

# Det flexibla och individualiserade arbetslivet 2030 – utopi eller dystopi?

Vad förväntar sig tjänstemännen av arbetslivet 2030? Och hur ska arbetsgivare möta arbetslivstrenderna som antas dominera det nya årtiondet?

Den här rapporten baseras på den fjärde och sista delen i en kvartalsundersökning om svenska tjänstemäns inställning till dagens arbetsliv, samt en kompletterande undersökning om tjänstemännens förväntningar och farhågor om arbetslivet 2030, genomförda av Novus på uppdrag av Sodexo.

Författare:  
Johanna Langer, Marknadschef Sverige, Sodexo  
Henrik Järleskog, Head of Strategy Continental Europe, Sodexo

Datum: 2022-12-02

sodexo

# Executive summary

## Resultat av undersökningen:

- Andelen tjänstemän som uppger att arbetsgivaren har bestämt att medarbetarna ska utföra sitt arbete heltid på kontoret har sjunkit från mars till oktober 2022. Andelen som själva får bestämma var de ska jobba har också ökat.
- I mars 2022 uppgav var tredje tjänsteman att de funderade på att byta jobb. Den siffran har nu sjunkit, i oktober är det istället var fjärde tjänsteman som funderar på att byta jobb.
- Den gemensamma arbetsplatsens viktigaste funktion är fortsatt socialt utbyte.
- Ett bättre ledarskap, en trevligare fysisk arbetsmiljö på kontoret och möjlighet att jobba mer flexibelt ligger fortfarande i topp på frågan om vad som skulle göra tjänstemännens arbetssituation bättre.
- Överlag ser tjänstemännen ljus på framtiden. Fyra av tio tror att arbetslivet inom den egna branschen kommer att utvecklas till det bättre fram till 2030, medan en sjättedel tror att det kommer bli sämre. Det finns dock en dystrare framtidstro bland de tjänstemän som tycker att arbetslivet var sämre under pandemin samt de som arbetar inom utbildning, vård och omsorg.
- En majoritet tror att arbetslivet 2030 kommer innebära större möjligheter att själv påverka när man jobbar, hur mycket eller lite man jobbar samt sitt eget arbete och sin arbetsroll. De flesta tror också på större möjligheter att utveckla och bredda sin kompetens.
- Tre av fyra tjänstemän tror att hybridarbete kommer vara det främsta arbetssättet 2030.
- På önskelistan av vad tjänstemännen vill att arbetslivet 2030 ska innebära kommer kortare arbetsvecka i topp, följt av mer flexibla arbetstider och att kunna välja att jobba varifrån i världen som helst.
- Varannan tjänsteman anser att det skulle vara negativt för dem att arbeta under frilansliknande arbetsformer 2030, och enbart 15 procent menar att det skulle vara positivt.
- Fem arbetslivstrender kommer att vara särskilt viktiga för hur arbetslivet ser ut 2030: distansarbete, syftes- och värderingsdriv, individualisering, globalisering och tjänstefiering.

## Sodexos rekommendationer för arbetsgivare och företag:

- Att våga prova nya lösningar och göra anpassningar till det nya arbetslivet kommer vara avgörande för att hålla sig relevant för kunder, samarbetspartners och medarbetare.
- Investera tid och resurser i att förstå medarbetarnas individuella drivkrafter, förutsättningar, behov, utmaningar och funktioner i teamet. Engagerade medarbetare som får ägna sig åt för dem meningsfulla och kompetensutvecklande arbetsuppgifter är nyckeln till att hitta lösningar som bygger både en stark företagskultur och företagets konkurrenskraft på marknaden.
- Erbjud flexibla arbetstider och distansarbete till alla tjänstemän i den utsträckning det går, även till de vars arbete traditionellt sett är bundet till en fysisk arbetsplats.
- I det individualiserade och hybrida arbetslivet bör ledarskapet gå från att vara styrande och kontrollerande till coachande. Självbestämmande och möjligheter till kompetensutveckling ger engagerade medarbetare som tar stort eget ansvar för arbetet och driver företaget framåt.
- Utnyttja nya tjänster, tekniska lösningar och innovationer för att förbättra arbetsituationen för den distribuerade arbetsstyrkan i det hybrida arbetslivet. Det bidrar till att skapa så meningsfulla och kompetensutvecklande arbetsuppgifter som möjligt för både medarbetare och arbetsledare, underlättar distansarbete, tillgodoser individuella behov och stärker företagskulturen. Automatisering och tjänstefiering hjälper tjänstemän att prestera och kan dessutom skapa nya jobb- och affärsmöjligheter.

<b>Inledning</b>	<b>4</b>
Fem trender som påverkar framtidens arbetsliv	4
1. Distansarbete – den flexibla revolutionen	4
2. Syftes- och värderingsdriv	5
3. Individualisering	6
4. Globalisering	6
Avtagande globalisering	7
5. Tjänstefiering	7
Förändrat behov av kompetens	8
Sammanfattning av Sodexos tidigare rapporter om det nya arbetslivet	8
“Det nya normala – Arbetslivet bortom pandemin” (december 2020)	8
“Därför behöver alla företagsledningarna en arbetslivsstrategi” (maj 2021)	9
“5 problem med hybridmodellen – och råd för hur de kan lösas” (juli 2021)	9
Novusundersökning: Tjänstemännens syn på arbetslivet	10
“Anarki eller detaljstyrning? – Arbetslivet när kontoren öppnar igen” (september 2021)	10
“Mindre tid på jobbet – mer tid för jobbet. Därför ökar produktiviteten vid distansarbete” (december 2021)	11
“Nya krav på arbetsgivare när kampen om talangerna tätar – En rapport om anställdas behov och motivationsfaktorer i det nya arbetslivet” (juni 2022)	11
<b>Resultat</b>	<b>12</b>
Tjänstemännens syn på arbetslivet då och nu	12
Coronapandemin i backspegeln	12
Kontorets vara och icke vara efter pandemin	12
Utebliven uppsägningsvåg?	14
Tjänstemännens syn på arbetslivet 2030	15
Framtidstro hos många – men klyftor synliggörs	15
I spåkulen: ett flexibelt och individualiserat arbetsliv med många möjligheter	16
Ett idealiskt arbetsliv: frihet, självständighet och gemenskap	18
Drömmen om kortare arbetsvecka och mer flexibla arbetstider	18
Hybridarbete på en global arbetsmarknad – men kontor och kollegor har inte spelat ut sin roll	19
Möjlighet för ledarskap och teknikutveckling	20
<b>Slutsats: vägen framåt</b>	<b>21</b>
Individen i fokus	21
Att demokratisera flexibilitet	22
Maximera arbetsplatsen	22
I det nya arbetslivets tjänst	23
Goda möjligheter att bygga tillbaka bättre	24

# Inledning

## Fem trender som påverkar framtidens arbetsliv

De senaste årens pandemi och krig i Europa har påmint oss om att vi inte alltid kan förutse de omvärldsfaktorer som får stora konsekvenser för människors vardags- och arbetsliv. För knappt ett år sedan var vi många som såg framför oss en ekonomi på uppgång i samband med att befolkningen vaccinerades och restriktionerna lättade. Istället befinner vi oss nu i en stundande lågkonjunktur där hushållen kämpar med ökade kostnader för mat, hyra, bolån, el och bränsle. Även om det är viktigt att ha med sig att omvärldshändelser snabbt kan förändra förutsättningarna, så finns det starka trender som vi ser påverka arbetslivet idag och med stor sannolikhet kommer få ännu större betydelse under resterande 2020-talet.

På Sodexo har vi identifierat fem viktiga trender för arbetslivet de kommande åren. Gemensamt för dem alla är att de på olika sätt bidrar till att göra arbetslivet mer dynamiskt, fritt och flexibelt. I detta avsnitt lyfter vi in värdefulla insikter och perspektiv från Magnus Löfsjögård, ansvarig för Digital Innovation i Sverige på Sodexo samt ansvarig för Sparx i Europa. Sparx är Sodexos acceleratorprogram för startups med innovativa lösningar för företag och individer inom servicebranschen, och beskrivs av Magnus Löfsjögård på följande sätt:



*Hela idén med Sparx är att vi genom innovation underlättar människors arbetsliv. När arbetslivet förändras i en snabb takt uppstår ett stort behov av innovation. Vi har därför valt att ta in företag med drivna entreprenörer som vi ser förflyttar servicebranschen i en ny riktning.*

### 1. Distansarbete – den flexibla revolutionen

Bara ett halvår in i pandemin gjorde Kantar Sifo på uppdrag av Sodexo en undersökning bland 700 svenska företag och verksamheter med över 50 anställda, som gav tydliga indikationer på att distansarbetet skulle hålla i sig även efter att restriktionerna släppt ([Sodexo, 2020](#)). Nu är vi här, och kan konstatera att distansarbete har blivit en trend i sig. En trend som accelererade på grund av pandemin och var möjlig genom digitalisering. När begränsningar att samlas fysiskt inte längre finns är det fortfarande en stor del tjänstemän som arbetar helt eller delvis på distans. Under våren 2022 uppgav mindre än en fjärdedel av svenska tjänstemän och chefer att de kommer arbeta heltid från en gemensam arbetsplats framöver ([Sodexo, 2022](#)). Hybridarbete, och hos en del fullt distansarbete, är den nya normen. Ett tydligt exempel på det är att rekryterare och arbetsgivare numera kan tagga jobbbannonser på LinkedIn utifrån var arbetet ska genomföras: på plats, på distans eller en hybrid av de båda.

Distansarbetet för med sig en rad olika förändringar för arbetslivet. Nya krav ställs på ledarskapet för att skapa och upprätthålla en gemensam företagskultur, ta arbetsmiljöansvar och arbetsleda. Vi ser också nya roller, kompetenser, arbetslivstjänster och service utanför kontoret växa fram – tätt sammanbundna med ny teknik och en ökad automatisering. Ett sådant exempel är rekrytering, där AI och automatiserade processer kommit att få en större roll. ([LinkedIn, 2022](#)).

Fastighetsägare ser också hur lokalförsörjningen förändras utifrån att företag i allt högre utsträckning efterfrågar flexibla hyreskontrakt, både vad gäller bindningstid och möjligheterna att förändra lokalytan ([Kristoferson & Lithaner, KTH 2020](#)).

För arbetstagare innebär distansarbetet både möjligheter och utmaningar. Effekter vi har sett av distansarbetet under pandemin är högre produktivitet, större krav på självledarskap, bättre balans mellan arbete och fritid och större möjligheter att få ihop vardagspusslet. På senare tid har också fenomenen som "flexibility stigma", "proximity bias" och "quiet quitting" uppmärksammats. Stigmat kring att arbeta på distans handlar om att framför allt kvinnor och mammor som arbetar hemifrån anses vara mindre hängivna till arbetet. Det leder till att de som befinner sig på kontoret favoriseras, får bättre utvecklingsmöjligheter och löneutveckling – så kallat "proximity bias". Ett A-lag och ett B-lag kan utkristallisera sig bland medarbetarna, där A-laget på kontoret uppmärksammas och får fördelar, medan B-laget som arbetar på distans förbises i större utsträckning och då också riskerar att förlora engagemanget för arbetet ([BBC, 2021](#)). Studier visar också att stigmat kring distansarbete får kvinnor i USA att lämna arbetsmarknaden helt eller delvis. ([Forbes, 2021](#)).

"Quiet quitting" är en term som trots sitt namn i första hand inte syftar på arbetstagare som lämnar sitt jobb, utan som snarare gör det de ska men inte mer, på grund av just bristande engagemang. Enligt en ny Gallup-undersökning består minst 50 procent av den amerikanska arbetsmarknaden av "quiet quitters" under det tredje kvartalet av 2022. Engagemanget för arbetet har minskat överlag sedan distansarbetets intåg under pandemin, och ses i första hand som ett resultat av bristande ledarskap. ([Gallup, 2022](#)). "Flexibility stigma", "proximity bias" och "quiet quitting" är fenomen som chefer och arbetsgivare behöver hantera för att behålla sina talanger och skapa en inkluderande kultur som engagerar hellre än splittrar arbetsgruppen.

## 2. Syftes- och värderingsdriv

Ett av kraven som ställs på ledarskapet för att upprätthålla medarbetarnas engagemang är att identifiera, vara tydlig med och leva efter företagets värderingar. Flertalet rapporter senaste åren visar nämligen att just detta är nyckelfaktorer för att attrahera och behålla talanger. Redan 2016 tyckte åtta av tio svenskar att det var viktigt att arbetsgivaren organiserade verksamheten utifrån tydliga värderingar. För att medarbetarna ska känna att arbetet är meningsfullt är det också centralt att företaget har ett högre syfte än att dra in pengar till verksamheten. Samma undersökning visar att var femte svensk anser att ett tydligt syfte är det som lockar mest med ett jobberbjudande ([Manpower Group, 2016](#)).

*– Jag ser en stor ökning av innovationer kopplade till hållbarhet, syfte och värderingar, vilket också blir allt viktigare för företag. Att arbeta med att bli mer hållbara och ta sitt ansvar har blivit en hygienfaktor, företag kommer inte undan längre och granskas hårdare. Ett tydligt exempel på det är det svenska bolaget Worldfavor som hjälper företag med transparent och för-  
enkla rapportering och insikter kopplat till ESG.*

– Magnus Löfsjögård

Att arbetslivet blir mer syftes- och värderingsdrivet blir extra tydligt om vi tittar på vad generation Z, människor födda från mitten på 1990-talet och framåt, värderar hos en arbetsgivare. Dagens unga är den mest samhällsengagerade generationen sedan sent 1960-tal, och anser att en av de viktigaste faktorerna för val av arbetsgivare är att de bidrar till samhällsnyttan. 55 procent av svenskar i åldern 20-24 uppger att det är viktigt att arbetsgivaren tar ansvar för en hållbar utveckling (social, ekonomisk, klimatmässig). ([Ungdomsbarometern, Sobona, 2022](#)).

Utöver att tydliggöra arbetsgivarens samhällsnytta och högre syfte blir det därmed viktigt för ledarskapet att fånga upp medarbetarnas individuella värderingar och hitta gemensamma nämnare mellan dessa och företagets egna mål och värderingar.

Det syftes- och värderingsstyrda arbetslivet kan ses i ljuset av en omfattande hållbarhetstrend som så gott som alla företag och organisationer behöver förhålla sig till idag. Både medarbetare, konsumenter, kunder och andra uppdragsgivare ställer högre krav på företags och arbetsgivares transparens och ambitioner inom hållbarhet. Det är närmast en hygienfaktor att på strategisk ledningsgruppsnivå arbeta med hållbarhet ur både social, ekonomisk och klimatmässig synpunkt. ([Innovationsföretagen, 2022](#)).

### 3. Individualisering

En trend som samspelar med tjänstefiering, flexibilitet och globalisering är ökad individualisering och personalisering. Individerna är de viktigaste tillgångarna för ett företag och individer ser i högre utsträckning på sin karriär ur ett individualistiskt perspektiv. Individers identitetsskapande har länge präglats av yrkesval, och nu spelar fler faktorer än yrkets status in, såsom arbetsgivarens värderingar och syfte. I rapporten ["Från fruktkorg till fest, frihet och förnyelse!" \(2022\)](#) från Innovationsföretagen lyfts skiftet från ett kollektivt synsätt på arbete, som hur och var det ska genomföras, till mer personaliserade möjligheter. I ett arbetsliv med fler kunskapsdrivna och tankekrävande yrken spelar kunskapsproduktion en viktig roll, vilken till stor del utgörs av individers tankearbete. Innovationsföretagen menar att ökad användning av data kan möjliggöra individanpassade lösningar som frigör enskilda individers bästa förmågor och möjliggör individuell utveckling och prestation bortom den tidigare rådande likformighet som präglat svenskt arbetsliv.

Något som också kan ses som ett tecken på individualiseringen är ökningen av egenföretagare, småföretag och frilansare. Idag finns drygt en miljon företag i Sverige varav ungefär tre fjärdedelar är enmansföretag ([Ekonomifakta, 2022](#)). Allt fler väljer att starta eget och under de första nio månaderna 2021 ökade antalet nystartade företag med 8 procent jämfört med året innan (Bolagsverket, statistik sammanställd av [Visma, 2021](#)). Även frilansandet har ökat, vilket kan tyda på strävan efter flexibilitet och större autonomi i sitt eget arbetsliv. Flest frilansare finns i åldersgruppen 26-40 år men det är bland de yngre, 18-25 år, som andelen ökar snabbast. Jämfört med 2020 ökade frilansandet i den yngre åldersgruppen med 37 procent 2021 ([IT-karriär, 2021](#)).

### 4. Globalisering

En megatrend som i hög grad påverkar arbetslivet och dess utveckling är globaliseringen. De senaste decennierna har globaliseringen gått i snabb takt. Teknologisk utveckling som förbättrar globala transaktioner, handelsliberaliseringar och mer globala företagsstrukturer har skapat förutsättningar för globalisering. I Sverige finns det omkring 725 000 jobb som är beroende av export till länder utanför EU, direkt eller indirekt. Andelen högt utbildade arbetstagare i exportberoende jobb ökar. ([Europaparlamentet, 2019](#)). Samtidigt leder globaliseringen till minskad efterfrågan på vissa mindre högkvalificerade jobb i Sverige, då globala produktionsmönster förändras och jobb flyttar utomlands, enligt en [rapport](#) från Studieförbundet för Näringsliv och Samhälle (2018).

Normaliseringen av att jobba helt eller delvis på distans förändrar också förutsättningarna för företag att anställa arbetskraft från hela världen. "Work from anywhere"-policys och distribuerade team hos allt fler företag skapar förutsättningar för ett mer globaliserat arbetsliv för både företag och enskilda medarbetare. Distansarbetet gör också att "the

war for talent”, kampen om talangerna, intensifieras. Företag kan utgå ifrån en global talangpool i sin rekrytering, men slåss likväl i en global konkurrens om de bästa kompetenserna ([LinkedIn, 2022](#)).

### Avtagande globalisering

Globaliseringstakten har dock under senare år saktat ner något, vilket begreppet ”slowbalization” anspelar på ([Tillväxtanalys, 2021](#)). En trolig förklaring är ökad riskmedvetenhet till följd av globala faktorer såsom pandemi, konflikter och ekonomiska osäkerheter som i sin tur påverkar de globala värdekedjorna. Utträde ur handelsavtal och unioner, såsom Brexit, visar en mer protektionistisk orsak till den avstannade globaliseringen. Stagflationsoro (stagflation är ett begrepp för att beskriva en situation då hög inflation, låg tillväxt och hög arbetslöshet råder samtidigt) kan även det leda till trygghetsökande och låg riskbenägenhet, vilket påverkar konsumtion och även arbetslivets rörelser.

## 5. Tjänstefiering

Tjänstefiering som begrepp syftar till att en produkt eller vara görs om till en tjänst eller att en tjänst adderas till produkten, till exempel prenumeration och hemleverans av matvaror från en matvarubutik. I ett samhälle där vi dels vill kunna skräddarsy vår konsumtion och våra upplevelser, och dels söker nya sätt att lösa problem, skapas utrymme för nya tjänster.

*– Det som kan tjänstefieras kommer tjänstefieras och delningsekonomin bara växer. Individerna kommer bestämma och behoven kommer styra. Individerna tycker alltid att företagen ligger efter med att lösa deras behov. Ett behov idag är inte samma behov imorgon. Det växer också fram tjänster kopplade till AI och automation för att med hjälp av data bättre och enklare förstå morgondagens behov.*

– Magnus Löfsjögård

I Sverige är 80 procent av alla nya företag tjänsteföretag, nio av tio nya jobb det senaste decenniet har skapats i tjänstesektorn och tre av fyra svenskar arbetar idag med någon form av tjänsteproduktion ([Almega, 2022](#)). Att företag tjänstefierar lösningar för sina kunder för att möta deras behov och lösa deras utmaningar har blivit allt vanligare. Enligt rapporten *”Tjänsterevolutionen”* från Business Sweden (2018) har tjänstefieringen i Sverige såväl som internationellt ökat under en längre tid. En förutsättning för en fortsatt ökning av tjänstesektorn och tjänsteexporten är att efterfrågan på arbetskraft och kompetenser tillgodoses på en allt mer global arbetsmarknad där kriget om talangerna är hårt.

Tjänstefieringens framgång kan förstås utifrån de ovan nämnda trenderna flexibilitet, individualisering och globalisering – samt givetvis den pågående teknikutvecklingen. Individualiseringen skapar efterfrågan på sådant som är skräddarsytt och individanpassat. Ett mer flexibelt och globaliserat arbetsliv där alla inte längre arbetar från en gemensam arbetsplats eller har kvar ett kontor skapar behov av nya platser att arbeta på. Ett sätt att lösa det behovet är att tjänstefiera produkten ”arbetsplats” och erbjuda medarbetare arbetsplats som en service, till exempel genom prenumeration av medlemskap för tillgång till olika co-workingplatser och kontorsplatser. När hemmet blivit en vanligt förekommande plats för arbete är det också rimligt att anta att nya behov av service kopplat till hemmet uppstår.

## Förändrat behov av kompetens

En effekt av ovanstående trender är att efterfrågan på kompetens förändras. Enligt Arbetsförmedlingen kommer arbetsuppgifter som kräver sociala och tekniska kompetenser efterfrågas i högre grad i framtiden. Exempelvis förväntas enskilda anställda ha ett större självledarskap, mer kundkontakt och utföra mer planering kommande år. Arbetsuppgifter som kräver enklare kognitiva kompetenser, exempelvis administrativt arbete, kommer istället att minska då de mer eller mindre kommer att ersättas av digitala system. ([Arbetsförmedlingen, 2022](#)). Ett exempel på en växande kunskapsintensiv del av arbetsmarknaden är tjänstesektorn, bland annat SaaS-företag (Software as a service) samt forskning och utveckling. Plattformsekonomin och användning av digitala plattformar tillsammans med tjänstefieringserbjödanden har och kommer fortsätta förändra många branscher i grunden, men även behovet av nya kompetenser. ([Innovationsföretagen, 2022](#)).

Det ökande distans- och hybridarbetet påverkar även vilka kompetenser som efterfrågas. Ledarskapsförmågor är centralt. I Sodexos Novusundersökningar om framtidens arbetsliv (se rapporterna "[Nya krav på arbetsgivare när kampen om talangerna tätar](#)", "[Mindre tid på jobbet, mer tid för jobbet](#)" och "[Anarki eller detaljstyrning?](#)") rankas "ett bättre ledarskap" högt i frågan om vad som skulle göra arbetsituationen bättre. Det är också en stark drivkraft bakom önskan att byta arbete. Att chefer önskas ha en mer coachande och stöttande funktion snarare än en kontrollerande har också visats i Sodexos tidigare rapporter.

Kairos Future lyfter i rapporten "[Framtidens arbetsliv – tankesamhällets platsvillkor och arbetsmarknadssystem](#)" (2018) teknisk förmåga, social förmåga och självledarskap som tre kluster av förmågor som kommer att ha större betydelse i framtidens arbetsliv, oberoende av bransch. Att vi arbetar allt mer projektbaserat i flexibla team och nätverk ställer också krav på förmågan att samarbeta och snabbt ställa om. Just därför listar TRR Trygghetsrådet mjuka förmågor såsom problemlösning, samarbetsförmåga, flexibilitet, kreativitet och kritiskt tänkande som särskilt attraktiva i det framtida arbetslivet där kognitivt krävande yrken blir fler ([TRR Trygghetsrådet, 2022](#)).

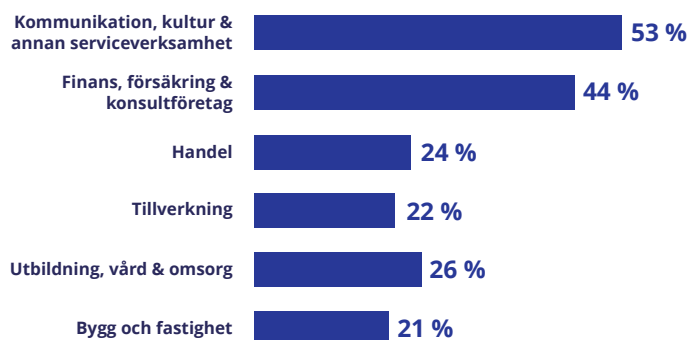
## Sammanfattning av Sodexos tidigare rapporter om det nya arbetslivet

I december 2020 publicerade Sodexo den första rapporten om paradigmskiftet i arbetslivet vi såg komma till följd av det påtvingade distansarbetet under coronapandemin. Sedan dess har vi publicerat ytterligare fem rapporter på samma tema, som alla ligger till grund för denna sjunde och sista rapport i serien. Nedan följer en sammanfattning av de viktigaste resultaten och slutsatserna från våra tidigare rapporter om det nya arbetslivet.

### ["Det nya normala – Arbetslivet bortom pandemin" \(december 2020\)](#)

Hösten 2020 gav Sodexo undersökningsföretaget Kantar Sifo uppdraget att fråga 700 svenska företag och verksamheter med fler än 50 anställda om arbetslivet efter pandemin. Utifrån resultatet av undersökningen utvecklade vi ett portabilitetsindex, som angav hur förutsättningarna för att arbeta på distans såg ut i olika branscher. Resultatet visade att portabiliteten – andelen av arbetsstyrkan som kan arbeta på distans – skiljde sig åt mellan olika sektorer:

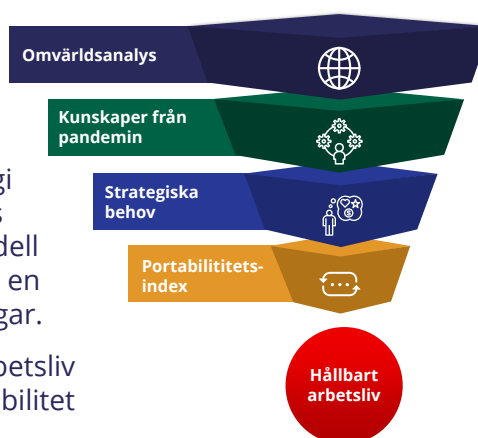




Cirka 31 procent av den totala arbetsstyrkan uppgavs ha arbetsuppgifter som kan utföras på distans.

### “Därför behöver alla företagsledningar en arbetslivsstrategi” (maj 2021)

Utifrån tesen att coronapandemin accelererat och normaliserat det paradigmskifte som redan låg i startgroparna tack vare digitaliseringen och den tekniska utvecklingen, samt slutsatser av det tidigare framtagna portabilitetsindex, rekommenderade vi alla företagsledningar att ta fram en arbetslivsstrategi som innefattar hur företagets arbete ska organiseras efter pandemin. Vi presenterade också en analysmodell i fyra steg att ta hjälp i policyarbetet, för att skapa sig en bättre bild av den egna organisationens förutsättningar.



I rapporten drogs också slutsatsen att ett hållbart arbetsliv innefattar samverkan mellan kultur, fungerande flexibilitet och rätt arbetsverktyg.

### “5 problem med hybridmodellen – och råd för hur de kan lösas” (juli 2021)

Under pandemins första två år blottades en hel del utmaningar för både arbetsgivare och medarbetare till följd av det ökade distans- och hybridarbetet. Samtidigt kunde vi konstatera att hybridarbete var det som flest personer såg framför sig skulle fortsätta även efter pandemin. I denna rapport lyfte Sodexo fem vanliga utmaningar med hybridarbetet:



För att ta del av Sodexos råd för att lösa utmaningarna, se rapporten.

## Novusundersökning: Tjänstemännens syn på arbetslivet

På uppdrag av Sodexo har Novus genomfört en serie undersökningar bland förvärvsarbete tjänstemän i privat och offentlig sektor i Sverige. Syftet var bland annat att ta reda på i vilken utsträckning tjänstemännen arbetar och planerar att arbeta på distans under och efter pandemins restriktioner, vad arbetsplatser har för riktlinjer för distansarbete och om tjänstemännen funderar på att byta jobb. En del av frågorna i undersökningarna har varit återkommande för att kunna urskilja om och hur trenderna rör sig. Mätningarna har gjorts i fyra etapper: augusti 2021, oktober 2021, mars 2022 och oktober 2022, och varje undersökning har legat till grund för en rapport från Sodexo. I rapporterna har resultaten från undersökningen presenterats och analyserats och Sodexo har givit råd och rekommendationer till arbetsgivare och chefer om hur de på bästa sätt kan möta förväntningarna och förutsättningarna i det nya arbetslivet.

Nedan sammanfattas de tre rapporter som Sodexo tidigare har publicerat utifrån Novusundersökningarna i serien Tjänstemännens syn på arbetslivet – då, nu och i framtiden. Den fjärde rapporten, som bygger på Novus undersökning från oktober 2022 och även handlar om tjänstemännens tankar om arbetslivet 2030, är den sista i serien och den du just nu "håller i din hand".

### ["Anarki eller detaljstyrning? – Arbetslivet när kontoren öppnar igen"](#) (september 2021)

Resultatet av Novus undersökning i augusti 2021 visade att fyra av tio tjänstemän nästan enbart arbetat hemma eller på distans under pandemin, och att mer än hälften planerade att fortsätta med det åtminstone en dag i veckan. Nära tre av fyra var nöjda med den flexibilitet som arbetsgivaren givit dem under pandemin när det kommer till var arbetet utförs, men 15 procent av tjänstemännen upplevde att de inte får jobba så flexibelt som de önskar. Fem procent uppgav också att de funderar på att byta jobb om de inte skulle få jobba så flexibelt som de vill. Att flexibilitet väger tungt visas också i att tjänstemännen tyckte att det var lika viktigt att ha en bra chef för en bra arbetssituation, som att ha möjlighet att jobba flexibelt.

I undersökningen träder också en tydlig bild av arbetsplatsens viktigaste funktion fram – att mötas och samarbeta. Det går i linje med att det mest positiva med att komma tillbaka till kontoret uppges vara att träffa kollegorna på riktigt. Det mest negativa ansåg tjänstemännen var att återigen lägga tid på jobbresor och pendling samt få en sämre balans mellan arbete och fritid.

Utifrån resultaten av den här första undersökningen av Novus gav Sodexo ett antal rekommendationer till chefer och arbetsgivare:

- Låt anpassningen till det nya arbetslivet efter pandemin ta den tid det behöver
- Fokusera på att få medarbetarna att trivas och prestera så bra som möjligt
- Visa tydligt ledarskap men var också lyhörd för medarbetarnas behov
- Visa en vilja att jobba mot ett bättre arbetssätt istället för att falla tillbaka till det gamla och dåligt fungerande
- Erbjud mer flexibelt arbete – det kommer troligtvis bli viktigare för att vara en attraktiv arbetsgivare

### “Mindre tid på jobbet – mer tid för jobbet. Därför ökar produktiviteten vid distansarbete” (december 2021)

Novus andra undersökning genomfördes i oktober 2021 och visade att 54 procent av tjänstemännen fortfarande jobbade delvis på distans, trots att rekommendationerna om hemarbete inte fanns kvar. Nästan varannan av de som jobbade på distans uppgav att de sparade mer än en timme om dagen. Den extra tiden lade över en tredjedel på att jobba mer och hälften på hushållssysslor. Tiden användes också till att sova längre och träna mer. Av de som jobbade på distans uppgav varannan att de fick mer jobb gjort än när de var på kontoret, fyra av tio jobbade lika mycket, enbart elva procent jobbade mindre.

Sammantaget tyder mycket på att distansarbete är positivt för både arbetstagare och arbetsgivare. Utöver att en stor del av tjänstemännen uppgav att de arbetade mer hemma så vet vi att god hälsa till följd av återhämtning och motion ger mer ork att utföra arbetsuppgifter. Samtidigt upplevde medarbetarna att de fick mer tid i vardagen. Men det betyder inte att distansarbete är bäst för alla i organisationen eller bäst för alla arbetsuppgifter. Sodexo rekommenderade därför chefer och arbetsgivare att ge medarbetarna stor möjlighet att själva styra sitt arbete för ökad produktivitet.

### “Nya krav på arbetsgivare när kampen om talangerna tätnar – En rapport om anställdas behov och motivationsfaktorer i det nya arbetslivet” (juni 2022)

I Novus undersökning i mars 2022 visade resultatet att närmare var tredje tjänsteman övervägde att byta jobb. De främsta anledningarna som angavs var att få högre lön, att motivationen saknades eller arbetsuppgifterna inte var tillräckligt intressanta, samt att ledarskapet eller chefen inte var bra. Var tredje tjänsteman uppgav också att de skulle överväga att säga upp sig om arbetsgivaren skulle kräva hundra procent närvaro på kontoret, och en av tio skulle definitivt säga upp sig i ett sådant scenario.

Utifrån detta kunde det konstateras att syfte och värderingar, men också möjlighet att arbeta flexibelt, är viktigt för tjänstemännen i valet av arbetsgivare. Att så många gick i tankarna på att byta jobb tydde också på att vi stod inför en uppsägningsvåg i Sverige. För att behålla och attrahera talang presenterade Sodexo fyra råd till chefer och arbetsgivare:

- Facilitera socialt utbyte – låt kontoret bli ett moderskepp
- Erbjud förutsättningar för autonomi och flexibilitet
- Skapa utrymme för kompetensdelning och inspiration
- Arbeta med anpassningsbara lösningar för att kunna omforma lokaler och kontorskontrakt efter förändrade behov

# Resultat

## Tjänstemännens syn på arbetslivet då och nu

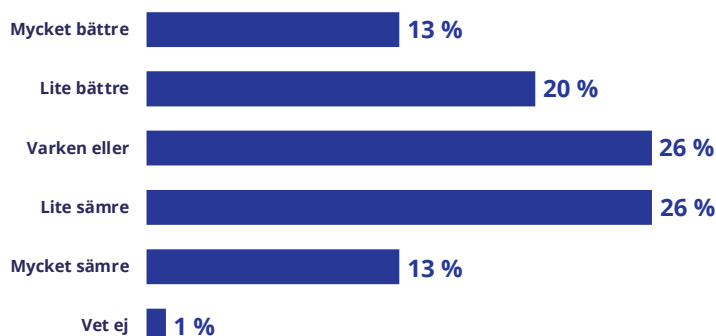
Novus fjärde och sista mätning av tjänstemännens syn på arbetslivet i oktober 2022 innehåller en rad intressanta skillnader från de tidigare jämförbara undersökningarna, samtidigt som en stabilisering av arbetslivet går att urskilja.

### Coronapandemin i backspegeln

Vid tidpunkten för denna studie har coronapandemins restriktioner släppt sitt grepp om den svenska arbetsmarknaden, och när tjänstemännen blickar tillbaka på de senaste åren konstaterar 34 procent att arbetslivet var lite eller mycket bättre under pandemin. Några undergrupper är dock mer nöjda än andra. Fyra av tio tjänstemän boende i storstäder och storstadsnära kommuner samt hela sex av tio som nästan enbart arbetat hemma eller på distans, tycker att arbetslivet varit bättre under pandemin.

Samtidigt tycker 39 procent av tjänstemännen att arbetslivet var lite eller mycket sämre under pandemin. Även bland de som varit mindre nöjda är vissa undergrupper överrepresenterade. Varannan tjänsteman som enbart arbetat på kontoret tycker att arbetslivet var sämre. Detsamma gäller för 55 procent av de som arbetar inom utbildning och 51 procent av tjänstemännen inom vård och omsorg.

### Fyra av tio tycker att arbetslivet har varit sämre under coronapandemin



**Bild 1:** Svar på frågan "Tycker du generellt att arbetslivet har varit bättre eller sämre under coronapandemin?" BAS: Samtliga oktober 2022 (n=1091), mars 2022 (n=1011), oktober 2021 (n=1006), augusti 2021 (n=1043)

#### Signifikanta skillnader

Följande undergrupper svarar i högre grad:

#### Mycket + Lite bättre (34 %)

- Boende i: Storstäder och storstadsnära kommuner (40 %)
- Arbetat under pandemin: Heltid, nästan bara hemma/på distans (61 %)
- Arbetar inom: Offentlig förvaltning (42 %)

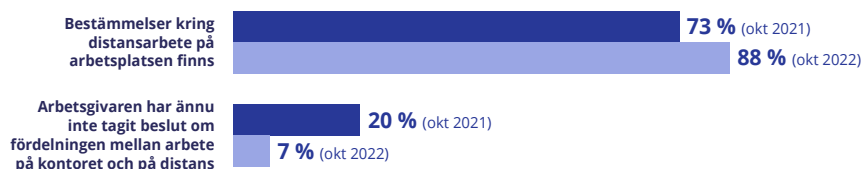
#### Lite + Mycket sämre (39 %)

- Arbetat under pandemin: Hemifrån/på distans 25 % (52 %), Inget alls hemifrån/på distans, bara på kontoret (49 %)
- Arbetar inom: Utbildning (55 %), Vård/omsorg (51 %)

### Kontorets vara och icke vara efter pandemin

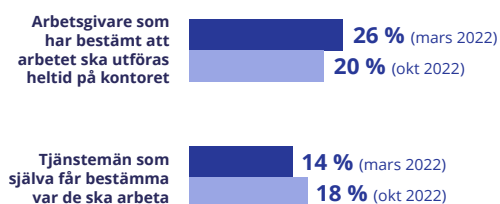
Nära varannan tjänsteman (46 procent) uppger i oktober 2022 att de planerar att arbeta hundra procent på den gemensamma arbetsplatsen de kommande månaderna, trots att restriktionerna om hemarbete är borta sedan flera månader. Samtidigt är det enbart tre procent som planerar att helt arbeta på distans eller hemma. Med andra ord kan vi konstatera att hybridarbetet, där medarbetarna delar sin tid mellan den gemensamma arbetsplatsen och framför allt hemmet, har etablerat sig som den nya normen.

I oktober 2021 uppgav 73 procent av tjänstemännen att det fanns bestämmelser kring distansarbete på arbetsplatsen. Ett år senare är den siffran betydligt högre – hela 88 procent. I oktober förra året uppgav också 20 procent av respondenterna att arbetsgivaren ännu inte tagit något beslut om hur fördelningen mellan arbete på kontoret och på distans skulle se ut framöver. I undersökningen från oktober 2022 är det enbart 7 procent som uppger detta.



Ett annat intressant jämförelsetal är att andelen tjänstemän som uppger att arbetsgivaren har bestämt att medarbetarna ska utföra sitt arbete heltid på kontoret har sjunkit från 26 procent i mars 2022 till 20 procent i oktober. Andelen tjänstemän som själva får bestämma var de ska jobba har också ökat, från 14 procent i mars till 18 procent i oktober. Det tyder på att många arbetsgivare har insett att flexibilitet är viktigt för att behålla och attrahera nya medarbetare – något vi kunde visa i Sodexos senaste rapport "Nya krav på arbetsgivare när kampen om talangerna tättnar" – och anpassat sig därefter.

Men flexibilitet fördelas inte jämlikt bland tjänstemännen. Bland de tjänstemän som uppger att arbetsgivaren har bestämt att de ska arbeta heltid på kontoret är några undergrupper nämligen överrepresenterade. Det rör sig om tjänstemän som har en personlig inkomst på 30 000-39 999 kronor i månaden (26 procent), bor i mindre städer, tätorter eller landsbygdskommuner (26 procent), arbetar inom utbildning (51 procent) eller vård och omsorg (31 procent), upplever att arbetslivet var mycket sämre under pandemin (33 procent) samt då också bara arbetade på kontoret (41 procent). En del av de undergrupper som erbjuds mindre flexibilitet än andra har också en mer negativ syn på arbetslivet 2030, något vi återkommer till längre ner i rapporten. Vad vi kan konstatera är att flexibilitet riskerar att bli en förmån för mer privilegierade grupper av tjänstemännen, och därmed förstärka befintliga klyftor inom arbetsstyrkan.



Den gemensamma arbetsplatsens viktigaste funktion fortsätter vara det sociala utbytet för både planerade och oplanerade möten. Det anser sex av tio av respondenterna. Allt färre anser att kontoret har en central roll som ett digitalt nav där det finns förutsättningar att skapa bra möten för medarbetare och intressenter som finns på annan plats.

Medan 22 procent av tjänstemännen tyckte att det var en av de viktigaste funktionerna för kontoret i oktober 2021, är det enbart 16 procent som gör det ett år senare. En möjlig förklaring skulle kunna vara att arbetsplatser ännu inte har hittat de tekniska lösningar som krävs för att få hybrida möten, där vissa sitter i samma rum och andra inte, att fungera sömlöst – och att tjänstemän därför har börjat tröttna på dessa.

**Undergrupper som i högre utsträckning än totalen (20 %) uppger att arbetsgivaren beslutat att de ska jobba heltid på kontoret:**

- Personlig inkomst på 30 000-39 999 kr/mån (26 %)
- Bor i mindre städer, tätorter eller landsbygdskommuner (26 %)
- Arbetar inom utbildning (51 %)
- Arbetar inom vård och omsorg (31 %)
- Upplever att arbetslivet var mycket sämre under pandemin (33 %)
- Enbart arbetade på kontoret under pandemin (41 %)

## Utebliven uppsägningsvåg?

Att var tredje tjänsteman i Novus mätning i mars tidigare i år uppgav att de funderade på att byta jobb, föranledde att vi då ställde oss frågan om vi stod inför en uppsägningsvåg i Sverige. Utifrån undersökningen gjord i oktober kan vi konstatera att den siffran har sjunkit, nu är det istället var fjärde tjänsteman som säger att de funderar på att byta jobb. Förändringen skulle kunna vara en effekt av lågkonjunkturen, något som tidigare har visat sig göra medarbetare mindre benägna att byta arbete. En annan anledning skulle kunna vara att de som främst var sugna på att byta jobb har gjort det sedan undersökningen i mars. Ytterligare en möjlig förklaring är att arbets sättet har stabiliserats efter pandemin, och att tjänstemännen är nöjda med utfallet. Som konstaterats ovan går det exempelvis att se att färre arbetsgivare kräver full närvaro på kontoret nu jämfört med i våras, något vi vet uppskattas av medarbetarna.

### En av fyra menar att ett bättre ledarskap skulle göra deras arbetssituation bättre



**Bild 2:** Svar på frågan "Skulle något av följande göra din arbetssituation bättre?" Fler svar möjliga.  
BAS: Samtliga oktober 2022 (n=1091), oktober 2021 (n=1006), augusti 2021 (n=1043)

Precis som i augusti och oktober 2021 frågade vi i oktober 2022 tjänstemännen om något av ett antal definierade faktorer skulle göra deras arbetssituation bättre. I topp hamnade nu som då ett bättre ledarskap, en trevligare fysisk arbetsmiljö på kontoret och möjlighet att jobba mer flexibelt. Men en del signifikanta skillnader går att urskilja i tjänstemännens svar mellan de olika perioderna. Nu uppger 24 procent att ett bättre ledarskap skulle göra deras arbetssituation bättre, jämfört med 29 procent i oktober förra året. Det är också färre som nu hävdar att de skulle trivas på arbetet bättre om de fick möjlighet att jobba mer flexibelt (20 procent jämfört med 25 procent i oktober i fjol). Med andra ord är tjänstemännen mer nöjda med ledarskapet och sina möjligheter att arbeta flexibelt nu jämfört med samma period förra året. En rimlig slutsats att dra är att även detta grundar sig i att andelen arbetsgivare som begär att deras anställda jobbar heltid på kontoret har sjunkit.



*Tjänstemännen är mer nöjda med ledarskapet och sina möjligheter att arbeta flexibelt nu jämfört med samma period förra året.*

## Tjänstemännens syn på arbetslivet 2030

I oktober 2022 frågade vi också tjänstemännen hur de tror och hoppas att arbetslivet ser ut fram till 2030 för personer inom den egna branschen. Utifrån svaren växer bilden av ett individualiserat, flexibelt och utvecklande arbetsliv fram.

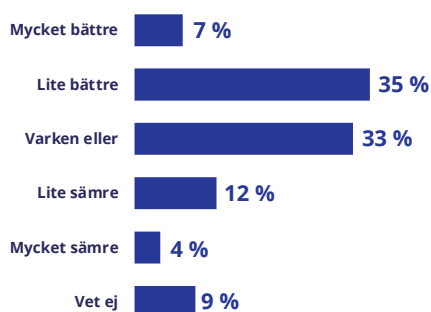
### Framtidstro hos många – men klyftor synliggörs

Överlag ser tjänstemännen ljus på framtiden. Fyra av tio tror att arbetslivet inom den egna branschen kommer att utvecklas till det bättre fram till 2030, medan en sjättedel tror att det kommer bli sämre. Men vissa undergrupper är mer positiva respektive negativa än andra. De som tjänar 50 000 kronor i månaden eller mer, arbetar inom tillverkning och industri i den privata sektorn, har arbetat mycket hemma eller på distans under pandemin samt tycker att arbetslivet då också var bättre, svarar i högre utsträckning att de tror att arbetslivet blir bättre fram till 2030.

En dystrare framtidstro går att urskilja bland de som arbetar inom utbildning, vård och omsorg, de som anser att arbetslivet var sämre under pandemin samt de som funderar på att byta jobb. Mest negativa är tjänstemännen inom vård och omsorg, där hela 28 procent tror att arbetslivet blir sämre fram till 2030. Detta är också en yrkesgrupp som har haft det erkänt tufft under pandemin, har haft sämre förutsättningar till att arbeta flexibelt under perioden samt vars arbetsgivare har bestämt att de ska arbeta heltid på kontoret framöver.

En reflektion är att de undergrupper som har haft det bra i större utsträckning tror att arbetslivet också blir bättre fram till 2030, medan de som har haft det sämre inte har en lika ljus bild av framtiden. Liknande tendenser går att urskilja när vi frågar tjänstemännen vad de mer specifikt tror att arbetslivet 2030 kommer att innebära.

#### Fyra av tio tror att arbetslivet inom den egna branschen kommer att utvecklas till det bättre fram till 2030



**Bild 3:** Svar på frågan "Hur tror du att arbetslivet för personer inom din bransch kommer att utvecklas fram till år 2030?"  
BAS: Samtliga oktober 2022 (n=1091)

#### Signifikanta skillnader mot totalen:

##### Mycket + Lite bättre (42 %)

- Anställd inom: Privat sektor (48 %)
- Personlig inkomst: 50.000 - 59.999 kr/månad (49 %), 60.000 kr/månad eller mer (57 %)
- Arbetat under pandemin: jobbat hemifrån/på distans på heltid, nästan bara hemma/på distans (50 %)
- Arbetslivet har varit bättre under pandemin (48 %)
- Arbetar inom: Tillverkning/industri (54 %)

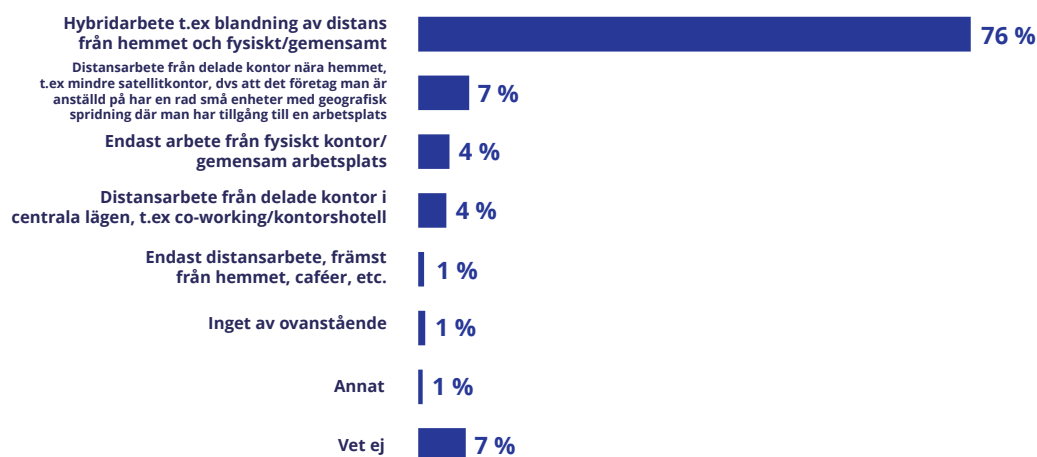
##### Lite + Mycket sämre (16 %)

- Arbetslivet har varit sämre under pandemin (22 %)
- Arbetar inom: Utbildning (26 %), Vård/omsorg (28 %)
- Funderar på att byta jobb: Netto: Ja (22 %)

## I spåkulan: ett flexibelt och individualiserat arbetsliv med många möjligheter

En slående majoritet (76 procent) av tjänstemännen tror att hybridarbete kommer vara det främsta arbetssättet 2030. Bara fyra procent tror att vi endast kommer att arbeta från en gemensam arbetsplats/fysiskt kontor och endast en procent tror att arbetet kommer utföras heltid på distans från hemmet, caféer eller liknande. Fyra procent tror att arbetet till största del kommer utföras på distans från delade kontor såsom kontorshotell och co-workingplatser.

### Majoriteten tror att hybridarbete kommer vara det främsta arbetssättet år 2030



**Bild 4:** Svar på frågan " Vilken typ av arbetsplats tror du att vi till största del kommer att arbeta ifrån omkring år 2030?"  
BAS: Samtliga oktober 2022 (n=1091)

65 procent av tjänstemännen tror att arbetslivet 2030 kommer innebära större möjligheter att själv påverka när man jobbar och 51 procent tror på större möjligheter att själv påverka hur mycket eller lite man jobbar. 56 procent tror att de kommer ha större möjligheter att påverka sitt eget arbete och sin arbetsroll, och hela 62 procent tror på större möjligheter att utveckla och bredda sin kompetens. Fyra av tio tror också att det kommer finnas fler jobb och jobbtillfällen, medan bara två av tio tror att det kommer finnas färre. Sammantaget är det en ljus bild av arbetslivet 2030 som urskiljer sig i svaren, där tjänstemännen har stort eget inflytande över sitt arbete, flexibilitet och utvecklingsmöjligheter.



*De flesta tror att arbetslivet 2030 kommer att innebära större möjligheter att själv påverka när och hur mycket de jobbar, sitt eget arbete och sin arbetsroll.*

Men när det kommer till tjänstemännens tro på i vilken grad de själva kommer att kunna påverka när de arbetar, så finns det liknande skillnader mellan undergrupperna som på frågan hur ljust de ser på arbetslivet 2030. Starkast tro på att de själva kan påverka sina arbetstider har nämligen anställda inom privat sektor (69 procent), de med en inkomst på 50 000–59 999 kronor i månaden (74 procent), de som tycker att arbetslivet var bättre under pandemin (71 procent) och de som då också arbetade heltid eller nästan bara på distans (76 procent). Totalt tror nio procent av tjänstemännen att de kommer få mindre möjlighet att påverka när de själva jobbar, och där finns det en överrepresentation av personer som arbetar inom utbildning (14 procent) och vård och omsorg (15 procent). Återigen kan vi se att de som redan har det bra ser ljusare på vilken flexibilitet som arbetslivet 2030 kommer bjuda på, medan de som haft de tufft senaste åren är mer negativa.



## Olika motsatspar för hur tjänstemän tror att arbetslivet kommer utvecklas fram till år 2030

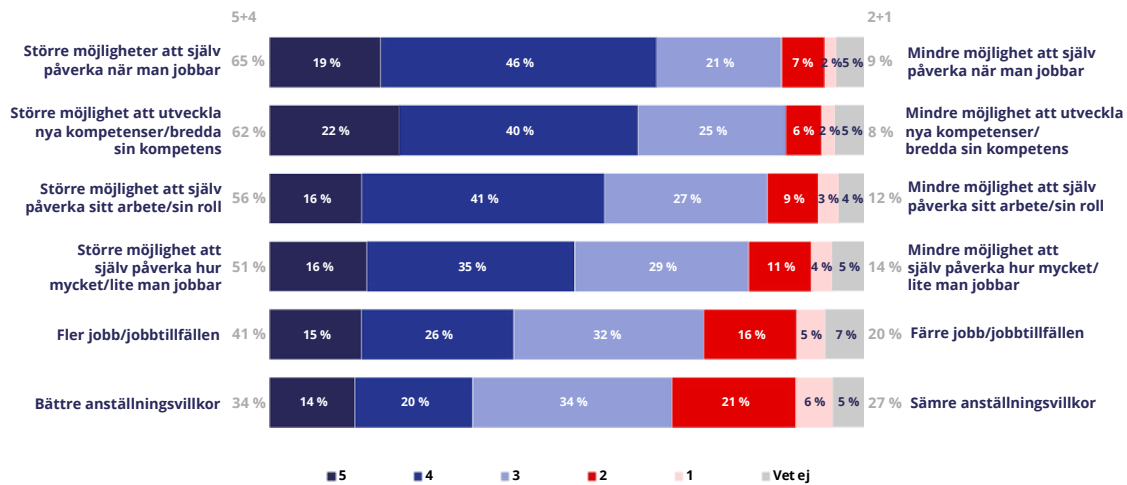


Bild 5: Svar på frågan "Vänligen markera hur du tror att arbetslivet för tjänstemän kommer att utvecklas fram till år 2030." BAS: Samtliga oktober 2022 (n=1091)

### Följande undergrupper svarar i högre grad:

#### Större möjlighet att själv påverka när man jobbar. Positiva 5 + 4 (65 %)

- Anställd inom: Privat sektor (69 %)
- Personlig inkomst: 50.000 - 59.999 kr/månad (74 %)
- Arbetat under pandemin: Jobbat hemifrån/på distans på heltid, nästan bara hemma/på distans (76 %)
- Arbetslivet har varit bättre under pandemin (71 %)

#### Mindre möjlighet att själv påverka när man jobbar. Negativa 2 + 1 (9 %)

- Arbetar inom: Utbildning (14 %), Vård/omsorg (15 %)

#### Större möjlighet att utveckla nya kompetenser/bredda sin kompetens. Positiva 5 + 4 (62 %)

- Kvinna 30-49 år (68 %)
- Personlig inkomst: 60.000 kr/månad eller mer (69 %)
- Arbetat under pandemin: Jobbat hemifrån/på distans på heltid, nästan bara hemma/på distans (67 %)

#### Mindre möjlighet att utveckla nya kompetenser/bredda sin kompetens. Negativa 2 + 1 (8 %)

- Arbetar inom: Utbildning (15 %), vård/omsorg (15 %)

#### Större möjlighet att själv påverka sitt arbete/sin roll. Positiva 5 + 4 (56 %)

- Anställd inom: Privat sektor (62 %)
- Personlig inkomst: 50.000 - 59.999 kr/månad (67 %), 60.000 kr/månad eller mer (65 %)
- Arbetat under pandemin: Jobbat hemifrån/på distans på heltid, nästan bara hemma/på distans (63 %)
- Arbetslivet har varit bättre under pandemin (62 %)

#### Mindre möjlighet att själv påverka sitt arbete/sin roll. Negativa 2 + 1 (12 %)

- Arbetar inom: Utbildning (20 %)
- Funderar på att byta jobb: Netto: Ja (15 %)

## Ett idealiskt arbetsliv: frihet, självständighet och gemenskap

I Novus undersökning i oktober 2022 har vi utöver att fråga tjänstemännen vad de tror om arbetslivet 2030, även tagit reda på hur de vill att det då ser ut inom den egna branschen. Högst på önskelistan ligger en kortare arbetsvecka, det vill 47 procent av tjänstemännen ha. Därefter följer mer flexibla arbetstider (40 procent), att kunna välja att jobba varifrån som helst globalt (36 procent) samt att teknikutvecklingen och automatiseringen har skapat nya jobb och yrken (27 procent). Var fjärde önskar också mer kontakt och samarbete med kollegor och större självständighet i jobbet.

### Hälften kopplar ihop en kortare arbetsvecka med ett idealiskt arbetsliv 2030



*Bild 6: Svar på frågan "Hur ser ett idealiskt arbetsliv för personer inom din bransch ut omkring år 2030 enligt dig?" Flera svar möjliga. BAS: Samtliga oktober 2022 (n=1091)*

### Drömmen om kortare arbetsvecka och mer flexibla arbetstider

På frågan om tjänstemännen skulle tycka att det vore positivt eller negativt med en kortare arbetsvecka svarar 76 procent positivt och sju procent negativt. En signifikant skillnad mot totalen är att män, framför allt i åldern 50-64 år och personer som har en inkomst på 60 000 kronor i månaden eller mer, är mer negativt inställda till en kortare arbetsvecka. Mer positivt inställda än andra är istället kvinnor, i åldern 30-49 år samt 50-64 år, personer med en inkomst på 30 000-39 999 kronor i månaden, de som jobbat heltid eller nästan bara hemifrån eller på distans under pandemin samt då också tyckte att arbetslivet var bättre.

En rimlig slutsats att dra av detta är att de som oftare utför mer arbete i hemmet i form av hushållssysslor och att ta hand om småbarn, i större utsträckning än andra upplever att en kortare arbetsvecka skulle underlätta vardagen att gå ihop. I en av Sodexos tidigare rapporter framgår också att hälften av de som arbetade på distans under pandemin laddade de sparade på pendling på just hushållssysslor. I undersökningen som gjorts i oktober 2022 är 74 procent positivt inställda till mer flexibla arbetstider, medan enbart fem procent är negativt inställda till detsamma.

## Majoriteten anser att en kortare arbetsvecka för tjänstemän år 2030 skulle vara positivt

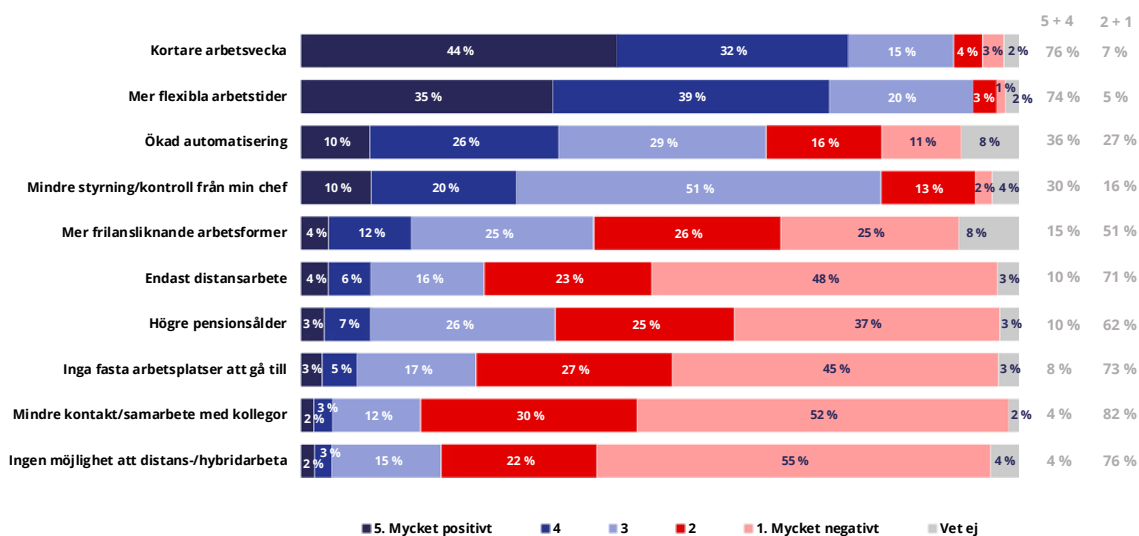


Bild 7: Svar på frågan "Om du tänker dig arbetslivet för tjänstemän omkring år 2030, skulle följande vara positivt eller negativt enligt dig?" BAS: Samtliga oktober 2022 (n=1091)

### Följande undergrupper svarar i högre grad:

#### Kortare arbetsvecka. Positiva 5 + 4 (76 %)

- Kvinna (83 %)
- Ålder: 30-49 år (81 %)
- Kvinna 30-49 år (88 %)
- Kvinna 50-64 år (81 %)
- Personlig inkomst: 30.000 - 39.999 kr/mån (82 %)
- Arbetat under pandemin: Jobbat hemifrån/på distans på heltid, nästan bara hemma/på distans (80 %)
- Arbetslivet har varit bättre under pandemin (80 %)

#### Negativa 2 + 1 (7 %)

- Man (11 %)
- Man 50-64 år (13 %)
- Personlig inkomst: 60.000 kr/mån eller mer (13 %)
- Arbetat under pandemin: Jobbat hemifrån/på distans 25% (13 %)
- Arbetar inom: Offentlig förvaltning (11 %)

#### Mer flexibla arbetstider. Positiva 5 + 4 (74 %)

- Arbetat under pandemin: Hemifrån/på distans på heltid, nästan bara hemma/på distans (81 %)
- Arbetslivet har varit bättre under pandemin (84 %)

#### Negativa 2 + 1 (5 %)

- Arbetar inom: Utbildning (8 %)

#### Ökad automatisering. Positiva 5 + 4 (36 %)

- Man (41 %)
- Ålder: 30-49 år (42 %)
- Man 30-49 år (45 %)
- Anställd inom: Privat sektor (43 %)
- Personlig inkomst: 50.000 - 59.999 kr/mån (43 %), 60.000 kr/mån eller mer (53 %)
- Arbetslivet har varit bättre under pandemin (43 %)
- Arbetar inom: Tillverkning/industri (45 %)

#### Negativa 2 + 1 (27 %)

- Kvinna 50-64 år (32 %)
- Anställd inom: Offentlig sektor (32 %)
- Boende i: Större städer och kommuner nära större stad (32 %)
- Arbetslivet har varit sämre under pandemin (32 %)
- Arbetar inom: Utbildning (45 %), vård/omsorg (37 %)

## Hybridarbete på en global arbetsmarknad – men kontor och kollegor har inte spelat ut sin roll

Tjänstemännen skattar möjligheten att kunna arbeta ifrån vilket plats som helst på jorden högt, då drygt var tredje kopplar ihop det med ett idealiskt arbetsliv 2030. Att inte alls ha möjlighet att arbeta på distans 2030 menar tre av fyra skulle vara negativt, och enbart fyra procent positivt. Men att tjänstemännen önskar att arbeta som satelliter på en global marknad utan att träffa några kollegor eller ha en arbetsplats att gå till är långt ifrån verkligheten. Enbart en av tio menar nämligen att det skulle vara positivt att endast arbeta på distans år 2030, medan sju av tio anser att det skulle vara negativt. 73 procent uppger också att det vore negativt att inte ha någon fast arbetsplats att gå till, något som tvärtom skulle uppskattas av enbart åtta procent av tjänstemännen. En slutsats att dra av detta är att tjänstemännen dels uppskattar hybridarbete, dels att det är viktigt med möjligheten

att själv få välja om de ska arbeta från ett kontor eller på distans, antingen hemifrån eller från någon annan del av världen. Det är viktigt att alla alternativ finns, och lika viktigt att de själva får välja vad som passar bäst för just dem.



*Tjänstemännen skattar möjligheten till distansarbete högt, men vill ha alternativet att kunna arbeta från den gemensamma arbetsplatsen.*

Undersökningen visar också att kollegor är fortsatt viktiga. Utöver att var fjärde kopplar ihop mer kontakt och samarbete med sina arbetskamrater med ett idealiskt arbetsliv 2030, så menar hela 82 procent av tjänstemännen att det skulle vara negativt för dem att ha mindre kontakt och samarbete med kollegorna de kommande åren. Endast fyra procent uppger att det skulle vara positivt.

### Möjlighet för ledarskap och teknikutveckling

Även om tjänstemännen drömmer om och tror på ett arbetsliv med flexibla arbetstider där de ges stor självständighet och möjlighet att utvecklas och bredda sin kompetens, så är det få som är sugna på frilansliknande arbetsformer. Varannan tjänsteman anser att det skulle vara negativt för dem att arbeta så 2030, och enbart 15 procent menar att det skulle vara positivt. Varannan är också neutralt inställd till mindre styrning och kontroll från sin chef, även om fler är positiva (30 procent) än negativa (16 procent) till det.

För drygt var fjärde tjänsteman (27 procent) utgörs ett idealiskt arbetsliv 2030 av nya jobb- och yrkesmöjligheter som skapats tack vare teknikutveckling och automatisering. Det tyder på att automatisering ses som något som kan öppna nya spännande dörrar och underlätta arbetet, snarare än som ett hot och något som stjälar arbetstillfällen. En något splittrad bild träder dock fram i svaren på frågan om en ökad automatisering i arbetslivet 2030 skulle vara positivt eller negativt för tjänstemännen. 36 procent menar att det skulle vara positivt, 27 procent negativt, 29 procent uppger sig vara neutrala och åtta procent svarar att de inte vet. Sammantaget kan vi se en övervägande positivitet vad gäller ökad automatisering, även om det råder viss skepsis och ovisshet om vad det skulle innebära för tjänstemännens arbetsliv 2030.

## Slutsats: vägen framåt

Utifrån resultatet av Novus undersökning i oktober 2022 om hur tjänstemännen tror och hoppas att arbetslivet ser ut 2030, och i ljuset av de fem arbetslivstrender vi har definierat som särskilt tongivande för utvecklingen, går det att dra ett antal slutsatser. Slutsatser som ger chefer och arbetsgivare goda förutsättningar att möta arbetstagares förväntningar och förhoppningar om arbetslivet 2030, vilket är centralt för att behålla och attrahera talanger. Precis som i inledningen har vi i detta avsnitt lyft in värdefulla perspektiv och insikter från Magnus Löfsjögård, ansvarig för Digital Innovation i Sverige på Sodexo samt ansvarig för Sodexos acceleratorprogram Sparx i Europa.

### Individen i fokus

Det finns en stark individualiseringstrend i arbetslivet, som hänger ihop med både tjänstefiering, flexibilitet och globalisering. Tjänstemännen förväntar sig stora möjligheter att själva kunna påverka när och var de arbetar, och har en stark tilltro till att arbetslivet 2030 innebär större möjligheter för dem att utveckla sin kompetens och påverka sina egna arbetsuppgifter. Men trots att vi de senaste åren har sett en uppgång i antalet frilansare och egenföretagare, ser vi i Novus undersökning i oktober 2022 att tjänstemännen är negativt inställda till mer frilansande arbetsformer. Det ser därmed ut som att arbetstagarerna inte ser något motsatsförhållande till att själva få mer makt över sin arbetsituation och att vara anställd. Magnus Löfsjögård uttrycker det väl:



*Man vill ha tryggheten i att vara anställd men flexibiliteten som en egenföretagare.*

En möjlig förklaring till det låga intresset för frilansliknande arbetsformer är också de oroliga tider och det ekonomiska läge vi befinner oss i hösten 2022 – precis som att färre nu funderar på att byta jobb.

För arbetsgivare och chefer blir det viktigare att se och ta vara på varje individs potential och drivkrafter. Tjänstemännen vill utvecklas, styra sitt eget arbete och känna att det är meningsfullt. Därför behöver de ses och bli bemötta som individer med olika styrkor, behov, utmaningar och funktioner i en grupp och företagskultur. Att prioritera tid och energi på att förstå hur medarbetarna fungerar var för sig och i grupp kommer snabbt löna sig. Att ge varje individ de bästa förutsättningarna för att prestera och trivas skapar en god arbetsmiljö med engagerade medarbetare.

Utifrån individualiseringen och det faktum att hybridarbetet är och med allra största sannolikhet kommer fortsätta vara det dominerande arbetssättet, bör chefer inta en allt mindre styrande och kontrollerande funktion, och istället en allt mer en coachande roll. Att fungera som bollplank och hjälpa individen att utvecklas ger engagerade medarbetare med stark känsla av eget ansvar för arbetet. På frågan om och hur ledarskapets roll kommer att förändras kommande år svarar Magnus Löfsjögård:

*– Det kommer definitivt förändras och det skulle behöva förändras nu, mycket kopplat till hur man leder distansarbete. Tydlighet mot medarbetare blir a och o, vad verksamheten har för mål och vad företaget ska göra för att nå dit. Kontrollbegreppet och vad det innebär hos en chef måste också omdefinieras, handlar det om att övervaka medarbetares facetime på kontoret eller att se till att medarbetare levererar, att teamet fungerar och att arbetet utförs?*

Utvecklingen av ledarskapet går också i linje med den trend vi har kunnat se när det kommer till vilka kompetenser som efterfrågas hos medarbetarna; kunna arbetsleda sig själv, sociala färdigheter och teknisk förmåga.

## Att demokratisera flexibilitet

I inledningen såväl som i Sodexos tidigare rapporter har vi lyft problematiken med att det riskerar att skapas ett A-lag och ett B-lag när hybridarbetet breder ut sig. Medarbetare som oftare syns på kontoret kan få fördelar och utvecklingsmöjligheter som inte kommer till gagn för deras kollegor som oftare arbetar på distans. I Novus undersökning i oktober 2022 kan vi se att en annan form av klyfta kopplad till flexibilitet riskerar att uppstå bland tjänstemän. De som tycker att arbetslivet var sämre under pandemin, jobbar inom utbildning, vård och omsorg har en dystrare syn på arbetslivet 2030 än andra tjänstemän. Något annat som är gemensamt för den gruppen är att de generellt under de senaste åren har haft sämre möjligheter att arbeta flexibelt än andra tjänstemän. Graden av flexibilitet i arbetslivet ser därmed ut att vara en av de saker som är viktiga för att tjänstemännen ska trivas och ha en positiv syn på arbetslivet 2030.



*Graden av flexibilitet ser ut att ha stor betydelse för hur väl tjänstemän trivs på jobbet och hur ljusst de ser på arbetslivet 2030.*

Även för yrkesgrupper som traditionellt sett inte har kunnat arbeta på distans, såsom arbeten inom utbildning, vård och omsorg, går det att skapa bättre förutsättningar för flexibilitet. Det är möjligt att en majoritet av arbetsuppgifterna fortfarande behöver utföras på en gemensam arbetsplats, men istället för att låta samtliga uppgifter av gammal vana utföras på arbetsplatsen finns det ett stort värde i att identifiera vilket arbete som istället kan utföras på distans, för att ge medarbetarna så mycket flexibilitet som möjligt. Flexibilitet i arbetslivet handlar inte heller enbart om möjligheten att jobba på distans, utan i hög grad om möjligheten att kunna styra över sina egna arbetstimmar för att frigöra tid som hjälper vardagspusslet att gå ihop. Att ge medarbetare vars arbete kräver fysisk närvaro större möjlighet att påverka sitt eget schema är därför ett bra sätt att se till så att även de erbjuds flexibilitet och självbestämmande, som är så viktigt för trivseln och engagemanget i det individualiserade arbetslivet.

## Maximera arbetsplatsen

Globaliseringstrenden gör sig påmind när tjänstemännen får drömma om arbetslivet 2030. En tredjedel vill kunna arbeta från vilken plats på jorden som helst. Men det är valmöjligheten som är det viktiga, den fysiska arbetsplatsen ska fortfarande finnas där när framför allt behovet av att socialisera med kollegorna uppstår.

*– När det kommer till kontoret som sådant har det plötsligt börjat konkurrera med hemmet eller andra platser att arbeta. För att locka folk till kontoret som plats måste det vara roligare och bättre än alternativen. Kontoret måste fylla en funktion i hybridvärlden allt fler arbetar i och det börjar synas allt mer att funktionen är att socialisera och mjuka värden, snarare än att utföra det dagliga jobbet.*

– Magnus Löfsjögård

Samtidigt ser vi i Novus undersökning från oktober 2022 tendenser till att tjänstemän är trötta på hybrida möten, där en del befinner sig i rummet och en del på distans. Men att tröttheten på hybridmöten skulle få folk att komma tillbaka till kontoret är inte troligt. Istället ser Magnus Löfsjögård stor potential för den nya tekniken som håller på att etablera sig på området, som kan skapa en simulation av att alla mötesdeltagare befinner sig i samma rum, trots att bara hälften egentligen gör det. De tekniska lösningarna kan ge ett rejält ansiktslyft till hybrida möten och på köpet ytterligare befästa det flexibla och hybrida arbetssättet som den nya normen:

*– Kopplat till det nya mer flexibla arbetslivet sker mycket utveckling inom VR (virtual reality), XR (extended reality) och AR (augmented reality). Det finns ett större behov av nya gemensamma och platsoberoende rum och simuleringar som komplement till den fysiska verkligheten och det händer verkligen mycket på teknikfronten. Vi är inte där än på ett tag men inom några år tror jag användningen av virtuella rum och helt digitala lösningar kommer vara vanligare.*

Ökad automatisering och teknisk utveckling är också något som tjänstemän ser övervägande positivt på. När allt fler administrativa och standardiserade arbetsuppgifter kan automatiseras skapas utrymme för mer utvecklande arbete som kräver den enskilda individens kompetens.

## I det nya arbetslivets tjänst

Det finns goda förutsättningar för att den pågående tjänstefieringen får ytterligare kraft utifrån vad tjänstemännen tror och önskar av arbetslivet 2030. Förväntningarna på att ha tillgång till en gemensam arbetsplats men samtidigt arbeta mycket på distans ställer nya krav på flexibla kontrakt för kontor och tillhörande service. För Sodexo som verkar inom facility management innebär det fluktuerande behovet av service på arbetsplatsen, i kombination med automatisering, att nya tjänster anpassade till det nya arbetslivet redan har vuxit fram:

*– Många av våra kunder har anammat en hybridmodell, vilket innebär en mycket lägre beläggning på kontoret men också mindre regelbunden beläggning. Det vi gör då är att titta på mer distribuerade former och lösningar, som följer en fluktuerande population. Det är svårare att planera i förväg och då behövs mer on-demand och behovsstyrda tjänster. Tech och data för att bättre förstå beteenden, trafik och beläggning är något som skapar bättre förutsättningar att jobba behovsstyrt.*

– Magnus Löfsjögård



*Förväntningarna på att ha tillgång till en gemensam arbetsplats men samtidigt arbeta mycket på distans ställer nya krav på flexibla kontrakt för kontor och tillhörande service.*

Servicetjänster som tidigare har varit standardiserade och kopplade till den gemensamma arbetsplatsen kommer troligtvis att individualiseras och möta arbetstagarna där de befinner sig, antingen i hemmet eller på en tredje arbetsplats som erbjuds som en service i sig. Vad som varit arbetsplatsservice blir istället arbetslivsservice, och något som arbetsgivare och företag kan ha stor användning av för att kunna ta hänsyn till arbetstagarnas individuella förutsättningar och behov. Att ta vara på skraddarsydda on demand-tjänster är ett effektivt sätt att möta tjänstemännens förväntningar på ett individanpassat och flexibelt arbetsliv, samtidigt som det skapar nya jobb- och yrkesmöjligheter.

## Goda möjligheter att bygga tillbaka bättre

Av allt att döma kommer arbetslivet 2030 präglas av distansarbete, individualisering, globalisering, ett syftes- och värderingsdriv samt tjänstefiering. För företags resiliens och för arbetsgivares möjligheter att behålla och attrahera nya talanger är det centralt att vara medveten om, hantera och ta vara på de starka trenderna. Både kunder och medarbetare förväntar sig individanpassade och tekniska on demand-lösningar, att kunna verka och arbeta på en global marknad och att företag på allvar arbetar med hållbarhet. Distansarbetet som slog ned som en bomb under coronapandemin är här för att stanna. Medarbetarna har upplevt fördelarna med att själva kunna bestämma var de utför sitt arbete, och är inte beredda att ge upp den friheten.

Tjänstemännen är positivt inställda till arbetslivet 2030, och det finns ingen anledning för företag och arbetsgivare att inte heller vara det. Globaliseringen och kraven på flexibilitet i arbetslivet skapar möjligheten att vända sig till en global arbetsmarknad och talangpool. Automatiseringen och tjänstefieringen skapar nya affärsmöjligheter som dessutom hjälper de egna medarbetarna att trivas, prestera och ägna sig åt arbetsuppgifter de själva tycker är utvecklande och meningsfulla. Med individens personliga förutsättningar och behov i fokus kan chefer se till så att varje medarbetares potential kommer till sin rätt, samtidigt som det då blir lättare att förhindra och fånga upp eventuell missnöjdhet, ohälsa eller annat som påverkar produktiviteten negativt eller bidrar till att talanger väljer en annan arbetsgivare.

För arbetsgivare och företag innebär den pågående utvecklingen av arbetslivet många möjligheter, men även krav på att våga tänka nytt för att hålla sig relevanta för kunder, samarbetspartners och medarbetare. Sodexo är inget undantag. Vi har länge följt och bejakat arbetslivets förändringar för att ligga i framkant i vårt serviceerbjudande, ett arbete som intensifierades när coronapandemin kom och vi insåg att det påtvingade hemarbetet troligtvis skulle innebära betydande och bestående förändringar av såväl arbetslivet som vår affär. Den ojämna beläggningen på kontoren, en allt mer distribuerad och individualiserad arbetskraft samt nya tekniska lösningar gör att vi har flyttat fokus från arbetsplatsen till arbetslivet, och med det utvecklat våra tjänster. Det är, har varit och kommer alltid vara centralt för oss att anpassa oss efter arbetslivet förändringar, eftersom vi vill fortsätta möta människor där de behöver oss, oavsett var och hur de arbetar.



*Företag och arbetsgivare som vill hålla sig relevanta för kunder, samarbetspartners och medarbetare måste våga hitta nya lösningar för att anpassa sig till det nya arbetslivet. Tiden för att göra de förändringarna är nu.*



För Sodexo, precis som för andra företag och arbetsgivare som vill hålla sig relevanta, gäller det att våga släppa taget om sådant som inte längre fungerar och prova sig fram till nya lösningar. För många krävs det stora och inte alltid bekväma förändringar i alltifrån ledarskap till produkter och tjänster. Vilket i sin tur innebär omfördelning av resurser, planering, vilja och mod till förändring. Men det är förändringar som är nödvändiga, och tiden för att göra dem är nu. Arbetslivet befinner sig mitt i ett betydande stort skifte, som ger arbetsgivare och företag en unik chans att bygga nytt och bättre. De som tar lärdom av de senaste årens utmaningar och framgångsfaktorer och samtidigt tar vara på de möjligheter som de dominerade arbetslivstrenderna erbjuder, kommer ha goda förutsättningar att vinna både slaget om kunderna och kampen om talangerna. ■