgive og understøtte virksomhederne i forhold til den bredere rekruttering, herunder ift udenlandsk arbejdskraft
 - Kompetenceudvikling for ledere ift. ændrede kompetencebehov
 - Udvikling af digitale kompetencer hos ledere og medarbejdere
 - Udvikling af en overordnet national arbejdsmarkedsstrategi
-

INSPIRATIONSCASE: DEN IRSKE STRATEGI FOR HYBRIDARBEJDE

Irland har i 2021 udviklet en samlet, national strategi for hybridarbejde med henblik på ”at sikre at arbejde på distancen er en permanent del af de irske arbejdspladser på en måde, som maksimerer økonomiske, sociale og miljømæssige gevinster”.

Strategien har især fokus på at sikre, at de juridiske rammer er på plads, hvad angår medarbejderes rettigheder i forbindelse med hybridarbejde, men med øje for at hybridarbejde heller ikke virker på alle arbejdspladser.

Strategien rummer dog også tiltag som øgede investeringer i kontorfællesskaber, rådgivning om og træning i de nødvendige kompetencer i relation til hybridarbejde, mere omfattende bredbåndsdækning og et fokus på fra offentligt hold at gå forrest gennem et mål om at lade 20 pct. af arbejdet i den offentlige sektor foregå på distancen.

Således rummer strategien flere af de samme indsatsområder, som vi også kortlægger i denne analyse, og kan således tjene som inspiration til udviklingen af en tilsvarende strategi i Danmark.

Strategien er udviklet af Irlands Ministerium for Erhverv, Handel og Beskæftigelse med inddragelse af andre ministerier og offentlige myndigheder såvel som arbejdsgiverforeninger, lønmodtagerorganisationer og erhvervsfremmeorganisationer – altså i vid udstrækning mange af de samme aktører, som vi også i dette kapitel fremhæver som værende centrale.
