2016:1

Futurion är TCO:s och TCO-förbundens tankesmedja

robotisering
urbanisering
gig economy

– krafter som påverkar framtidens arbetsliv

FUTURION

Innehåll

Förord	sid **1**
Om rapporten	sid **2**
Trender som påverkar den moderna arbetsplatsen	sid **3**
Automatisering och robotisering	sid **5**
Etik och företagskultur	sid **7**
Urbanisering och kompetensintegration	sid **9**
Referenser	sid **11**

Förord

Morgondagens arbetsliv kommer inte att se ut som i dag. Och hur framtidens arbetsmarknad kommer att fungera vet vi inte än. Det i sig är inget nytt. Så har det egentligen alltid varit. Men när förändringstakten ökar blir det svårare och svårare att förutse hur arbetsmarknaden ser ut om tio eller 20 år.

Avsikten med den här rapporten är därför inte att ge svar utan att presentera en utgångspunkt för ytterligare diskussioner och studier. Vi behöver veta vad som skapar och driver förändring och vi behöver påverka utvecklingen.

I rapporten kan du bland annat läsa om den påverkan som digitaliseringen har på arbetsmarknaden. Den ökande robotiseringen och automatiseringen både skapar och slukar jobb. Tidigare vanliga arbetsuppgifter inom exempelvis administration och produktion kommer att trängas undan till fördel för andra. Även jobb som i dag anses som ”kvalificerade” är förmodligen borta om ett par decennier.

Därför krävs en eller många kompetensomställningar hos dem som vill verka och utvecklas på morgondagens arbetsmarknad. Och förutsättningar måste skapas för detta – morgondagens arbetsliv kräver ett förverkligande av visionen om ett livslångt lärande.

Globaliseringens förändringskraft, tillsammans med nya affärsmodeller och ökande krav på flexibilitet har resulterat i en förskjutning från anställd till frilansare och en framväxande nätverksekonomi, det som ibland brukar kallas ”gig economy”. Arbetslivet består därför i allt högre utsträckning av egenföretagare som skapar sina egna nätverk. De är inte anställda utan gör ”gigs” för olika uppdragsgivare.

Denna förändring går hand i hand med den snabba teknikutvecklingen som inte bara möjliggör nya arbetssätt och vägar för kommunikation i ett globaliserat arbetsliv, utan också underlättar matchning av kompetens och möjligheten att finna nästa frilansande kollega.

Men arbetsmarknaden påverkas inte enbart av yttre faktorer utan skapas också av dem som befinner sig på den. Framtidens arbetsliv kommer dessutom att präglas av andra värderingar än i dag. Balans mellan arbete och fritid kommer att bli viktigare. Företag med stela företagsstrukturer och informationssilos kommer att få svårare i konkurrensen.

Ann-Therése Enarsson
VD, Futurion

Fotograf: Jonas Borg

Värderingarna handlar alltså inte i första hand om status och pengar, utan i stället om trygghet och möjlighet att påverka. Och generationen som dominerar framtidens arbetsmarknad lägger större vikt vid att arbetsgivare har syften och målsättningar utöver finansiell vinst.

Morgondagens medarbetare väljer också allt oftare att bo i stadsmiljöer. Och arbetsgivarna följer efter. Det är en trend som gör att sysselsättningen i stadskärnorna ökar. En fungerande bostadsmarknad utifrån dessa värderingar är därför nödvändig för att arbetsmarknaden ska fungera.

Rapporten har ett internationellt fokus, men trenderna syns även i Sverige och påverkar vårt sätt att organisera arbetslivet. Sammantaget pekar utvecklingen på nya utmaningar både för den svenska modellen i stort och för det fackliga arbetet. Hur hanterar vi begrepp som arbetstid och arbetsplats med ett allt mer digitaliserat och globaliserat arbetsliv? Vilka nya arbetssätt och arbetsformer behöver arbetsgivare och fackliga organisationer utveckla? Hur säkerställer vi kompetensutveckling och ett livslångt lärande? Vilka blir de nya jobben? Och hur får vi ett arbetsliv som funkar för alla generationer?

Om rapporten

Tankesmedjan Futurion samarbetar med det amerikanska *Institute for the Future* (IFTF) för att skapa en bättre beredskap för att identifiera framtida utmaningar som rör arbetsmarknaden och samhället i stort.

Institute for the Future har under mer än ett decennium bedrivit forskning om framtidens arbetsliv. Denna forskning, som har genomförts i samarbete med ett flertal stora organisationer, myndigheter och icke-statliga organisationer, har kommit fram till en och samma slutsats: arbetslivets grundförutsättningar genomgår för närvarande en dramatisk förändring.

I denna rapport – som är framtagen för Futurions räkning – har IFTF försökt beskriva grundvalarna till denna slutsats. Genom att sammanföra och sammanfatta källmaterial avseende allmänna trender som påverkar arbetsplatsen, förskjutningen mot mer automatisering och robotisering, värdet av etik och företagskultur, samt effekterna av urbanisering och kompetensintegration, hoppas vi måla upp en bild av vart arbetslivet är på väg.

Denna rapport ska ses som en startpunkt. Den är avsedd dels som en introduktion till ytterligare forskning om de krafter som driver förändringen, dels som ett underlag för att bedöma de utmaningar vi står inför.

INSTITUTE FOR THE FUTURE
201 Hamilton Avenue
Palo Alto, CA 94301
650.854.6322
www.iftf.org

Trender som påverkar den moderna arbetsplatsen

Den snabba utvecklingen inom vetenskap, teknologi, medicin, teknik och kommunikation har lett till vad som ibland kallas en ny industriell revolution eller en ”andra maskinålder”, vars effekter genomsyrar den globala arbetsmarknaden och utmanar etablerade affärsmodeller och organisationer.

I och med dessa förändringar försvinner en mängd jobb eftersom automatisering ersätter mänsklig arbetskraft. Exempelvis beräknas antalet arbetstillfällen inom administration, tillverkning och produktion att minska med så många som sex miljoner under de kommande fyra åren.[1] Samtidigt upplever andra sektorer en betydande tillväxt och nya företag växer fram inom artificiell intelligens och maskininlärning, robotteknik, materialvetenskap och bioteknik. Efterfrågan på kompetens kvarstår följaktligen inom teknik, företagande, dataanalys och ekonomi.

Företag som är verksamma inom dessa branscher kommer fortsatt konkurrera om kvalificerad kompetens och bygga upp karriärvägar för att fylla efterfrågade roller.[2] För att lyckas kommer arbetstagare att behöva olika kompetenser (inklusive kreativitet samt kunskaper i digital teknik) som gör det möjligt för dem att arbeta både i nya sektorer och med nya affärsmodeller. I stället för att bemästra ett specifikt område måste framgångsrika arbetstagare vara öppna för ett livslångt lärande, det vill säga en kontinuerlig uppdatering och förnyelse av sin kompetens.

Demografiska förändringar

Parallellt med denna utveckling bidrar en omfattande demografisk förskjutning till att förändra den underliggande arbetsstrukturen och montera ned det nio-till-fem-arbete som har dominerat under senare delen av 1900-talet. Milleniegenerationen går nu in på den globala arbetsmarknaden, medan efterkrigstidens baby-boom-generation går i pension i miljontal. År 2020 förväntas den generation som föddes mellan 1980 och 2000 utgöra upp till 50 procent av den globala arbetsstyrkan.[3]

Detta kommer att få en stark påverkan på företag och organisationer: milleniegenerationen förväntar sig snabb befordran, en varierad och intressant karriär och kontinuerlig feedback. Undersökningar visar samstämmigt att den nya generationen även lägger stor vikt vid balans mellan arbete och fritid samt ogillar stela företagsstrukturer och informationssilos.[4] Då ledningar föryngras samtidigt som organisationer blir mer geografiskt spridda, kommer arbetet alltmer att vara uppbyggt kring flexibilitet, där exempelvis distansarbete och lokaler som delas med andra,[5] blir allt vanligare.[6]

En ”gig economy”

En kombination av faktorer – bland annat globalisering, förändrade affärsmodeller och ökande krav på flexibilitet – har resulterat i ett

50%

av arbetsstyrkan år 2020 kommer att utgöras av dem födda mellan 1980-2000.

Allt fler söker tillfälliga uppdrag snarare än heltidsarbete.

50 miljoner

frilansare beräknas finnas i USA i dag.

växande antal frilansare. *Institute for the Future* har beskrivit denna förskjutning från anställd till frilansare som en framväxande nätverksekonomi. Allt fler söker tillfälliga uppdrag snarare än heltidsarbete (genom eget val eller av nödvändighet), vilket resulterar i omfattande nätverk av människor som lever utan formella anställningsavtal.[7] Företag förlitar sig allt mer på underentreprenörer i stället för att anställa ytterligare personal.[8] I dag finns det mer än 50 miljoner frilansare i USA, och 2020 beräknas de utgöra 50 procent av den totala arbetskraften.[9,10]

Företag förlitar sig allt mer på underentreprenörer i stället för att anställa ytterligare personal.

Vissa ser tillväxten av antalet frilansare som en positiv förändring som innebär frihet och flexibilitet. Andra varnar för att den kan komma till priset av ekonomisk trygghet och en stabil medelklass.[11] Kritiker hävdar att i en växande ”gig economy” ser företag möjligheter för frilansare att utföra de uppgifter som tidigare gjordes av anställda tjänstemän och på så vis spara in pengar i form av uteblivna förmåner och skyddsnät. Dessutom kan den oklara klassificeringen av arbetstagare kosta miljarder i förlorade skatteintäkter.[12]

3%

av global BNP utgörs av den kreativa ekonomin.

Nya kommunikationsverktyg och teknologiska framsteg

Trenderna (geografiskt spridda uppdrag och frilansuppdrag) understöds av att avancerade kommunikationsverktyg växer fram, vilka gör det möjligt för uppdragstagare och team att samarbeta mellan företag och över tidszoner.[13] Denna ”gig economy” består i allt högre utsträckning av egenföretagare som genom dessa verktyg skapar sina egna arbetsnätverk.[14] En mängd plattformar hjälper till att koppla ihop kompetens med behov genom att digitalt matcha arbetsgivare och underleverantörer.[15] Webbplatser som Linkedin och Indeed – som matchar personer med arbetsgivare med rekryteringsbehov – har redan engagerat hundratals miljoner användare och många av världens ledande företag. Men det finns också plattformar inom ”gig economy”, exempelvis Freelancer, Guru, Task Rabbit och Upwork, som matchar frilansare med arbetsuppgifter (från webbutveckling till hemsjukvård) och som på så vis minskar andelen underutnyttjad arbetskraft och -kapital.[16]

Eftersom tekniken utökar den tillgängliga talangpoolen kan HR-avdelningar rekrytera folk från hela världen. Anställningsprocessen – oavsett om den gäller en formell anställning eller ett tidsbegränsat uppdrag – kommer i allt högre grad att utnyttja den nya tekniken för att matcha uppgifter och färdigheter. Betydelsen av HR expanderar utanför dess traditionella ramar till att omfatta företagens innovation, engagemang, organisationsutveckling, kulturell integration, kunskapsutbyte och teknikinförande.[17] HR-avdelningar kommer att inta en mer central roll inom företagen, och tillföra affärskritisk kompetens inom området humankapital och på så vis driva affärsstrategier.[18]

Fortsatt urbanisering

Genom urbaniseringen koncentreras arbetet allt mer till stadsmiljöer. Under årtionden har exempelvis de som arbetar i storstadsområden ofta befunnit sig utanför stadskärnorna – i förortens kontorscentra, butiker eller fabriker – och inte i citykärnans skyskrapor eller ombyggda kontorslokaler. Men när människor väljer att bo i stadsmiljöer följer arbetsgivarna efter. Under de senaste åren har sysselsättningen i stadskärnor ökat medan den har krympt i de omgivande förortsområdena.[19] Hundratals företag flyttar till och investerar i centrala lägen med gångstånd.[20] I USA är städernas framtid nära kopplad till de industrier som är verksamma inom dem. Den ena ytterligheten är rika storstadsområden som San Francisco, Boston och Durham – "hjärn-hubbar" fullmatade med högt kvalificerad och högt betald personal. Den andra ytterligheten är före detta industristäder, som ständigt dräneras på kompetens och möjligheter.[21]

Städer spelar också en viktig roll i att skapa kreativa värden. Vid sidan av affärsmodellernas stora förändringar påverkar en spirande kreativ klass de sätt på vilka arbetsplatser och stadsmiljöer är strukturerade.[22] Den kreativa ekonomin – från arkitektur till reklam, nyhetsmedia och radio – sysselsätter nästan 30 miljoner människor över hela världen och står för så mycket som tre procent av global BNP.[23] En effekt av denna utveckling är att milleniegenerationen och dess arbetsgivare försöker att införa fantasi och lek på sina arbetsplatser. Den traditionella kontorsmiljön kvarstår men nu prioriteras välbefinnande och samverkan på arbetsplatsen. Det finns även en förkärlek för arbetsplatser och lägen som är aktiva, ekologiska och trafikvänliga. De forna rummen ersätts av öppna landskap och gemensamma ytor.[24]

Automatisering och robotisering

Den pågående tekniska revolutionen har direkt påverkan på den globala arbetsmarknaden, och många trender – minskande reallöner (i USA) och social rörlighet; ökad ekonomisk polarisering; ihållande hög arbetslöshet – har fått vissa att varna för en era av arbetslöshet orsakad av teknologiska förändringar.

Automatiseringen av arbete har pågått i flera år, bland annat i form av bankomater, automatiserad kundservice och mobila betalningssystem. Maskiner utför en allt större mängd uppgifter inom praktiskt taget alla sektorer, inte bara tjänster utan även varuproduktion, där robotar och 3D-skrivare ersätter mänsklig arbetskraft.[25]

Maskiner gör i dag sådant som tidigare ansågs vara reserverat för människan, från att köra bilar till att översätta medicinska diagnoser till andra språk.[26] Datorer kan hantera och förstå stora mängder ostrukturerad information och i vissa fall upptäcka mönster och dra slutsatser bättre än specialister.[27] Denna förskjutning mot mer automatisering kommer sannolikt att förstärkas under de kommande decennierna, till följd av framsteg inom maskininlärning och mobila robotar.[28] Enligt en rapport från Bank of America: "Takten i teknisk innovation har gått från linjär till parabolisk under de senaste åren. Penetrationen av robotar och artificiell intelligens har drabbat varje bransch, och har blivit en integrerad del av vår vardag."

Robotisering skapar både risker och möjligheter

Den snabba takten av tekniska framsteg har ställt många länder vid ett vägskäl. Maskiner kan bespara folk slit och släp, men de kan de också beröva människor möjligheter. Å ena sidan kan utvecklingen inom naturvetenskap, teknologi, ingenjörskonst och matematik bidra till förbättrad livskvalitet genom ökad effektivitet, sänkta priser och stärkt ekonomisk tillväxt.[29] Men i USA ligger teknikutvecklingen bakom ökad produktivitet och den svaga tillväxten i sysselsättning. Medianinkomsten stiger inte trots att BNP ökar.[30] Enligt vissa experter leder ökad automatisering till allmän ekonomisk stagnation och en utveckling som drabbar många människor.[31]

Hårdast drabbad är medelklassens arbetstagare, vars kompetens har tagits över av tekniken. Dessa har nu mindre att erbjuda på arbetsmarknaden och har fått uppleva krympande löner och försämrade framtidsutsikter.[32] Programvara och digital teknik har ersatt rutinmässiga arbeten inom bokföring, lön och kontorsarbete. Detta har tvingat många arbetstagare att övergå till sämre betalda jobb eller helt enkelt lämna arbetsmarknaden. Situationen förvärras av automatiseringen av varuproduktion, som har eliminerat ett stort antal arbetstillfällen under de senaste decennierna.[33]

Enligt vissa experter leder ökad automatisering till allmän ekonomisk stagnation och en utveckling som drabbar många människor.

47%

av arbetstagarna i USA riskerar att ersättas av teknik de närmaste 20 åren.

90%

minskar arbetskostnaderna om människor ersätts med robotar, 65 procent om industrijobb flyttas till lågkostnadsländer.

Enligt forskning från Oxford University riskerar upp till 35 procent av alla arbetstagare i Storbritannien, och 47 procent av de i USA, att bli ersatta av teknik under de närmaste 20 åren. Flest förlorade arbetstillfällen kommer sannolikt att finnas på botten av inkomstskalan.[34]

Det går också att se möjligheter i denna förändring. Samtidigt som maskiner övertar vissa arbeten kommer teknikskiftet att skapa nya arbetsområden. Dessa möjligheter är emellertid ofta reserverade för högutbildade människor: många saknar den kompetens som krävs (sofistikerad teknisk kunskap) för det växande antalet kvalificerade och välbetalda jobb. Höginkomsttagare drar allt större nytta av maskinintelligens inom dataanalys och uppnår därför ständigt bättre resultat.[35]

Tillverkningsindustri under förändring

Något som ytterligare kan förstärka automatiseringstrenden är att tekniken blir allt billigare medan arbetskraften blir dyrare. Införande av robotar på arbetsplatsen har direkt bäring på den globala ekonomins struktur. I Kina har billig arbetskraft utgjort ryggraden i landets tillväxt och handel i början av 2000-talet. Men krav på högre löner och en minskande befolkning har fått tillverkare att i allt högre grad förlita sig på robotar.[36]

I de mest avancerade tillverkningssektorerna – till exempel japanska biltillverkare – kan robotar redan arbeta utan uppsikt dygnet runt i upp till 30 dagar utan avbrott. Att flytta industrijobb till lågkostnadsländer kan spara upp till 65 procent av arbetskostnaderna. Att ersätta människor med robotar sparar upp till 90 procent.[37]

Behov av nya strategier och lösningar på arbetsmarknaden

Robotisering kommer inte bara att resultera i en minskning av arbetskraften, den kan i grunden förändra formerna för arbete och kräva nya strategier för att skapa arbetstillfällen och ekonomiska möjligheter. Vissa förespråkar att den nuvarande automatiseringsvågen innebär att jobb ersätts med maskiner i högre takt än nya jobb skapas, vilket gör att det blir aktuellt att utveckla system för fördelning av det överflöd som genereras i ekonomin.[38] Andra betonar införande av nya utbildningsinitiativ för att ge så många människor som möjligt en väg tillbaka in i arbetslivet. Vidare hävdar vissa att utbildning inte kommer att räcka, eftersom den nya arbetsmarknaden kräver ännu mer lättrörlig och flexibel kompetensutveckling – för de områden som fortfarande är under utveckling.[39]

Robotisering och framtiden

Trots alltmer sofistikerade robotar kan vissa områden vara i stort sett undantagna från automatisering, exempelvis kreativitet, entreprenörskap och yrken där empati är viktig.[40] Med andra ord, "vår mänsklighet är en gräns som maskiner inte kan passera."[41] Hur skyddade dessa områden är, är dock fortfarande föremål för debatt. Forskning från Oxford som förutspår att maskiner ska kunna ersätta hälften av alla amerikanska jobb under de närmaste två decennierna har ansetts väl vågad av vissa. Andra har undrat om prognoserna går tillräckligt långt. Derek Thompson konstaterar i *The Atlantic* att studiens författare anger psykolog som ett av de yrken som minst sannolikt kommer att automatiseras. "[Men] Google och WebMD kan redan svara på frågor som tidigare var reserverade för terapeuter. Detta bevisar inte att psykologyrket går samma väg som textilarbetaryrket. Snarare visar det hur lätt datorer kan inkräkta på områden som tidigare ansetts 'endast för människor.'"

MIT-forskarna Erik Brynjolfsson och Andrew McAfee har i sin bok, *Den andra maskinåldern*, hävdat att det är omöjligt att exakt förutsäga vad datorer kan göra inom några år. Ny teknik kombineras med tidigare generationers teknik vilket skapar produktivitet och nya värden på ett sätt som är svårt att förutse, än svårare att skapa arbetsmarknadspolitik och färdighetsträning runt. Thompson frågar: "Vem skulle ha gissat 2005, två år innan iPhone släpptes, att smartphones skulle hota hotelljobb inom ett årtionde genom att hjälpa husägare hyra ut sina lägenheter och hus på Airbnb? Eller att företaget bakom den mest populära sökmotorn skulle skapa en självkörande bil som snart kan hota bilkörning, den vanligaste aktiviteten bland amerikanska män?"[42]

LÄSTIPS

Det finns också två studier med relevans för Sverige:
Stefan Fölster (2015) och Heyman, Norbäck, Persson (2016).

Därtill finns en OECD-studie:
Arntz, M et al (2016) "The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis", OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No 189.

Etik och företagskultur

Integritet är en grundläggande värdering som formar mellanmänskliga beteenden samt relationer mellan en organisation och dess anställda. Den finns både som en inneboende kraft och som en kodifierad uppsättning principer eller etiska normer som har bäring på enskilda beslut och gruppers dynamik.

Affärsetik påverkar inte bara aktiviteter inom företagen, den kan skada eller förbättra de samhällen där företagen verkar.[43] Integritet och etik är hörnstenar i ett gott anseende, vilket bygger på förtroende, ärlighet, uppriktighet och principfasthet – även när ingen ser. Warren Buffett sägs ha sagt följande: "När ni letar efter människor att anställa, se på tre egenskaper: integritet, intelligens och energi. Och om de inte har den första, kommer de andra två att ta död på er."[44] Oavsett retoriken understryker detta påstående vikten av att upprätthålla en god moralisk nivå i näringslivet, där konkurrens och marknadens påtryckningar ofta äventyrar etiska normer.

Integritet skapar sunda företag

Det är inte bara av hänsyn till etiken som integritet är avgörande på arbetsplatsen. Forskning visar att integritet gynnar företagets anseende, och att den kan förbättra de anställdas produktivitet samt lägga grunden för goda finansiella resultat.[45]

Organisationer med en hög integritetsnivå har betydligt färre observerade fall av tjänstefel, och väsentligt högre rapporteringsgrad där tjänstefel har observerats. Företag vars anställda litar på dem, tenderar att ha mer engagerade anställda, bättre moral, och en effektiv arbetsmiljö. Omvänt, organisationer som har förlorat sina anställdas förtroende är inte lika framgångsrika. Kort sagt, brist på integritet kostar företagen pengar.[46]

Integritet har också långvarigt värde, i form av ett gott rykte eller ett omfattande nätverk som bygger på tillit.[47] Ett gott rykte medför att grundläggande verksamheter blir lättare, såsom att skaffa investeringskapital, vårda kundlojalitet, rekrytera och behålla bra medarbetare, som forma och dra nytta av strategiska allianser. I detta sammanhang är det viktigt att påpeka att rykte är en flyktig tillgång i en efterfrågeekonomi. Vissa nätforum använder ryktesranking för att utesluta dåliga aktörer, vilket gör att dessa rankingar kan ha betydande ekonomisk inverkan.

Ett utmanande område

Dagens företag är föremål för en aldrig tidigare skådad grad av offentlig granskning – och som aldrig tidigare utsatta för offentlig kritik, rättsliga åtgärder, konsumentbojkotter och investerarflykt. Trots detta anger en majoritet av de anställda, 73 procent, i en KPMG-undersökning att de har observerat etiskt tvivelaktigt beteende under den föregående 12-månadersperioden. Mer än hälften rapporterade att vad de hade observerat kunde orsaka "en betydande förlust av allmänhetens förtroende om det upptäcktes."[48]

73%

av de anställda har under ett år observerat etiskt felaktigt beteende.

Företag vars anställda litar på dem, tenderar att ha mer engagerade anställda, bättre moral, och en effektiv arbetsmiljö.

Milleniegenerationen tenderar att ha andra värderingar. Yngre är mindre lojala mot sina arbetsgivare och har flera karriärer under sitt arbetsliv.

Enligt National Business Ethics Survey minskar antalet etiska överträdelser i tjänsten. Emellertid begås en hög andel av överträdelserna av chefer – just de människor som är tänkta att föregå med gott exempel och som ska se till att de anställda följer organisationens regelverk.[49] Den noterade nedgången i observerade överträdelser kan möjligen tillskrivas dagens ekonomiska utsikter: med tanke på den relativt långsamma ekonomiska återhämtningen är anställda mindre benägna att ta risker eller äventyra sin ställning. Trenden skulle dock också kunna vara ett bevis på den privata sektorns insatser för att förbättra affärsetiken.[50]

I många företag är integritet framställd som en grundvärdering, och ändå kämpar organisationer för att uppfylla sina uppsatta standarder när de krockar med marknadens påtryckningar samt de egna affärsmålen.[51] Företagskulturen står ofta i vägen. Den vanligaste drivkraften för etiska överträdelser är pressen att göra "allt som krävs" för att nå affärsmål. Andra vanliga orsaker handlar om att organisationens uppförandekod inte tas på allvar, system som belönar resultat över medel och rädslan för att bli av med jobbet om målen inte uppfylls.[52]

Undersökningar tyder på att dagens medarbetare är mer villiga att rapportera etikbrott, men samtidigt har tendensen att "titta åt andra hållet" eller göra ingenting också ökat. Att skapa formella etik- och efterlevnadsprogram inom företag kan bidra till att stärka de anställdas attityder och sunda beteenden.[53]

Insatser för en stärkt integritet

Mätningar kan bidra till att säkerställa integriteten, genom att de visar de anställdas uppfattning om – och i vilken utsträckning – oönskade beteenden förekommer inom en organisation och vad som leder människor att bete sig på ett negativt sätt. Nyckelfrågor är: vilka organisatoriska faktorer bidrar till negativt beteende; vilka typer av utbildningar kan vara effektiva för att främja den interna integriteten; och vilka mekanismer borde användas för att rapportera om det etiska klimatet.[54]

Ytterligare metoder för att utveckla en kultur som bygger på integritet inkluderar: utveckla och sprid välformulerade värderingsdokument; främja en öppen kultur inom organisationen; utveckla en process för att rapportera fel; tillhandahåll opartisk och konfidentiell rådgivning om etiska frågor för de anställda; utbilda personal i etik; belöna etiskt beteende; och säkerställ att disciplinära procedurer är effektiva.[55]

Många menar att företagskultur "startar från toppen", och därför är integritet nyckeln till effektivt ledarskap. En aktuell undersökning av globala företag, publicerad i *Harvard Business Review*, fann att den viktigaste kompetensen för ledare var "hög etik och moral." Dessa egenskaper anses centrala för att skapa en trygg och förtroendefull miljö, som i sin tur hjälper de anställda att nå sin potential. Ledare med hög etik skapar engagemang för att göra rätt och ingjuter förtroende för att både de och deras anställda kommer att respektera spelets regler.[56]

Förändrade förutsättningar

Milleniegenerationen, som nu går in i arbetslivet, tenderar att ha andra värderingar än tidigare generationer. Jämfört med äldre anställda är yngre mindre lojala mot sina arbetsgivare och har flera karriärer under sitt arbetsliv.[57] Denna skillnad kan leda till att milleniegenerationens arbetstagare förlorar jobb. En nyligen genomförd arbetsgivarundersökning fann att milleniegenerationen tenderade att bara arbeta det minsta antalet timmar som krävdes, oftare ha negativa attityder mot arbete, samt förväntade sig att deras arbetsgivare ska göra dem lyckliga.[58]

Förändringen av arbetets grundförutsättningar – ökat inslag av teknik och globalisering – kan utmana befintliga ramverk för affärsintegritet och kräva nya etiska normer. Exempelvis är det nu vanligt för arbetstagare att samarbeta med människor de aldrig har träffat ansikte mot ansikte. Samarbete på distans kan kräva nya och annorlunda sätt att främja ett klimat som bygger på integritet. Dessutom medför ofta den globala karaktären av dagens professionella samarbete att olika kulturer möts i nära samarbete vilket leder till nya maktrelationer och olika tolkningar av lämpligt professionellt beteende. Eftersom förtroende och integritet utgör en viktig grund för samverkan, kommer förståelse av denna nya dynamik att vara nyckeln till att bygga effektiva team och skapa värde.

Urbanisering och kompetensintegration

Den nuvarande eran har kallats "stadens sekel". År 1900 bodde var tionde person i ett stadsområde. I dag bor de flesta i städer. År 2050 förutspår FN att nästan tre fjärdedelar av världens befolkning kommer att bo i städer.[59]

Även om befolkningstillväxten på tjugohundratalet inte förväntas bli lika stor som under föregående sekel, kommer ytterligare miljarder människor att drastiskt ändra det globala ekonomiska landskapet och distributionen av arbete och möjligheter. I rena siffror kommer den snabbaste ökningstakten att skifta från Latinamerika till Afrika och Asien: två tredjedelar av världens nya invånare förväntas under de närmaste 30 åren att finnas i Asien, och den överväldigande delen i städer.

Städer skapar tillväxt och innovation

Globala städer driver de nationella ekonomierna. *The Economist* rapporterar att Mumbai står för 40 procent av Indiens skatteintäkter, Tokyo står för en tredjedel av Japans BNP, och mer än tre fjärdedelar av Senegals industriproduktion har sitt ursprung runt Dakar.[60]

Städer innebär enorma utmaningar gällande bostäder, sanitet, hälsa, och säkerhet, men när de fungerar bra kan de utgöra en grogrund för innovation och kreativitet.[61] De ökar samspelet mellan människor, stärker sannolikheten för att tillfälliga möten ska ge upphov till nya idéer, lösningar och företag. De minskar transaktionskostnaderna för samarbete genom att tillhandahålla trafiksystem, mötesplatser och andra former av infrastruktur. De sammanför grupper med liknande intressen, samtidigt som de utsätter människor för kulturell mångfald.[62]

Harvard-ekonomen Edward Glaeser kallar städer "vår arts största uppfinning" som "flerfaldigar mänsklighetens styrkor." De attraherar talanger och skärper dem genom konkurrens, de uppmuntrar entreprenörskap, och de möjliggör social och ekonomisk rörlighet. Städernas storlek främjar också kompetensutveckling och ger upphov till högre grad av professionell specialisering.[63]

Nya former för arbete och karriär

Digital teknik samt enkelheten att resa, som många hade trott skulle innebära städernas undergång, gör dem mer vitala, eftersom de sammanför ekonomiskt och mänskligt kapital runt om i världen.[64] Vissa har hävdat att arbetets plats inte längre spelar någon roll i en tid av högteknologisk globalisering: anställda kan distansarbeta från en skidbacke, en strand eller sin lägenhet, underleverantörer kan samverka med arbetsgivare digitalt varifrån som helst med en säker Internetanslutning. Andra hävdar att platsen är viktigare än någonsin med tanke på klustring och koncentration av dagens viktigaste ekonomiska faktorer – talang, innovation och kreativitet.[65]

3/4

av världens befolkning förutspås bo i städer 2050.

Globala städer driver de nationella ekonomierna.

75%

av världens arbetstillfällen står den privata sektorn för.

I dagens kunskapsbaserade ekonomi "flyttar jobbet till människan".

Allt fler företag deltar i öppen innovation, och lokaliserar sig nära andra företag, forskningslaboratorier och universitet.

I en analys fann Världsbanken att konkurrenskraftiga städer ofta blev framgångsrika genom att bli bättre på vad de redan gjorde.

Men att skapa städer som fungerar smidigt är en enorm uppgift, och många av världens mest vibrerande huvudstäder är också hem för extrem polarisering. Ledare i städer, i form av lokala myndigheter och näringsliv, tenderar att vara mer lyhörda än den nationella regeringen och kan arbeta för att bättre utveckla strategier och program för att främja entreprenörskap och skapa arbetstillfällen.[66] Med bra ledare kan urbanisering vara en "god kraft" som hjälper världen att uppfylla utvecklingsmål genom att erbjuda högre inkomster än på landsbygden samt karriärmöjligheter. Förutom att skapa mer välbetalda jobb erbjuder städer en bättre och billigare tillgång till tjänster. Världsbanken och Internationella valutafonden skriver i en rapport att, "Nästan inget land har uppnått en höginkomststatus utan urbanisering, och urbaniseringsgrader över 70 procent återfinns normalt i höginkomstländer."[67]

Den privata sektorn, som står för nästan 75 procent av världens arbetstillfällen, agerar på urbaniseringen och de potentiella fördelar den kan ge.[68] Företag inom olika sektorer är på väg att flytta från isolerade förorter till stadskärnor, ett tecken på att begåvade människor vill ha gångavstånd, cykelavstånd, goda kommunikationer och möjligheter till social samvaro.

Centrum för kunskap och entreprenörskap

Tidigare flyttade människor dit fabriken låg. I dagens kunskapsbaserade ekonomi "flyttar jobbet till människan".[69] Fabriker och storföretag brukade vara centrala institutioner, men i många utvecklade städer är numera universiteten centrum för att generera idéer och resultat samt attrahera talanger.[70]

Vissa städer ser framväxten av vad forskare vid Brookings kallar "innovationsområden" – kluster av kreativa aktiviteter och företagande som förbinder institutioner med startup- och spin-off-företag, företagsinkubatorer och acceleratorer. Dessa kompakta och nätverksintensiva kluster lockar till sig talanger och får dem att växa, främjar experimenterande och tenderar att erbjuda en blandad kompott av bostäder, kontor, handel och urbana bekvämligheter. Allt fler företag deltar i öppen innovation, och lokaliserar sig nära andra företag, forskningslaboratorier och universitet. Entreprenörer söker dynamiken hos andra och arbetar delar ofta kontor så att de kan dela tillgång till en rad resurser, från laboratorieutrustning till juridiskt kompetens.[71]

Men även om städerna utgör ett centrum för möjligheter, utgör de också globala centra av arbetslöshet. Att bli konkurrenskraftiga på den globala marknaden innebär inte nödvändigtvis att städerna måste göra om sina befintliga ekonomier.

I en analys av 750 städer fann Världsbanken att konkurrenskraftiga städer ofta blev framgångsrika genom att bli bättre på vad de redan gjorde, och utnyttja sina konkurrensfördelar, speciellt gällande export av varor och tjänster till andra städer och länder. I de mest framgångsrika städerna hände följande: företagsledare tillfrågades om sina behov; infrastrukturinvesteringar gjordes i samverkan med företagen; kompetensinitiativ utformades i samarbete med företag inriktade mot deras praktiska behov; och industrier stöddes i frågor där de hade verklig kommersiell potential, genom gemensamma initiativ med den privata sektorn (snarare än den offentliga sektorn på egen hand).[72]

Referenser

[1] "Millennials at work: Reshaping the workplace," a report by PricewaterhouseCoopers (PWC) *www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf*

[2] "Millennials at work: Reshaping the workplace," a report by PricewaterhouseCoopers (PWC) *www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf*

[3] "Millennials at work: Reshaping the workplace," a report by PricewaterhouseCoopers (PWC) *www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf*

[4] "Millennials at work: Reshaping the workplace," a report by PricewaterhouseCoopers (PWC) *www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf*

[5] The Global Coworking Survey, 2015-2016. *http://coworkingeurope.net/2015/11/24/today-about-half-a-million-people-are-working-in-coworking-spaces/*

[6] "10 Workplace Trends You'll See in 2016," by Dan Schawbel for Forbes, published 1 November 2015. *http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/11/01/10-workplace-trends-for-2016/#84d139b222c1*

[7] "10 Workplace Trends You'll See in 2016," by Dan Schawbel for Forbes, published 1 November 2015. *http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2015/11/01/10-workplace-trends-for-2016/#84d139b222c1*

[8] "The Gig Economy: A Distraction or Disruption?," findings from Deloitte's annual survey (2016). *http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html*

[9] "The Rise Of The Freelancer Economy," by Brian Rashid, published in Forbes (Jan. 26, 2016). *http://www.forbes.com/sites/brianrashid/2016/01/26/the-rise-of-the-freelancer-economy/#6033ad94379a*

[10] N.b. This does not mean they are all full-time freelancers, but one of every two workers will be freelancers in some capacity

[11] "Growth in the 'Gig Economy' Fuels Work Force Anxieties," by Noam Scheiber, The New York Times (July 12, 2015). *http://www.nytimes.com/2015/07/13/business/rising-economic-insecurity-tied-to-decades-long-trend-in-employment-practices.html?_r=1*

[12] Raw Deal: How the "Uber Economy" and Runaway Capitalism are Screwing American Workers, by Steven Hill. Hardcover book, published October 20, 2015. *http://www.amazon.com/Raw-Deal-Capitalism-Screwing-American/dp/1250071585*

[13] Five Trends That Are Dramatically Changing Work and the Workplace, by Knoll, Inc. (2011) *https://www.knoll.com/media/18/144/WP_FiveTrends.pdf*

[14] "The Rise Of The Freelancer Economy," by Brian Rashid, published in Forbes (Jan. 26, 2016). *http://www.forbes.com/sites/brianrashid/2016/01/26/the-rise-of-the-freelancer-economy/#6033ad94379a*

[15] "Here's Why The Freelancer Economy Is On The Rise," by Brendon Schrader, FastCompany (Aug. 20, 2015). *www.fastcompany.com/3049532/the-future-of-work/heres-why-the-freelancer-economy-is-on-the-rise*

[16] *https://www.project-syndicate.org/commentary/online-talent-platforms-strengthen-employment-by-michael-spence-and-james-manyika-2015-10*

[17] "Global Human Capital Trends," a report by Deloitte University Press (2016). *http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html*;

"The Future of HR," a report by Accenture Strategy (2014). *https://www.accenture.com/us-en/insight-future-of-hr.aspx*;

"Welcome To The New Era of Human Resources," by Jared Lindzon for Fast Company, May 20, 2015. *http://www.fastcompany.com/3045829/the-new-rules-of-work/welcome-to-the-new-era-of-human-resources*

[18] What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization, a report by the SHRM Foundation (2014) *https://www.shrm.org/about/foundation/shapingthefuture/documents/2-14%20theme%201%20paper-final%20for%20web.pdf*

Beyond HR: The New Science of Human Capital by John W. Boudreau and Peter Ramstad, Harvard Business School Press, June 2007. *https://hbr.org/product/beyond-hr-the-new-science-of-human-capital/an/415X-HBK-ENG*

[19] "More New Jobs Are in City Centers, While Employment Growth Shrinks in the Suburbs", by Claire Cain Miller in The New York Times (Feb. 15, 2014). *http://www.nytimes.com/2015/02/24/upshot/more-new-jobs-are-in-city-centers-while-employment-growth-shrinks-in-the-suburbs.html?_r=0*

[20] "Core Values: Why American Companies are Moving Downtown," a report by Smart Growth America in partnership with Cushman & Wakefield and the Center for Real Estate and Urban Analysis at George Washington University (2014). *http://www.smartgrowthamerica.org/documents/core-values.pdf*

[21] The New Geography of Jobs, by Enrico Moretti (2013). *http://www.amazon.com/The-Geography-Jobs-Enrico-Moretti/dp/0544028058/ref=pd_sim_14_3?ie=UTF8&refRID=1JTKTE6PJ0DYF5GP9J9W*

[22] The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded, by Richard Florida (2014). *http://www.creativeclass.com/richard_florida/books/the_rise_of_the_creative_class*

[23] "Culture times: the first global map of cultural and creative industries," a report by UNESCO and EY (Dec. 2015). *www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ERI/pdf/EY-Cultural-Times2015_Low-res.pdf*

[24] "Workplace design trends: Make way for the Millennials," by C.C. Sullivan and Barbara Horowitz-Bennett and published in Building Design+Construction Magazine, 19 May 2014. *http://www.bdcnetwork.com/workplace-design-trends-make-way-millennials*;

"Top Trends Shaping Design," a report by Gensler (2015). *http://www.gensler.com/design-forecast-2015-the-future-of-workplace*

[25] *https://www.project-syndicate.org/commentary/michael-spence-describes-an-era-in-which-developing-countries-can-no-longer-rely-on-vast-numbers-of-cheap-workers*

[26] Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, by Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee (2011) *http://www.amazon.com/Race-Against-The-Machine-Accelerating-ebook/dp/B005WTR4ZI*

The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era by Jeremy Rifkin. New York : G.P. Putnam's Sons, [1995] *http://www.foet.org/books/end-work.html*

[27] *http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e8448366-81cd-11e3-87d5-00144feab7de.html#axzz44POUDkrL*

[28] "The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?" by Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne. Paper for the Oxford Martin School, September 17, 2013. *http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf*

[29] Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, by Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee (2011) *http://www.amazon.com/Race-Against-The-Machine-Accelerating-ebook/dp/B005WTR4ZI*

[30] *https://www.technologyreview.com/s/515926/how-technology-is-destroying-jobs/*

[31] The Great Stagnation: How America Ate All the Low-Hanging Fruit of Modern History, Got Sick, and Will(Eventually) Feel Better by Tyler Cowen. Dutton, 2011.

[32] Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy, by Erik Brynjolfsson and Andrew McAfee (2011) *http://www.amazon.com/Race-Against-The-Machine-Accelerating-ebook/dp/B005WTR4ZI*

[33] *https://www.technologyreview.com/s/538401/who-will-own-the-robots/*

[34] *http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf*

[35] The Rise Of The Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life, by Richard Florida (2014 ed) *http://www.amazon.com/The-Rise-Creative-Class-Transforming/dp/0465024769*

[36] "Levi Strauss and Other Global Brands Are Revamping as Wages Rise and Robots Multiply" by Kathy Chu and Bob Davis. Wall Street Journal WSJ 2050: Demographic Destiny. *http://www.wsj.com/articles/as-chinas-workforce-dwindles-the-world-scrambles-for-alternatives-1448293942*

[37] *http://www.theguardian.com/technology/2015/nov/05/robot-revolution-rise-machines-could-displace-third-of-uk-jobs*

[38] *https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-06-16/will-humans-go-way-horses*

[39] Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future by Martin Ford. Basic Books, 2015. *http://www.amazon.com/Rise-Robots-Technology-Threat-Jobless/dp/0465059996/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1459200661&sr=1-1&keywords=rise+of+the+robots+technology+and+the+threat+of+a+jobless+future*

[40] *http://www.amazon.com/The-Second-Machine-Age-Technologies/dp/0393239357*

[41] "A World Without Work," by Derek Thompson. A special report by The Atlantic published July/Aug 2015. *http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2015/07/world-without-work/395294/*

[42] Ibid

[43] Business Ethics and Diversity in the Modern Workplace, by Phillippe W. Zgheib (2014). *www.amazon.com/Diversity-Workplace-Management-Organizational-Development/dp/14666672544*

[44] *http://www.forbes.com/sites/amyanderson/2012/11/28/success-will-come-and-go-but-integrity-is-forever/#19697ec56141*

[45] "The role of integrity in individual and effective corporate leadership," by Jan Warren Duggar, Holy Family University, Journal of Academic and Business Ethics. *www.aabri.com/manuscripts/10504.pdf*

[46] Never Underestimate The Power Of Corporate Integrity http://*www.forbes.com/sites/netapp/2014/06/18/power-corporate-integrity/#7464410a2fb4*

[47] *http://www.forbes.com/sites/amyanderson/2012/11/28/success-will-come-and-go-but-integrity-is-forever/#25750c586141*

[48] "Integrity Survey 2013," a report by KPMG (2013). *https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Integrity-Survey-2013-O-201307.pdf*

[49] Ibid

[50] Ibid

[51] "Measuring Ethical Climate with the KPMG Integrity Thermometer," a guide by KPMG (2015). *http://www.kpmg.com/CH/en/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/ch-pub-20150414-measuring-ethical-climate-the-kpmg-integrity-thermometer-en.pdf*

[52] "Integrity Survey 2013," a report by KPMG (2013). *https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Integrity-Survey-2013-O-201307.pdf*

[53] Ibid

[54] "Measuring Ethical Climate with the KPMG Integrity Thermometer," a guide by KPMG (2015). *http://www.kpmg.com/CH/en/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/ch-pub-20150414-measuring-ethical-climate-the-kpmg-integrity-thermometer-en.pdf*

[55] "Ethical Guidance: Building a Culture of Integrity," a report by the Chartered Insurance Institute. *http://www.cii.co.uk/media/4824442/ethical_guidance_building_a_culture_web.pdf*

[56] "The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World," by Sunnie Giles in the Harvard Business Review (March 15, 2016). *https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world*

[57] "Ethical Behavior Differs Among Generations," by Curtis C. Verschoor (2013). *http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/08_2013_ethics-pdf.pdf?sfvrsn=0*

[58] "3 Reasons Millennials Are Getting Fired," by J.T. O'Donnell and published in Forbes (Dec. 2015). *http://www.inc.com/jt-odonnell/3-reasons-millennials-are-getting-fired.html*

[59] UNESA World Urbanization Prospects (2014) *http://esa.un.org/unpd/wup/Highlights/WUP2014-Highlights.pdf*

[60] *http://www.economist.com/node/9070705*

[61] How to make a great city, a report by McKinsey & Company (2013). *http://www.mckinsey.com/global-themes/urbanization/how-to-make-a-city-great*

[62] The Metropolitan Revolution: How Cities and Metros Are Fixing Our Broken Politics and Fragile Economy (Brookings Focus Book) *http://www.amazon.com/dp/081572151X/*

[63] Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier, by Edward Glaeser (2012). *http://www.amazon.com/Triumph-City-Greatest-Invention-Healthier/dp/01143120549*

[64] *http://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20150530132111/Century-of-the-City-Chapter-1.pdf*

[65] Who's Your City? How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life, by Richard Florida (2008). *http://www.creativeclass.com/richard_florida/books/whos_your_city*

[66] The Coming Jobs War, by Jim Clifton (2011). *http://www.amazon.com/Coming-Jobs-War-Jim-Clifton/dp/1595620559*

[67] "Urbanisation can be 'force for good' with better jobs and cheaper services," by Mark Tran and published in The Guardian (17 April 2013). *http://www.theguardian.com/global-development/2013/apr/17/urbanisation-force-good-jobs-services*

[68] Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How, a report by the World Bank (Dec. 2015). *http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/12/25515215/competitive-cities-jobs-growth*

[69] The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded Paperback, by Richard Florida (2014) *http://www.amazon.com/Rise-Creative-Class--Revisited-Revised-Expanded/dp/0465042481/ref=asap_bc?ie=UTF8*

[70] *http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/10/the-boom-towns-and-ghost-towns-of-the-new-economy/309460/?single_page=true*

[71] "What a City Needs to Foster Innovation," by Bruce Katz and Julie Wagner (16 January 2014). *http://www.brookings.edu/research/opinions/2014/01/16-city-innovation-cafes-bike-lanes-3d-printers*

[72] Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How, a report by the World Bank (Dec. 2015). *http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/12/25515215/competitive-cities-jobs-growth*

Form och produktion: Narva Heart Communications
Tryck: Elanders 2016
ISBN: 978-91-983619-0-2

Futurion är TCO:s och TCO-förbundens tankesmedja

Linnégatan 14, 114 94 Stockholm, 08-635 86 00, info@futurion.se, www.futurion.se

FUTURION