

KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

FREMTIDENS STORE UDFORDRING
FOR DANSK ERHVERVSLIV



KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

FREMTIDENS STORE UDFORDRING
FOR DANSK ERHVERVSLIV

FORORD		5
KAPITEL 1.	SAMMENFATNING OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER	7
1.1	Introduktion til analysen	7
1.2	Metode og data	8
1.3	Centrale fund	9
1.4	Fremadrettede perspektiver	16
1.5	Læsevejledning	17
KAPITEL 2.	KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT – AKTUELLE UDFORDRINGER OG CENTRALE TRENDS	19
2.1	Introduktion	19
2.2	Flaskehalse og balanceudfordringer på det danske arbejdsmarked	19
2.3	Dansk erhvervslivs adgang til kvalificeret arbejdskraft	23
2.4	Tendenser der vil påvirke behovet for kvalificeret arbejdskraft	28
KAPITEL 3.	VIRKSOMHEDERNES ADGANG TIL KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT.	31
3.1	Introduktion	31
3.2	Kompetenceforsyning i et virksomhedsperspektiv	31
3.3	Potentialer for at arbejde mere systematisk med kompetenceforsyning	34
KAPITEL 4.	TILTRÆKNING AF KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT - SUCCESFULDE VIRKEMIDLER	39
4.1	Introduktion	39
4.2	Succesfulde strategier for tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft generelt	42
4.3	Tiltrækning af specialister/nøglemedarbejdere	52
KAPITEL 5.	FASTHOLDELSE OG UDVIKLING AF VELKVALIFICERET ARBEJDSKRAFT OG SPECIALISTER	59
5.1	Introduktion	59
5.2	Fastholdelse og udvikling af arbejdskraft generelt	60
5.3	Fastholdelse og udvikling af nøglemedarbejdere og specialister	66
KAPITEL 6.	ORGANISERING OG NY TEKNOLOGI – UDFORDRINGER OG PERSPEKTIVER	71
6.1	Introduktion	71
6.2	Organisering og ressourcefrisættelse	72
6.3	Digitalisering, Automatisering og outsourcing	75
KAPITEL 7.	INSPIRATIONSKATALOG: POLICY FOR SUCCESFULD KOMPETENCEFORSYNING	79
7.1	Introduktion	79
BILAG A:	INTERVIEWEDE VIRKSOMHEDER OG EKSPERTER	87
BILAG B:	CASESAMLING	91

FORORD

Denne analyse leverer viden om et kritisk led i erhvervslivets kompetenceforsyning: Virksomhedernes bestræbelser på at rekruttere, udvikle og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

Analysen dokumenterer, at mange virksomheder er i fuld gang med at imødegå de arbejdskraftudfordringer, alle taler om. Den viser også, at der kan høstes et løft i produktiviteten ved at fremme udbredelsen af de kompetencemodeller, de dygtigste virksomheder lykkes med. Med afsæt i analysen kan der endelig føjes nye elementer til billedet af fremtidens kompetenceforsyning i Danmark.

Analysens konklusioner er på mange måder opsigtsvækkende.

Analysen dokumenterer, at mange virksomheder – både på egen hånd og i samarbejde med andre virksomheder – foretager gennemgribende omstillinger af deres hidtidige kompetenceforsyning for at imødegå de mangler og udfordringer, der truer virksomhedernes vækst og overlevelse.

Analysen viser dog også, at erhvervslivet ikke alene kan løse de presserende udfordringer med at sikre kvalificeret arbejdskraft til hele landet. Det er en samfundsopgave, som mange forskellige aktører skal medvirke til at løfte.

Nærværende analyserapport er udarbejdet af et team bestående af Oxford Research, IRIS Group og Plougmann-Management. Analysen er finansieret af en partnerkreds bestående af Region Hovedstaden, Region Sjælland, Region Nordjylland, Region Midtjylland, Akademikerne, Akademikernes a-kasse og REG LAB. Pointer og delanalyser er blevet diskuteret undervejs i denne kreds og med inddragelse af en bred kreds af andre væsentlige parter. Rapportens indhold og konklusioner er dog alene analyseteamets.

Som led i analysen er der udarbejdet talrige case-interview, en survey samt en omfattende statistisk kortlægning. Nogle af delprodukterne er tilgængelige på www.reglab.dk. De centrale pointer er desuden samlet i en folder.

Der skal herfra lyde en tak til alle, der har bidraget. Ikke mindst til de mange virksomheder og til partnerkredsen, der har investeret tid, penge og engagement i en vigtig, fælles sag.

REG LAB, maj 2016

Kapitel 1

Sammenfatning og fremadrettede perspektiver

1.1 INTRODUKTION TIL ANALYSEN

Danske virksomheders **vækst, produktivitet og konkurrenceevne forudsætter adgang til højt-kvalificeret arbejdskraft** inden for alle uddannelsesniveauer,¹ og erhvervslivets adgang til kvalificeret arbejdskraft er derfor en af de vigtigste forudsætninger for fortsat vækst og for at fastholde velstand og velfærd i Danmark. Mange analyser har fokuseret på *udbudssiden* og uddannelses- og beskæftigelsessystemets evne til at udklække og forsyne virksomhederne med den rette kvalificerede arbejdskraft. Der har derimod været et beskedent fokus på *efterspørgselsiden* i analyser af erhvervslivets adgang til kvalificeret arbejdskraft, dvs. på hvad virksomhederne selv gør for at adressere udfordringen med at identificere og skaffe den rigtige arbejdskraft.

Der kan imidlertid peges på **flere samfundsøkonomiske gevinster knyttet til at løfte danske virksomheders evne til at efterspørge kvalificeret arbejdskraft**:

- Bedre kompetenceforsyningstilgange kan bidrage til at reducere den strukturelle ledighed samt reducere regionale ubalancer i udbud og efterspørgsel efter arbejdskraft
- En stærkere evne til at rekruttere og udvikle arbejdskraft i virksomhederne kan øge produktiviteten
- Bedre søgning og rekruttering kan tiltrække mere udenlandsk arbejdskraft til landet – og dermed bidrage til et større arbejdsudbud.

Dette er baggrunden for, at REG LAB sammen med Akademikerne, Akademikernes A-kasse, Region Nordjylland, Region Midtjylland, Region Sjælland og Region Hovedstaden har igangsat **en kortlægning og analyse af danske virksomheders udfordringer og strategier ift. at sikre sig adgang til kvalificeret arbejdskraft**.

Analysen sætter fokus på de mange gode historier, der er i virksomhederne, når det kommer til at arbejde med rekruttering, fastholdelse og udvikling af kvalificeret arbejdskraft. Formålet er dels at vise bredden i de værktøjer og strategier, som anvendes af danske virksomheder, dels at undersøge, hvilke strategier virksomhederne har succes og gode erfaringer med ift. at overkomme de forskellige udfordringer, de møder i arbejdet med at sikre sig adgang til kvalificeret arbejdskraft. Mere konkret er det således formålet med analysen at undersøge og beskrive:

- **Hvilke forskellige udfordringer danske virksomheder har ift. at skaffe kvalificeret arbejdskraft**

¹ En række analyser fra ind- og udland fra bl.a. World Economic Forum og Produktivitetskommissionen viser, at manglende adgang til arbejdskraft er blandt de største vækstbarrierer.

- **Hvordan virksomheder arbejder med rekruttering, fastholdelse og udvikling af kvalificeret arbejdskraft** i praksis, og hvad der kendetegner de dygtigste og mest proaktive virksomheder
- **Hvilke forskellige tilgange og strategier til kompetenceforsyning virksomheder har succes med**

Herudover kommer analysen afslutningsvis med inspiration og en række forslag til, hvordan erhvervsfremme-, beskæftigelses- og uddannelsesaktører kan udbrede og understøtte de succesfulde strategier til rekruttering, udvikling og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

Analysen er udført af Oxford Research, IRIS Group og Peter Plougmann i foråret 2016.

1.2 METODE OG DATA

Analysen baserer sig på en række forskellige kvantitative og kvalitative datakilder, som anvendes til at understøtte konklusioner og anbefalinger. Grundstenen i analysen er dog en lang række dybdegående kvalitative interview med virksomheder, der har været/er proaktive ift. at igangsætte strategier og initiativer til at overkomme udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Konkret bygger analysen på følgende metode- og dataindsamlingselementer:

- **Foranalyse**, der fokuserer på erhvervslivets overordnede udfordringer relateret til kvalificeret arbejdskraft, herunder dynamikker og balanceproblemer på arbejdsmarkedet samt fremadrettede udviklingstendenser. Foranalysen baserer sig primært på SAMK-LINE tal samt en lang række tidligere analyser af adgang til kvalificeret arbejdskraft. Foranalysen er afrapporteret som et selvstændigt notat, men de vigtigste pointer fra foranalysen er opridset i rapportens kapitel 2.
- **Virksomhedssurvey sendt til virksomheder med 5+ ansatte** og med i alt 739 besvarelser. Surveyen er repræsentativ ift. størrelse og geografi inden for gruppen af virksomheder med min. 5 ansatte. Virksomheder med 5+ beskæftiger ifølge Danmarks Statistik omkring 88% af det samlede antal ansatte i danske virksomheder (tal fra 2013). Surveyen er dog ikke repræsentativ for hele populationen af danske virksomheder, da den ikke dækker de allermindste virksomheder med under 5 ansatte.
- **Dybdegående kvalitative interview med 37 virksomheder**, som har succes – eller i hvert fald gode erfaringer – med at rekruttere kvalificerede medarbejdere. Størstedelen af virksomhederne er identificeret og udvalgt på baggrund af anbefalinger fra interessenterne bag analysen samt en række af de regionale væksthuse, der fra tidligere analyser eller deres rådgivningsarbejde har haft kendskab til virksomhedernes kompetenceforsyningsarbejde. Herudover er spørgeskemaundersøgelsen blevet brugt til at identificere yderligere virksomheder, som arbejder proaktivt med kompetenceforsyning. Samlet set er virksomhederne desuden blevet udvalgt med henblik på at dække forskellige brancher, regioner, by-land geografi samt med udgangspunkt i at vise bredden i de strategier, som virksomhederne anvender. På baggrund af de 37 interview er der udvalgt 20

virksomheder til uddybende case-beskrivelser. Case-virksomheder er efter konsulent-teamets vurdering blandt de virksomheder i den kvalitative interviewundersøgelse, som arbejder mest systematisk, strategisk og proaktivt med kompetenceforsyning.

- **Kvalitative interview med fire eksperter**, der har indsigt i virksomheders rekrutteringsbehov og trends på området samt en række opfølgende interview med aktører, der repræsenterer nogle af de præsenterede tiltag i samarbejde med virksomheder, fx uddannelsesinstitutioner.
- **Uddybende interview samt workshop** med en række aktører inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemet i forbindelse med indhentning af eksisterende policy-eksempler og udarbejdelsen af policy-forslag.

Dataindsamlings- og analyseproces er illustreret i nedenstående figur:

Figur 1.1. Dataindsamlingselementer og analyseproces



1.3 CENTRALE FUND

Rapporten tager udgangspunkt i virksomhedernes perspektiv og dermed i den enkelte virksomheds konkurrencesituation, arbejdskraftsudfordringer og indsats for at sikre sig adgang til kvalificeret arbejdskraft. Afsættet for analysen er virksomheder, der anvender gode og effektive strategier og indsats for rekruttering, fastholdelse og udvikling af kvalificeret arbejdskraft.

1.3.1 Overordnede udfordringer i virksomhedernes kompetenceforsyning

Analysen peger på en række centrale udfordringer i forhold til at sikre adgang til velkvalificeret arbejdskraft. Hovedpointerne er:

- **Hvert år er der 700.000-800.000 jobåbninger på det danske arbejdsmarked.** Det dynamiske danske arbejdsmarked gør, at rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft altid er højaktuelt ift. at sikre vækst og konkurrencekraft i virksomhederne.
- Samtidig viser analysens fremskrivninger, at der vil opstå **betydelige mangler på kvalificeret arbejdskraft i alle landets regioner**, som kun vil øge virksomhedernes udfordring med at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Særligt ser der ud til at blive udfordringer med mangel på faglærte og kortuddannede inden for de tekniske uddannelser samt mangel på højtuddannede inden for de tekniske- og naturvidenskabelige retninger – bl.a. ingeniører og it-uddannede.
- Generelt giver virksomhederne udtryk for udfordringer med at finde den *rette* arbejdskraft forstået som medarbejdere med **det rigtige mix af faglige, personlige og virksomhedsspecifikke kompetencer**.
- Virksomhederne er i stigende grad **udfordret ift. at finde specialister og nøglemedarbejdere** til jobpositioner, hvor der kræves særlige kompetencer, viden og/eller erfaring, der typisk ikke opnås ved almindelige kompetencegivende uddannelser. Dette gælder ikke kun for højtuddannede, men i høj grad også for faglærte.
- **Den stigende urbanisering** gør desuden, at udfordringerne med at skaffe kvalificeret arbejdskraft forstærkes for de mange virksomheder, som ligger uden for de store byområder. Mens det tidligere primært har været specialister og højtuddannede, der har været vanskelige at tiltrække og fastholde for virksomhederne uden for de store byer, viser analysen, at virksomhederne i stigende grad også er udfordret ift. at skaffe kvalificeret arbejdskraft mere generelt, herunder også faglærte og i nogle tilfælde ufaglærte.

Herudover viser analysen, at **øget specialisering, kompleksitet og ny teknologi** i høj grad både ændrer virksomhedernes kompetencebehov og stiller dem over for nye og øgede udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft, men at det også giver dem nye muligheder i deres kompetenceforsyningsarbejde. Dette uddybes løbende i sammenfatningen og analysen.

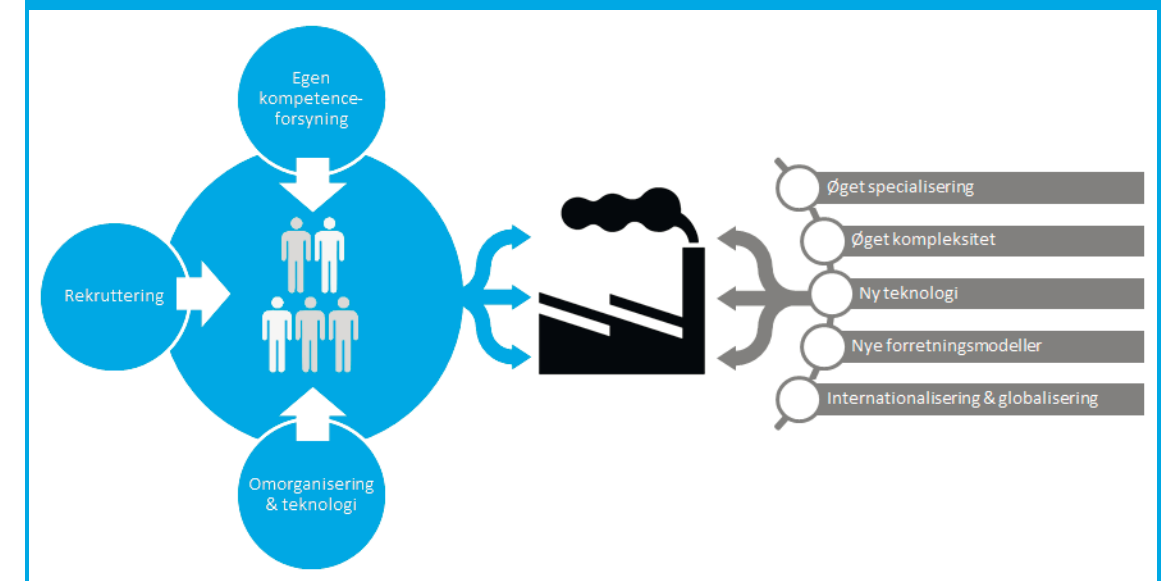
1.3.2 Kompetenceforsyning i et virksomhedsperspektiv

Der er stor mangfoldighed i virksomhedernes kompetencebehov og i måden virksomhederne helt konkret arbejder med at sikre den nødvendige kompetenceforsyning. Pointen er, at **kompetenceforsyningsudfordringer både kan knytte sig til strukturelle forhold på virksomhedernes delarbejdsmarkeder og mere virksomhedsspecifikke udfordringer**, der knytter sig til virksomhedens forretningsstrategi.

På det overordnede plan er der dog også **en række fællestræk ved den måde virksomhederne udfordres og arbejder med kompetenceforsyning på**. Som vist i figur 1.1, oplever de fleste virksomheder et stigende konkurrencepres, øget kompleksitet og stor foranderlighed på markedet (højre side af figuren). For at vedblive at være konkurrencedygtige må virksomhederne specialisere sig, satse på ny teknologi samt øge videnindhold i produkter og ydelser. Samtidig er der stigende fokus på at udnytte forandringer og nye trends i markedet. Konkurrencepresset skær-

per virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft (venstre side af figuren). Kvalificeret arbejdskraft vedrører samtidig en vifte af forskellige kompetencer: Faglige-, personlige-, virksomhedsspecifikke kompetencer, særlige specialistkompetencer mv. afstedkommet af ændrede kundebehov, nye teknologier og forretningsmodeller.

Figur 1.2 Kompetenceforsyning i et virksomhedsperspektiv



Sidst, men ikke mindst illustrerer figuren, at der grundlæggende er tre veje eller kanaler til at få dækket virksomhedens kompetenceforsyningsbehov:

- 1) Via **rekruttering** på arbejdsmarkedet (enten lokalt, nationalt eller internationalt).
- 2) Via egen kompetenceforsyningsindsats – **fastholdelse og medarbejderudvikling** (intern og ekstern efter- og videreuddannelse, karriereudviklingsforløb, etc.)
- 3) Via **omorganisering, outsourcing, ny teknologi**, øget brug af freelancere, vikarer, mv.

Succesfulde strategier til kompetenceforsyning

Med afsæt i eget udfordringsbillede og kompetenceforsyningsbehov igangsætter virksomhederne således specifikke strategier og indsatser relateret til henholdsvis *'rekruttering'*, *'fastholdelse og medarbejderudvikling'* samt *'omorganisering og ny teknologi'*. For at forstå virksomhedernes specifikke udfordringer, og hvilke strategier de har succes med ift. at overkomme disse, skelnes der i analysen desuden mellem:

- **Kvalificeret arbejdskraft generelt.** Det vil sige efterspørgsel efter medarbejdere, der opfylder et bestemt formelt uddannelsesniveau, og som *gruppe* betragtet er afgørende for forretningen. Det kan fx være faglærte håndværkere, ingeniører, akademiske generalister mv.
- **Specialister, nøglemedarbejdere og ledere.** Med andre ord forretningskritiske og mere specifikke profiler. Der kan fx være tale om højt specialiserede it-medarbejdere eller erfarne projektledere.

Følgende præsenteres virksomhedernes mere specifikke udfordringer og succesfulde strategier ift. de forskellige dimensioner i kompetenceforsyningsarbejdet.

Rekruttering af velkvalificeret arbejdskraft

De specifikke udfordringer, som fylder mest på tværs af virksomhederne i forbindelse med rekruttering af kvalificeret arbejdskraft generelt, er flaskehalse og balanceudfordringer, at finde/tiltrække personer med det rette mix af faglige kvalifikationer og personlige kompetencer og at få nye medarbejdere godt 'ombord' og indlejret dem i virksomhedskulturen, forretningsmodellerne og produktsortimentet. Mangelsituationer på det fremtidige arbejdsmarked er også noget, der optager en del virksomheder – særligt de proaktive. Når vi ser på tværs af de virksomheder, som lykkes med succesfulde kompetenceforsyningsstrategier ift. rekruttering af velkvalificeret arbejdskraft generelt, er det kendetegnende, at de:

- Har stort **fokus på kommende medarbejderes personlige kompetencer og potentialer**, og at dette matcher med virksomhedens behov, kultur og værdier
- **Plejer deres netværk** og løbende arbejder på at optimere deres nuværende såvel som fremtidige rekrutteringskanaler
- **Tager medansvar på uddannelsesområdet** og over for personer på kanten af arbejdsmarkedet
- Har **fokus på at sikre, at nyansatte medarbejdere kommer godt ombord** i virksomheden, så de ikke forlader jobbet igen inden for det første "kritiske" år.

Rekruttering af specialister og nøglemedarbejdere

Med specialister og nøglemedarbejdere er der desuden ikke kun tale om medarbejdere med en lang videregående uddannelse, men i lige så høj grad om andre medarbejdergrupper – eks. smeden, der har erfaring med en specifik svejseteknik, og sælgeren der kan fransk. Udfordringer ift. at rekruttere specialister er som oftest relateret til deciderede mangler på medarbejdere med spidskompetencer på nicheprægede områder, manglende erfaring i forhold til international rekruttering, særligt af højtuddannede specialister eller lav jobmobilitet blandt nogle grupper af specialister og nøglemedarbejdere.

Virksomhederne anvender mange af de samme kanaler og strategier, når de skal rekruttere forretningskritiske nøglemedarbejdere og specialister, som når de skal rekruttere kvalificeret arbejdskraft generelt. En forskel er dog, at virksomhedernes som oftest bliver nødt til at være endnu mere målrettede i deres strategier og virkemidler. Når vi ser på tværs af de virksomheder, som lykkes med succesfulde kompetenceforsyningsstrategier ift. rekruttering af specialister, er det kendetegnende, at de:

- Har en **målrettet anvendelse af specialiserede internetfora og eksterne headhuntere**
- Er **opsøgende over for relevante folk i videnmiljøer / i pipelinen**
- Har indsatser for at **rekruttere internationale specialister**
- Er opmærksomme på **opbygning af fagligt stimulerende og ikke-hierarkiske arbejdsmiljøer**.

Fastholdelse og udvikling af velkvalificeret arbejdskraft

Det fleksible danske arbejdsmarked udgør en væsentlig styrke i forhold til at sikre virksomhederne adgang til kvalificeret arbejdskraft. Den danske model gør det relativt nemt at hyre og afskedige medarbejdere og tilpasse medarbejderstaben til virksomhedens behov. Den høje jobomsætning på det danske arbejdsmarked er samtidig med til at sikre, at der opnås et bedre match mellem virksomhedernes jobindhold og medarbejdere med de rette kompetencer.

Samtidig udfordrer den høje jobomsætning også virksomhederne. Tabet af dygtige medarbejdere medfører ofte et tab af relevant og vigtig viden, tabt produktivitet og kan også betyde, at vigtig viden og kompetence kommer konkurrenterne til gavn.

På den baggrund anvender virksomhederne en bred vifte af virkemidler med henblik på at gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads med fokus på både at kunne fastholde og udvikle dygtige medarbejdere. De succesfulde strategier og indsatser drejer sig dog især om:

- Indsatser for at **gøre virksomheden til et attraktivt og rart sted at arbejde**, både i forhold til det sociale sammenhold og den enkelte medarbejders fleksibilitet og 'work-life-balance'.
- **Tydeliggørelse af udviklingsmuligheder** og karriereveje for virksomhedens medarbejdere.
- En **fokuseret og ambitiøs efter- og videreuddannelsesindsats**, både i forhold til at styrke medarbejdernes generelle kompetencer og mere virksomhedsspecifikke kompetencer.

Fastholdelse og udvikling af specialister og nøglemedarbejdere

Virksomhedernes arbejde med at fastholde og udvikle nøglemedarbejdere og specialisterne har en lidt anden karakter, idet nøglemedarbejdere og specialister ofte motiveres af de faglige udfordringer i deres arbejde. Samtidig er nøglemedarbejdere og specialister ofte "dyre" at miste til konkurrenterne, og der kan således være stort potentiale i at gøre en særlig indsats for at fastholde og udvikle denne gruppe af medarbejdere.

Endvidere betyder virksomhedernes tiltagende specialisering og videnbaserings, at det er vigtigt at kunne opdyrke og udvikle talenter fra egne rækker. Endelig er en del virksomheder afhængige af at kunne rekruttere specialister og nøglemedarbejdere internationalt, som kan være svære at fastholde i Danmark. De succesfulde strategier og indsatser ift. at udvikle og fastholde specialister drejer sig særligt om:

- **Talent-, trainee og graduateprogrammer**, som har til formål at skabe en fødekæde af nøglemedarbejdere, som kender til alle aspekter af virksomhedens værdikæde
- Særligt **innovative fag- og specialistmiljøer** med stor autonomi
- Særlige **karrierespor for specialister**, herunder 'dual career tracks'
- **Samarbejde med aktører, der arbejder med udenlandsk arbejdskraft**, og kombination med brug af Virksomhedsinterne indsatser for at fastholde internationale medarbejdere.

- **Samspil med uddannelsesaktører om praktik og efteruddannelse.**

Organisering og ny teknologi

Parallelt med indsatsen omkring kompetenceforsyning kan virksomhederne også arbejde med tiltag, der kan frisætte ressourcer og dermed reducere behovet for kvalificeret arbejdskraft. Det handler både om at anvende ny teknologi som et redskab til at frigøre ressourcer og udnytte eksisterende ressourcer mere effektivt. Og det handler om nye måder at organisere arbejdet på, som kan afhjælpe behovet for kvalificeret arbejdskraft på områder, hvor virksomhederne har svært ved at tiltrække eller fastholde medarbejdere med bestemte kompetencer.

Der har dog blandt interviewvirksomhederne i analysen kun været få eksempler på, hvordan virksomhederne aktivt har brugt ny teknologi og nye organiseringsformer i deres arbejde med kompetenceforsyning, hvorfor det her er vanskeligt at opliste og konkludere på succesfulde strategier på et mere konkret niveau. Analysen forholder sig på trods af dette stadig til disse temaer, da de i høj grad må forventes at spille en stadigt større rolle i danske virksomheders kompetenceforsyningsstrategier fremover. Det skyldes bl.a. at;

- En **optimal organisering og tilrettelæggelse af virksomhedens processer** er i stigende grad et konkurrenceparameter for danske virksomheder
- **Automatisering og digitalisering overflødiggør nogle jobfunktioner** og gør det muligt at effektivisere virksomhedens processer uden at skulle outsource
- De **nye teknologier muliggør en række nye forretningsmodeller** og værditilbud for kunderne, som skaber nye kompetencekrav
- Virksomhedernes øgede specialisering, sæsonudsving og just-in-time produktion stiller **øgede krav til en fleksibel tilrettelæggelse af bemanningen på projekter**, herunder ses en global tendens mod anvendelse af mere fleksible ansættelsesformer.

1.3.3 De dygtigste virksomheder arbejder systematisk, strategisk og proaktivt med kompetenceforsyning

Analysen viser, at et stort antal virksomheder i dansk erhvervsliv igangsætter og lykkes med flere forskellige strategier for at overkomme de specifikke udfordringer med kvalificeret arbejdskraft, de står over for. Der er samtidig meget få virksomheder, der slet ikke igangsætter og lykkes med noget.

Blandt de virksomheder, der er gennemført dybdegående kvalitative interview med, er det dog også tydeligt, **at det kun er en mindre gruppe af virksomheder, som kan siges at være mere gennemgribende proaktive, strategiske og systematiske** i deres arbejde med kompetenceforsyning, og som derfor i høj grad formår at overkomme eller i hvert fald mindske de specifikke kompetenceforsyningsudfordringer, de står over for. Konkret er denne gruppe af særligt proaktive og dygtige virksomheder kendetegnet ved at:

- **Have koblet kompetenceforsyningsindsatsen med virksomhedens strategi og forretningsmodel.** Med andre ord placeres kompetenceforsyning i hjertet af virksomhedens strategiske udviklingsplaner.

- **Have overblik over kompetenceforsyningsbehov** og de specifikke udfordringer ift. virksomhedens delarbejdsmarked. Dvs. overblik over, hvilke typer af medarbejdere, der specifikt er målgruppen for indsatsen, herunder geografisk og uddannelsesmæssigt. Desuden forsøger virksomhederne, at analysere og forbedre kompetenceforsyningsituationen på både kort og lang sigt.
- **Arbejde systematiske** med at definere, beskrive og tydeliggøre indhold af og krav til jobprofiler, udviklings- og opkvalificeringsmuligheder, karriereveje m.v.
- **Være proaktive og strategiske** ift. at igangsætte en relativt bred vifte af kompetenceforsyningsinitiativer, der både adresserer udfordringer på den korte bane og den mere langsigtede indsats ift. at opbygge og vedligeholde virksomhedens fremadrettede kompetenceforsyningskæde.

Stort forbedringspotentiale – særligt blandt SMV'erne

Således peger analysen også på, at **der er et forbedringspotentiale i at få langt flere virksomheder til at arbejde proaktivt, strategisk og systematisk med kompetenceforsyning**. En præcis størrelse eller tal på forbedringspotentialet er vanskeligt at komme med, da det kræver et relativt dybdegående indblik i den enkelte virksomheds kompetenceforsyningsarbejde. Analysen kommer dog med en række indikatorer på, at forbedringspotentialet er relativt stort:

- Kun knap 35% af virksomhederne angiver i surveyen, at de i *høj grad* har overblik over deres kompetenceforsyningsbehov.
- Ser vi på gruppen af virksomheder, som i *høj grad* angiver at have overblik over deres kompetenceforsyningsbehov, og som samtidig igangsætter og lykkes med en bred palette af konkrete kompetenceforsyningsstrategier, er gruppen endnu mindre. Lidt under 28% af virksomhederne har en *høj grad* af overblik og har igangsat og lykkes med min. otte forskellige kompetenceforsyningsstrategier.
- Herudover har selv en lang række af de dygtigste og mest proaktive virksomheder i interviewundersøgelsen tilkendegivet, at de også med fordel kan blive endnu bedre og mere systematiske i deres kompetenceforsyningsarbejde.

Selvom både store og små virksomheder oplever betydelige udfordringer i deres kompetenceforsyningsindsatser, og at der også er flere store virksomheder, som angiver, at der er plads til forbedringer, er der **flere forhold, der tyder på, at udfordringerne og dermed forbedringspotentialerne er særligt store blandt SMV'ere**:

- Virksomhedssurveyen viser, at de små og mellemstore virksomheder generelt føler sig mere udfordrede ift. at rekruttere kvalificeret arbejdskraft end de store virksomheder. Mellem 17 pct. og 21 pct. af virksomhederne med 5-100 ansatte oplever i *høj grad* udfordringer, mens det kun er 2-3 pct. af de store virksomheder.
- SMV'er generelt har få interne ressourcer til kompetenceforsyningsarbejdet. Således viser virksomhedssurveyen, at over halvdelen af virksomhederne med 5-100 ansatte ikke har en fuldtidsmedarbejder dedikeret til at arbejde med HR.

- Tidligere forskning har ligeledes peget på, at særligt SMV'er har en udfordring i forhold til at rekruttere de rette medarbejdere, og at hele 40 pct. af de nyansatte i små og mellemstore danske virksomheder fratræder deres nye stilling i løbet af det første år.
- Knap 30 pct. af de danske SMV'er anser rekruttering af kvalificeret arbejdskraft som en af deres allervæsentligste udfordringer²

1.4 FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Virksomhederne gør i dag en masse for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, hvilket analysen giver en lang række gode eksempler på. Eksemplerne viser bredden i de værktøjer og strategier, som anvendes i dag, og kan forhåbentligt på sigt inspirere og give læring til andre virksomheder. Analysen har dog også klart peget på, **at der er et betydeligt potentiale for at få flere virksomheder, herunder særligt SMV'er, til at arbejde mere strategisk, langsigtet og systematisk** med rekruttering, fastholdelse og udvikling af kompetent arbejdskraft.

Samtidig viser analysen, **at virksomhederne ofte støder på eksterne udfordringer af mere strukturel karakter, som er relaterede til forskellige typer af mangelsituationer**. Eksempelvis mangel på faglærte eller ingeniører, mangel på it-specialister og/eller særlige projektledere eller mere geografisk betingede arbejdskraftmangler grundet den stigende urbanisering. Her viser mange af vores cases, at virksomhedernes *samspil med omverdenen* i form af uddannelsesinstitutioner, jobcentre, a-kasser, væksthuse, klyngeorganisationer mv. kan være en hjælp ift. at overkomme udfordringerne.

Sidst, men ikke mindst peger analysen også på, at der ligger et potentiale og en nødvendighed i **at få koblet brugen af ny teknologi, digitalisering og automatisering samt nye måder at organisere adgangen til kvalificeret arbejdskraft på langt tættere til virksomhedernes arbejde med kompetenceforsyning**.

På denne baggrund tegner analysen tre hovedområder, hvor der med fordel kan sættes ind ift. yderligere at løfte og kvalificere virksomhedernes arbejde med kompetenceforsyning og sikre virksomheder i hele Danmark adgang til kvalificeret arbejdskraft:

1. Bedre rammer for egen kompetenceforsyning - Hjælp til selvhjælp

Hvordan kan vi få flere virksomheder til at styrke deres eget arbejde med kompetenceforsyning, herunder at blive mere proaktive, strategiske og systematiske? Policy-forslagene inden dette fokusområde inkluderer bl.a. 'kompetenceforsyning som integreret rådgivningstilbud' og 'udbredelse af god praksis ift. det interne kompetenceforsyningsarbejde'.

2. Fælles løsninger på strukturelle arbejdskraftudfordringer

Hvordan får vi skabt incitamenten til nye fælles løsninger og til udbredelse af de allerede succesfulde løsninger, hvor virksomheder og andre aktører arbejder sammen på nye

måder for at løse de eksterne og mere strukturelle udfordringer? Policy-forslagene indbefatter bl.a. 'udbredelse og afprøvning af nye samarbejdsmodeller med jobcentre, A-kasser og faglige organisationer', 'støtte til lærlinge koordinatore og deling af lærlinge' og 'hjælp til virksomheder med at fastholde og koordinere de regionale arbejdsmarked'.

3. Bedre kobling mellem kompetenceforsyning og nye organisationsformer og teknologi

Uanset hvor systematiske virksomhederne bliver, og hvor meget de samarbejder med uddannelsesinstitutioner, klynger, hinanden osv., vil en del stadig opleve ret store mangler. Flere virksomheder bliver derfor også nødt til at blive bedre til proaktivt at indtænke omorganisering, digitalisering og automatisering, outsourcing, brug af freelancere m.v. i deres kompetenceforsyningsstrategier. Hovedanbefalingen her er at se nærmere på, hvordan vi kan få flere virksomheder til at koble deres kompetenceforsyningsarbejde langt tættere med de nye muligheder og udfordringer, som ny teknologi og organiseringsformer giver.

Det er vigtigt at bemærke, at analysen kun sporadisk har set på aktørerne rundt om virksomhederne – altså aktørerne inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemet såvel som arbejdsmarkedets parter. De præsenterede policy-forslag i kapitel 7 bygger derfor hovedsagligt på interview med virksomhederne og vores forudgående kendskab til området. Forslagene skal derfor også alene ses som inspiration og ikke som egentlige anbefalinger og bør derfor også undersøges og vurderes nærmere i tæt dialog med de relevante parter.

Samtidig skal det understreges, at både virksomheder, uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeaktører allerede i dag gør rigtigt meget ift. at sikre virksomheder adgang til kvalificeret arbejdskraft. Analysen viser netop, at der eksisterer flere gode eksempler på initiativer og samarbejder mellem virksomhederne og eksterne aktører, der er gået sammen om at løse de mange forskellige typer af udfordringer med kvalificeret arbejdskraft, virksomhederne støder på. Helt overordnet gælder det derfor bl.a. også om at bygge videre på og udbrede disse eksempler og erfaringer.

1.5 LÆSEVEJLEDNING

Analysen er struktureret på følgende måde: I **kapitel 2** undersøger vi de rekrutteringsudfordringer, der møder danske virksomheder. I **kapitel 3** beskriver vi, hvordan virksomheder overordnet set arbejder med kompetenceforsyning. I **kapitel 4** dykker vi længere ned og ser på, hvilke tilgange og strategier til rekruttering af kvalificeret arbejdskraft virksomheder har succes med. Tilsvarende i **kapitel 5** fokuserer vi på succesfulde strategier, når det kommer til fastholdelse og udvikling af medarbejdere. I **kapitel 6** ser vi på virksomheders succesfulde tiltag til at frisætte ressourcer og dermed reducere behovet for kvalificeret arbejdskraft. Afslutningsvis i **kapitel 7** gives inspiration og forslag til, hvordan erhvervsfremme-, beskæftigelses- og uddannelsesaktører kan udbrede og understøtte de succesfulde strategier til rekruttering, udvikling og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft. I **bilag A** gives en oversigt over interviewede virksomheder og eksperter.

² BDO Erhvervsbarometer 2015

Som bilag til rapporten (**bilag B**) er der desuden udarbejdet **et case-katalog med 19 virksomheds-cases og 5 policy-cases**. De præsenterede case-virksomheder har efter konsulentteamets vurdering været blandt de virksomheder i den kvalitative interviewundersøgelse, som arbejder mest systematisk, strategisk og proaktivt med kompetenceforsyning. De er samtidig udvalgt, så de repræsenterer forskellige typer af virksomheder og kompetenceforsyningsstrategier. De fem policy-cases er gode eksempler på bredere kompetenceforsyningssamarbejder mellem virksomheder og andre aktører ift. at overkomme forskellige typer af udfordringer relateret til kvalificeret arbejdskraft.

Kapitel 2

Kvalificeret arbejdskraft – aktuelle udfordringer og centrale trends

2.1 INTRODUKTION

En central forudsætning for at kunne understøtte og styrke virksomhedernes arbejde med rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft er at kende de udfordringer, som virksomhederne aktuelt og fremadrettet står over for. I dette kapitel fokuserer vi på de aktuelle og fremtidige flaskehalse og balanceudfordringer, der er på det danske arbejdsmarked, og vi gennemgår de centrale trends, som på tværs af brancher påvirker både behov og muligheder ift. virksomhedernes kompetenceforsyning.

Som kapitlet viser, står en stor del af de danske virksomheder allerede i dag over for væsentlige udfordringer med at skaffe kvalificerede medarbejdere. Dette gælder i høj grad både ift. at skaffe faglærte såvel som medarbejdere med en videregående uddannelse. Hertil kommer udfordringer med at skaffe specialister og medarbejdere med det rette mix af faglige og personlige kompetencer. Geografisk viser kapitlet, at virksomhedernes udfordringerne med at skaffe kvalificeret arbejdskraft ser ud til at være særligt udtalte i Region Hovedstaden og Region Midtjylland. Analysens fremskrivninger peger dog også på, at der i hele landet kan forventes betydelige ubalancer og mangelsituationer de kommende år, som vil øge kampen om de dygtige medarbejdere betydeligt. Herudover gør det fleksible og dynamiske danske arbejdsmarked med mange årlige jobskifter og jobåbninger, at rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft altid vil være højaktuelt, hvis danske virksomheder skal forblive konkurrencedygtige.

Samtidig vil en række udviklingstendenser som eksempelvis digitalisering, urbanisering og den demografiske udvikling med mange ældre og store kulturelle og livsstilsmæssige forskelle på ældre og yngre generationer udfordre virksomhederne yderligere i deres arbejde med at sikre sig adgang til kvalificeret arbejdskraft. Sidst, men ikke mindst, påpeges det i kapitlet, at de små- og mellemstore virksomheder i særlig grad ser ud til at være udfordrede ift. at skaffe kvalificeret arbejdskraft, og at de fremadrettede udviklingstendenser kun vil øge presset på SMV'ernes kompetenceforsyningsarbejde.

2.2 FLASKEHALSE OG BALANCEUDFORDRINGER PÅ DET DANSKE ARBEJDSMARKED

Adgang til kvalificeret arbejdskraft er og bliver en af de mest afgørende parametre for danske virksomheders konkurrenceevne og for deres muligheder for fortsat at udvikle sig, differentiere sig og tilpasse sig markedet.

Decideret mangel på kvalificeret arbejdskraft vil derfor naturligvis være en alvorlig udfordring for virksomhederne. Det er imidlertid også værd at bemærke, at selv i perioder med krise og lave konjunkturer og et stort udbud af arbejdskraft er det danske arbejdsmarked kendetegnet af stor dynamik og mange årlige jobåbninger. Konkret ved vi, at der hvert år er mellem 700.000-

800.000 jobåbninger på det danske arbejdsmarked.³ Heriblandt skifter omkring 500.000 personer mellem jobs, mens ca. 300.000 personer kommer ud på arbejdsmarkedet fra uddannelse eller ledighed.⁴ Af disse kommer der ca. 80.000 nyuddannede med en kompetencegivende uddannelse ud på jobmarkedet hvert år.⁵

Selv om de 80.000 nyuddannede er en vigtig årlig nytilgang til arbejdsmarkedet, viser tallene altså også, at de nyuddannede kun kan udfylde ca. en tiendedel af alle jobåbninger. At 'skrue' på beskæftigelses- og uddannelsessystemet vil derfor kun berøre en mindre del af virksomhedernes rekrutteringsindsats. Rekruttering af kvalificeret arbejdskraft er dermed ikke kun en dagsorden, der handler om at få nyuddannede eller ledige i job. Det gælder i lige så høj grad om at 'skrue' på virksomhedernes evne til at finde, fastholde og udvikle de *rigtige* medarbejdere blandt personer, der allerede befinder sig på arbejdsmarkedet.

Givet de mange jobåbninger – også i perioder, hvor der ikke er store ubalancer og deciderede mangler på arbejdskraft – må rekruttering og fastholdelse således antages at være et vigtigt konkurrenceparameter for danske virksomheder.

En undersøgelse foretaget af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering af virksomhedernes rekrutteringssituation viser i den sammenhæng, at et stadigt stigende antal virksomheder har behov for at rekruttere. Omkring hver tredje danske virksomhed har i efteråret 2014 haft behov for at rekruttere nye medarbejdere, og 7 pct. af virksomhederne har oplevet udfordringer i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.⁶ Ligeledes viser tal fra styrelsen, at antallet af jobåbninger også ser ud til stige markant. Som det ses af figur 2.1, har antallet af nye jobs været støt stigende gennem hele krisen. Herunder er antallet af jobåbninger steget særligt markant i alle regioner i 2014.

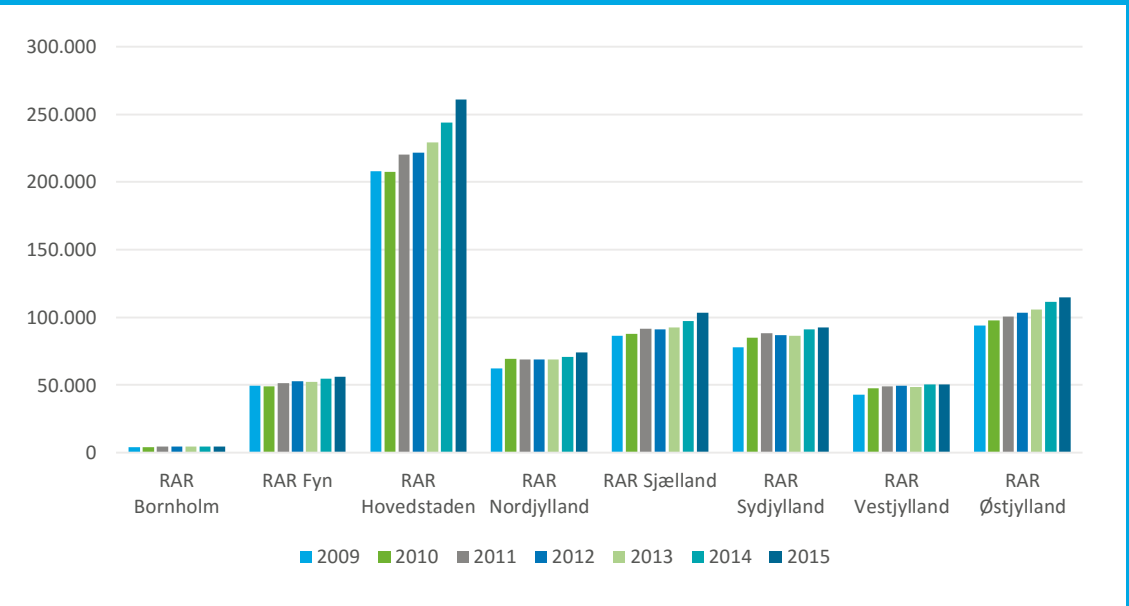
³ Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2015): *Rekruttering på det danske arbejdsmarked*, efterår 2015

⁴ Egne beregninger på baggrund af Danmarks Statistiks Beskæftigelse for Lønmodtagere og Befolkningsregistret samt DA Arbejdsmarkedsrapport 2014

⁵ Danmarks Statistik, Uddannelsesaktivitet, tal over fuldførte uddannelser (bachelorer dog fratrasket) i 2015, se <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/fuldtidsuddannelser/alle-uddannelser>

⁶ Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2015): *Rekruttering på det danske arbejdsmarked*, efterår 2015

Figur 2.1. Udviklingen i jobåbninger (nye jobs) 2009-2015 fordelt på RAR-områder

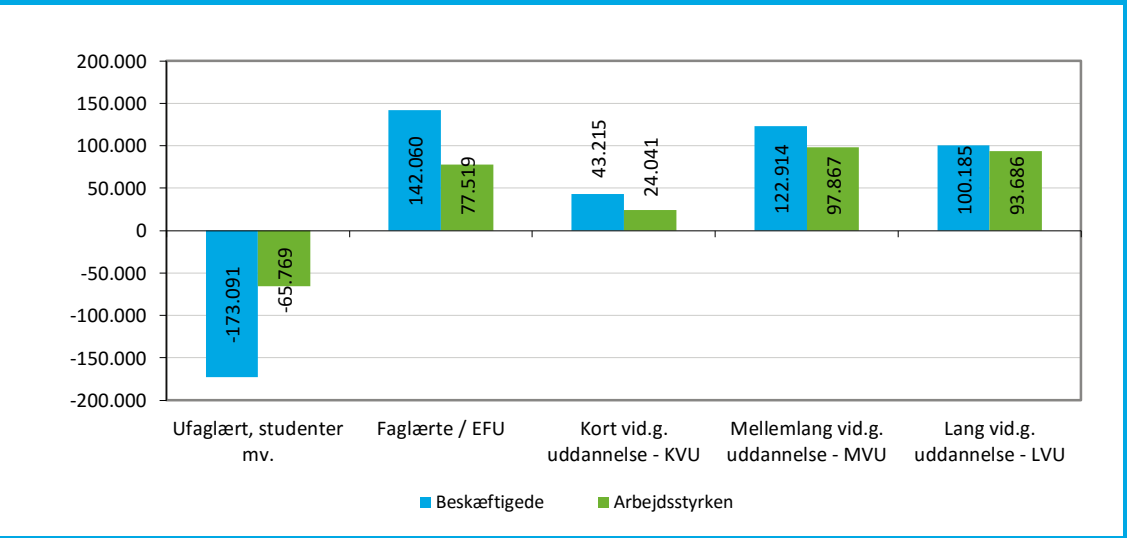


Kilde: Jobindsats (Lønmodtagerbeskæftigelse + jobomsætning)

Efterspørgslen efter uddannet arbejdskraft forventes generelt at vokse mere end udbuddet i løbet af de kommende år.

Som fremskrivningerne i figur 2.2. viser, forventes efterspørgslen efter faglærte og personer med kort videregående uddannelse særligt at vokse i løbet af de kommende år, hvor efterspørgslen vil vokse næsten dobbelt så meget som udbuddet. Men efterspørgslen vedrører generelt alle typer uddannet arbejdskraft. Det er således kun efterspørgslen efter ufaglærte, som vil falde.

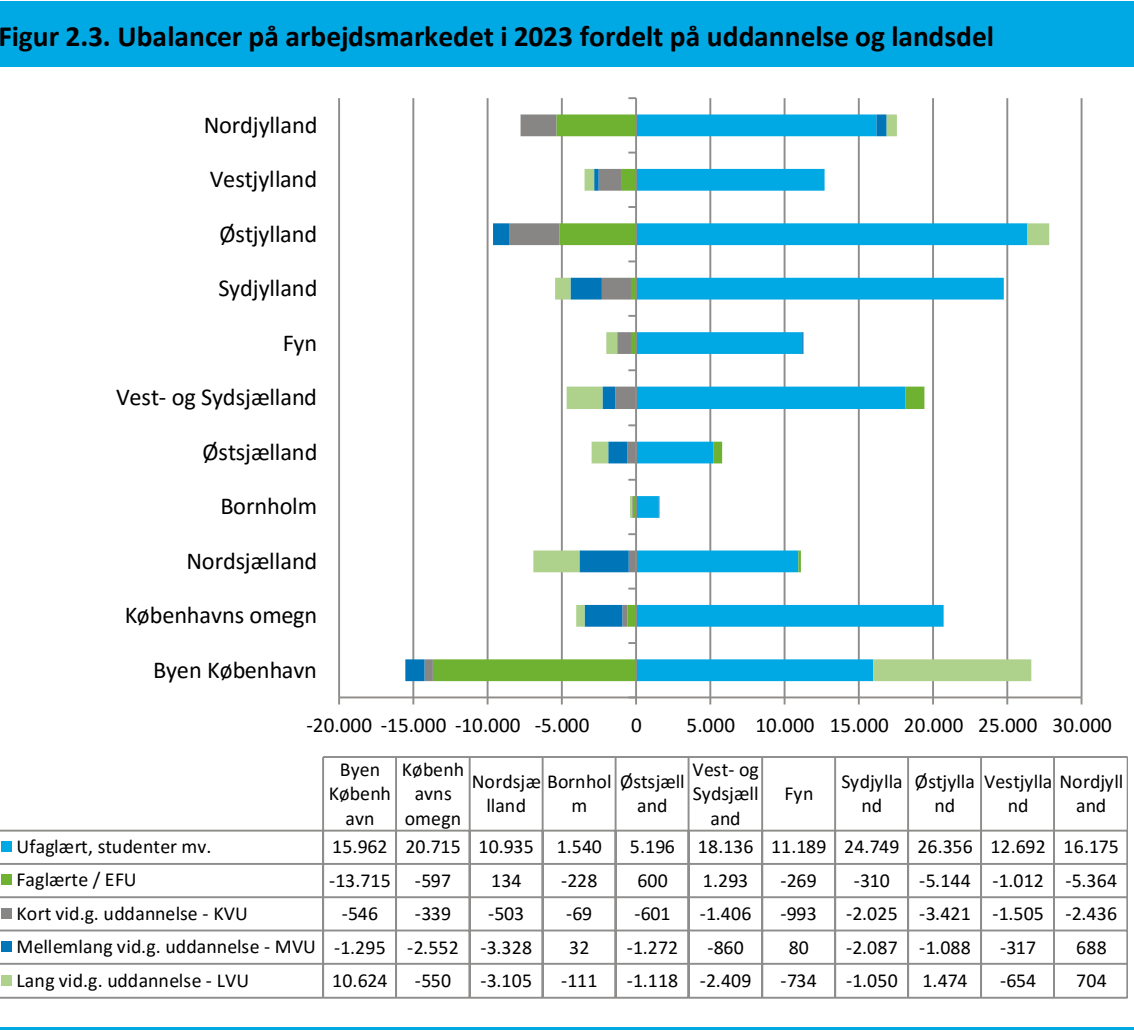
Figur 2.2. Ændring i beskæftigede og arbejdsstyrken 2013 til 2023



Kilde: SAM-K/LINE 2015

Generelt viser data, at de største ændringer i beskæftigelsen vil ske i København, Københavns omegn og i Nordsjælland. Det gælder både stigningen i ansatte med en kompetencegivende uddannelse og faldet i ufaglærte. De mindste ændringer ses i de sjællandske landsdele uden for hovedstadsområdet.⁷

Ser man nærmere på ubalancerne på arbejdsmarkedet i fremtiden (figur 2.3), vil der være særligt stor mangel på faglært arbejdskraft, og det vil være særligt udtalt i Hovedstaden. Der vil også være en mangel på personer med kort og/eller mellemlang videregående uddannelse i alle landsdele.



Kilde: SAM-K/LINE 2015

Der vil derimod være et overskud af personer med en lang videregående uddannelse (særligt i København og i Østjylland). Dette overskud vurderes dog at være så lille, at der inden for mange jobfunktioner/brancher de facto må forventes mangel på højtuddannede i de fleste landsdele.

⁷ For uddybning og figurer, se foranalysen.

Med andre ord vil regionerne fremadrettet opleve forskellige typer af flaskehalsudfordringer, men det overordnede billede er, at danske virksomheder i hele landet i løbet af få år kommer til at stå over for endnu større udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft.⁸

Dette er i overensstemmelse med de fleste virksomheders fremadrettede forventninger. I vores gennemførte survey vurderer et flertal af de adspurgte virksomheder, at de vil få store eller nogle udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft de kommende år.

I det følgende ser vi nærmere på, hvor mange virksomheder der aktuelt er udfordret med at rekruttere den rette arbejdskraft, og hvilken type arbejdskraft de er udfordret på.

2.3 DANSK ERHVERVSLIVS ADGANG TIL KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

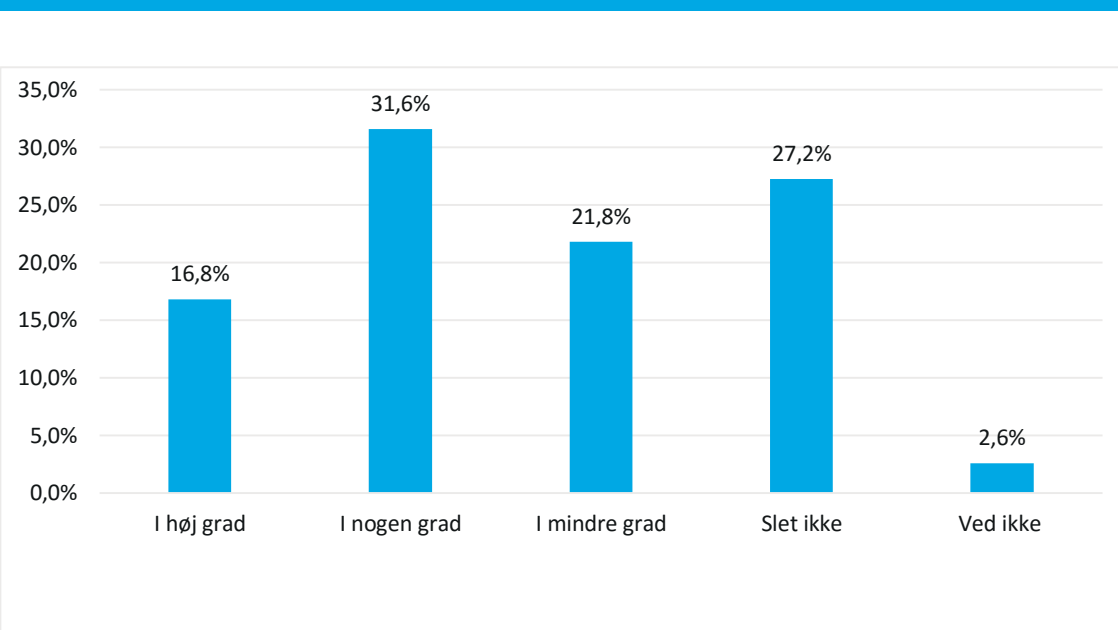
Vores undersøgelse viser tydeligt, at virksomhederne er udfordrede, når det handler om at få fat i den rigtige arbejdskraft. Dette hænger sammen med, at kvalificeret arbejdskraft ikke bare er et spørgsmål om mængde, men i lige så høj grad om *den rette* arbejdskraft.

Godt halvdelen af de adspurgte virksomheder angiver, at de i høj eller nogen grad har været i vanskeligheder i forbindelse med rekrutteringer inden for de seneste år: 17 pct. af de adspurgte har i høj grad har oplevet vanskeligheder med dette, mens 32 pct. svarer, at de i nogen grad har været udfordret, jf. figur 2.4.

⁸ Eksisterende rapporter og analyser af virksomheders støtter op om dette. Bl.a. viser fremskrivninger fra Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd, at det rent fagligt er inden for bred kam, der vil mangle kvalificeret arbejdskraft: AE (2016): *Danmark kommer til at mangle faglærte*, se http://ae.dk/sites/www.ae.dk/files/dokumenter/publikation/ae_ubalancer.pdf

Mange analyser peger samtidig på, at det i særlig grad vil blive vanskeligt at skaffe uddannet arbejdskraft med tekniske og naturvidenskabelige kompetencer. Herunder en ny analyse, der fokuserer på Børsens top-1000 virksomheder viser, at virksomheder i Danmark har sværest ved at finde forskere og ingeniører efterfulgt af IT og IT-beslægtede kompetencer og faglærte produktionsmedarbejdere. Jo mere specialiseret en stilling er, jo sværere er den som udgangspunkt at besætte, uanset hvilken faggruppe, der er tale om: CBS (2016): *Skills Gap in Denmark. Investigation of Børsens Top-1000*. Se også Region Hovedstaden (2014): *Hvilke kompetencer skaber vækst - Fremtidens medarbejder*, Oxford Research (2015): *Analyse af udbud og efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft i Region Syddanmark*, Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd (2013): *Velstand kræver uddannelse*

Figur 2.4. Har virksomheden inden for de seneste år oplevet vanskeligheder med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft? (Kun ét svar)



Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N = 940

Fordelt på regioner viser tallene, at udfordringerne gælder hele landet, idet de adspurgte virksomheder i Region Hovedstaden og Region Midtjylland dog lidt hyppigere angiver i høj eller nogen grad at have udfordringer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. I Region Hovedstaden angiver 32 pct. af de adspurgte i høj grad og 31 pct. i nogen grad at have haft vanskeligheder inden for de seneste år. I Region Midtjylland angiver 21 pct. i høj grad og 32 pct. i nogen grad at have udfordringer.⁹

Surveyen viser også, at de små og mellemstore virksomheder ser ud til at være lidt mere udfordrede ift. at rekruttere kvalificeret arbejdskraft, idet 17 pct. af virksomhederne mellem 5-50 medarbejdere og 21 pct. af virksomhederne mellem 51-100 medarbejdere angiver, at de i *høj grad* er udfordrede. Det samme vurderer blot 2-3 pct. af de større virksomheder.¹⁰ Tidligere forskning har også peget på, at særligt SMV'ere har en udfordring i forhold til at rekruttere de rette medarbejdere. Bl.a. viser en undersøgelse, at hele 40 pct. af de nyansatte i små og mellemstore danske virksomheder fratræder deres nye stilling i løbet af det første år.¹¹ Overordnet

⁹ Herefter følger Region Syddanmark, hvor 19 pct. af de adspurgte virksomheder angiver i høj grad at have udfordringer og 18 pct. i nogen grad. I Region Sjælland er tallene hhv. 14 pct. og 12 pct. og endelig i Region Nordjylland 14 pct. og 7 pct.

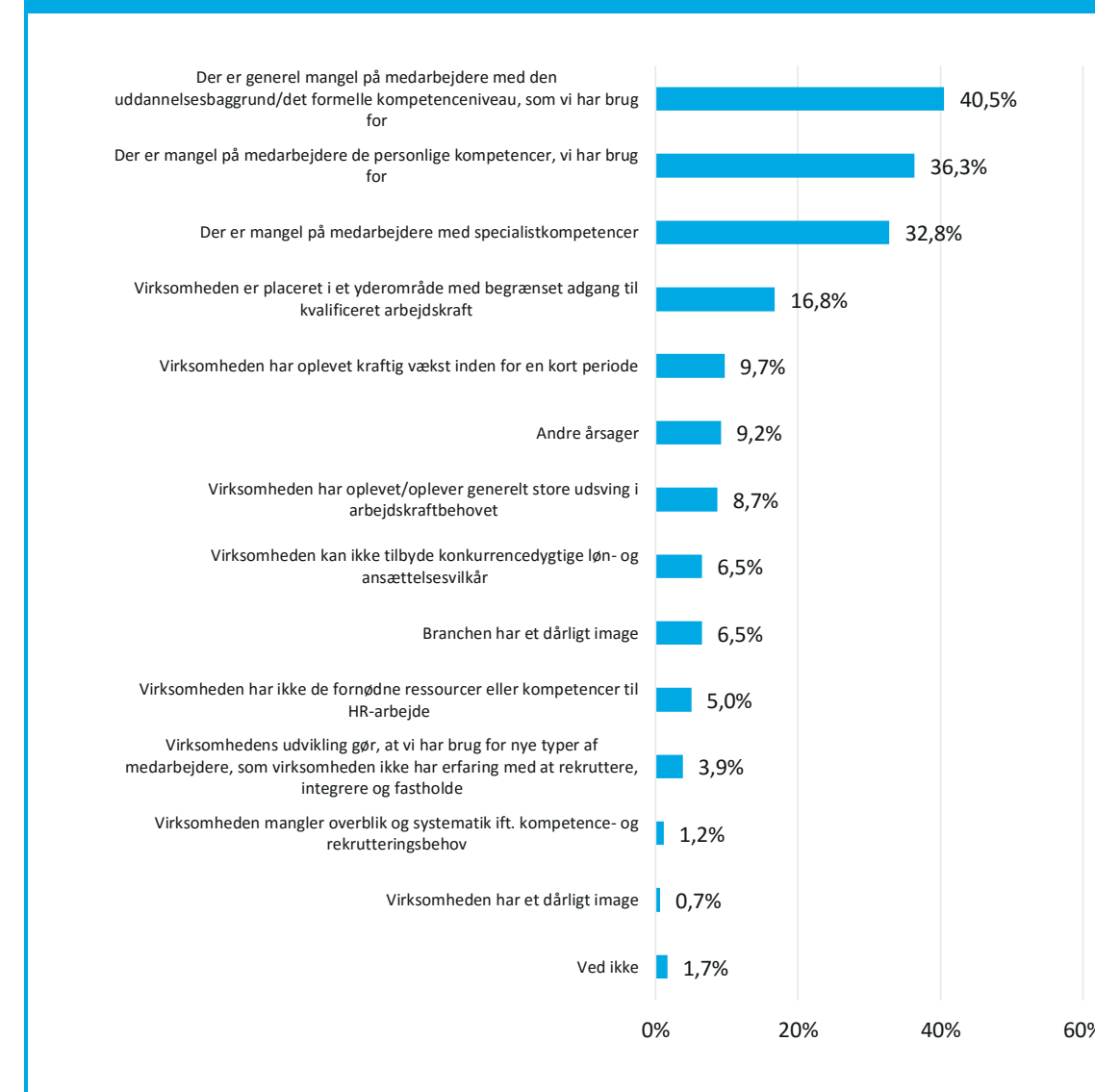
¹⁰ Det bemærkes, at der er 40 pct. og 50 pct. af de store virksomheder med hhv. 101-250 og over 250 ansatte, der svarer, at de i *nogen grad* er udfordrede i forhold til at rekruttere kvalificeret arbejdskraft, hvilket gør, at tallene samlet set er overensstemmende med det udfordringsbillede, der tegnes i CBS (2016): *Skills Gap in Denmark. Investigation of Børsens Top-1000*, side 8.

¹¹ DJØF Bladet (2013): *Små virksomheder rekrutterer for dårligt*, 4. december 2013, baseret på forskning fra Institut for Marketing & Management ved Syddansk Universitet, se <http://www.djoefbladet.dk/blad/2013/20/sm-aa-virksomheder-rekrutterer-for-d-aa-rligt.aspx>

er billedet dog, at det både er store og små virksomheder, som oplever udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft.

Ser vi nærmere på de vigtigste årsager til virksomhedernes udfordringer med at sikre sig adgang til kvalificeret arbejdskraft, viser den gennemførte virksomhedssurvey en forholdsvis ligelig fordeling på generel mangel på medarbejdere med det rette formelle kompetenceniveau, mangel på medarbejdere med de rette personlige kompetencer samt mangel på medarbejdere med specialistkompetencer, jf. figur 2.5.

Figur 2.5. Årsager til virksomhedens vanskeligheder med at sikre sig adgang til kvalificeret arbejdskraft



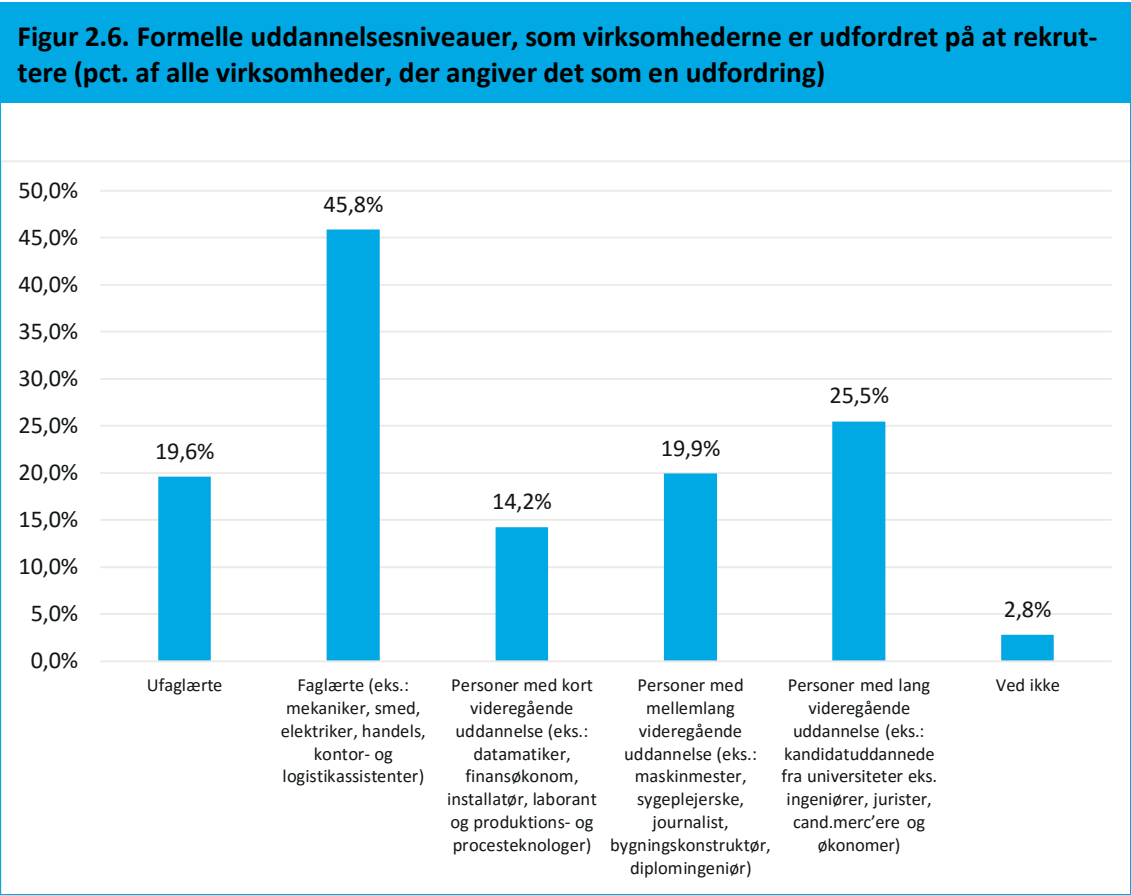
Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N = 603 blandt de virksomheder som i høj, nogen eller mindre grad har haft udfordringer med at rekruttere. Virksomhederne har kunnet afgive mere end et svar.

Når det kommer til medarbejdere med **det rette formelle kompetenceniveau**, viser virksomhedernes besvarelser, at det både drejer sig om faglært arbejdskraft, som knap halvdelen af de

adspurgte virksomheder har haft udfordringer med at rekruttere, jf. figur 2.6., og om videregående uddannelse, som der samlet set også er mange virksomheder, der har udfordringer med at skaffe, herunder medarbejdere med lang videregående uddannelse.

Vores interview viser i supplement hertil, at det ofte er medarbejdere med formelle tekniske, naturvidenskabelige og/eller håndværksmæssige kompetencer. Det samme billede ses i en række tidligere arbejdskraft- og kompetenceanalyser.¹²



Kilde: Surveyundersøgelse
N = 648. Virksomhederne har kunnet afgive mere end et svar.

Manglende personlige kompetencer er endvidere et område, som er i allerhøjeste fokus hos virksomhederne. Det drejer sig eksempelvis om kompetencer og evner til forhandling, samarbejde, konflikthåndtering og kommunikation.

Omkring 36 pct. af de adspurgte virksomheder oplever en mangel på medarbejdere med de personlige kompetencer, de har brug for. Det ser især ud til at være en udfordring ift. ufaglærte, personer med kort videregående uddannelse og faglærte.

¹² Se eksempelvis Oxford Research (2015): *Analyse af udbud og efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft i Region Syddanmark*; Region Hovedstaden (2014): *Hvilke kompetencer skaber vækst - Fremtidens Medarbejder*; Arbejdsbevægelsens Erhvervsråd (2013): *Velstand kræver uddannelse*; Oxford Research (2013): *Internationalisering af produktionssektoren*, Region Nordjylland (2010): *Fremkom 2 Hovedrapport*

Tidligere arbejdskraft- og kompetenceanalyser peger ligeledes på, at forskellige former for personlige kompetencer bliver stadig vigtigere for virksomheder. Flere og flere efterspørger eksempelvis håndværkere, der udover at være teknisk dygtige ”har hovedet med sig”. Det vil sige, at de skal være dygtigere sprogligt (teknisk engelsk) såvel som bogligt, og at de skal kunne agere som projektledere ’on site’. Konkret taler mange om ”den globale håndværker”, der tillige skal være fleksibel både i forhold til egne kompetencer og i forhold til arbejdstider og -steder.¹³

Andre analyser, der sætter fokus på ’servitization’ (forretningsmodeller, hvor produkter og service i højere grad smelter sammen), peger på, at nye typer af services typisk ændrer virksomhedens kompetencebehov og eksempelvis øger behovet for medarbejdere med analytiske evner til at sætte sig ind i kundens behov og forretning, arbejde kreativt, innovativt, projektorienteret og fleksibelt på tværs af virksomhedens afdelinger samt med kunder med forskellige fagligheder.¹⁴ Blandt case-virksomhederne i denne analyse ses denne udvikling bl.a. hos virksomheden Würth, der sælger værktøj.

Virksomhedsinterview peger tillige på en ’generationskløft’, der eksempelvis vedrører yngre medarbejders indstilling til forhold som sikkerhedsforståelse på arbejdspladsen, servicemindedhed over for kunder, fleksibilitet i forhold til ledelse og kolleger og i nogle tilfælde også en grundlæggende forståelse for, hvad det vil sige at være på en arbejdsplads, møde veludhvilet, til tiden mv.

Mangel på specialister, som hver tredje af de adspurgte virksomheder har udfordringer med at rekruttere, vedrører særligt højtuddannede og kort videregående uddannede og ser ud til at være særligt udtalt i Region Hovedstaden. I Region Hovedstaden angiver 44,9 pct. af de adspurgte således, at deres rekrutteringsudfordringer vedrører specialister. I Region Midtjylland er det tilsvarende tal 30,9 pct., i Region Nordjylland 29,8 pct., i Region Syddanmark 26,5 pct. og i Region Sjælland 19,2 pct. Kvalitative interview peger dog på, at ’specialisering’ i realiteten er noget, der påvirker kompetencekravene for medarbejdere inden for alle uddannelsesniveauer, og at virksomheder i hele landet oplever markante udfordringer med at skaffe specialister og nøglemedarbejdere.

Det drejer sig typisk om udfordringer med at besætte jobfunktioner, hvor grunduddannelse ikke er tilstrækkelig, men hvor der forventes ekstra faglighed og specialviden opnået via efter- og videreuddannelse, sidemandsoplæring og/eller lang eller særlig erfaring.¹⁵

Virksomhedsinterviewene har givet en række eksempler på sådanne ’ekstra’ kompetencer: Alfa Laval i Nakskov udvikler og sælger membraner og avancerede væskeseparatoringssystemer, og her

¹³ Oxford Research og EMUC (2013): *Det Blå Danmark” – arbejdskraft, kompetence- og uddannelsesbehov*, Oxford Research (2013): *Internationalisering inden for produktions- og fremstillingssektoren*, april 2013, samt EUC Nord (2012): *Undersøgelse af den maritime branches kompetencebehov 2012*

¹⁴ IRIS Group for LO (2015): *Når produkter og service smelter sammen – En analyse af ”servitization” i dansk industri, og hvad begrebet betyder for konkurrencekraft, jobindhold og kompetencebehov*, september 2015

¹⁵ En række tidligere analyser har fx afdækket, at erhvervsuddannede i fremtiden ikke ’blot’ forventes at have de tekniske kompetencer, som grunduddannelserne giver dem, men i højere og højere grad efterspørger specialiserede erhvervsuddannede: Oxford Research og EMUC (2013): *Det Blå Danmark – arbejdskraft, kompetence- og uddannelsesbehov* samt EUC Nord (2012): *Undersøgelse af den maritime branches kompetencebehov 2012*

efterspørges ingeniører med erfaring inden for membranfiltrering – et ekstremt specialiseret arbejdsområde, som få virksomheder i Danmark arbejder med. Hos Realdania Byg og By i København, der har 28 ansatte og køber og sælger ejendomme, efterspørges advokater, som også har forretningsforståelse, og arkitekter med viden om og erfaring med restaurering.

Ud over adgang til de rette kompetencer er virksomhederne desuden udfordret pga. deres **geografiske placering** uden for de store byområder. Det drejer sig om ca. 17 pct. af de adspurgte virksomheder i vores survey. I den sammenhæng er det centralt, at geografiske udfordringer ikke alene vedrører virksomheder i de såkaldte udkants- og yderområder, men reelt er en udfordring, som kan ramme alle virksomheder, der ligger i områder uden for de største danske byer.

Afslutningsvis ser vi, at udfordringer, der i mindre grad påvirker de adspurgte virksomheder, er forhold som image i branchen, manglende muligheder for at tilbyde konkurrencedygtige løn- og ansættelsesvilkår, manglende HR-ressourcer eller overblik over rekrutteringsbehov samt store udsving i rekrutteringsbehov.

2.4 TENDENSER DER VIL PÅVIRKE BEHOVET FOR KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

Mange tendenser og forhold er med til at påvirke behovet for kvalificeret arbejdskraft, både aktuelt og i fremtiden – alt lige fra samfundsmæssige forandringsdrivere som grøn omstilling, øget efterspørgsel efter samskabelse og samarbejde på tværs af den private og offentlige sektor over markeds-mæssige drivere som internationalisering og individualisering og til teknologiske forandringsdrivere som landvindinger inden for big data, cloud teknologi, robotter og automatisering.¹⁶

Helt overordnet vurderer vi dog, at særligt **fire udviklingstendenser og trends** ser ud til i meget høj grad at påvirke både behov og muligheder ift. virksomhedernes kompetenceforsyning.

De fire tendenser går på tværs af brancher, virksomhedsstørrelser og regioner, er aktuelle lige nu og ser ikke ud til at klinge af foreløbig:

- **Specialisering og øget kompleksitet:** Globalisering og økonomiske kriser skaber et øget konkurrencepres. For at vedblive at være konkurrencedygtige må virksomhederne specialisere sig, satse på ny teknologi samt øge videnindhold i produkter og ydelser. Samtidig er der stigende fokus på at udnytte forandringer og nye trends i markedet. Det handler om at vende markedernes omskiftelighed til en konkurrencefordel – der er fokus på virksomhedens agilitet, nye forretningsmodeller mv.
- **Urbanisering:** Affolkning af landdistrikter og yderområder giver i praksis alle områder uden for de største byer en stor geografisk udfordring ift. adgangen til kvalificeret arbejdskraft. Hvor det tidligere har været adgang og specialister og højtuddannede, der udfordrede virksomhederne uden for de største byer, vil virksomhederne i stigende grad

også opleve betydelige udfordringer ift. faglærte og personer med kort videregående uddannelse.

- **Demografi:** Arbejdsmarkedet vil i de kommende år stå over for en betydelig udfordring, idet et stort antal ældre arbejdstagere vil forlade arbejdsmarkedet, uden at der er tilstrækkeligt med unge, som træder ind på arbejdsmarkedet. Samtidig ses tendenser til en ny type 'generationskløft' mellem yngre og ældre medarbejdere i mange virksomheder som følge af meget forskellige opfattelser af 'de rigtige værdier' i forhold til arbejde, arbejdspladsen og privatlivet.
- **Digitalisering:** Eksponentielt voksende computerkraft medfører sammen med øgede internethastigheder, internet og things, kunstig intelligens og tilgængeligheden af big data store og hastige omvæltninger og nye udfordringer. Analyser viser, at investeringer i digitalisering forventes at kunne hentes hjem i løbet af få år, enten gennem mere effektiv produktion eller via øget salg.¹⁷ Digitalisering påvirker desuden virksomhedernes kompetenceforsyning på **fire dimensioner**:
 1. Digitalisering og automatisering af processer og funktioner giver nye muligheder for at minimere kompetenceforsyningsbehovet og frisætte medarbejderressourcer.
 2. Digitaliseringen ændrer dog samtidig typen af kompetencer og medarbejdere, der efterspørges, og giver derfor virksomhederne nye udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft. World Economic Forum anslår eksempelvis, at nye digitale teknologier vil overflødiggøre over 7 mio. jobs inden for verdens 15 største økonomier de næste fem år, mens der vil blive skabt over 2 mio. helt nye jobs.¹⁸
 3. Der er også opstået nye kanaler og rekrutteringsmetoder, som virksomhederne bliver nødt til at forholde sig til:
 - LinkedIn – særligt ift. højtuddannede og specialister
 - Facebook – særligt ift. de unge
 - Nye 'automatiserede' rekrutteringsservices – Speedrecruiting, LinkedIn, m.fl.
 4. Digitalisering og internet giver desuden bedre muligheder for at benytte freelancere, arbejde på tværs af geografier og tilbyde fleksible ansættelsesvilkår.

De beskrevne strukturer og udviklingstendenser er forhold, som virksomhederne skal være yderst opmærksomme på. Det gælder ikke mindst i en tid, hvor flertallet af virksomheder inden for få år i forvejen forventer at få udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft, og hvor der inden for de kommende 5-10 år med stor sandsynlighed vil opstå markante mangelsituationer på kvalificeret arbejdskraft. Vi må derfor forvente, at de nævnte udviklingstendenser kun vil

¹⁷ PwC (2016): *Industry 4.0. Building the digital enterprise*, se <http://www.pwc.dk/da/publikationer/2016/global-industry-40-building-your-digital-enterprise.pdf>

¹⁸ World Economic Forum (2015): *The Future of Jobs*

¹⁶ World Economic Forum (2016): *Preparing for the Workforce of the Forth Industrial Revolution*

sætte ekstra pres på virksomhedernes arbejde med kompetenceforsyning. Det gælder på den ene side ift. at skaffe medarbejdere med de helt rette kompetencer og viden, som bl.a. nye teknologier og øget specialisering fordrer. På den anden side ift. selve måden, hvorpå virksomhederne arbejder med rekruttering, fastholdelse og udvikling af kvalificeret arbejdskraft, der må tilpasses de udfordringer og nye muligheder, som digitalisering, urbanisering og den demografiske udvikling, bl.a. med store kulturelle og livsstilmæssige forskelle mellem ældre og yngre, resulterer i.

Tendenserne kan desuden yderligere medføre et ekstra pres på mange SMV'er, som dels ikke har mange ressourcer internt ift. HR og deres arbejde med kompetenceforsyning, dels ikke i samme grad som de store virksomheder er vant til at arbejde proaktivt og strategisk med kompetenceforsyning og løbende udvikle og afprøve nye strategier og tilgange.

I de følgende kapitler ser vi nærmere på virksomhedernes arbejde med at skaffe sig adgang til kvalificeret arbejdskraft.

Kapitel 3

Virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft.

3.1 INTRODUKTION

Kapitel 2 behandlede to centrale faktorer, der påvirker virksomhedernes mulighed for at skaffe sig adgang til kvalificeret arbejdskraft. Dels undersøgte vi strukturelle mangeludfordringer og dynamikker på det danske arbejdsmarked i form af jobåbninger. Dels skitserede vi den rolle, som eksempelvis nye teknologier og specialisering spiller for kompetencekrav.

Det er dog vigtigt at understrege, at uanset udfordringernes karakter spiller virksomhederne selv en afgørende rolle for kompetenceforsyningen. I det følgende undersøger vi derfor, hvordan virksomhederne arbejder med kompetenceforsyning, herunder i særlig grad hvad der kendetegner de 'proaktive' og 'succesfulde' virksomheder. Som det drøftes i kapitlet, er det vanskeligt at tale om egentlige succesfulde virksomheder i sammenhæng med kompetenceforsyning. Kapitlet viser dog, at der er en mindre andel af de danske virksomheder, som ser ud til at være særligt systematiske, strategiske og proaktive i deres kompetenceforsyningsarbejde og hermed også er gode til at tackle de kompetenceforsyningsudfordringer, de står over for, på både kort og langt sigt. Hermed peger analysen også på, at der er en relativt stor gruppe af virksomheder, særligt SMV'er, der med fordel kunne arbejde langt mere systematisk, strategisk og proaktivt med kompetenceforsyning.

3.2 KOMPETENCEFORSYNING I ET VIRKSOMHEDSPERSPEKTIV

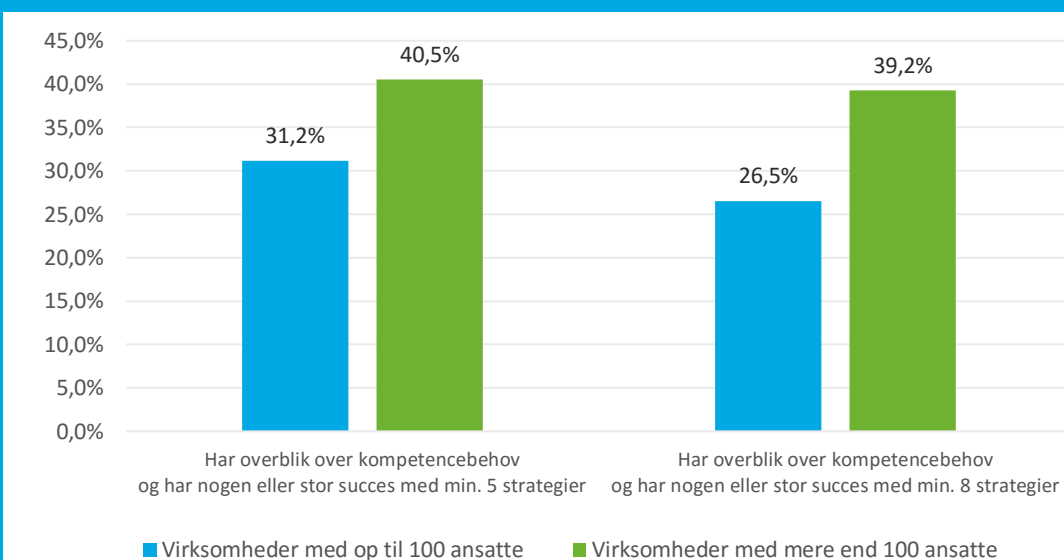
Som nævnt er et særligt fokus for analysen de proaktive virksomheder. Det er virksomheder, som på forskellig vis har været udfordret på adgangen til kvalificeret arbejdskraft, og som resultat heraf har iværksat særlige og effektfulde indsatser for at imødegå udfordringerne. Når vi ser på tværs af virksomhederne, er det særligt de følgende karaktertræk, som kendetegner de proaktive virksomheder;

- **De har koblet kompetenceforsyningsindsatsen med virksomhedens strategi og forretningsmodel.** Med andre ord placeres kompetenceforsyning i hjertet af virksomhedens strategiske udviklingsarbejde.
- **De har overblik over egne kompetenceforsyningsbehov** og har et indgående kendskab til specifikke udfordringer ift. virksomhedens delarbejdsmarked. Desuden arbejder virksomhederne aktivt med at analysere og forbedre kompetenceforsyningssituationen på både kort og lang sigt.
- **De arbejder systematisk** med at definere, beskrive og tydeliggøre indhold af og krav til jobprofiler, udviklings- og opkvalificeringsmuligheder, karriereveje mv

- **De er proaktive og strategiske** ift. at igangsætte en relativt bred vifte af initiativer indenfor, der både adresserer udfordringer på den korte bane og den mere langsigtede indsats ift. at opbygge og vedligeholde virksomhedens fremadrettede kompetenceforsyningskæde.

I figur 3.1 illustrerer vi, med udgangspunkt i vores stikprøve, hvor stor en andel af virksomhederne, som både har en høj grad af overblik over kompetencebehov, og som samtidig igangsætter og har succes med flere kompetenceforsyningsstrategier.

Figur 3.1. De proaktive virksomheder: Andel virksomheder som i høj grad har overblik over deres kompetencebehov og som samtidig har nogen eller stor succes med flere kompetenceforsyningsstrategier



Kilde: Virksomhedssurvey

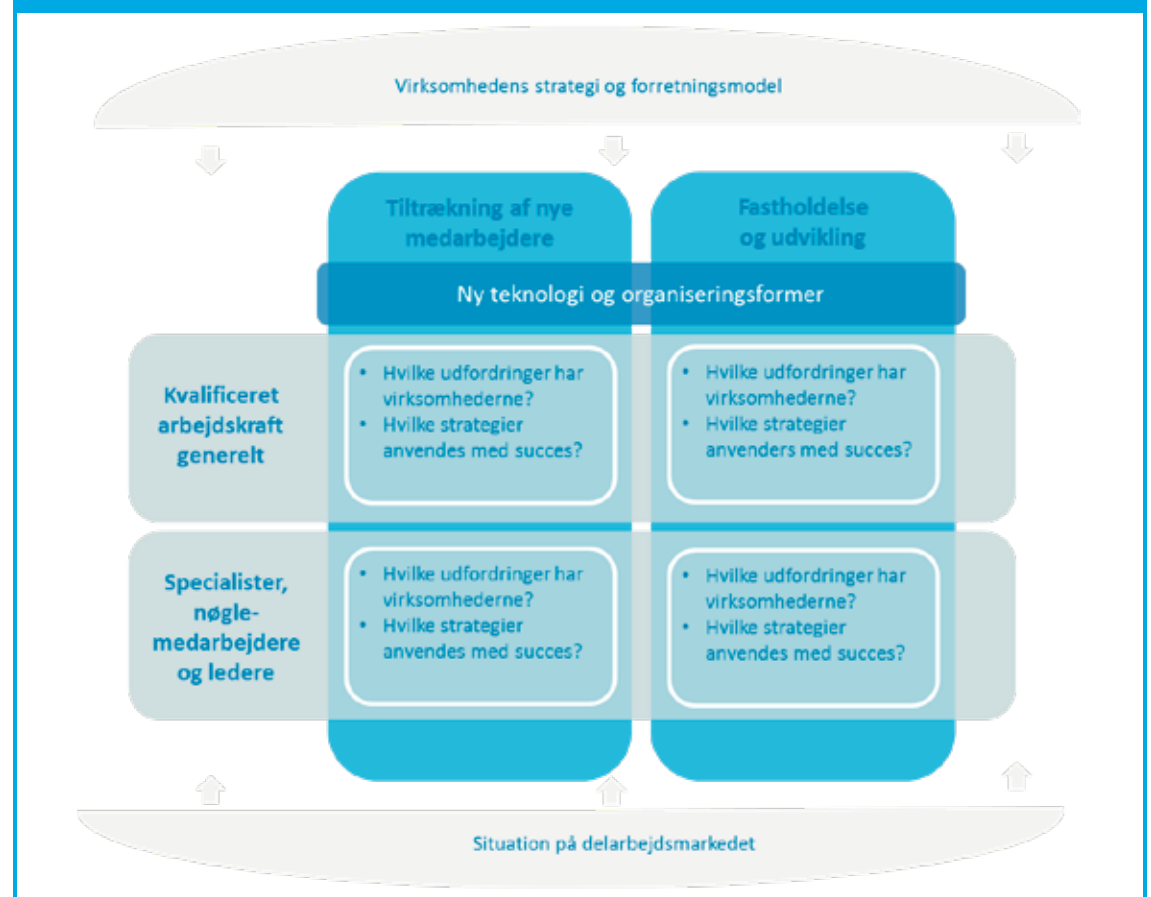
Note: Virksomheder med op til 100 ansatte, N = 648, Virksomheder med mere end 100 ansatte, N = 79

Figuren viser, at det kun er ca. en tredjedel af virksomhederne, der i høj grad har overblik over kompetencebehovene – og som samtidig har stor eller nogen succes med en bred vifte af strategierne. Den viser endvidere, at andelen af proaktive virksomheder er lidt lavere blandt de små og mellemstore virksomheder, om end forskellen til de store virksomheder er relativt begrænset. Selvom behovet umiddelbart er størst hos SMV'erne, synes der med andre ord at være potentialer for at styrke virksomhedernes kompetenceforsyning – uanset størrelse.

Når man går et spadestik dybere, viser vores analyse, at der er en stor mangfoldighed i de udfordringer, som virksomhederne konfronteres med, fx afhængig af geografi, virksomhedsstørrelse og hvilke specifikke typer af arbejdskraft og kompetencer virksomhederne har behov for. Tilsvarende er der en stor diversitet i de konkrete strategier og indsatser, som virksomhederne iværksætter for at imødegå udfordringerne.

Nedenstående matrixfigur (figur 3.2) illustrerer de dimensioner, som de proaktive virksomheder arbejder med inden for kompetenceforsyning. Den udgør samtidig en struktur for analysen i kapitel 4, 5 og 6.

Figur 3.2. Matrix for de proaktive virksomheders kompetenceforsyning



Over- og underliggøren illustrerer to centrale gennemgående træk ved de proaktive virksomheder, der vil blive uddybet i afsnit 3.2 i dette kapitel. Det er dels, at de har en tæt sammenhæng mellem deres virksomhedsstrategi, forretningsmodel og kompetenceforsyning. Dels situationen på virksomhedens delarbejdsmarked, hvor der bl.a. kan være udfordringer forbundet med virksomhedens geografiske placeringer, specialistmangel eller lignende.

Midten af figuren illustrerer, at virksomhedernes kompetenceforsyning sker på to dimensioner. Den første dimension, som kapitel 4 og 5 går i dybden med, er opdelt på to overordnede, klassiske tilgange til kompetenceforsyning;

- **Rekruttering** omfatter de aktiviteter, der handler om at identificere og ansætte nye kvalificerede medarbejdere
- **Fastholdelse og udvikling** refererer til de aktiviteter i virksomheder, der har sigte på at holde på de medarbejdere, som man allerede har ansat, samt opretholde og udvikle disse medarbejders kompetenceniveau, produktivitet og innovationskapacitet.

Den anden dimension (som ligger vandret i figuren) handler om, hvilken medarbejdergruppe/kompetenceprofiler, som virksomheden konkret efterspørger på sit delarbejdsmarked. Den er ligeledes opdelt i to forskellige kategorier¹⁹;

- **Kvalificeret arbejdskraft generelt.** Det vil sige efterspørgsel efter medarbejdere, der opfylder et bestemt formelt uddannelsesniveau, og som *gruppe* betragtet er afgørende for forretningen. Det kan fx være faglærte håndværkere, ingeniører, akademiske generalister mv.
- **Specialister, nøglemedarbejdere og ledere.** Med andre ord forretningskritiske og mere specifikke profiler. Der kan fx være tale om højtspecialiserede it-medarbejdere eller erfarne projektledere.

Analysen viser en række forskelle i både udfordringer og indsatser, alt efter om der er tale om kvalificeret arbejdskraft generelt eller specialister. Samtidig knytter der sig ligeledes forskelle i udfordringer og indsatser, afhængig af om virksomheden forsøger at rekruttere eller fastholde. Det vil blive uddybet nærmere i kapitel 4 og 5.

Endelig illustrerer den lodrette bjælke i figuren, at en virksomhed også kan adressere sin kompetenceforsyning ved at benytte **nye teknologier og nye organisatoriske greb** for at imødegå kompetencemangler. Det drejer sig eksempelvis om automatisering eller brugen af fleksible ansættelser, vikarer og freelancere. Det er temaet for kapitel 6.

3.3 POTENTIALER FOR AT ARBEJDE MERE SYSTEMATISK MED KOMPETENCEFORSYNING

Indledningsvis skal det understreges, at analysen viser, at det er vanskeligt at tale entydigt om succesfulde virksomheder i sammenhæng med kompetenceforsyning. De virksomheder, som gør noget særligt aktivt, gør det netop, fordi de er udfordrede. Også selvom virksomhederne oplever resultater af deres indsatser, fjerner det som oftest ikke udfordringerne fuldstændigt. Interessant er det også, at flere af de proaktive virksomheder selv udtrykker, at de kan og bør blive endnu bedre og mere systematiske i deres arbejde med kompetenceforsyning.

Samtidig er de succesfulde indsatser ikke en 'one-size-fits-all'. Hvad den enkelte virksomhed gør og har succes med er ofte meget afhængigt af, hvad det er for kompetencer mere præcist, der efterspørges, samt den enkelte virksomheds forretningsmodel, organisation, branche og delarbejdsmarked.

Ikke desto mindre kan der spores to fællestræk på tværs af de virksomheder, som vi har interviewet, og som arbejder proaktivt med deres kompetenceforsyning.

¹⁹ En tilsvarende opdeling benyttes af World Economic Forum (2016); "

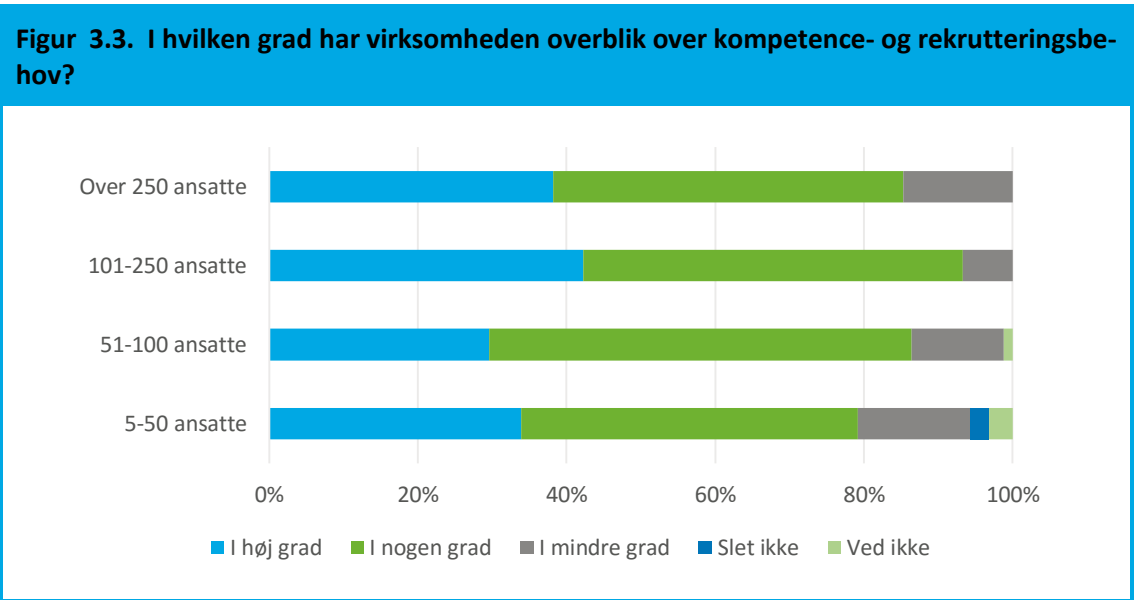
- En evne til at koble kompetenceforsyningsindsatsen med virksomhedens strategi og forretningsmodel. Med andre ord placeres kompetenceforsyning i hjertet af virksomhedens strategiske udviklingsplaner.
- En evne til at skabe sig overblik over virksomhedens delarbejdsmarked – dvs. hvilke medarbejdere der specifikt er målgruppen for indsatsen, herunder geografisk og uddannelsesmæssigt. Desuden forsøger virksomhederne at analysere og forbedre kompetenceforsyningssituationen på både kort og langt sigt.

Samlet set peger analysen på, at et stort antal virksomheder i dansk erhvervsliv arbejder relativt proaktivt og strategisk med kompetenceforsyning, og at langt størstedelen af virksomhederne igangsætter og lykkes med flere forskellige strategier for at overkomme udfordringer med kvalificeret arbejdskraft. Det er samtidig få virksomheder, der slet ikke igangsætter og lykkes med noget.

Inden for de seneste år er der kommet et forhøjet fokus på at være mere 'udadvendte' og samarbejdende ift. at overkomme de mere strukturelle udfordringer med kompetenceforsyning. Analysen peger dog også på, at der for en betydelig del af danske virksomheder er et stort forbedringspotentiale ift. at arbejde mere proaktivt og strategisk med kompetenceforsyning:

- Først og fremmest er det tydeligt, at der stadig er potentiale for en stærkere kobling mellem virksomhedens overordnede strategiske fokus og forretningsmodel på den ene side – og evnen til at identificere, rekruttere og fastholde de kvalificerede medarbejdere på den anden side.
- Mange virksomheder mangler systematik i deres kompetenceforsyningsindsats, dvs. en mere systematisk indsats i forhold til at få kortlagt og tydeliggjort de helt konkrete kompetencebehov, udviklings- og karriereveje samt indhold af arbejdsopgaverne og de deraf følgende krav til jobprofilerne.
- Der er en tendens til at opfatte kompetenceforsyning i en relativt traditionel forstand, dvs. det som vedrører at "hyre og fyre" ansatte, frem for som en strategisk og langsigtet "supply-chain"-management af kompetenceforsyningen.
- Især mindre virksomheders tiltag har en relativ 'reaktiv' karakter. Man ansætter med andre ord, når spidsbelastningerne opstår frem for at tænke langsigtet.
- Desuden mangler de små virksomheder i mange tilfælde den fornødne kapacitet til at skabe sig overblik over efterspørgsel og udbud samt at iværksætte relevante indsatser.
- De større virksomheder, vi har interviewet, ofrer i mange tilfælde væsentlige ressourcer på rekrutterings- og fastholdelsesindsatser. Virksomhederne vurderer, at tiltagene samlet set virker, men den systematiske evaluering af indsatserne – hvilke af dem, som reelt giver merværdi – synes stadig begrænset.
- Mange virksomheder arbejder med digitalisering, omorganisering og outsourcing som led i virksomhedernes generelle bestræbelser på at øge effektivitet og konkurrencekraft. Det er dog kendetegnende, at den strategiske kobling mellem disse tiltag og kompetenceforsyning synes relativt begrænset.

Dette indtryk underbygges af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Nedenstående figur 3.3. illustrerer, at der inden for alle virksomhedsstørrelser er en stor gruppe i stikprøven, som i nogen grad har overblik over kompetence- og rekrutteringsbehov. Der er samtidig relativt få (ca. 1/3), som i høj grad har overblik over deres egen kompetenceforsyning.



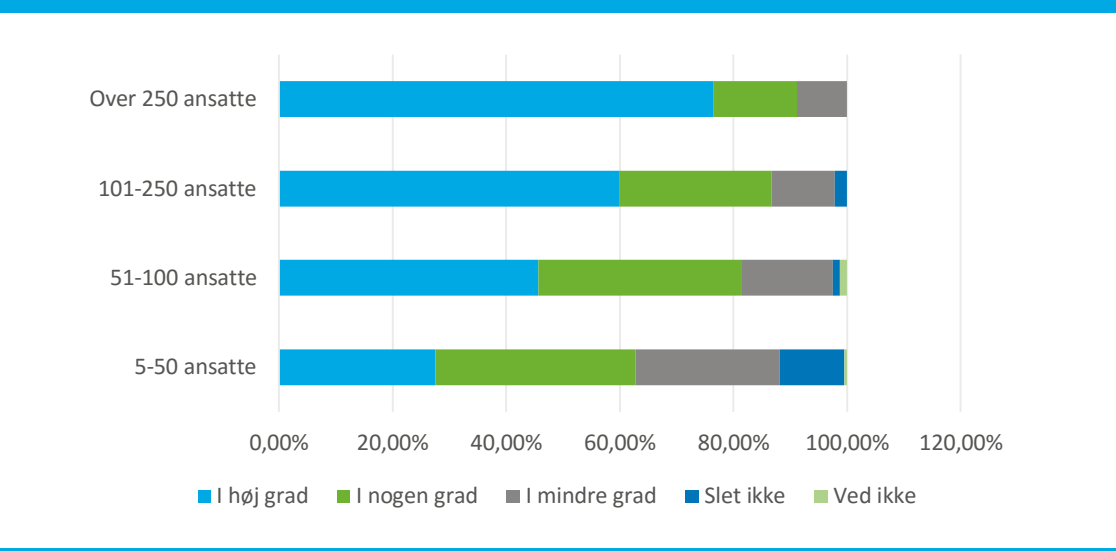
Kilde: Surveyundersøgelse
Note: N=727

Det vil sige, at selv om en stor del af virksomhederne udviser en vis grad af systematik, peger resultatet på, at der er et potentiale i at styrke virksomhedernes overblik og systematik yderligere. I denne sammenhæng er det endvidere interessant, at potentialet både synes at være til stede hos de store og små virksomheder.

Som vores interviewundersøgelse peger på, er udfordringerne dog meget forskellige alt efter virksomhedsstørrelse. For de små virksomheder er det ofte vanskeligt at arbejde strategisk og systematisk med kompetenceforsyning, grundet begrænsede ressourcer og viden. De større virksomheder er derimod ofte udfordret på at skabe sig overblik over kompleksiteten i kompetencebehovene i en stor organisation, hvor ledelsen ofte sidder langt fra den daglige drift.

Når man endvidere ser på virksomhedens evne til jævnligt og systematisk at drøfte kompetenceudvikling med medarbejderne (figur 3.4), tegner der sig et lignende billede, om end størrelsen på virksomheden her har en klar betydning. Særligt blandt de små virksomheder synes systematikken begrænset.

Figur 3.4. Drøfter virksomheden jævnligt og systematisk kompetenceudvikling med medarbejdere?

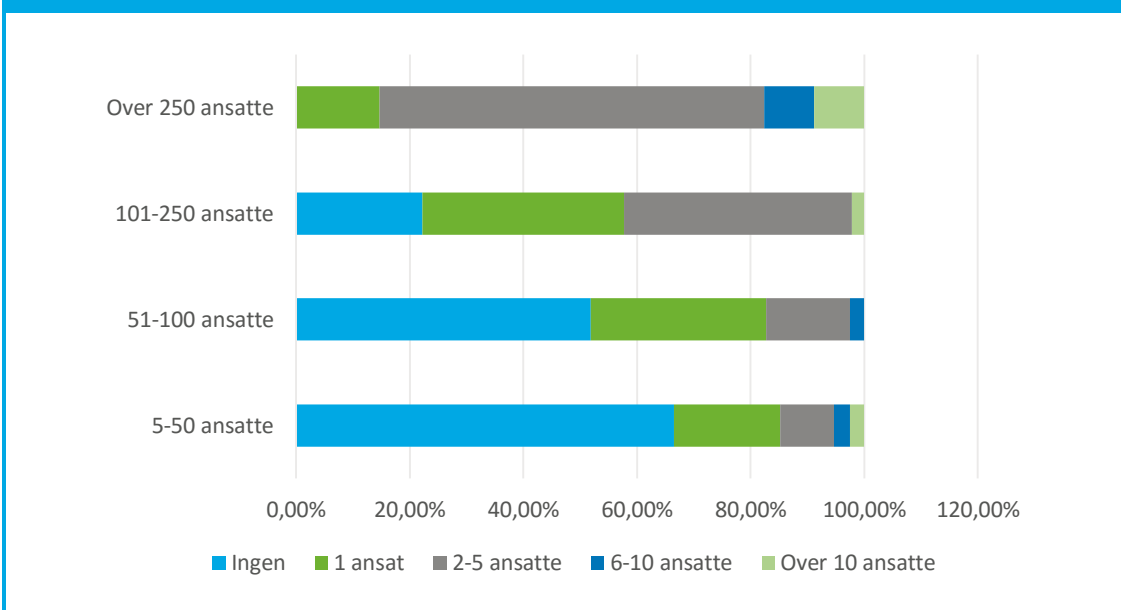


Kilde: Surveyundersøgelse
Note: N=727

Det er ikke nødvendigvis en udfordring for alle virksomheder, da mindre virksomheder generelt er præget af en tæt daglig interaktion mellem medarbejderne og lederne, som muligvis kompenserer for den manglende systematik.

Samtidig har de mindre virksomheder generelt ikke de samme HR-muskler som større virksomheder (figur 3.5.). En mangel på en dedikeret HR-funktion kan betyde, at rekrutteringen bliver usystematisk, og at nye medarbejdere ikke i tilstrækkelig grad kommer "om bord" eller på anden måde fastholdes i virksomheden. Som før er det ikke nødvendigvis et problem for alle virksomhederne, men det tegner et billede af, at mange SMVer har begrænsede ressourcer internt for at skabe større systematik og strategisk sigte i kompetenceforsyningen.

Figur 3.5. Hvor mange personer i virksomheden arbejder fuld tid med HR og personaleforhold?



Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N=727

I de næste kapitler vil vi se på, hvordan nogle af de dygtigste og de proaktive virksomheder konkret arbejder med kompetenceforsyning. Vi starter med rekruttering i kapitel 4, fastholdelse og udvikling i kapitel 5 og omorganisering og brug af teknologi i kapitel 6.

Kapitel 4

Tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft - succesfulde virkemidler

4.1 INTRODUKTION

Som vist i kapitel 2 oplever en forholdsvis stor del af de adspurgte virksomheder udfordringer med *tiltrække* kvalificeret arbejdskraft. I dette kapitel ser vi nærmere på, hvilke rekrutteringsstrategier og indsatser de 'dygtige' virksomhederne vælger, når de skal rekruttere nye medarbejdere, alt efter hvilke udfordringer de oplever.

På det helt overordnede niveau viser virksomhedssurveyen, at langt de fleste virksomheder anvender og oplever at have succes med rekruttering gennem personlige netværk. Overordnet ses det i figur 4.1, at den mest anvendte og succesfulde strategi er at rekruttere gennem sit personlige netværk, hvilket 3 ud af 4 virksomheder angiver at have stor eller nogen succes med.

Figur 4.1. De mest anvendte rekrutteringsstrategier, som virksomheder (med +5 ansatte) har succes med (andel virksomheder, der angiver, at de i høj eller nogen grad har succes med følgende strategier ud af alle virksomheder, som har besvaret spørgsmålet)



Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N=744-796. Strategierne er rangeret efter anvendelsesgrad, hvor den strategi, som flest anvender med høj eller nogen succes tilsammen står øverst, herefter den som næst flest anvender med succes osv. Det bemærkes, at andelen af virksomheder i denne undersøgelse, der angiver at tage lærlinge, ligger noget højere end andre analyser, bl.a. fra AE (2015), der viser at kun lidt mere end hver fjerde private virksomhed med mindst fire ansatte, der tager lærlinge.

Der er også mange virksomheder, der har succes med særlige indsatser for at integrere nye medarbejdere i jobbet og i virksomheden (onboarding) – en strategi som ligger på kanten mellem rekruttering og fastholdelse, men som vi her i analysen behandler som en del af rekrutteringen. Også fordelagtige ansættelsesvilkår i form af fleksibilitet, hjemmearbejdsplads, interne karriereveje er forholdsvis anvendte.

En mere langsigtet type strategi, som en forholdsvis høj andel af virksomheder benytter med stor succes, er tillige at sikre sin kompetenceforsyningskæde via unge under uddannelse – enten

ved at tage lærlinge, ansætte studentermedhjælpere eller praktikanter samt at ansætte lærlinge efter endt uddannelse.²⁰

Det er klart, at store virksomheder med egne HR-afdelinger alt andet lige har andre muligheder for at igangsætte tiltag end de helt små virksomheder. Når vi tager højde for virksomhedsstørrelse, viser undersøgelsen dog, at de strategier, der hyppigst anvendes med stor eller nogen succes af alle virksomheder uanset størrelse, er rekruttering gennem personlige netværk og ansættelse af folk under det kompetence-/uddannelsesniveau, virksomheden reelt har behov for med efterfølgende opkvalificering.

Det er derimod i særlig grad de store virksomheder (over 100 ansatte), der angiver at have succes med 1) løbende at optimere og målrette jobopslag og kanaler til søgning efter kandidater, 2) særlige indsatser for at integrere nye medarbejdere i jobbet (onboarding) samt 3) at tilbyde fordelagtige ansættelsesvilkår. Der er derimod ingen af de nævnte strategier i surveyen, hvor flere mindre virksomheder angiver at have succes med at anvende disse end de større virksomheder.

Der er herudover også forskel på strategierne, alt efter hvilke typer af arbejdskraft virksomheden har udfordringer med at rekruttere. Nogle strategier egner sig særligt godt til tiltrækning af arbejdskraft generelt set, mens der skal andre strategier til ved tiltrækning af specialister og nøglemedarbejdere. Også medarbejdernes uddannelse spiller ind på, hvilke rekrutteringsstrategier virksomhederne anvender.

Vi ser i både survey og interview en tendens til, at virksomheder, der har udfordringer med at rekruttere højtuddannede, generelt set gør aktivt brug af flere typer af strategier, end virksomheder der har udfordringer med at rekruttere faglærte.

Der er særligt tre typer af strategier, som virksomheder, der har udfordringer med at rekruttere højtuddannede, angiver *hyppigere* at anvende *med stor succes*, end virksomheder der har udfordringer med at rekruttere faglærte. Det drejer sig om *at* tilbyde fordelagtige ansættelsesvilkår (fleksibilitet mv.), *at* ansætte studentermedhjælpere/praktikanter, og *at* have særlige indsatser for at integrere nye medarbejdere i jobbet (onboarding).

Omvendt har en lidt større andel af de virksomheder, der har udfordringer med at rekruttere faglærte, stor succes med *at* anvende talent- og trainee-programmer og *at* ansætte lærlinge efter endt uddannelse, end virksomheder der har udfordringer med at rekruttere højtuddannede.

Alt imens 'gængse metoder' som brug af personligt netværk, lærlinge og fordelagtige ansættelsesvilkår for mange virksomheder er succesfulde strategier, når det kommer til at rekruttere nye medarbejdere, er der også nogle virksomheder, der prøver nye og andre typer af strategier. De kvalitative interview peger således på en stigende tendens til at afprøve innovative og i nogle

²⁰ Her skal det bemærkes, at andre analyser viser et lavere niveau for andelen af virksomheder, der tager lærlinge, se eksempelvis AE (2015): *Store virksomheder tager ikke nok ansvar for fremtidens faglærte*, se http://www.ae.dk/sites/www.ae.dk/files/dokumenter/analyse/ae_store-virksomheder-tager-ikke-ansvar-for-fremtidens-faglaerte.pdf

tilfælde mere radikale tiltag, dog typisk med hjørner op ad noget eksisterende, fx hvor en virksomhed tager initiativ til at oprette nye erhvervsuddannelser (COOP) eller opretter sit eget vikarbureau (NCC).

Skal vi for alvor forstå, hvorfor virksomheder anvender og har succes med bestemte strategier, skal vi dog også forstå de specifikke udfordringer, som den enkelte virksomhed står over for. I det følgende dykker vi derfor både ned i de mere specifikke udfordringer, som virksomhederne står over for, og gennemgår herefter eksempler på succesfulde strategier for henholdsvis tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft generelt set (afsnit 4.2) og tiltrækning af nøglemedarbejdere og specialister (afsnit 4.3).

4.2 SUCCESFULDE STRATEGIER FOR TILTRÆKNING AF KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT GENERELT

De udfordringer, som fylder mest blandt virksomhederne i forbindelse med tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft generelt, er flaskehalse og balanceudfordringer, at finde/tiltrække personer med det rette mix af faglige kvalifikationer og personlige kompetencer og at få nye medarbejdere godt 'ombord' og indlejret i virksomhedskulturen, forretningsmodellerne og produktsortimentet. Fremtidige mangelsituationer på arbejdsmarkedet er også noget, der optager de mere fremsynede og proaktive virksomheder. Hertil kommer, at nogle virksomheder oplever særlige udfordringer som følge af deres **geografiske placering**, hvilket som nævnt er en problematik, der ikke er særligt forbeholdt bestemte danske regioner, men som nærmere er en land-by problematik, som ses i alle regioner.

Når vi ser på tværs af de proaktive virksomheder, er det kendetegnende for dem, at de:

- Har stort fokus på kommende medarbejdernes personlige kompetencer og potentialer
- Plejer deres netværk og optimerer deres fremtidige rekrutteringskanaler
- Tager medansvar på uddannelsesområdet og over for personer på kanten af arbejdsmarkedet
- Har fokus på at sikre, at nyansatte medarbejdere kommer godt ombord i virksomheden, så de ikke forlader jobbet igen inden for det første "kritiske" år.

I det følgende præsenteres en række virkemidler, som disse virksomheder bl.a. benytter, og som synes særligt perspektivrige, når det kommer til rekruttering af generel velkvalificeret arbejdskraft.

4.2.1 Fokus på kommende medarbejderes personlige kompetencer og potentialer

Kvalificeret arbejdskraft vedrører en vifte af forskellige kompetencer, der både tæller faglige, personlige og virksomhedsspecifikke kompetencer. Udfordringen for virksomhederne består typisk i at finde og tiltrække medarbejdere, der besidder det rette mix af faglige kvalifikationer og personlige kompetencer.

Både denne og andre analyser tydeliggør, at personlige kompetencer i stigende grad tillægges afgørende værdi, når nye medarbejdere ansættes. I den sammenhæng er det centralt, at flere af interviewvirksomhederne angiver, at de i mange sammenhænge tillægger de personlige kompetencer lige så stor vægt som de faglige kvalifikationer, se boks 4.1:

Boks 4.1. Citater om vigtigheden af personlige kompetencer

"For os er kvalificeret arbejdskraft dem, der kan indgå i et team, som kan samarbejde og kan få ting til at fungere som en helhed. Det er ikke så væsentligt, at de har en uddannelse – vi bruger sidemandsoplæring". (Fabrikschef Martin Bach, Heta, Lemvig, 65 ansatte, producent af brændeovne)

"Det er i forhold til vores tekniske profiler, at vi skal være ret sikre på uddannelsesniveaue, men for de andre funktioner betyder uddannelsesbaggrunden ikke så meget. Det er i højere grad erfaringen og motivationen, der tæller. Vi lægger vægt på omstillingsparathed, håndtering af forandringer, mobilitet og at man trives, når det går hurtigt, har agilitet og kan arbejde i et internationalt miljø. Dvs. for os kommer der 100 andre ting før papirer". (Anja Berlin, HR and recruitment, Nordic Sugar, København, Nakskov og Nykøbing Falster)

Rekruttering gennem personlige netværk

Vigtigheden af personlige kompetencer spiller godt sammen med, at rekruttering gennem personlige netværk er en så anvendt – og succesfuld – strategi, uanset type og størrelse af virksomheder. Det gælder både, når det kommer til generel kvalificeret arbejdskraft og til specialister, men den type af netværk, som virksomhederne anvender, kan variere:

Der peges på flere typer af netværk, alt efter branche og lokal geografi:

- Personlige netværk (venner og familie – eksempelvis fremhæver Nordic Sugar i Nakskov dette, fordi virksomheden rekrutterer medarbejdere fra et meget lokalt opland)
- Kollegiale netværk fra branchen (tidligere kolleger, studiekammerater eller andre forretningsforbindelser, bl.a. inden for den finansielle verden, hvor Middelfart Sparekasse angiver, at der er et stærkt netværk)
- Professionelle netværk, hvor nogle virksomheder peger på, at de rekrutterer medarbejdere via lærere fra den lokale erhvervsskole (Hytek), mens andre peger på fag-faglige netværk inden for nogle ret specifikke fagområder (her er vi særligt ovre i specialistdelen, fx NCC og Grundfos, jf. afsnit 4.3.)

Fordelen ved de personlige netværk er, at det er ressourcebesparende at anvende disse sammenlignet med traditionelle åbne opslag, og at det giver gode muligheder for at tage højde for de personlige kompetencer 'på forhånd'.

"Vi får typisk henvendelser fra nogen, der kender nogen, når det kommer til rekruttering. Det handler meget om vores netværk. Vores medarbejdere kommer jo fra andre virksomheder, er tilfredse med at være hos os og anbefaler andre at søge hertil. Jeg har selv været i branchen i mange år, været kollega med mange i årenes løb og er derfor tæt på branchen. Det er en klar fordel". (Carl Ejner Andersen, grundlægger af CE-TEC, offshore rådgivningsvirksomhed, Esbjerg, 20 ansatte)

En stor virksomhed som Danfoss har formaliseret netværksrekrutteringen i form af et 'Talent Ambassador Programme', som indebærer, at medarbejderen får en præmie, hvis vedkommende anbefaler en person fra sit netværk til en stilling, og vedkommende efterfølgende bliver i virksomheden i mindst et halvt år.

Netværk med et mere *lokalt eller regionalt sigte* eksisterer mange steder, eksempelvis i form af erhvervsråd, Rotary og sportsklubber, men er samtidig noget af det, som flere virksomheder uden for de store byer efterspørger mere af med henblik på at skabe et stærkere samarbejde om rekruttering af arbejdskraft til et lokalområde uafhængigt af brancher. Vi har både hørt om sådanne tanker blandt virksomheder på Lolland og i Sønderjylland, og idéen er, at virksomhederne i højere grad end i dag skal hjælpe hinanden med at markedsføre et lokalområde for udefrakommende arbejdskraft, finde arbejde til medfølgende ægtefæller o. lign. (Jf. kapitel 7).

Løbende optimering og målretning af jobopslag og kanaler til søgning efter kandidater
Forskellige former for personlige netværk rækker imidlertid langt fra i alle tilfælde, og mange virksomheder er opmærksomme på løbende at optimere og målrette deres jobopslag og kanaler til søgning efter kandidater, som de ellers ikke er i kontakt med.

Et eksempel på dette er energiselskabet SEAS-NVE (hovedkontorer i Svinninge og Haslev, 625 ansatte), der er begyndt at anvende Facebook aktivt ift. at nå ud til flere unge ansøgere. Denne strategi har hurtigt givet succes, men det kræver samtidig en del arbejde at have en Facebook-side, da der hele tiden skal ske noget og postes nye aktiviteter, hvis man skal fange de unge.

Også LinkedIn er blevet et stadigt vigtigere værktøj for mange af de virksomheder, vi har interviewet, og anvendes i dag hyppigere end traditionelle jobportaler, når administrative og mere videntunge stillinger skal besættes. Men det afhænger meget af typen af stilling, hvilken portal virksomhederne anvender. Skal virksomhederne rekruttere faglærte såsom chauffører, er det eksempelvis Jobindex, der anvendes. I andre tilfælde er det mere specialiserede portaler, der anvendes. Portalen Head AHead har eksempelvis specialiseret sig til hotel- og restaurationsbranchen.

Pointen er, at mange af de succesfulde virksomheder i stigende grad differentierer deres brug af jobopslag og kanaler, når de søger kvalificerede kandidater, for enten at nå så bredt ud som muligt eller at få fat i en helt bestemt målgruppe.

Nogle virksomheder har imidlertid fortsat bedst erfaringer med at rekruttere i mere traditionelle medier. Et eksempel på dette er Nordic Sugar, hvis produktionsenheder er beliggende på Lolland. Virksomheden annoncerer typisk lokalt, når den søger nye medarbejdere hertil (se boks 4.2).

Boks 4.2. Brug af lokal annoncering i Nordic Sugar

Nordic Sugar fremstiller sukker og har produktionsenheder i Nykøbing Falster og Nakskov. Hovedkontoret ligger i København. Virksomheden har 520 ansatte i Danmark.

Til produktionsenhederne i Nakskov og Nykøbing Falster efterspørger Nordic Sugar – udover faglært og ufaglært arbejdskraft – primært ingeniører og maskinmestre. Deres oplevelse er, at det er mærkbart vanskeligere at rekruttere til fabrikken i Nakskov end i Nykøbing Falster (hvortil "der er længere").

Derfor vælger de bevidst at se fabrikkerne som én enhed, og spørger folk, der søger i Nykøbing, om de alternativt kunne være interesserede i ansættelse i Nakskov.

Nordic Sugar er gået tilbage til at annoncere i lokale aviser, efter i en periode at have fokuseret på elektroniske medier – de lokale aviser giver udmærkede resultater. De er også gået bort fra at forsøge at finde de bedste af de bedste ved at søge folk, der kommer langvejs fra, fx Roskilde og Holbæk. Erfaringen er, at de ikke holder mere end et år, hvis de skal pendle.

"Vi har held med at rekruttere unge, der har læst på DTU, men har haft deres opvækst på Lolland og Falster og er bevidste om, at de skal tilbage hertil. Det giver ro i maven for os. Det er sværere med folk uden lokalt tilhørsforhold" (Anja Berlin, HR and recruitment Denmark)

Dette skyldes bl.a. virksomhedens sæsonbetonede kampagnedrift, der indebærer, at man skal bo i området, hvis man har en afgørende rolle i kampagnen.

Det er i det hele taget en tilbagemelding fra mange virksomheder, at medarbejdernes geografiske mobilitet og lyst til at pendle hænger tæt sammen med jobfunktion og løn. Et eksempel på dette er hos Alfa Laval i Nakskov, der både slår jobs op lokalt og landsdækkende, og hvor de fleste faglærte og ufaglærte i produktionen kommer fra lokalområdet, mens en del chefer og specialister pendler fra Hovedstadsområdet. Helt så nemt er det ikke for Novo Nordisk i Kalundborg at få akademikere til at pendle til og fra Hovedstaden, trods tilbud om shuttlebiler til at klare transporten. Dette skyldes ikke mindst en generel mangel på de kandidater, som Novo Nordisk henvender sig til, herunder kemiingeniører. (Novo Nordisk har derfor en ny strategi undervejs, jf. afsnit 4.2.2.)

Alt i alt vil virksomhedernes specifikke kompetencesammensætning såvel som geografiske beliggenhed alt andet lige have stor betydning for, hvilke kanaler det giver succes at anvende for den enkelte virksomhed, der har udfordringer med at rekruttere medarbejdere.

Ansættelse af folk under det rette kompetenceniveau

Både survey og interview peger på, at en del virksomheder i situationer, hvor det er svært at rekruttere personer med det rette kompetenceniveau, i højere grad rekrutterer medarbejdere, der har 'potentialen' til at opnå dette og herefter selv står for den nødvendige opkvalificering. Denne udfordring såvel som løsning ses på tværs af brancher, virksomhedsstørrelser og typer af arbejdskraft (højtuddannet/faglært mv.)

Et godt eksempel på dette er BM Silos 'Spot et job'-model (boks 4.3), som har fokus på indslusning af ledige på arbejdsmarkedet, hvor nyansatte typisk vil blive placeret i ydre funktioner, hvor specialiseringsgraden er lav, men med mulighed for at bidrage og opkvalificere sig til mere komplekse jobfunktioner.

Boks 4.3. "Spot et job"-model i BM Silo til indslusning og opkvalificering af ledige

BM Silo udvikler og fremstiller stålsiloer, herunder i stigende grad kundespecifikke løsninger. Virksomheden har 42 medarbejdere. Virksomheden ligger i Tvis ved Holstebro og er udfordret i forhold til at skaffe kvalificeret arbejdskraft på alle niveauer.

BM Silo har udviklet sin helt særlige "Spot et job"-model, hvor alle jobfunktioner i virksomheden er kortlagt og arbejdsfunktionerne er inddelt i cirkler efter graden af specialisering/kompleksitet.

Med "Spot et job"-modellen bliver nyansatte typisk placeret yderst i virksomhedens funktioner, hvor specialiseringsgraden er lav, men hvor det er muligt at bidrage fra første dag. Under ansættelsen opkvalificeres og specialiseres medarbejderne og bliver efterhånden i stand til at varetage mere komplekse/specialiserede jobfunktioner.

"Spot et job"-cirklen gør det muligt at rekruttere relativt bredt blandt ufaglært og faglært arbejdskraft. Samtidig er det muligt at fastholde gode medarbejdere, fordi de kan se tydelige karriereveje i virksomheden.

Modellen giver ligeledes mulighed for at udnytte og bygge videre på medarbejdernes viden om BM Silos produktsortiment, kunder, tekniske muligheder, virksomhedskultur mv. En meget væsentlig omkostning ved nyansættelser er, at det tager tid at komme ind i virksomhedens produkter, marked og forretningsmodel.

Mange af virksomhedens centrale jobfunktioner fx inden for design, og konstruktion, HR og strategisk udvikling er bemandet af medarbejdere, der startede med at varetage job i de yderste ringe i "Spot et job" cirklerne, fx dygtige og udviklingsparate medarbejdere fra produktionen.

Et andet eksempel er Würth Danmark A/S, som i stigende grad rekrutterer medarbejdere med en akademisk baggrund, typisk bachelorer eller professionsbachelorer, men hvor det ikke er produktkendskab eller sælgererfaring, der er afgørende, men derimod indstilling, kemi og en strategisk og konceptuel forståelse. Denne model indebærer et fleksibelt traineeforløb, der klæder medarbejderne på, så de både bliver gode sælgere og opnår det konkrete produktkendskab (jf. virksomhedscase nr. 19).

Et tredje og sidste eksempel, der illustrerer, at denne strategi gælder blandt mange typer af brancher og arbejdskraft, vedrører akademikere hos big data virksomheden Dataproces i Aalborg (ca. 30 medarbejdere). Dataproces har udfordringer med at finde personer, der har specifikke kompetencer inden for håndtering af big data. Men selv om virksomheden godt kunne bruge nogle flere specialister, eksempelvis jurister eller dataloger, har den gode erfaringer med at ansætte generalister, der 'kan lidt af hvert', herunder fortælle den historie der ligger i data. De konkrete værktøjer lærer medarbejderne, når de er ansat. Udfordringen ved at ansætte de "rå specialister" er ifølge Dataproces, at de kan have vanskeligt ved at samarbejde med generalisterne. Derfor søges en passende balance mellem specialister og generalister og forskellige fagligheder i det hele taget.

De tre eksempler illustrerer, at ansættelse af medarbejdere under det efterspurgte kompetenceniveau efterfulgt af den nødvendige opkvalificering kan være en velegnet strategi. Samtidig ses det også, at strategien er anvendelig selv for mindre virksomheder, om end der typisk vil være forskelle på, hvor formaliseret den pågældende opkvalificering er.

4.2.2 Netværkspleje og optimering af fremtidige rekrutteringskanaler

Mange af interviewvirksomhederne benytter sig af tiltag, der har et længere sigte, forstået som indsatser, der ikke løser en her og nu udfordring, men hvor virksomhederne på forskellig vis tager et medansvar for at løse fremtidige uddannelsesbehov. Det handler om at pleje det lokale netværk og at optimere de kanaler, som de fremover kan rekruttere fra.

Generelt har vi via interviewene fået indtryk af en stadig stigende tendens til, at virksomhederne bliver mere udadvendte og proaktive. De digitale muligheder er i den forbindelse helt centrale,

men samtidig giver flere virksomheder udtryk for, at de oplever et behov for at være mere op-søgende for at gøre opmærksom på sig selv i forhold til unge, der endnu er under uddannelse, med tanke på den konkurrence, der fremadrettet bliver om unge fra de små årgange.

Mange virksomheder har formelle samarbejder med skoler og uddannelsesinstitutioner og stiller sig eksempelvis til rådighed for studerende med cases, tager praktikanter, kommer ud og holder fag- eller virksomhedsspecifikke oplæg for elever og studerende fra folkeskole til universitetsniveau. Virksomhederne ser det som en investering, som forhåbentligt kommer godt igen på et senere tidspunkt.

Regionale/lokale samarbejder om nye uddannelser

En del samarbejder har tillige en regional eller lokalgeografisk dimension, idet det for nogle virksomheder er særligt vigtigt at være med til at understøtte arbejdskraftudbuddet inden for et specifikt fagområde, som er særligt efterspurgt i deres lokalområde.

Bl.a. har University College Sjælland i samarbejde med en række virksomheder placeret i Region Sjælland indsendt en ansøgning til Styrelsen for Videregående Uddannelser om at etablere en diplomingeniøruddannelse i bioteknologi placeret i Kalundborg. Uddannelsen vil imødekomme de specifikke behov for ingeniører med kompetencer inden for bl.a. biologi, kemi og procesforståelse, som der er stort behov for hos virksomheder i og omkring Kalundborg. Beliggenheden i Kalundborg er central, fordi unge fra lokalområdet hermed får mulighed for at uddanne sig og dermed blive boende på Vestsjælland. Der er bred opbakning til uddannelsen i det lokale erhvervsliv, der gerne vil bidrage til at skabe et unikt læringsmiljø omkring uddannelsen bl.a. via praktikaftaler, udvikling af projektsamarbejder og 'laboratoriecaser'. (Jf. policycase nr. 4)

Et andet eksempel er fra Haderslev, hvor VUC Syd har været initiativtager til en ny ungdomsuddannelse, kaldet "Flowfactory", der bliver markedsført som Danmarks første projektorganiserede hf-uddannelse med fokus på innovation, digital teknologi og app-udvikling. Flowfactory er tænkt som en ny måde at lave uddannelse på, der tager udgangspunkt i hvilke kompetencer, der aktuelt og i fremtiden efterspørges af virksomhederne. Der bliver tale om en virkelighedsnær uddannelse med motiverende forløb, hvor eleverne får lov til at kode, udvikle og producere digitale løsninger, som de kan præsentere for virksomheder. Uddannelsen er interessant i denne sammenhæng, fordi de lokale virksomheder har stået i kø for at blive partnervirksomheder (jf. boks 4.5 og policycase nr. 2).

Boks 4.5. "Flowfactory" i Haderslev med fokus på apps, robotter og digitale medier

Flowfactory er en ny hf-uddannelse, der starter op fra sommeren 2016, og hvor der er fokus på "apps, robotter og digitale medier". VUC Syd er initiativtager til uddannelsen, og der er en lang række partnervirksomheder tilknyttet, fx Gram Slot, Danfoss, Gram, Xocolatl, SønderjyskE, Haderslev Erhvervsråd, Joe and the Juice og Statens Museum for Kunst.

Virksomhederne får en reel mulighed for at få afprøvet og testet nogle idéer og at give deres medarbejdere, mens det skolen og eleverne adgang til konkrete ideer, som de kan arbejde med.

VUC Syd forklarer, at det for virksomhederne har været vigtigt, at Flowfactory er et projekt i deres region. Virksomhederne kan se, at de fremadrettet får problemer med at rekruttere medarbejdere med digitale kompetencer. Samtidig vil den lokale forankring kunne skabe et netværk blandt de unge og øge deres kendskab til virksomhederne i lokalområdet.

Det er VUC Syds indtryk, at uddannelsen formår at tiltrække en anden type elever end traditionelle ungdomsuddannelser. Herunder er mange af eleverne iværksættere med eget CVR nummer, der har manglet roen til at gennemføre en uddannelse under traditionelle rammer.

Flowfactory er – ud over et bud på en uddannelse, der ruste og styrke unges digitale kompetencer i forhold til fremtidens arbejdsmarked²¹ – et eksempel på et samarbejde om en uddannelse, der forsøger at appellere til den nye generation af entreprenante unge, som ikke trives inden for de traditionelle uddannelsessystem.

Flere af de virksomheder, vi har interviewet, angiver i den sammenhæng en bekymring særligt vedrørende de personlige kompetencer, som mange fra den unge generation Y, der indtræder på arbejdsmarkedet i disse år, har med. Det drejer sig om såvel kompetencer (er de unge fleksible, internationale, digitalt stærke?) som indstilling til arbejdslivet (er de unge forkælede, karriere-zappere, curlingbørn?)²² Det drejer sig også om sociale problematikker, særligt blandt nogle unge fra erhvervsskolerne.

Uanset om oplevelsen af de unge er i den positive eller negative ende af skalaen, stiller det nye krav til virksomhedernes tilgang til de unge at få dem vel ombord, hvilket der også allerede er fokus på fra forskellige aktører i forskellige sammenhænge. Bl.a. har Advisory Boardet i Akademikernes A-kasse aktuelt fokus på at klæde virksomhederne på til at håndtere den generation af kandidater, der kommer ud på arbejdsmarkedet nu.

Jobserviceaftaler og én indgang til jobcentret

En anden og ny type formaliseret samarbejde, som NCC har indgået med Styrelsen for Arbejdskraft og Rekruttering (STAR), består af en jobserviceaftale, der fremadrettet skal sikre et bedre match mellem jobcentrenes ledige og virksomhedens behov. I kraft af aftalen har NCC en tæt dialog med STAR om, hvordan jobcenteret bedre kan matche NCC's efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft. Samtidig har NCC lukket op for at rekruttere og opkvalificere nogle mere "skæve" profiler, der på sigt kan skabe udvikling i virksomheden. (Jf. virksomhedscase nr. 15) Der er tale om en helt ny type af aftale, som NCC er glade for, men hvis virkning – i forhold til at matche virksomheders manglende kompetencer – vi endnu ikke kender.

Flere af interviewvirksomhederne giver desuden udtryk for, at de er glade for at have fået tilbud om én indgang til jobcentre via en fast kontaktperson, hvilket i høj grad letter virksomhedernes rekrutteringsarbejde, bl.a. casevirksomheden FH Contractors i Esbjerg. Medansvar for uddannelse

En af ubalancerne på det fremtidige arbejdsmarked ser som tidligere nævnt ud til at være relateret til mangler på faglært arbejdskraft. I den sammenhæng viser analysen, at mange af de proaktive virksomheder tager et stort medansvar for *enten* at uddanne unge i egen virksomhed via fokus på lærlinge- og elevindsatser eller at hjælpe til med indslusning og opkvalificering af

²¹ Se bl.a. Berlingske (2016): Erhvervslivets vækst bremses: *IT-programmering skal på skemaet i folkeskolen*, 18. april 2016, se <http://www.b.dk/nationalt/erhvervslivets-vaekst-bremses-it-programmering-skal-paa-skemaet-i-folkeskolen>

²² Berlingske Business (2013): *Generation Y kræver mening på jobbet*, 12. oktober 2013, <http://www.business.dk/ledelse/generation-y-kræver-mening-paa-jobbet>

udsatte grupper på arbejdsmarkedet. Ved at tage et medansvar er virksomhedernes forhåbning naturligvis, at de løbende kan sikre sig adgang til nye (faglærte) medarbejdere.

Lærlinge/elev indsatser

En række af de interviewede virksomheder tager flere lærlinge, end de selv skal bruge efterfølgende, eksempelvis Daurehøj Erhvervsbyg A/S, HHM (begge inden for byggebranchen), Hytek (maskinindustri), DFDS og Hotel Koldingfjord, hvormed de styrker egen kompetenceforsyningskæde og samtidig løfter en vigtig opgave for resten af branchen.

En strategi, som ikke mange af virksomhederne i surveyen angiver at benytte sig af, men som flere fortæller, at de har succes med, er deling af medarbejdere eller lærlinge. Et perspektivrigt eksempel på dette, finder vi i Nordjylland i boks 4.6.

Boks 4.6. Maritim lærlingeordning i Nordjylland

Formålet med den maritime lærlingeordning er bl.a. at imødegå den stigende mangel på kvalificeret arbejdskraft i den maritime sektor, bl.a. som følge af en stigende gennemsnitsalder blandt faglærte i de maritime virksomheder. Konkret benyttes lærlingeordningen til at koordinere praktikpladser og turnus- og dele-ordninger mellem de forskellige virksomheder med henblik på at give lærlingene en bredere og mere helstøbt kompetenceprofil, der kan bruges i flere forskellige virksomheder i klyngen. Lærlingen er fast tilknyttet én virksomhed for at mindske det administrative arbejde og højne fleksibiliteten i den enkeltes uddannelse. Samarbejdet sikres via faste samarbejdsaftaler med 2-3 andre virksomheder i klyngen, som drøftes og koordineres ved kvartalsvise møder.

Fx kan Vestergaard Marine Service tage lærlingene med på sejlads, mens de hos MAN Diesel & Turbo og Orskov Yard i højere grad stifter bekendtskab med mekaniske og materialetekniske aspekter af industrien.

De 6 virksomheder i lærlingeordningen finansierer en fælles maritim uddannelseskoordinator, som til daglig er forankret og ansat hos den maritime klyngeorganisation MARCOD. Virksomhederne har ledelsesretten over lærlingene, og virksomhedernes lærlingeansvarlige er ansvarlige for, i tæt samarbejde med koordinatoren, at sikre det faglige niveau i læretiden.

Også større virksomheder indgår aftaler om udveksling af lærlinge for at sikre, at de kommer rundt om alle typer af opgaver. Danfoss har eksempelvis en udvekslingsaftale med en anden større virksomhed på industritekniker-uddannelsen, idet Danfoss ikke har ret mange fejlfindingsopgaver, som er outsourcet, hvilket de derimod har hos samarbejdsvirksomheden.

Alt i alt er deleordningerne med til dels at sikre en kompetenceprofil for lærlingene, som kan anvendes bredt i mange af virksomhederne i en branche og/eller et lokalområde, dels at gøre det muligt for flere virksomheder at tage lærlinge ind og dermed tage et medansvar for at øge det fremtidige udbud af faglært arbejdskraft.

Et af de mere radikale eksempler på tiltag med det formål at tage et medansvar for at afhjælpe manglen på faglærte er Coop's nyetablerede madskole. Madskolen er en ny – og ligesom Flowfactory – praksisorienteret tilgang til at få uddannet flere unge med de rette kompetencer – i dette tilfælde faglærte bagere, bagværkere, slagtere og delikatessassistenter, jf. boks 4.7.

'Madskolen' er udviklet i et samarbejde mellem erhvervsskolen ZBC og Coop som et nyt erhvervsuddannelsesgrundforløb, der hvert år skal uddanne 100 unge inden for de nævnte er-

hvervsretninger. Målet med Madskolen er at afhjælpe et akut problem med at skaffe tilstrækkeligt med faglærte til Coop's butikker. Herudover er det Coop's håb, at Madskolen generelt kan være med til, at både unge og deres forældre får et mere positivt syn på erhvervsuddannelserne samt at flere unge, også de bogligt svage, får en erhvervsuddannelse.

Boks 4.7. Coop's madskole

Uddannelsesforløbet baserer sig på de officielle krav for de respektive erhvervsuddannelser, men adskiller sig fra de traditionelle erhvervsuddannelsesforløb på følgende områder:

- Optag på uddannelsen sker ved, at skoler, vejledere og forældre indstiller de unge, som herefter bliver 'headhunted' af Coop. De udvalgte inviteres til en 'food camp', hvorpå de unges egnethed vurderes ud fra bl.a. forståelse af instruktioner, arbejde med hænderne samt motivation og gejst. Coop har bevidst fravalgt karakterkrav i dansk og matematik, da de vurderer, at de risikerer at sortere for mange af de bogligt svage fra, som sagtens kan blive dygtige slagtere og bagere.
- I stedet for at starte på skolebænken har eleverne et introduktionsforløb på 10 uger i den butik, de efterfølgende tilknyttes. Det skal give eleverne et mere 'hands-on' indtryk af, hvad de uddanner sig til og give skoletrætte elever en mere praksisorienteret start på uddannelsen.
- Selve skoleforløbet på 20 uger foregår på ZBC's skoler i Ringsted og Slagelse. Eleverne bor på skolen under opholdet med henblik på at styrke elevernes sociale og faglige netværk.
- Madskolen vil have større fokus på service og 'madoplevelser', hvorved de faglærte udstyres med en mere helhedsorienteret adgang til mad, service og kunderelationen. For at styrke fastholdelsen af eleverne efter endt uddannelse er der tillige fokus på at introducere eleverne til Coop's værdier.

De første hold elever starter på Coop's Madskole i august 2016. Der kan derfor endnu ikke opgøres egentlige resultater af initiativet.

Det er klart, at SMV'er ikke har mulighed for at etablere lignende initiativer som en stor og landsdækkende virksomhed som Coop. Der ligger derfor en mulig opgave for aktører som klyngeorganisationer, uddannelsessteder mv. i at samle og hjælpe SMV'er med dette.

Indslusning og opkvalificering af udsatte grupper

En række af survey- og interviewvirksomhederne har opbygget en virksomhedskultur, som er præget af en samfundsmæssig ansvarlighed i forhold til at indsluse og opkvalificere arbejdskraft på kanten af arbejdsmarkedet inden for brancher, hvor der forventes at opstå mangelsituationer i fremtiden.

Heriblandt er tømrvirksomheden Daurehøj Erhvervsbyg A/S (Holbæk, 80-100 ansatte), der pt. har 8-10 lærlinge. Hertil kommer, at der er ansat to fleksjobbere, en døv og en tidligere misbruger. Ifølge virksomhedsejer Birger Daurehøj styrker det sammenholdet i virksomheden, at de er fælles om at hjælpe andre. Herudover handler det også om imagepleje i lokalsamfundet at være med til at løfte sociale opgaver.

4.2.3 Nye medarbejdere godt ombord (onboarding)

Det er blevet mere og mere almindeligt at opdele tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft i tre faser: rekruttering, udvælgelse og 'onboarding'. Sidstnævnte udtryk dækker over at få nye medarbejdere godt ombord i virksomheden. De eksperter, vi har interviewet, peger på, at mange virksomheder de senere år har styrket deres arbejde med selve rekrutteringen (kanaloptimering,

employerbranding osv.) og udvælgelsen (test, brug af ekstern bistand mv.) Til gengæld er der herefter en tendens til, at mange virksomheder 'slapper af' og glemmer i tilstrækkelig grad at introducere de nye medarbejdere til virksomheden og få dem godt i gang med opgaverne og samarbejdet med kollegerne. Så selv om virksomhederne rent faktisk har valgt den rigtige kandidat, sker der ofte dét, at den nyansatte forlader jobbet igen inden for et år.

En amerikansk undersøgelse viser, at 25 pct. af alle nyansatte forlader deres job igen, inden der er gået et år, og at 22 pct. af disse gør det i løbet af de første 45 dage. I vikar- og rekrutteringsbureauet Moment har man specialiseret sig inden for onboarding, og direktør Christian Harpe-lund vurderer, at billedet i Danmark er nogenlunde det samme.²³

Som tidligere nævnt viser dansk forskning, at det i høj grad er de små og mellemstore virksomheder, der har en udfordring på dette område, idet hele 40 pct. af de nyansatte fratræder deres nye stilling i løbet af det første år i SMV'erne. Dette skyldes dels fejlrekrutteringer, men også dels manglende indsats for at få nye medarbejdere integreret på arbejdspladsen og i deres jobfunktion.²⁴

I den sammenhæng viser vores survey også, at flere store virksomheder med over 100 medarbejdere angiver at anvende og have succes med særlige indsats for at integrere nye medarbejdere i jobbet (87 pct. af virksomhederne mellem 101-250 ansatte, 76 pct. af virksomhederne over 250 ansatte) end virksomheder med hhv. 5-50 og 51-100 ansatte (hhv. 50 og 69 pct.). Ligeledes viser surveyen, at strategien noget oftere anvendes med stor succes af virksomheder, som har udfordringer med at rekruttere højtuddannede, end virksomheder der har udfordringer med at rekruttere faglærte.

Da fejlansættelser er omkostningsfulde, ikke mindst blandt virksomheder, som investerer massivt i intern uddannelse og sidemandsoplæring den første tid, ser der således ud til at være en del at hente for de virksomheder, som endnu ikke har fokus på onboarding. Pointen er ikke nødvendigvis at have store og omfattende onboarding-programmer, men at have et særligt fokus på at lægge en plan for, hvordan den nye medarbejder kommer godt fra start i det nye job, får en forståelse af virksomhedens kultur, værdier, netværk og samarbejdsrelationer samt får lov til at udfolde sig og gøre det, vedkommende er god til.

De proaktive virksomheder har blik for dette. I Coop har man eksempelvis netop sat fokus på at få udarbejdet et simpelt og praksisorienteret onboarding-værktøj, som man planlægger at implementere i organisationen. Hvor der typisk tidligere har været et meget ensidigt fokus på medarbejderens kompetencer og resultater i integreringen i det nye job, har det nye værktøj tre dimensioner og inkluderer både kultur og værdier, samarbejde og relationer og kompetencer. Inden for hver dimension kommer værktøjet med meget konkrete guidelines og eksempler på handlinger, som lederen kan gøre på de forskellige tidspunkter i onboarding-processen.

²³ Berlingske Business (2016): *Derfor går det galt med din nye medarbejder*, 13. april 2016

²⁴ DJØF Bladet (2013): *Små virksomheder rekrutterer for dårligt*, 4. december 2013, baseret på forskning fra Institut for Marketing & Management ved Syddansk Universitet, se <http://www.djoefbladet.dk/blad/2013/20/sm-aa-virksomheder-rekrutterer-for-d-aa-rligt.aspx>

Også andre virksomheder fra vores interview har fokus på onboarding, bl.a. NCC, som tilbyder nye ansatte et onboardingforløb det første halvandet år. Formålet er at sikre, at nye medarbejdere får en grundig indføring i virksomheden, strategiske indsatsområder, processer, værdier, organisation osv. Desuden vægtes også temaer, som er mere rettet mod den personlige udvikling, bl.a. stressrobusthed.

I en række større virksomheder har onboarding-processen tillige en international dimension. En af virksomhederne har eksempelvis en særlig mobilityafdeling, der sammen med samarbejdspartnere som International House hjælper med bolig, spouse-programmer, skatterådgivning, rådgivning omkring uddannelse mv.

4.3 TILTRÆKNING AF SPECIALISTER/NØGLEMEDARBEJDERE

Virksomhederne anvender naturligvis mange af de samme kanaler, som er beskrevet i afsnit 4.2, når de skal rekruttere forretningskritiske nøglemedarbejdere og specialister, herunder bruger de deres personlige netværk, tilbyder fordelagtige ansættelsesvilkår og gennemfører onboarding-indsatser. En forskel er dog, at virksomhederne overvejende er mere fokuserede i deres arbejde med at rekruttere specialister, da de står over for en række rekrutteringsudfordringer, som er anderledes end ved øvrige rekrutteringer. Det kan være pga. mangel på medarbejdere med spidskompetencer på nicheprægede områder, manglende erfaring i forhold til international rekruttering, særligt af højtuddannede specialister, eller lav jobmobilitet blandt nogle grupper af specialister og nøglemedarbejdere

Når vi i dette afsnit fokuserer på specialister/nøglemedarbejdere skal det indledningsvis understreges, at det ikke kun handler om medarbejdere med en lang videregående uddannelse, men i lige så høj grad andre medarbejdergrupper. Specialisering er en tendens, der påvirker både højtuddannede, faglærte og i mange tilfælde også ufaglærte.

Når vi ser på tværs af de proaktive virksomheder, er det kendetegnende for dem, at de i deres arbejde med at rekruttere specialister og nøglemedarbejdere:

- Har en målrettet anvendelse af specialiserede internetfora og headhuntere
- Er opsøgende over for relevante folk i videnmiljøer / i pipelinen
- Har indsatser for at rekruttere internationale specialister
- Er opmærksomme på opbygning af fagligt stimulerende og ikke-hierarkiske arbejdsmiljøer.

I det følgende præsenteres en række virkemidler, som de proaktive anvender, og som synes særligt perspektivrige, når det kommer til rekruttering af specialister og nøglemedarbejdere.

4.3.1 Målrettet anvendelse af specialiserede internetfora og headhuntere

Som forklaret, er der blandt de fleste virksomheder en stigende efterspørgsel efter medarbejdere med specialistkompetencer. Det drejer sig eksempelvis om it-specialister inden for

SAP/cloud, om kemiingeniører inden for medicinalbranchen, om erfarne projektledere til byggebranchen eller om key account managers med storkunde-erfaring. Det er kendetegnende, ved nøgle og specialiststillinger, at de indebærer kompleks opgaveløsning og ofte et ret snævert interesse- og fagfelt.

Boks 4.10. Citater om efterspørgsel efter specialister

”Vi mangler sælgere, der kan lave produktsalg, avanceret salg og solution sale til store kunder, dvs. nogen, der kan se hele systemet/løsningen for sig fx på et stadion eller en bydel. Kombinationen af sælger og person med teknisk know how om Grundfos’ produkter. Vi er ved at finde ud af, hvem profilerne er, og hvor vi finder dem. De er vanskelige at identificere. De har typisk arbejdet sig op som lærlinge i en virksomhed, men vi kan ikke håndplukke dem på uddannelsesinstitutionen. Vi kigger efter dem i udlandet”. (Lone Skriver Pedersen, Head of Global Attraction and Mobility, Grundfos, Bjerringbro, 4.600 ansatte i Danmark)

”Det er sværest, når vi skal rekruttere kerne- og storkundesælgere, og blandt key accounts får vi endnu færre ansøgninger. Og skal man også have brancheerfaring, fx på auto, så bliver det rigtig svært”. (Kristian Spholm, HR konsulent. Würth, Kolding, 300 medarbejdere i Danmark)

”Vi søger medarbejdere globalt – men den mobile spilbranche er forholdsvis ny, og konkurrencen om hovederne er stor. Vores strategi er primært at lave fokuseret rekruttering, bl.a. via specialiserede headhuntere, job- og community sites for spiludvikling samt de gængse rekrutteringskanaler som LinkedIn mv.” (Jakob Holm, HR-ansvarlig, Sybo, computerspiludvikling, København, 50 medarbejdere)

Et af de mest gængse virkemidler, når det kommer til rekruttering af nøglemedarbejdere og specialister, er brug af særlige dialogfora for bestemte typer af specialister, fx netfora for spiludvikling og særlige grupper på LinkedIn mv. Her er det med andre ord ikke tilstrækkeligt at slå stillingen op på brede jobportaler som Jobindex, i dagspressen eller på egen LinkedIn-side.

Et konkret eksempel på dette er LinkedIn-gruppen ”IT Specialists for the Oresund Region”, hvor LinkedIn er anvendt mere målrettet som et omkostningseffektivt matching- og rekrutteringsredskab inden for en branche, hvor kampen om specialisterne er stor. LinkedIn-gruppen har medvirket til at skabe et velfungerende forum, hvor danske og svenske it-virksomheder kan komme i kontakt med specialister, der er bosat uden for Øresundsregionen. Se policycase nr. 5.

Fordelen ved at tage udgangspunkt i LinkedIn er, at det er en portal, der i højere grad opdateres end traditionelle jobdatabaser, som primært jobsøgende lægger deres CV’er ind i, samt at den giver gode muligheder for at segmentere specialister inden for et afgrænset og nichepræget område. LinkedIn kan, som eksemplet viser, også med fordel anvendes af aktører som Work in Denmark i efterspørgslen efter efterspurgte kompetenceprofiler blandt virksomheder i Danmark.

En anden målrettet strategi er at benytte eksterne rekrutterings- og HR-bureauer, hvilket omkring hver fjerde af de adspurgte virksomheder i surveyen benytter med succes²⁵, men det er mest til specialistjobs. Fordelen ved at samarbejde med rekrutteringsbureauer er både, at de

²⁵ Ud af alle de adspurgte virksomheder angiver 54 pct., at de ikke benytter sig af eksterne rekrutterings- og HR-bureauer, 15 pct. har gjort det, men uden eller med mindre succes, og i alt 27 pct. har gjort det med nogen eller stor succes. Resten svarer ’ved ikke’.

giver adgang til et stort netværk og kompetencer, som særligt mindre virksomheder ikke besidder, og at de samtidig er ressourcebesparende for virksomhederne at anvende. Dette er ikke mindst en fordel for små virksomheder, hvoraf aPurebase er et eksempel på en lille virksomhed, som har fået professionaliseret og systematiseret HR- og rekrutteringsarbejdet ved hjælp af ekstern HR-konsulentbistand.

Boks 4.11 Brug af ekstern HR-konsulentbistand - Apurebase

aPureBase indsamler kontaktoplysninger på læger i Europa og videresælger disse til medicinal- og medicovirksomheder. aPureBase blev startet i 2008 og er siden vokset støt og roligt. Den beskæftiger i dag 28 medarbejdere.

aPureBase har gennem en årrække afprøvet flere forskellige strategier ift. at rekruttere it-medarbejdere med blandet succes. Virksomheden køber derfor pt. en lang række it-services hos deres partnere i udlandet samt hos en enkelt ekstern underleverandør.

Virksomheden har imidlertid siden starten gjort brug af en eksterne HR-konsulent ift. rekrutterings- og fastholdelsesopgaver. Det har ifølge direktør Caroline Erup betydet meget med den eksterne ekspertise ift. at få systematiseret og professionaliseret HR-arbejdet.

Også i konkrete rekrutteringer, har den eksterne HR konsulent med sin professionalisme, store 'menneske kendskab' og evnen til at holde hovedet koldt været en stor hjælp og har betydet flere succesfulde rekrutteringer.

Også konsulentvirksomheden Green Jacobsen (København, 10 ansatte) har gode erfaringer med eksternt samarbejde om HR-og rekrutteringsopgaver, i dette tilfælde med Akademikerkampagnen, som bistod Green Jacobsen med en konkret screeningsproces, hvilket har været en stor hjælp for virksomheden. Samarbejdet skete som led i det arbejde, Akademikerkampagnen udfører: På grundlag af en kompetence-database over ledige akademikere, som gerne vil arbejde i mindre virksomheder og utraditionelle brancher, finder Akademikerkampagnen via opsøgende arbejde uløste opgaver i virksomhederne og matcher med de akademiske ansøgere, som virksomhederne selv har svært ved at finde. Resultatet var, at virksomheden rekrutterede to akademiske generalister, som Green Jacobsen efterfølgende har udrustet med den fagspecifikke viden om den maritime sektor, som virksomheden agerer inden for, og som den har udfordringer med at rekruttere specialister fra med viden ud over den maritime.

4.3.2 Opsøgende tilgang over for relevante videnmiljøer / pipelinen

Flere af de proaktive virksomheder dyrker relationer til relevante ph.d.-videnmiljøer på universiteter eller til andre relevante uddannelsesinstitutioner dels for at skabe en pipeline til medarbejdere, der arbejder inden for de områder, som de mangler specialister inden for, dels for at sikre faglig udveksling og påvirkning.

En af de virksomheder, som har formaliseret samarbejdet, er Chr. Hansen. Virksomheden har forskningssamarbejder med en række af de førende forskningsmiljøer ved universiteter i bl.a. USA og Sydamerika. Forskningssamarbejderne er en vigtig rekrutteringskanal, som giver mulighed for at møde talentfulde ph.d.-studerende, der har en faglig interesse for virksomhedens særlige forskningsområde. I Latinamerika har Chr. Hansen endda etableret sig med egen udvik-

lingsafdeling på et universitet, der arbejder med enzymteknologi, og investeret i nyt laboratorieudstyr sammen med universitetet. Samlokaliseringen og den fysiske nærhed til de studerende er også et led i at komme tættere på de studerende med henblik på tidligt at spotte nye talenter.

Nordic Sugar har ikke et helt så formaliseret samarbejde, men er en af de virksomheder, som giver udtryk for at have fået adgang til et snævert netværk på DTU via deres unge ingeniører – et miljø, der interesserer sig for de processer, som netop de arbejder inden for (kemi, filtrering mv.) Dette netværk lukrerer virksomheden på, når de skal rekruttere ingeniører, og de sørger for at aktivere det i forbindelse med uddannelsesmesser o.lign.

Også Alfa Laval i Nakskov, der er specialiseret inden for membram-filtrering, har god kontakt til fagmiljøet, både nationalt og internationalt, og oplever, at specialister inden for deres område kan rekrutteres langvejs fra, bl.a. fra Kina og Hviderusland, fordi disse fagspecialister gerne vil arbejde et sted, hvor man fagligt er langt fremme. Jo mere snævert et specialitetsområde er, jo nemmere kan det således alt andet lige være at rekruttere medarbejdere uanset geografisk placering – i hvert fald inden for områder, hvor efterspørgslen er moderat.

4.3.3 Indsatser for at rekruttere internationale specialister

En analyse fra DEA fra april 2016 viste et voksende antal udlændinge, der har fået opholdstilladelse inden for de forskellige ordninger, der skal tiltrække højtuddannede fra tredjelande. I perioden 2011-2015 er antallet af højtuddannede udlændinge i Danmark vokset med næsten 50 pct., hvilket er en nettoindvandring af højt kvalificeret arbejdskraft.

Blandt forklaringer på denne vækst er dels de mange tiltag, som er iværksat de senere år for at tiltrække højt kvalificerede udlændinge, dels at danske virksomheder er blevet bedre til at rekruttere højtuddannede udlændinge. En tredje forklaring er, at der kommer stadigt flere internationale studerende til Danmark og får job i landet efter endt eksamen.²⁶

Vores virksomhedssurvey viser, at hver femte (ca. 20 pct.) af de adspurgte virksomheder arbejder med tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft. Af de 20 pct. angiver ca. 16 pct., at de har nogen eller stor succes med denne strategi. Succesraten varierer ikke mellem virksomheder, der har udfordringer ved at rekruttere faglærte, og dem, der har udfordringer med at rekruttere højtuddannede. Derimod spiller virksomhedsstørrelsen ind, idet det i noget større udstrækning er virksomheder med over 250 ansatte, som arbejder med tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft og har succes med denne strategi (38 pct. af virksomhederne over 250 medarbejdere). Det er dog ikke sådan, at de små virksomheder *ikke* har succes. I alt 14 pct. af alle virksomheder med mellem 5-50 ansatte angiver at succes med denne strategi.

Dette understreges også i vores virksomhedsinterview, hvor de fleste virksomheder gør sig overvejelser om brugen af udenlandsk arbejdskraft, men ikke alle gør brug af denne strategi i særligt

²⁶ DEA (2016): *Brain drain eller brain gain*, april 2016, <http://www.dea.nu/publikationer/brain-drain-brain-gain-arbejdskraftvandring-danmark>

stor udstrækning. Flere af de mindre virksomheder giver fortsat udtryk for, at de finder det besværligt, at de er dårligt hjulpet på vej, eksempelvis af kommunen, og at de har svært ved at få et overblik over de tilbud, der er på hylderne.

Det er og bliver således særligt de store virksomheder, der har rekruttering af udenlandske specialister inde under huden og anvender strategien proaktivt, hvilket ikke mindst er naturligt for mange af disse, fordi de er virksomheder, som indgår i internationale koncerner, fx NCC, Microsoft og Nordic Sugar, eller fordi de agerer på ekstremt internationaliserede markeder, fx Bestseller, DFDS, Danfoss og Grundfos.

Mange af disse virksomheder indgår derfor også i forskellige fora og samarbejder og er tilfredse med disse, fx DI's Consortium for Global Talent, hvor de også kan påvirke både rammevilkår og branding af Danmark som et godt sted at arbejde.

Blandt eksemplerne på de store virksomheder, der de senere år har styrket og professionaliseret arbejdet med rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, er bl.a. Microsoft, som har oprettet en global headhunterfunktion. Denne overvåger konstant markedet af kandidater – særligt dem, der er virkeligt svære at få fat i.

I Chr. Hansen har man benyttet en vifte af forskellige internationale rekrutteringsbureauer, som har bistået i at finde de mange højt kvalificerede medarbejdere, som virksomheden har ansat gennem de senere år. Senest har Chr. Hansen taget fat på at systematisere virksomhedens erfaringer og vurdere, hvilke bureauer der er særligt gode til forskellige typer af opgaver.

Generelt viser interviewene, at flere af de store virksomheder har øget fokus på at evaluere deres strategier og tiltag for rekruttering og fastholdelse med henblik på at vurdere, hvilke der har stor effekt.

For SMV'erne, som i mindre grad benytter eksterne rådgivere, kan det være en stor udfordring at navigere i markedet og finde de specialiserede rådgivere, der er bedst egnede til at løse netop deres udfordring. Der er derfor et potentiale for erhvervsfremmeaktører mv. i at bistå SMV'er i dette arbejde.

4.3.4 Fokus på opbygning af fagligt stimulerende eller ikke-hierarkiske arbejdsmiljøer

Headhunting hos konkurrenterne er en gængs strategi, når det kommer til specialister og nøglemedarbejdere, og bruges inden for de fleste brancher. Men ikke alle faggrupper bliver lige smigrede over at blive kontaktet og tilbudt en samtale om et nyt job. Det er eksempelvis tilfældet med nogle af de erfarne ingeniører i jobs, som ifølge flere interviewpersoner er særdeles trofaste og som følge deraf har en lav jobmobilitet sammenlignet med akademikere inden for fx finans, kommunikation og marketing.

Flere af de proaktive virksomheder, heriblandt en stor virksomhed som Danfoss, har i forlængelse heraf fokus på, hvordan de fremadrettet bedre får kontakt til den store gruppe af erfarne ingeniører i faste stillinger, hvis jobmobilitet de generelt ikke vurderer er stor.²⁷ Deres erfaring

er under alle omstændigheder, at LinkedIn og telefonopkald ikke umiddelbart er velegnede kanaler, og virksomheden har derfor aktuelt fokus på at tænke i nye headhunting-strategier, herunder udvidet brug af sociale medier.

Måske er der hjælp at hente hos NCC. Ifølge denne virksomhed motiveres mange af de erfarne projektledere, som de har vanskeligheder ved at rekruttere, og som ofte også er ret trofaste, i højere grad af interessante projekter end af løn, så de konkrete projekter, som ligger i virksomhedens pipeline, har meget at sige, når de overvejer at skifte stilling. Netværk er et vigtigt grundlag for rekruttering. Foruden spændende projekter er også specialisering et af de områder, som er centralt, når man skal tiltrække medarbejdere jf. kapitel 6.

Nogle virksomheder giver tilsvarende udtryk for, at mange af de specialister, som de gerne vil tiltrække, er yderst fagligt motiverede og bl.a. tiltrækkes af udviklingsmuligheder såsom at skrive afhandlinger og professionelle udtalelser.

Strategierne for at nå de erfarne medarbejdere kan derfor variere fra faggruppe til faggruppe, og de proaktive virksomheder har ikke i alle tilfælde svaret på, hvad der virker for at skabe den mobilitet blandt specialister, som de kunne ønske sig. Fælles for overvejelser og strategier er dog at have fokus på de særlige karriereveje, som specialisterne betræder.

Den forbeholdne tilgang i forbindelse med forsøg på headhunting kan også gøre sig gældende for nogle af de it-specialister, som ikke kan se sig selv i 'klassiske' industrivirksomheder, men foretrækker at forblive i mindre, ikke-hierarkiske og kreative udviklervirksomheder.

"Softwareudviklere har ofte meget anderledes tankemåder og er anderledes bygget op; de har brug for frirum. Det er svært at brande sig i forhold til dem – de er svære at fange og få i tale". (Bettina Jørgensen, Head of Talent Acquisition, Danfoss)

Blandt de tilbud, som Danfoss også overvejer fremadrettet for bl.a. at kunne tiltrække it-udviklere (der her betragtes som kommende nøglemedarbejdere), er skabelsen af mere interessante og fleksible miljøer for denne gruppe, end man har tradition for at tilbyde. For Danfoss er tiltrækning af digitale specialister helt afgørende, og Danfoss har fokus på at gå nye veje for at tiltrække talenter, der kommer med disse vigtige kompetencer, men som ikke trives i det normale virksomhedshierarki, jf. boks 4.12.

Boks 4.12. Danfoss' tanker om tiltrækning af unge it-specialister

"Også når det gælder organisationen, er Danfoss begyndt at gå nye veje for at tiltrække talent, der kommer med vigtige kompetencer, men som ikke trives i det normale hierarki.

»Det er nyt for en klassisk industrivirksomhed at få unge ind, der er meget anderledes. Normalt har man ikke hentet en ny medarbejder direkte fra skolen og med det samme givet ham indflydelse på, hvordan man gør tingene i virksomheden. Man kom typisk ind, blev sendt rundt i verden og fik tilkæmpet sig en ledelsesfunktion. Men den praksis bliver vi nødt til at gentænke,« siger Niels B. Christiansen og fortsætter:

»De unge får måske ikke en ledelsesposition, men de kan få stor indflydelse på virksomheden, og det skal man betale dem for.«

²⁷ IDA har i den sammenhæng oplyst, at de aktuelt er i gang med at udarbejde en analyse af ingeniørers jobmobilitet, men pt. ikke har valide tal på området.

Ifølge Niels B. Christiansen giver det helt nye magtstrukturer i organisationen, for i fremtiden er det ikke nødvendigvis ledere, der automatisk er de højestlønnede. Dem, der sidder med dyrebar specialistviden, kan være særligt værdifulde for virksomheden, og det skal belønnes, hvis de skaber gennembrud, der giver helt nye forretningsmuligheder.

»Hvis et ungt talent, kan skabe en gevinst som iværksætter, skal vi som virksomhed skabe tilsvarende incitamenter. Det er værdien af arbejdet, vi som virksomhed skal kunne belønne,« siger Niels B. Christiansen».

Kilde: Berlingske Business, 2016²⁸

En af de virksomheder, som gennem længere tid netop har arbejdet med lignende strategier, er Danske Bank, hvis særlige innovations-enhed 'Projekt X' netop tilbyder nogle anderledes rammer for medarbejderne, ikke mindst for at understøtte og skabe det disruptive miljø, som vil være afgørende for bankens indtræden i den digitale tidsalder. Projekt X er beskrevet i boks 4.13.

Boks 4.13 Danske Banks 'Projekt X'

"Med lidt god vilje kunne man forledes til at tro, at vi sad i stuen i en typisk københavner-lejlighed og ikke på en adresse, hvor Danmarks største bank holder til. På samme måde er hele Sunday-universet også betydeligt anderledes end det, som mange mennesker normalt vil forvente af et bankprodukt.

Farverne er friskere, sproget er lettere at forstå og tv-reklamerne er mere skæve og humoristiske. Ifølge Simon Haldrup [chef for MobileLife] har MobileLife-division da også taget et bevidst valg om at differentiere sig fra den måde, som banker normalt arbejder på.

"Det er nødvendigt at distancere os fra den traditionelle bank, hvis vi for alvor ønsker at gøre tingene anderledes. Der er rigtig meget kultur i det. Det kan være svært at revolutionere og tænke nyt, hvis man hænger fast i en bestemt måde at gøre tingene på. Derfor er det nødvendigt at rive tingene ud af det traditionelle miljø og kombinere det med noget ny energi og nye ideer," siger Simon Haldrup

I praksis betyder det, at folk arbejder i små tværfaglige teams, hvor eksempelvis brugerflade-designere er sat sammen med marketingfolk og folk med mere traditionelle bankkompetencer.

Simon Haldrup forklarer, at knap halvdelen af de knap 60 ansatte i MobileLife-afdelingen kommer fra moderselskabet og har en dyb viden om bankverdenen. Den anden halvdel består af folk, der kommer udefra - typisk folk fra en hel anden branche, som kan bidrage med nye og anderledes perspektiver på problemstillingerne i bankverdenen".

Kilde: Computerworld, 2015²⁹

Danske Bank-eksemplet handler ikke i så høj grad om rekrutteringsstrategier, men er alligevel interessant i denne sammenhæng, fordi det beskriver et opbrud af traditionelle rammer hos en traditionelt tænkende virksomhed, både hvad angår hierarki, fysisk indretning og tværfaglighed. Heri ligger der en central lære i forhold til tiltrækning af kvalificerede specialister og nøglemedarbejdere fremover til it-jobs mv. – ikke mindst fra Generation Y.

²⁸ Berlingske Business (2016): *Du skal sidde på intelligensen*, 17. januar 2016, <http://www.business.dk/industri/du-skal-sidde-paa-intelligensen>

²⁹ Computerworld (2015): *Her er Danske Banks særlige udviklingsafdeling: Tag med på besøg i "Project X"*, 30. oktober 2015, <http://www.computerworld.dk/art/235364/her-er-danske-banks-saerlige-udviklingsafdeling-tag-med-paa-besog-i-project-x#iw72JDYbb3eQc37.99>

Kapitel 5

Fastholdelse og udvikling af velkvalificeret arbejdskraft og specialister

5.1 INTRODUKTION

Det fleksible danske arbejdsmarked rummer mange fordele i forhold til at sikre virksomhederne adgang til kvalificeret arbejdskraft. Den danske model gør det relativt nemt at hyre og afskedige medarbejdere og tilpasse medarbejderstaben til virksomhedens behov.

Den høje jobomsætning på det danske arbejdsmarked er samtidig med til at sikre, at der opnås et bedre match mellem virksomhedernes jobindhold og medarbejdere med de rette kompetencer.

Men den høje jobomsætning udfordrer også virksomhederne. Tabet af dygtige medarbejdere medfører ofte et tab af relevant og vigtig viden, tabt produktivitet og kan også betyde, at vigtig viden og kompetencer kommer konkurrenterne til gavn.³⁰

Mange af de proaktive virksomheder arbejder derfor målrettet med indsatser, der har til formål at fastholde og udvikle dygtige medarbejdere. Det gælder både i forhold til velkvalificerede medarbejdere generelt og i særdeleshed i forhold til nøglemedarbejdere og specialister.

I dette kapitel retter vi fokus på de strategier og indsatser, som virksomhederne benytter for at fastholde og udvikle velkvalificerede medarbejdere på alle niveauer.

Vi ser først nærmere på virksomhedernes indsats for generelt at tiltrække og fastholde velkvalificerede, kompetente medarbejdere. I anden del af kapitlet sætter vi særligt fokus på de indsatser, der mere specifikt er rettet mod at fastholde og udvikle nøglemedarbejdere og specialiseret arbejdskraft i virksomhederne.

Set på tværs af survey- og interviewvirksomheder benyttes en lang række strategier for fastholdelse og udvikling af medarbejderne. Samlet set viser analysen blandt andet at;

- Efter- og videreuddannelse udgør det mest udbredte virkemiddel i fastholdelses- og udviklingsindsatsen. Ca. 67 pct. af survey-virksomhederne har i stor eller nogen grad opkvalificering og efteruddannelse via det eksisterende udbud af uddannelsesstilbud. Ca. 41 pct. har udviklet sine egne uddannelsesforløb.
- Tilsvarende gør lidt over halvdelen (ca. 52 pct.) af de adspurgte virksomheder brug af fordelagtige ansættelsesvilkår (fleksible arbejdstider, hjemmearbejdspladser og tydeliggørelse af karriereveje).
- Blandt de virksomheder, der har vanskeligheder med at rekruttere højtuddannede (MVU, LVU), er det ca. 38 pct. af virksomhederne, der oplever stor succes med de eksisterende strategier.

³⁰ Bersin by Deloitte (2013): *Employee Retention Now a Big Issue: Why the tide has turned*

sterende efter- og videreuddannelses tilbud. 31,5 pct. gør brug af fordelagtige ansættelsesvilkår (fx fleksibilitet, hjemmearbejdspladser mv.) med stor succes. 21 pct. gør brug af egne uddannelsesforløb med stor succes. Det peger umiddelbart på et stort potentiale for at styrke virksomhedernes fastholdelses- og udviklingsindsats.³¹

- Resultaterne fra survey-undersøgelsen peger især på, at det er større virksomheder, som har stor succes med indsatserne.
- Anvendelsen af interne akademier vinder udbredelse blandt de proaktive virksomheder i bestræbelserne på at strukturere og målrette virksomhedernes opkvalificering i tråd med virksomhedsspecifikke kompetencebehov.
- De større virksomheder har generelt et større strategisk fokus på fastholdelse af forretningskritiske specialister og ledere, herunder gennem attraktive tydelige karriereveje.
- Fastholdelse og udvikling af specialister kræver generelt en langt større målrettethed og intensitet i indsatsen, end når der er tale om arbejdskraft generelt. Flere – særligt store virksomheder – har udviklet særlige virkemidler målrettet forretningskritiske specialister.

5.2 FASTHOLDELSE OG UDVIKLING AF ARBEJDSKRAFT GENERELT

De proaktive virksomheder anvender en bred vifte af virkemidler for at sikre fastholdelse og udvikling af en velkvalificeret medarbejderstab. Det er typisk en indsats, som fokuserer på at gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads gennem konkrete tiltag. De indsatser, som samlet set er mest fremtrædende i survey- såvel som i interviewundersøgelsen, er følgende:

Virksomhedskultur og værdier: Indsatsen består typisk af en række meget jordnære indsatser, der handler om at gøre virksomheden til et attraktivt og rart sted at arbejde. Indsatserne har typisk både fokus på at styrke det sociale sammenhold i virksomheden og på at give den enkelte medarbejder fleksibilitet i forhold til at få arbejde og familieliv til at hænge sammen.

Klare karriereveje: De proaktive virksomheder arbejder målrettet på at tydeliggøre udviklingsmuligheder og karriereveje for virksomhedens medarbejdere. Det gælder fx i forhold til at beskrive, hvad der kræves for at få et større projektledelsesansvar, blive mellemleder og/eller ved at anviser veje til at få nye, udviklende arbejdsopgaver generelt. Det handler om at synliggøre over for velkvalificerede medarbejdere, at virksomheden rummer mange udviklingsmuligheder, og at der er perspektiv i at blive i virksomheden i en årrække.

Betydelig efter- og videreuddannelsesindsats: Virksomhederne investerer i efter- og videreuddannelse af deres medarbejdere. Mange af virksomhederne fokuserer både på at styrke medarbejdernes generelle kompetencer – fx viden om nye teknologier mv. og gør samtidig en betydelig indsats for at sikre medarbejdernes mere virksomhedsspecifikke kompetencer. Det sker bl.a. i form af skræddersyede kompetenceudviklingsforløb og etablering af egne akademier (jf. afsnit

³¹ Andelen er hhv. 12,4 pct., 29,3 pct. og 18, 2 pct. for de virksomheder, der oplever vanskeligheder med at rekruttere faglærte.

5.2.4). Den løbende kompetenceudviklingsindsats spiller en central rolle – både i forhold til at kunne fastholde og udvikle dygtige medarbejdere.

5.2.1 Virksomhedskultur og værdier

De fleste af interviewvirksomhederne arbejder målrettet med at udvikle en attraktiv arbejdsplads, der kan fastholde de velkvalificerede medarbejdere.

Der er tale om en mangfoldig vifte af tiltag, som både handler om at styrke kulturen og de sociale bånd på arbejdspladsen og om at tilbyde fordele, der giver værdi for medarbejderne og kan være et supplement til det beløb, som de ansatte får i lønningsposen.

Ofte er det nogle mindre og relativt enkle greb, virksomhederne benytter sig af. Et godt eksempel på en virksomhed, der er meget bevidst om betydningen af en stærk virksomhedskultur og stærkt kollegialt fællesskab, er virksomheden BM Silo, jf. se boks 5.1

Boks 5.1. Fællesspisning og gymnastik i BM Silo

”Vi har indført fællesspisning for alle - både ledelse og medarbejdere. Hele virksomheden lukker ned en halv time omkring frokost.

Det har vist sig at være vigtigt for fællesskabsfølelsen og den fælles kultur.

Vi har også - på initiativ fra medarbejdernes - indført, at der hver dag efter frokost er ti minutters fælles gymnastik for dem der har lyst. En gruppe medarbejdere har påtaget sig på skift at stå for at lede den daglige gymnastik. Det har vist sig at være en stor succes og jeg deltager også gerne selv, så ofte det er muligt” (Dorthe Martinussen, BM Silo)

En del virksomheder har desuden fokus på at tilbyde medarbejderne personalegoder. Det drejer sig ikke nødvendigvis om traditionelle fysiske ”frynsegoder”. Mange virksomheder lægger fx stor vægt på at tilbyde medarbejderne en høj grad af fleksibilitet i forhold til at kunne tilrettelægge eget arbejde.

Fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse fremhæves af en del interviewvirksomheder som et værdifuldt personalegodt, som giver medarbejderne mulighed for at sikre god sammenhæng mellem arbejds- og familieliv.

Der kan også være tale om endnu mere konkrete tiltag, fx at medarbejderne har adgang til at bruge virksomhedens lokaler som ramme omkring private fester, og/eller at virksomheden medarbejdere kan benytte værksted, værktøj og andre af virksomhedens faciliteter uden for arbejdstiden.

Endelig er der virksomheder som Middelfart Sparekasse og Hotel Koldingfjord, som har succes med at anvende systematiske medarbejdertilfredshedsmålinger som et aktivt værktøj, både internt og i den eksterne kommunikation.

5.2.2 Tydelige karriereveje

En del af interviewvirksomhederne fremhæver også anvisningen af tydelige karriereveje som et vigtigt indsatsområde i forhold til at fastholde dygtige medarbejdere. Det handler om at signalere til medarbejderne, at virksomheden tilbyder gode udviklingsmuligheder, som kan sikre et interessant arbejdsliv og gode udviklingsmuligheder.

Indsatsen for at tydeliggøre karriereveje er et centralt element inden for alle brancher. Indsatsen spiller især en vigtig rolle inden for brancher, som er kendetegnet ved lav prestige og høj medarbejderomsætning.

Logistikkompaniet er et godt eksempel på en virksomhed, der i en årrække var præget af en høj medarbejderomsætning.

For bedre at kunne fastholde de gode medarbejdere har virksomheden formuleret en række områder og konkrete parametre, som medarbejderne bliver vurderet på, i forhold til at give dygtige lagermedarbejdere muligheden for at blive fremtidige teamledere.

Logistikkompaniet har jf. boks 5.2. udviklet et internt værktøj, som driftschefen med faste intervaller evaluerer de enkelte medarbejdere på, i forhold til at drøfte mulighederne for at de kan avancere og blive teamledere.

Boks 5.2. Klare karriereveje – teamledere i Logistikkompaniet

Skemaet opstiller en række kompetencer, som teamlederne – ideelt set – bør besidde. Kompetencerne er rangeret i tre kategorier (A, B, C) alt efter, hvor basale eller specialiserede de vurderes at være. A-kategorien rummer de mest basale kompetencer, såsom at "gå forrest i det daglige arbejde".

Skemaet danner basis for løbende udviklingssamtaler, hvor driftschefen i dialog med teamlederen fastsætter individuelle læringsmål med afsæt i teamlederens score på de forskellige kompetencer. På den måde sikrer man, at teamlederen kontinuerligt forbedrer sine forretningskritiske kompetencer.

Efterhånden som teamlederne tilegner sig nye kompetencer og avancerer på skalaen, tildeles han nye opgaver og større ansvarsområder. Og til sidst er målet, at teamlederne også har ansvar for flere af virksomhedens kerneopgaver, såsom at holde MUS-samtaler og ansætte nye medarbejdere.

På den måde fungerer værktøjet ikke alene som et redskab til at monitorere og forbedre teamledernes performance og udvikling – det er i lige så høj grad en ekspliciteret karrierestige.

5.2.3 Efter- og videreuddannelsesindsatser

En aktiv efter- og videreuddannelsesindsats spiller en central rolle - både når det handler om at fastholde og udvikle velkvalificerede medarbejdere.

Efter- og videreuddannelsesindsatsen kan med fordel opdeles i generelle tilbud og en mere virksomhedsspecifik, skræddersyet efter- og videreuddannelse.

Den generelle efter- og videreuddannelsesindsats handler typisk om at give medarbejderne nye generelle kompetencer. Det kan eksempelvis vedrøre introduktion til brugen af nye teknologier, kurser omkring overholdelse af nye lovkrav, særlige certificeringskurser mv.

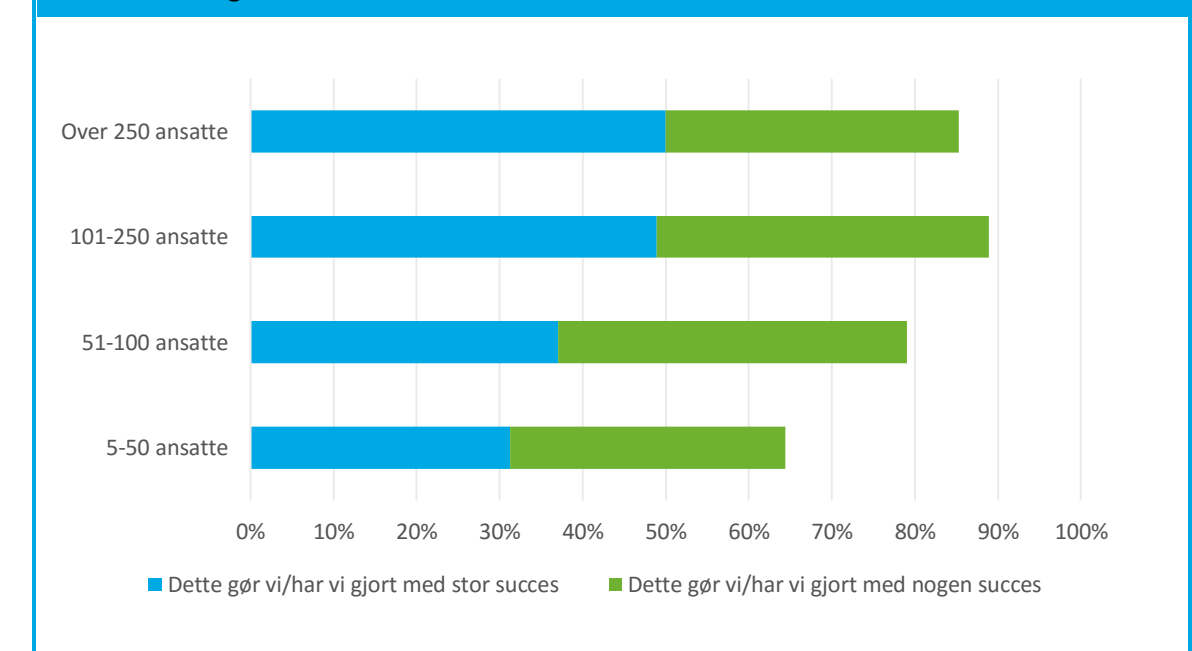
Den skræddersyede, virksomhedsspecifikke efter- og videreuddannelsesindsats handler i højere grad om at tilføre medarbejderne bestemte kompetencer og viden, som er central for den enkelte virksomheds forretning. Det kan fx være kurser, der fokuserer på oplæring i bestemte services, koncepter mv. eller forløb, der har fokus på en mere specifik brug af ny teknologier i virksomheden, etc.

Når der ses på tværs af de gennemførte interview tegner der sig et klart billede af, at de proaktive virksomheder i stigende grad supplerer de mere generelle uddannelsestilbud med en mere virksomhedsspecifik kompetenceudvikling, som er skræddersyet til virksomheden.

Som nævnt viser surveyundersøgelsen, at de større virksomheder generelt har større succes med indsatserne end SMV'erne, men at der i alle størrelseskategorier tegner sig et potentiale for forbedringer.

Figur 5.1. viser andelen af virksomheder, der benytter det eksisterende udbud af efter- og videreuddannelse og samtidig oplever stor eller nogen succes.

Figur 5.1. Vi opkvalificerer og efteruddanner vores medarbejdere via det eksisterende udbud af efter- og videreuddannelse



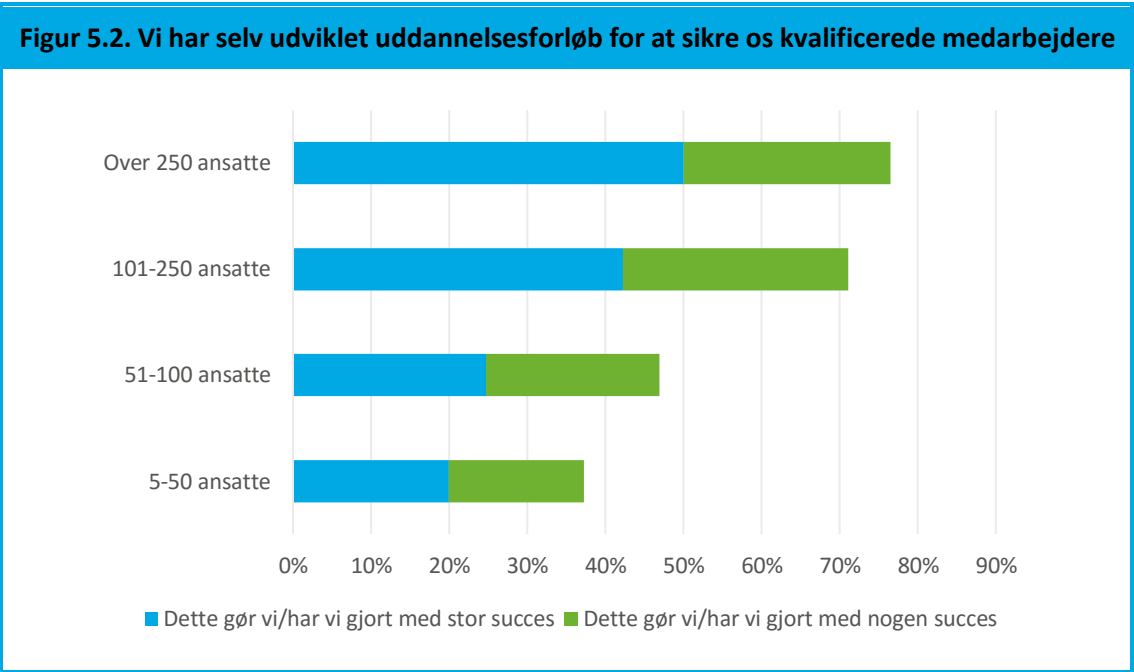
Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N=727

Blandt de større virksomheder med mere end 100 ansatte angiver 80-90 pct. af virksomhederne, at de benytter det eksisterende efter- og videreuddannelsesudbud med stor eller nogen succes.

Blandt de mindre virksomheder (5-50 ansatte) er andelen på ca. 60 pct. Forskellen dækker både over, at de mindre virksomheder benytter eksisterende tilbud i mere begrænset omfang, men afspejler også, at en større andel af de små virksomheder ikke oplever succes med at bruge eksisterende tilbud. I alle kategorier er det samtidig under halvdelen, der oplever stor succes.

Forskellene mellem de store og de mindre virksomheder er endnu mere udtalte, når der ses på andelen, der oplever stor eller nogen succes med at udvikle egne uddannelsesforløb, jf. figur 5.2.



Kilde: Surveyundersøgelse
Note: N=727

Omkring 75 pct. af de større virksomheder oplever at have succes med egenudviklede uddannelsesforløb, mens det kun gælder for omkring en tredjedel af de små virksomheder med mellem 5-50 ansatte.

Mange af interviewvirksomhederne giver udtryk for, at virksomhedernes tiltagende specialisering og mere komplekse forretningsmodeller medfører et øget behov for virksomhedsspecifik kompetenceudvikling.

Tallene i figur 5.2 indikerer, at der kan være et stort potentiale for at få flere af de mindre virksomheder til at udnytte de muligheder, som egenudviklede kompetenceudviklingsforløb giver for at sikre virksomhederne adgang til kvalificeret arbejdskraft.

5.2.4 Virksomhedsspecifik opkvalificering og akademier

At der er et potentiale understøttes af vores virksomhedsinterview, hvor flere virksomheder bl.a. peger på, at fx AMU-systemet og mange private uddannelsesaktører har udfordringer, når det kommer til at matche virksomhedsspecifikke behov. Tilbuddene vurderes til at være for generiske og standardiserede. Fx oprettede FH Contractors sin egen svejseskole i lyset af den manglende virksomhedstilpasning af tilbuddene på AMU-markedet.

Som figur 5.2. illustrerer, er der mange virksomheder, der arbejder med at udvikle sine egne virksomhedsspecifikke tilbud – eventuelt i et samarbejde mellem virksomhederne og uddannelsesudbydere, brancheorganisationer, klynger eller lignende. Formålet er at sikre skræddersyede efteruddannelsesforløb, der direkte adresserer en kompetenceudfordring i virksomheden.

En model, som generelt har vist sig at have stor succes, er de såkaldte ”akademier”. Et virksomhedsakademi sætter en strategisk og formaliseret ramme omkring efter- og videreuddannelsesindsatsen med udgangspunkt i en systematisk gennemgang af virksomhedens nuværende og fremtidige kompetencebehov.

Samtidig udgør virksomhedsakademierne i nogle tilfælde rammen for virksomhedens samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner.³² Et af de mest systematiske eksempler er Niebuhr Academy ved Niebuhr Gears i Ikast, jf. boks 5.3 (se også virksomhedscase nr. 16).

Boks 5.3. Virksomhedsinterne akademier

Niebuhr Academy består grundlæggende af 4 elementer, der samlet set har til formål at løse virksomhedens udfordringer med at rekruttere, udvikle og fastholde medarbejderne:

- **UddannelsesNetværket**, som er et samarbejde mellem fem forskellige metalvirksomheder i Ikast-Brande kommune, samt erhvervsskolen, omkring lærlinge og efteruddannelse for medarbejdere. Via UddannelsesNetværket udbyder erhvervsskolen faglige specialkurser, ”bløde” kurser, fx i konflikthåndtering, lederkurser og sidemandsoplæring.
- **Lærlingeprogrammet** for de ca. 8-10 lærlinge, som Niebuhr typisk har under uddannelse. I kraft af lærlingeprogrammet bliver lærlingene introduceret til alle Niebuhrs forretningsområder, teknologierne og får en rejse til virksomhedens fabrik i Kina. Desuden får lærlingene løbende coaching og karrierevejledning undervejs og efter forløbet.
- **Fra ufaglært til faglært** henvender sig til virksomhedens ufaglærte, der har et ønske om at blive opkvalificeret til industriteknikere. Medarbejderne kommer på et fasttrack-forløb på erhvervsskolen med efterfølgende jobgaranti hos Niebuhr.
- **Intern/ekstern uddannelse** Alle virksomhedens medarbejdere (inklusive ledelsen) bliver screenet for deres basale færdigheder inden for dansk, matematik og IT. Efterfølgende sendes medarbejderne på opkvalificering inden for fagene efter behov.

Som nævnt indgår virksomhederne også samarbejde med eksterne aktører om at skabe målrettede, virksomhedsspecifikke efter- og videreuddannelsesstilbud. Et eksempel er Hyteks samarbejde med den private uddannelsesudbyder ”Nordisk Offshore Training Academy” (NOTA) omkring en hydraulikuddannelse (se boks 5.4).

³² En anden virksomhed, der er værd at fremhæve, er Easyfood i Kolding. Fødevarerproducenten har oprettet det såkaldte ”Easy Academy”, der danner rammen om virksomhedens strategiske efter- og videreuddannelsesindsats, hvor der bl.a. samarbejdes med IBA, SDU mv. Indsatsen er direkte koblet til virksomhedens særlige forretningsmodel, der bl.a. er præget af et højt innovationstempo. Se RegLab (2012): ”Fremtidens Industri i Danmark” og LO (2015): ”Når produkter og services smelter sammen” for en nærmere beskrivelse.

Boks 5.4. Skræddersyet uddannelse i hydraulik

Som en nordjysk nichevirksomhed, der specialiseret sig i hydrauliksystemer, fx i industrien, offshore og den maritime sektor, er Hytek dybt afhængig af medarbejdere med hydraulikkendskab. Imidlertid findes der ikke nogen eksisterende hydraulikuddannelse i det ordinære uddannelsessystem. De fleste medarbejdere, som Hytek har hentet ind, har fx været landbrugsmekanikere, lastvognsmekanikere og skibsmontører, som er blevet sidemandsoplært.

Virksomheden har for nyligt indgået et samarbejde med NOTA, som har oprettet et efteruddannelseskursus inden for hydraulik. Kurset består i et intensivt to-dages kursus i hydraulik. Medarbejderne får en teoretisk og ikke mindst praktisk indføring i instrumentrør, fittings, hydraulikslanger og presfittings, som man kan støde på i fx offshore og den maritime sektor.

5.3 FASTHOLDELSE OG UDVIKLING AF NØGLEMEDARBEJDERE OG SPECIALISTER

Hvor fokus i det foregående afsnit var velkvalificeret arbejdskraft generelt, ser vi i dette afsnit nærmere på virksomhedernes arbejde med at fastholde og udvikle nøglemedarbejdere og specialister. Udfordringerne, der er forbundet med at holde på denne medarbejdergruppe, har en lidt anden karakter end i det foregående afsnit;

- Nøglemedarbejdere og specialister motiveres ofte af de faglige udfordringer i deres arbejde. Samtidig er nøglemedarbejdere og specialister ofte "dyre" at miste til konkurrenterne, og der kan således være stort potentiale i at gøre en særlig indsats for at fastholde og udvikle denne gruppe af medarbejdere.
- Virksomhedernes tiltagende specialisering og videnbasering gør, at det er vigtigt at kunne opdyrke og udvikle talenter fra egne rækker.
- En del virksomheder er afhængige af at kunne rekruttere specialister og nøglemedarbejdere internationalt, som kan være svære at fastholde i Danmark.

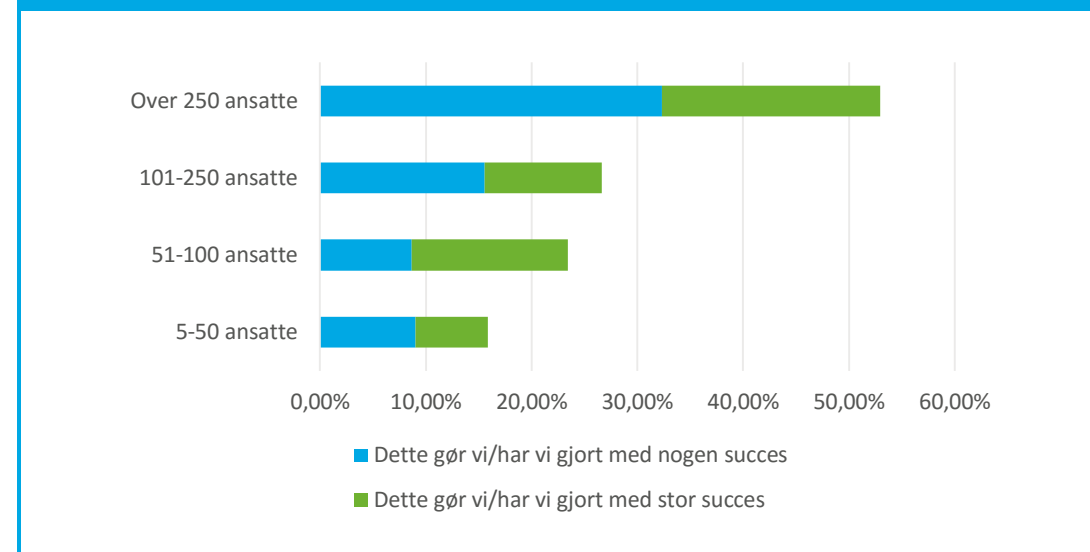
De følgende afsnit ser nærmere på, hvordan virksomhedernes arbejder med at tage hånd om disse udfordringer og giver eksempler på indsatser, der kan være til inspiration for andre.

5.3.1 Talent- og mentorprogrammer

Den stigende mobilitet på arbejdsmarkedet, koblet med en stadig større efterspørgsel efter forretningskritiske nøglemedarbejdere og ledere, har for mange virksomheder medført en stigende anvendelse af talentprogrammer og mentorordninger. Talent-, trainee- og graduateprogrammer er intensive, sammenhængende forløb, som har til formål at skabe en fødekæde af nøglemedarbejdere, som kender til alle aspekter af virksomhedens værdikæde.

Som vist i figur 5.3. er det særligt de større virksomheder, der gør brug af strukturerede talentprogrammer med succes.

Figur 5.3. Succes med talent og traineeprogrammer



Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N=727

Men det er samtidig klart, at der ligger et potentiale i at styrke virksomhedernes arbejde med talent- og traineeprogrammer. Selv for de større virksomheder er det kun ca. 1/3, der oplever stor succes med talentprogrammerne. Det kan tyde på, at talentprogrammerne kræver store ressourcer og forpligtigelser for den enkelte virksomhed, hvilket kan være vanskeligt at håndtere for organisationen.

Blandt vores interviewvirksomheder har bl.a. DFDS, Bestseller og Grundfos sådanne programmer. Disse virksomheder bruger samtidig programmerne til at tiltrække og fastholde internationale talenter. Men også mindre virksomheder tilbyder talentprogrammer. Blandt vores casevirksomheder har bl.a. Middelfart Sparekasse og Hotel Koldingfjord oprettet talentprogrammer (virksomhedscase nr. 14 og 9).

Et relativt struktureret og sammenhængende system for talentpleje findes hos Danfoss, som spiller på flere virkemidler, som vist i boks 5.5;

Boks 5.5. Danfoss' talentprogrammer

- **Innovationsprogrammet "Man on the moon":** Alle medarbejdere kan byde ind med innovationsprojekter, som bliver udvalgt og nomineret, præsenteret og koblet på bestemte projekter. Der er stor prestige forbundet med at deltage.
- **Post graduate program.** 50 graduates indstilles fra hele verden. De deltager i et Assessment program i to dage, som fungerer som en tragt. Dem som er tilbage til sidst bliver sat igennem et intensivt toårigt program, hvor kandidaterne introduceres til alle virksomhedens forretningsområder.
- **Trainee-center,** hvor lærlinge kommer ind og bliver testet (skriveprøve, logisk prøve, samtale) for at finde de bedste, som efterfølgende sættes på Danfoss' onboardingprogram, der indeholder forskellige arrangementer, ture, teambuilding.

Herudover har DFDS igangsat en 'diversity indsats', der både har fokus på at tiltrække flere kvinder til virksomheden og at fremme kvinders andel i ledelsen. Der er generelt få kvinder i danske shipping- og logistikvirksomheder.

En anden model, som fx biotekvirksomheden Chr. Hansen og entreprenørvirksomheden Hoffmann benytter sig af, er såkaldt mentoroplæring. Gennem mentoroplæringen bliver unge ledertalenter kørt i stilling som projektledere og tilknyttet en erfaren medarbejder som superviserer undervejs. Samtidig kastes talenterne ud i konkrete udfordringer, fx på byggepladsen, der giver dem konkret ledelseserfaring. Et eksempel er Hoffmanns Next Generation Program (se boks 5.6.). I lighed med andre entreprenørvirksomheder (se fx NCC-case) har Hoffmann været udfordret på at rekruttere og fastholde dygtige projektledere. Next Generation er et ambitiøst organisationsudviklingsinitiativ, der både skal udklække, opfostre og fastholde unge ledertalenter.

Boks 5.6. Next Generation – Mentorprogram for unge projektledertalenter

Next Generation er en selvstændig forretningsenhed i Hoffmann. Formålet med Next Generation er at udklække og uddanne den nye generation af projektledere i Hoffmann. I programmet sættes talentfulde unge teknikere og ingeniører sammen med erfarne mentorer og får ansvaret for projektdelse ude på byggepladsen. I 2015 blev fire af virksomhedens projekter til en samlet værdi af cirka 150 mio. kroner gennemført i regi af Next Generation.

5.3.2 Særlige innovative fagmiljøer

Interviewvirksomhederne peger samtidigt på udfordringen med at fastholde specialisterne. Inden for fx specialiserede IT-funktioner er der ofte relativt få af den pågældende type medarbejdere på verdensplan, og medarbejderne sidder typisk godt, hvor de er. For specialisterne er det langt fra altid løn, der er afgørende, men snarere de professionelle udfordringer.

I byggebranchen er der eksempelvis rift om specialister inden for materialevidenskab. Det har fået nogle af interviewvirksomhederne til at oprette særlige afdeling eller miljøer for specialister, hvor specialisterne har fået stor autonomi i deres arbejde.

Et andet findes hos den danske spilvirksomhed SYBO Games. SYBOs forretningskritiske medarbejdere er bl.a. programmørerne, som typisk har en uddannelsesbaggrund som dataloger eller IT-ingeniører. Det er en medarbejdertype, som der generelt er stor rift om - og hvor spilbranchen er i konkurrence med finanssektoren, forsikringsbranchen og store IT-koncerner. Det er også de 'artists', som laver den visuelle del af spillene, dvs. designere, animatorer mv., som står for at designe spilkarakterer, samt spildesignere, der designer selve spiloplevelsen og progressionen i spillet.

Boks 5.7. Innovativt læringsmiljø for medarbejderne

Spilvirksomheden Sybo Games fra København udvikler spil til app-markedet. Virksomhedens hastige vækst har været centreret omkring spillet "Subway Surfers", som er et af de mest downloadede på verdensplan. Virksomheden har ca. 60 ansatte.

Sybos spiludvikling - både i Subway Surfers og nyere spil - hviler på, at de teknisk orienterede programmører og de kreative artists skal kunne samarbejde og kommunikere med hinanden. Det er samtidigt afgørende, at alle Sybos ansatte har en "legende" og passioneret tilgang til spiludvikling.

Fastholdelsesstrategien fokuserer især på at skabe legende miljø, som fremmer samarbejdet mellem artists og programmører. Virksomhedens medarbejdere spiller hver måned andre producenters "game of the month", og konkurrerer indbyrdes om at få de bedste resultater. Der evalueres i slutningen af måneden med henblik på at trække erfaringer ud af spillet, som virksomheden selv kan bruge i sin produktudvikling.

"Det at arbejde i spilbranchen handler om at være et fagligt dygtigt legebarn. Vi gør meget ud af medarbejderne er del af noget stort. Der er højt til loftet - men ambitionsniveauet er også højt. Det er nødvendigt, hvis vi skal fastholde nogle medarbejdere, som det er meget vanskeligt, at få fat i" (Jakob Holm, HR-ansvarlig)

5.3.3 Klare karriereveje for specialister

Endelig forsøger flere – fortrinsvis store – virksomheder at fastholde specialisterne gennem særlige karrierespor. Udfordringen er ofte, at specialisterne ikke har de samme advancementsmuligheder som nøglemedarbejderne med ledelsesansvar, hvilket kan vanskeliggøre fastholdelsen af medarbejderne.

En række virksomheder har derfor arbejdet målrettet med at styrke karrierevejene for specialister gennem såkaldte 'dual career tracks'. Det vil sige karrierespor, der muliggør, at specialister i princippet kan nå ansvars- og honoreringsniveauer, der modsvarer topledernes i virksomheden. Et eksempel er Microsoft i casesamlingen, der arbejder med et yderst systematisk karrieresystem.

5.3.4 Fastholdelse af internationale nøglemedarbejdere

Virksomhedernes evne til at fastholde og udvikle udenlandske specialister sker i et komplekst felt af aktører, der arbejder med udenlandsk arbejdskraft.

Den nationale indsats foregår bl.a. via de Work in Denmark-centre, som Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering varetager. På regional basis findes der aktører, som investeringsfremmeaktøren Copenhagen Capacity (Hovedstaden) og Work Live Stay Southern Denmark (Syddanmark) og International House i København, der arbejder med rekruttering, fastholdelse, bosætning, partner/spouseprogrammer og netværksdannelse³³.

Interviewvirksomhederne gør i flere tilfælde brug af de ovennævnte indsatser for at fastholde udenlandsk talent. Virksomhederne giver dog også udtryk for, at det kan være vanskeligt at finde rundt i de mange tiltag, og især de største virksomheder har egne indsatser på området;

Bestseller er en udpræget international virksomhed med et spektrum af forskellige mobilitetspakker for udenlandske medarbejdere. "Omfanget" af indsatsen afhænger af, hvor forretnings-

³³ Brancheorganisationer og klyngeorganisationer arbejder også med internationalisering og talenttiltrækning (herunder især Dansk Industris Consortium for Global Talent), ligesom universiteter og flere kommuner har indsatser på området.

kritisk en medarbejder, der er tale om. Mere erfarne specialister og ledere samt deres medfølgende familier får typisk en mere omfangsrig pakke for at sikre, at de udenlandske medarbejdere får nogle gode rammer omkring deres ophold i Danmark. Virksomheden arbejder bl.a. med de følgende virkemidler:

Boks 5.8. Fastholdelse af internationale specialister - Bestseller

Bestsellers indsats for at fastholde internationale nøglemedarbejdere består bl.a. af

- Buddyprogram og spouseprogrammer for internationale ansatte og familier. Buddyerne tager ud og besøger de internationale ansatte og hjælper dem med at opbygge et netværk.
- Måltrettet fokus på at udenlandske medarbejdere tilegner sig en dansk arbejdskultur – hvor der er en mere flad organisatorisk struktur – gennem kurser og temadage.
- Internationale arrangementer på halvårsbasis, der samler både danske og udenlandske medarbejdere.
- Onboardingprogram for den internationale medarbejder omkring opstarten som specialist eller leder i en af Bestsellers forretningsenheder.
- Tilbud om praktisk hjælp i form af 'home search'.
- Støtte i form af skolemuligheder til medrejsende børn og netværk til medrejsende ægtefæller ved ankomst til Danmark.
- Assistance fra ekstern skatteekspert omkring SKAT og de udfordringer, der opstår, når man arbejdsmæssigt flytter fra et land til et andet.

Kapitel 6

Organisering og ny teknologi – udfordringer og perspektiver

6.1 INTRODUKTION

Parallelt med indsatsen omkring kompetenceforsyning arbejder mange virksomheder også med målrettede tiltag, der kan frisætte ressourcer og dermed reducere behovet for kvalificeret arbejdskraft.

Det handler både om at anvende ny teknologi som et redskab til at frigøre ressourcer og udnytte eksisterende ressourcer mere effektivt. Og det handler om nye måder at organisere arbejdet på, som kan afhjælpe behovet for kvalificeret arbejdskraft på områder, hvor virksomhederne har svært ved at tiltrække eller fastholde medarbejdere med bestemte kompetencer.

Det er et tema, som det er væsentligt at forholde sig til, da tendenserne både i dag og fremover vil spille en større og større rolle i danske virksomheders kompetenceforsyningsstrategier. Det skyldes bl.a. at;

- En optimal organisering og tilrettelæggelse af virksomhedens processer med henblik på at højne effektiviteten, produktiviteten og reducere ressourcespild, fx i kraft af lean-systemer er i stigende grad et konkurrenceparameter for danske virksomheder³⁴.
- Automatisering og digitalisering overflødiggør nogle jobfunktioner³⁵ og gør det muligt at effektivisere virksomhedens processer uden at skulle outsource.
- De nye teknologier muliggør samtidig en række nye forretningsmodeller og værditilbud for kunderne, eksempelvis qua servitization, big-data, internet-of-things, 3D-printning mv., som skaber nye kompetencekrav.
- Virksomhedernes øgede specialisering, sæsonudsving og just-in-time produktion stiller øgede krav til en fleksibel tilrettelæggelse af bemandingen på projekter. I den sammenhæng er der globalt en tendens mod anvendelsen af mere fleksible ansættelsesformer, fx midlertidige projektansættelser, freelancere mv³⁶.

De centrale pointer fra analysen indbefatter bl.a. at;

³⁴ RegLab (2012): "Fremtidens Industri". Udarbejdet af IRIS Group.

³⁵ Teknologierne har traditionelt haft størst implikationer for de standardiserede processer i virksomhederne, men med udviklingen inden for eksempelvis internet-of-things, machine learning, kunstig intelligens og additiv fremstilling (3D-printning), berører teknologierne i stigende grad også mere komplekse processer i virksomhederne. Se Norden (2015): "Digitalisation and automation in the Nordic manufacturing sector". Udarbejdet af IRIS Group.

³⁶ Se World Economic Forum (2015): "The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution".

- Nye organiseringsformer og anvendelsen af nye teknologier anvendes bredt i virksomhederne, men det generelle billede er, at koblingen til HR/kompetenceforsyning er relativt begrænset.
- Generelt er der en relativt større andel af de store virksomheder, som anvender strategierne med stor succes.
- Der er stor forskel på succesraten for de forskellige strategier. Generelt er det især klassiske omorganiseringstrategier, fx flekstid, overarbejde, uddelegering af udækkede arbejdsopgaver på eksisterende medarbejdere, der benyttes med nogen eller stor succes (over 60 pct.) Digitalisering og automatisering anvendes succesfuldt af ca. 45 pct. af de adspurgte virksomheder.
- Til sammenligning benyttes outsourcing kun med succes af ca. 14 pct., mens flytning af afdelinger for at være tættere på arbejdskraften kun anvendes af ca. 7 pct.

6.2 ORGANISERING OG RESSOURCEFRISÆTTELSE

Samlet set gør et stort antal virksomheder – både i vores survey- og interviewundersøgelse – brug af ressourcefrisættelse og omorganiseringstrategier.

Men det er en vigtig pointe, at vores interviewvirksomheder ikke nødvendigvis ser nye organiseringsformer og HR/kompetenceforsyning som særligt tæt koblede. Virksomhederne ser derimod tiltagene som indsatser, der først og fremmest har til formål at højne produktiviteten, effektiviteten og lønsomheden, mens den ”menneskelige” kompetenceforsyning/HR ses som en separat sfære.

Det kan være forklaringen på, at virksomhedernes arbejde med strategierne, i et kompetenceforsyningsperspektiv, stadig rummer uforløste potentialer. Blandt vores interviewvirksomheder er der generelt fokus på løbende organisatoriske effektiviseringer, herunder brug af lean-koncepter med henblik på at reducere behovet for nyrekrutteringer. Men som nævnt fremstår den strategiske kobling til kompetenceforsyning relativt sporadisk.

De særligt proaktive virksomheder på området arbejder derimod generelt systematisk med at samtænke organiseringen af virksomheden med behovet for kvalificeret arbejdskraft. Et eksempel på det er den nordjyske hydraulikvirksomhed Hytek, som har skabt en kobling gennem et ressourceplanlægningssystem, der samtidig tracker medarbejdernes udvikling og kompetencebehov;

Boks 6.1. Hyteks ressourceplanlægningssystem

Hyteks medarbejdere udfører bl.a. en lang række serviceopgaver på hydrauliksystemer i den maritime sektor og inden for offshore. Det er opgaver, der i princippet skal kunne udføres på alle tider af døgnet, og hurtigt, da det fx er dyrt at have ledig kapacitet, i form af rigge eller skibe, liggende til kaj. For at sikre den bedst mulige ressourceanvendelse har Hytek fået udviklet et planlægningssystem af virksomheden Timeplan.

Systemet gør det muligt at skaffe sig et lynhurtigt overblik over hvilke medarbejdere, der er tilknyttet opgaverne, hvornår de afsluttes, hvor mange timer der bruges, og hvor der er ledig kapacitet, som kan bruges på andre opgaver. Samtidig benyttes systemet også til at holde styr på medarbejdernes behov for efter- og videreuddannelse, alt efter sikkerhedskrav på de givne opgaver. Virksomheden fik bevilliget midler af Maritimt Vækstprogram til udviklingen af systemet.

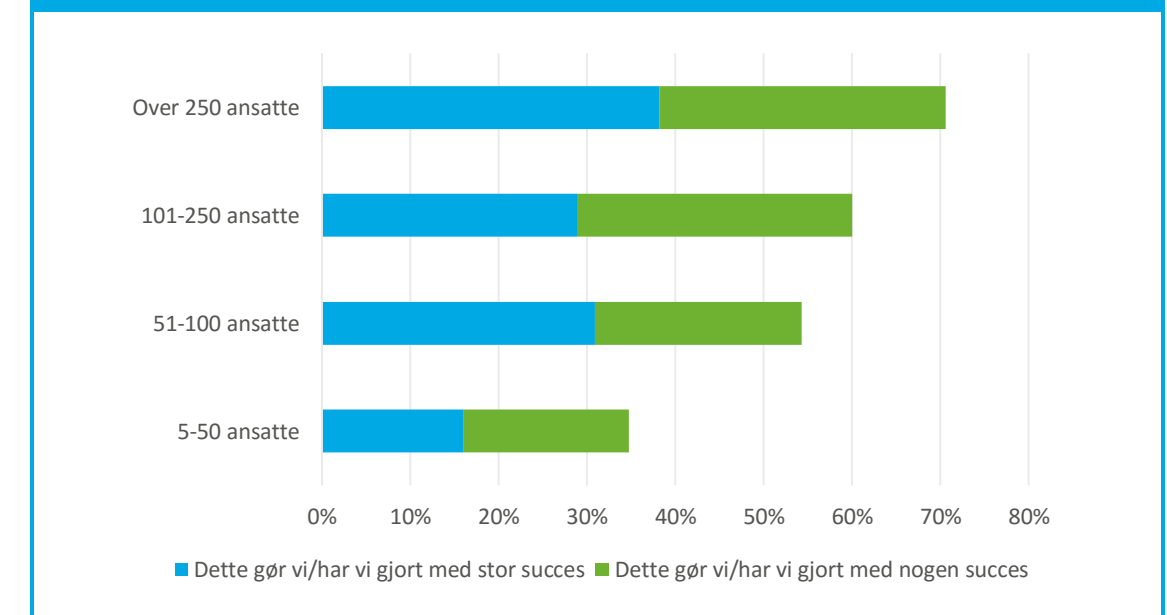
Systemet har været med til at højne virksomhedens effektive udnyttelse af sin højt specialiserede arbejdskraft og sikrer samtidig, at medarbejderne ikke overbelastes med opgaver, da ressourcetrækket hele tiden kan følges. Eksemplet er illustrativt for de virksomheder, der tænker organisering og kompetenceforsyningsbehov som et samlet hele.

6.2.1 Ressourcefrisættelse via fleksibel arbejdskraft

Som tidligere nævnt vinder anvendelsen af fleksibel arbejdskraft frem i disse år i form af midlertidige projektansættelser, brugen af vikarer og konsulenter.

Figur 6.1. illustrerer, at selv om mange – særlige store – virksomheder benytter projektansættelser/freelancere/vikarbureauer med en vis succes, er det relativt få virksomheder, som gør det med stor succes.

Figur 6.1. Vi benytter os af projektansættelser, freelancere og/eller vikarbureauer



Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N=727. Langt hovedparten af residualvirksomhederne gør ikke brug af strategierne.

At bruge fleksibel arbejdskraft kan være udfordrende. Vikarer og projektmedarbejdere er typisk ikke "drag-and-drop" arbejdskraft, men kræver typisk mange ressourcer fra virksomheden i form af oplæring. Samtidig mister virksomhederne hurtigt den viden og de ressourcer, som er blevet investeret i medarbejderen, igen – da personen fleksibelt kan træde ud af sin relation til arbejdspladsen.

Surveyresultatet peger på, at mange – særligt mindre – virksomheder har vanskeligheder med at udnytte den fleksible arbejdskraft med succes. Denne pointe understreges af, at nogle interviewvirksomheder peger på, at markedet for midlertidig arbejdskraft er komplekst og fragmenteret og kan være vanskeligt at navigere i – især for små virksomheder.

Blandt interviewvirksomhederne er det især virksomheder, hvis forretning udsættes for sæsonudsving eller andre former for ustabilitet i ordrebeholdningen, der benytter fleksibel arbejdskraft. Dette er eksempelvis byggebranchen og offshorebranchen, hvis opgaver ofte skal løses inden for en afgrænset tidshorisont, fx fordi det koster virksomhederne mange penge at blive forsinket med et byggeprojekt. Et resultat af dette er, at virksomhederne alene har mulighed for at ansætte arbejdskraften, der typisk er faglært eller ufaglært, i tidsbegrænsede perioder.

Vikarbureauerne og mandskabsfirmaerne byder ind på løsning af konkrete opgaver for virksomheder, som ikke har behov for mandskabet fuld tid, og/eller hvis opgavetyper varierer over tid grundet afgrænsede projekter. Et eksempel på et sådant mandskabsfirma er vores casevirksomhed FH Contractors, som er et specialiseret mandskabsfirma, der er specialiseret i at udleje ansatte til offshorebranchen (med svejsecertifikater). Et andet eksempel er Logistikkompagniet, som tilbyder at varetage lagerdriften for andre virksomheder (virksomhedscase nr. 11).

En specifik udfordring for disse virksomheder er i den sammenhæng at rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer, der kan træde til med kort varsel i forbindelse med de store afgrænsede storskalaprojekter. Disse virksomheder er hjulpet på vej af, at der de senere år er sket en vækst i beskæftigelsen i vikarbranchen, som nu nærmer sig 20.000 fuldtidsstillinger.³⁷

For mange større virksomheder udgør vikarbureauer omvendt en løsning i forhold til at håndtere sæson- og ordresvingninger, ligesom virksomhederne også kan anvende vikarbureauerne som en rekrutteringskanal, idet virksomhederne hermed lærer vikarerne at kende både fagligt og personligt og herefter kan tilbyde fastansættelse til dem, der passer bedst ind i virksomheden.

Der er imidlertid også virksomheder, som har valgt andre løsninger på sæsonudfordringerne end eksterne vikarbureauer. Et eksempel er NCC, der har forsøgt at tage højde for de store fluktuationer i arbejdskraftsbehovet inden for fx vejbyggerier samt virksomhedens blandede erfaringer med udenlandske vikarbureauer ved at etablere sit eget vikarbureau "NCC Montage".

Boks 6.1. NCC's interne vikarbureau "NCC Montage"

NCC er udfordret af sæson- og konjunkturudsving inden for bygge/anlægsbranchen, der kræver fleksibilitet i arbejdsstyrken af faglærte håndværkere. Virksomheden har dog haft blandede erfaringer med at rekruttere udenlandske medarbejdere via vikarbureauer, ift. sikre gode match samt efterlevelse af danske lønvilkår og dokumentationskrav.

For at løse disse udfordringer har NCC etableret sit eget vikarbureau "NCC Montage". Bureauet er placeret i Polen og har til formål fleksibelt at levere arbejdskraft på tværs af alle virksomhedens forretningsområder under spidsbelastningsperioder, fx i løbet af sommeren. Anledningen til at NCC oprettede sit eget vikarbureau var derudover, at NCC havde udfordringer med, at udenlandske vikarbureauer ikke overholdt overenskomster og regler.

Vikarbureauet er en vigtig del af NCC's strategi til at håndtere personalesituationen og have styr på regler og forordninger. NCC Montage sikrer også, at virksomhedens adfærdskodeks ('code of conduct') følges og vedligeholdes. Målet for NCC Montage er i første omgang at rekruttere ca. 200-300 bygningsarbejdere til NCC-byggepladser. Om to år er forventningen, at tallet er steget til 500.

Den stigende fleksibilitet på forskellige delarbejdsmarkeder afføder samtidig også krav til arbejdsmarkedets parter om stigende fleksibilitet og pragmatisme. En konkret udfordring inden for offshorebranchen i Esbjerg har eksempelvis været at finde en løsning på, hvem der skal betale kurser og efteruddannelsesforløb i de tilfælde, hvor en ledig, der skal omskoles til offshore sektoren, ikke har kunnet garanteres efterfølgende ansættelse i et mandskabsfirma givet den generelle opgaveusikkerhed.

Et uformelt offshore netværk bestående af 3F, virksomheder/"manpower-firmaer", AMU-skoler og jobcentret i Esbjerg-området fandt en fælles løsning på problemstillingen, ud fra en gensidig anerkendelse af, at konkurrenceforhold, usikkerhed om tidspunkter for brug af arbejdskraft mv. gjorde, at det i nogle tilfælde var nødvendigt, at det offentlige betalte for kurser og efteruddannelse, selv om der ikke lå en arbejdsgivererklæring på ansættelse af den enkelte medarbejder fra manpower-firmaerne (se også policycase nr. 3).

6.3 DIGITALISERING, AUTOMATISERING OG OUTSOURCING

Som vist i en række analyser spiller digitalisering, automatisering og outsourcing en stadig større rolle i danske virksomheders forretningsmodeller³⁸. Det sker på en lang række fronter;

- Digitalisering og automatisering af processer og funktioner giver nye muligheder for at minimere kompetenceforsyningsbehovet inden for specifikke jobfunktioner.
- Digitaliseringen ændrer samtidig den type af kompetencer, der efterspørges, og giver virksomhederne nye udfordringer, fx i forbindelse med datadrevne forretningsmodeller og/eller implementeringen af robotteknologi.

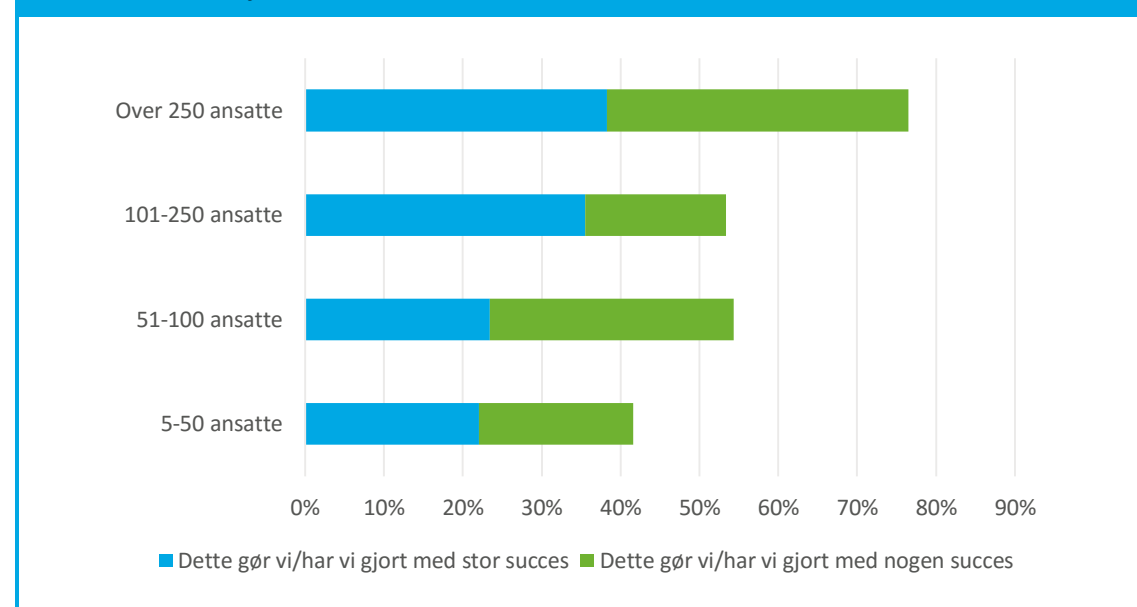
³⁷ Tal fra Dansk Erhverv fra 1. kvartal 2015, se <https://www.danskerhverv.dk/Nyheder/Sider/Vikarer-virker.aspx>

³⁸ Se: IRIS Group (2013): *Digitalisering af dansk erhvervsliv*; RegLab (2015): *Succesfulde servicevirksomheder i Danmark*. Udarbejdet af IRIS Group. Norden (2015): *Digitalisation and automation in the Nordic manufacturing sector*. Udarbejdet af IRIS Group.

- Understøttende jobfunktioner (fx vedligeholdelse) og/eller standardiserede processer (fx storserieproduktion), bliver i nogle tilfælde outsourcet til enten danske eller udenlandske underleverandører. Dette reducerer behovet for at have disse jobfunktioner in-house.

I surveyen har vi spurgt ind til virksomhedens succes med at anvende digitalisering og automatisering, jf. figur 6.2. Billedet er genkendeligt. De store virksomheder har i høj grad succes med automatisering og digitalisering, mens der er færre mellemstore og små virksomheder, som har succes med at benytte strategierne.

Figur 6.2. Vi har digitaliseret og/eller automatiseret en del af vores arbejdsopgaver for at frisætte medarbejderressourcer



Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N=727. Langt hovedparten af residualvirksomhederne gør ikke brug af strategierne.

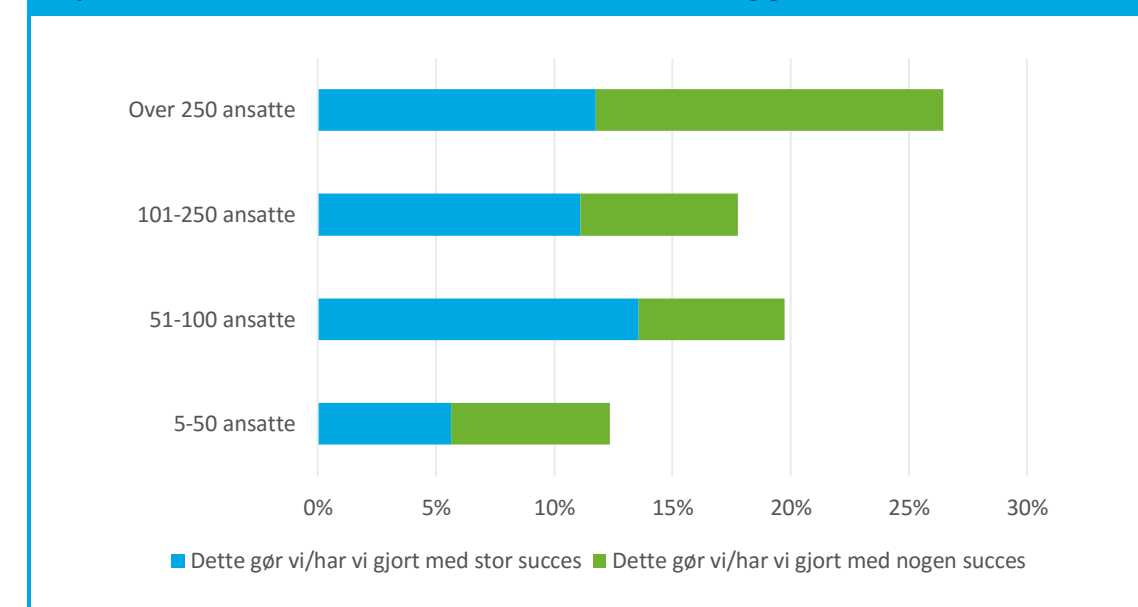
De bagvedliggende tal viser, at 31 pct. af de virksomheder, der har oplevet vanskeligheder ved at rekruttere højtuddannede, har haft stor succes med digitalisering og automatisering som resourcefrisættelsesstrategi. Blandt virksomheder, der har udfordringer med at rekruttere faglærte, er det kun 18 pct., som har haft stor succes med automatisering og digitalisering.

Der kan være mange grunde til, at digitalisering og automatisering udfordrer virksomhederne i bestræbelserne på at frisætte medarbejderressourcer. Fx kan virksomhederne mangle viden om, hvilke teknologiske løsninger der bedst adresserer virksomhedens behov. Ligeledes kan det være udfordrende at implementere løsningerne i virksomhederne, hvis ikke det fornødne videniveau eksisterer in-house (fx programmering af robotter, opsætning af systemer mv.).

Tilsvarende kan outsourcing – især til udlandet – volde virksomhederne store udfordringer. Det gælder for alle størrelseskategorier, at en relativ lille andel peger på, at strategien er brugt med stor succes, som illustreret i figur 6.3. Forklaringerne kan være, at det kan være vanskeligt at finde de rette udenlandske partnere samt at udskille de processer i virksomheden, som er egnet

til outsourcing. Det er her værd at nævne, at billedet ser bedre ud, når der outsources til danske underleverandører.

Figur 6.3. Vi benytter os af underleverandører i udlandet, som har kompetencer/medarbejdere vi ikke selv kan rekruttere/fastholde i tilstrækkelig grad



Kilde: Surveyundersøgelse

Note: N=727.

De proaktive virksomheder, der anvender strategierne med succes, er kendetegnet ved systematisk og strategisk at have analyseret, hvilke processer der med fordel kunne automatiseres, digitaliseres eller outsources med henblik på at afhjælpe kompetenceforsyningsudfordringerne.

Et eksempel er Heta, som ligger i Lemvig. Virksomheden producerer specialfremstillede brændeovne af høj kvalitet. Virksomheden, der har ca. 65 medarbejdere, har længe haft store udfordringer med at finde kvalificeret arbejdskraft i lokalområdet, der har været præget af fraflytning og lav ledighed. Samtidig er markedet for brændeovne præget af store sæsonudsving. Om vinteren bliver der således bestilt langt flere ovne. De smede og metalarbejdere, som er i området, tiltrækkes bl.a. af Vestas i Ringkøbing. Det har medført, at virksomheden både har automatiseret og sourcet nogle af de mere standardiserede

Heta har både gjort brug af outsourcing og automatisering for at imødegå kompetenceudfordringerne. Endvidere har Heta løbende indkøbt svejserobotter til at producere de standardiserede arbejdsopgaver og forventer en øget automatisering af montageafsnittene for at kunne konkurrere med udenlandske producenter.

Et andet eksempel er virksomheden Apurebase, som ligger i København. Virksomheden har afhjulpet mangeludfordringerne med kvalificerede IT-specialister ved at outsource til Østeuropa (boks 6.2).

Boks 6.2. Offshoring af it – Apurebase

Apurebase har haft udfordringer med at rekruttere velkvalificerede it-medarbejdere. Virksomheden køber derfor pt. en lang række it services hos deres partnere i udlandet samt en enkelt underleverandør. Pt. overvejer Apurebase således at offshore en del af it-opgaverne til Rumænien og har i en den forbindelse kontakt med et dansk sourcingfirma, som tilbyder sourcingløsninger i bl.a. Rumænien. Hos firmaet får Apurebase et fast team af medarbejdere, som knyttes til virksomhedens opgaver for at sikre kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

Samlet set arbejder mange virksomheder med omorganisering og ressourcefrisættelse, men det er også strategier, som udfordrer virksomhederne og ikke altid er koblet strategisk sammen med kompetenceforsyningen.

Kapitel 7

Inspirationskatalog: Policy for succesfuld kompetenceforsyning

7.1 INTRODUKTION

Virksomhederne gør i dag en masse for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, hvilket analysen har givet en lang række gode eksempler på. Eksemplerne viser bredden i de værktøjer og strategier, som anvendes i dag og kan forhåbentlig på sigt inspirere og give læring til andre virksomheder. Analysen har dog også klart peget på, at der er et betydeligt potentiale for at få flere virksomheder, herunder særligt SMV'er, til at arbejde mere strategisk, langsigtet og systematisk med rekruttering, fastholdelse og udvikling af kompetent arbejdskraft.

Samtidig viser analysen, at virksomhederne ofte støder på eksterne udfordringer af mere strukturel karakter, som er relaterede til forskellige typer af mangelsituationer. Eksempelvis mangel på faglærte eller ingeniører, mangel på it-specialister og/eller særlige projektledere eller mere geografisk betingede arbejdskraftmangler grundet den stigende urbanisering. Her viser mange af vores cases, at virksomhedernes *samspil med omverdenen* i form af uddannelsesinstitutioner, jobcentre, a-kasser, væksthuse, klyngeorganisationer mv. kan være en hjælp ift. at overkomme udfordringerne.

Sidst, men ikke mindst peger analysen også på, at der ligger et potentiale og en nødvendighed i at få koblet brugen af ny teknologi, digitalisering og automatisering samt nye måder at organisere adgangen til kvalificeret arbejdskraft på langt tættere til virksomhedernes arbejde med kompetenceforsyning.

På denne baggrund tegner analysen tre hovedområder, hvor der med fordel kan sættes ind ift. yderligere at løfte og kvalificere virksomhedernes arbejde med kompetenceforsyning og sikre virksomheder i hele Danmark adgang til kvalificeret arbejdskraft:

- 1. Bedre rammer for egen kompetenceforsyning - Hjælp til selvhjælp**
Hvordan kan vi få flere virksomheder til at styrke deres eget arbejde med kompetenceforsyning, herunder at blive mere proaktive, strategiske og systematiske?
- 2. Fælles løsninger på strukturelle arbejdskraftudfordringer**
Hvordan får vi skabt incitamenter til nye fælles løsninger og til udbredelse af de allerede succesfulde løsninger, hvor virksomheder og andre aktører arbejder sammen på nye måder for at løse de eksterne og mere strukturelle udfordringer ift. henholdsvis:
- 3. Bedre kobling mellem kompetenceforsyning og nye organisationsformer og teknologi**
Uanset hvor systematiske virksomhederne bliver, og hvor meget de samarbejder med uddannelsesinstitutioner, klynger, hinanden osv., vil en del stadig opleve ret store mangler. Flere virksomheder bliver derfor også nødt til at blive bedre til, proaktivt at indtænke omorganisering, digitalisering og automatisering, outsourcing, brug af freelancere m.v. i deres kompetenceforsyningsstrategier. Hvordan kan vi styrke virksomheders arbejde på dette område?

Det er vigtigt at bemærke, at analysen kun sporadisk har set på aktørerne rundt om virksomhedernes eget arbejde med kompetenceforsyning – altså aktørerne inden for uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmesystemet såvel som arbejdsmarkedets parter. De præsenterede policy-forslag bygger derfor hovedsagligt på interview med virksomhederne og vores forudgående kendskab til området. Forslagene skal derfor også alene ses som inspiration og ikke som egentlige anbefalinger og bør derfor også undersøges og vurderes nærmere i tæt dialog med de relevante parter.

Samtidig vil understrege, at både virksomheder, uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervsfremmeaktører allerede i dag gør meget ift. at sikre virksomheder adgang til kvalificeret arbejdskraft. Analysen viser også, at der eksisterer flere gode eksempler på initiativer og samarbejder mellem virksomhederne og eksterne aktører, der er gået sammen om at løse de mange forskellige typer af udfordringer med kvalificeret arbejdskraft, virksomhederne støder på. Helt overordnet gælder det derfor bl.a. også om at bygge videre på og udbrede disse eksempler og erfaringer.

7.1.1 Bedre rammer for egen kompetenceforsyning – hjælp til selvhjælp

Analysen har vist, at nogle af de virksomheder, som lykkes bedst med at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, er systematiske og har overblik over de virksomhedsinterne kompetenceforsyningsforhold. I dette ligger der bl.a. en forståelse for virksomhedens forretningsmodel, og hvilke kompetencebehov denne fordrer; et godt blik for hvad det er for 'typer' af medarbejdere, der passer ind i virksomheden ift. dens værdigrundlag, organisering og eksisterende medarbejdere; en god forståelse for hvorfor og hvordan er virksomheden udfordret; samt en systematik ift. at kortlægge og beskrive kompetencekrav, jobprofiler, opkvalificeringsbehov og karriereveje.

De pågældende virksomheder har endvidere en helhedsorienteret tilgang til kompetenceforsyningskæden og gør ikke kun én ting – men ofte en palette af tiltag, der er målrettet de forskellige dele af virksomhedens kompetenceforsyningskæde.

Et første oplagt indsatsområde, målrettet virksomhedernes interne praksis, handler derfor om, hvordan vi får kvalificeret og løftet endnu flere virksomheders eget arbejde med kompetenceforsyning.

1. Kompetenceforsyning som et integreret rådgivningstilbud

Analysen viser, at kompetenceforsyning og adgang til kvalificeret arbejdskraft er en særlig udfordring for mange SMV'er. De mangler i mange tilfælde tid og ressourcer til at arbejde systematisk med området og samtidig få koblet den til virksomhedens udvikling, forretningsmodel og strategi.

En anden udfordring for virksomhederne er at finde vej i systemet af offentlige og private aktører og rådgivningstilbud – herunder den kommunale erhvervsservice, uddannelsesinstitutioner og markedet for private rådgivere.

Det tyder på, at adgangen til kvalificeret arbejdskraft i højere grad bør indgå som et kerneelement i den offentlige erhvervsrådgivning, på lige fod og i sammenhæng med andre rådgivningstemaer. Og at offentlige aktører med opsøgende virksomhedskontakt, fx den kommunale erhvervsservice, vækst-

huse, innovationsagenter, universiteter, professionshøjskoler, VEU-centre og jobcentre bør styrke koordineringen og arbejdsdelingen, så systemet i størst mulig grad fokuserer på virksomhedernes konkrete behov.

Der kan være inspiration at hente til dette arbejde i Region Midtjylland, som med indsatsen KOMPETENCEFORSYNINGmidt har formaliseret samarbejdet mellem aktører i erhvervsfremme- og uddannelsessystemet med henblik på at imødekomme virksomhedernes konkrete behov.³⁹

Derudover kan der peges på de følgende mulige indsatsområder;

- Muligheden for SMV'er for at søge mindre beløb til at 'afprøve' anvendelsen af professionel ekstern bistand til HR/kompetenceforsyningsarbejdet.
- En styrkelse af egentlige partnerskabsrelationer mellem RAR, VEU og Vækstforum samt ikke mindst universiteter og professionshøjskoler.
- Fokus på at benytte Innovationsfondens Innobooster til udvikling af virksomhedernes kompetenceforsyningsarbejde.
- Endelig kan en kommunal og/eller regional strategi for kompetenceforsyning med fordel åbne op for en større inddragelse af traditionelle eksterne aktører, der har betydning for virksomhederne, f.eks. banker og revisorer.

2. Styrkelse af mellemledere og HR-ansvarlige

Mellemlederrollen som professionel personaleleder af specialister kan med fordel styrkes i mange virksomheder. Hos mange mellemledere fylder drift og administration stadig meget. Opgaver som strategi, vejledning og coaching trænger sig på, men er ikke fremtrædende. Hvor den hidtidige mellemleder fandt sine opgaver i faglig ledelse og driftsledelse, øges behovet for en ny type mellemleder, for hvem ledelse udgør en faglighed i sig selv. Der kan være behov for professionalisering af mellemlederrollen, når det gælder ledelse af specialister, ikke mindst, hvis der er tale om interkulturelle teams, der endda kan være organiseret helt eller delvist virtuelt. Der er her bl.a. en opgave for Erhvervsakademierne, som allerede er i gang, f.eks. med VIA, men behovet er stort.

Ser vi på alene på de større virksomheder, har en stigende andel af de beskæftigede i HR-funktioner i virksomheder over 100 ansatte en lang videregående uddannelse. Der er, ifølge den anerkendte og omfattende internationalt dækkende Cranet-undersøgelse, en tendens til, at den øverst ansvarlige for HR-funktionen oftere end tidligere indgår i virksomhedernes øverste ledelse, og at HR-funktionen har stor indflydelse på virksomhedens strategiprocesser. Det gør det relevant, at være opmærksom på de kompetencer og redskaber, som højtuddannede i HR-funktioner anvender, især når det gælder rekruttering, fastholdelse og vækstorienteret kompetenceudvikling. Måling af kompetenceforsyningsindsatsernes effekt og performance sker dog imidlertid kun sjældent. Der er derfor grund til at satse mere på dokumentation og udvikling af effektmåling af HR- og kompetenceforsyningsindsatsen. Det kræver nye typer videre- og efteruddannelsestilbud til de højtuddannede, der indgår i HR-funktioner. Der er en række private leverandører på markedet, som udvikler og udbyder kursuspakker, og bl.a. CBS er aktiv på området, men der er behov for en forstærket indsats for at sikre viden om "hvad der virker for hvem". Et andet forslag er, at offentlige aktører/erhvervsfremmeaktører igangsætter et samarbejde med større virksomheder om at 'måle' og dokumentere, hvad der rent faktisk virker, når virksomheder rekrutterer, f.eks. via igangsættelse af forsknings- og evalueringsindsats som en del af en fremadrettet vækstpolitik.

³⁹ Se KOMPETENCEFORSYNINGmidts hjemmeside: <http://www.kompetenceforsyningmidt.dk/>

3. Hjælp til facilitering/koordinering ift. at dele ekstern HR-medarbejder

Der er i den private virksomhedsrådgivningsbranche og hos nogle vikarbureauer allerede i dag et udbud af interessante koncepter såsom "Chef-til-leje", "Outsourcing af din HR-funktion", ligesom mange revisions- og regnskabsvirksomheder tilbyder personaleadministrative services. Der er også eksempler på digitale jobplatforme, der tilbyder elementer til HR-praksis.

Fælles for disse typer af services er, at de er markedsdrevne, men pt. ikke har opnået nogen stor markedsdækning. Det kan give anledning til overvejelser om, hvordan der kan skabes større synlighed og transparens om muligheder på dette marked. Overblik og kvalitetsvurdering af rådgivningsydelser er generelt et område, hvor lokal erhvervsservice, væksthuse og andre, der har en vejledningsfunktion i forhold til virksomheden, kan spille en vigtig rolle. Der kan i den forbindelse være behov for en særlig indsats for lokale og regionale klynger og virksomhedsnetværk ift. at udbrede eksisterende tilbud og platforme samt at koordinere og facilitere deling af eksterne HR-medarbejdere blandt SMV'er.

4. Udbredelse af god praksis ift. det interne kompetenceforsyningsarbejde

Modeller og metoder, som virker og som er lette at gå til for selv de mindre virksomheder ift. at skabe mere systematik i kompetenceforsyningsarbejdet, kan med fordel udbredes til andre virksomheder. Dette kan eksempelvis være via offentlige rådgivere, jobcentre, A-kasser og klynger m.v.

BM Silos 'Spot et Job'-model og Coops onboarding-program er eksempler på modeller, der er lette at gå til. Også en mindre virksomhed som aPurebase har gode erfaringer med at få systematiseret kompetenceforsyningsarbejdet med relativt 'simple' virkemidler som klare, konkretiserede jobprofiler, kompetencekrav og karriereveje. Det er dog væsentligt at understrege, at modeller for god praksis inden for kompetenceforsyning altid vil være vanskelige at generalisere, hvorfor virksomhedsspecifik tilpasning næsten altid vil være påkrævet.

Analysen har også vist, at selv nogle af de største virksomheder mangler overblik over, hvilke af deres igangsatte initiativer som reelt giver en merværdi. Det understreger behovet for at styrke udbredelsen af de gode eksempler, som har haft en dokumenterbar positiv effekt på kompetenceforsyningen i andre virksomheder.

7.1.2 Fælles løsninger på strukturelle arbejdskraftudfordringer

Ud over virksomhedernes interne udfordringer med at skabe systematik og overblik og arbejde mere proaktivt og strategisk med kompetenceforsyning støder virksomhederne som nævnt også på eksterne udfordringer af mere strukturel karakter, herunder mangel på medarbejdere med rette uddannelse, mangel på specialister og medarbejdere med særlig erfaring samt geografisk relaterede mangelsituationer.

Det tværgående mål er at komme med bud på, hvordan vi får skabt incitamenter til afprøvning og igangsættelse af flere virkningsfulde fælles løsninger og innovative samarbejder. Herudover ikke mindst at få udbredt de allerede succesfulde løsninger, hvor virksomheder og andre aktører arbejder sammen på nye måder for at løse de mere strukturelle udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft.

5. Udbredelse og afprøvning af nye samarbejdsmodeller med jobcentre, A-kasser og faglige organisationer

Analysen viser, at der allerede eksisterer en lang række interessante modeller for, hvordan virksomheder kan samarbejde med eksempelvis beskæftigelsesaktørerne omkring kompetenceforsyning på nye og effektfulde måder, der tager udgangspunkt i virksomhedernes behov. Eksempler på interessante modeller, som med fordel kan inspirere andre til at samarbejde på nye måder, er:

- Spot-et job modeller – hvor virksomhederne selv byder ind med en systematik ift. at finde og kompetenceløfte ledige. Her kan hentes inspiration fra BM Silos 'Spot et Job'-model
- Jobserviceaftaler (som bl.a. NCC nyligt har igangsat med Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering), hvor der fra jobcentrenes side arbejdes mere systematisk og indgående med at matche virksomhedens efterspørgsel.
- A-kassers kampagner og projekter med særligt fokus på ledige (fx Akademikerkampagnen eller Dansk Metals 'Metal JobService')
- Dannelse af regionale eller kommunale netværk på tværs af virksomheder, uddannelses- og beskæftigelsesaktører om rekruttering og opkvalificering inden for lokale nøglesektorer. Her kan hentes inspiration fra offshore netværket Esbjerg, hvor mandskabsfirmaer, AMU-centre, fagforeninger og jobcentret er gået sammen om at screene de rette personer til branchen og 'Job-i-Vest' projektet i Lemvig Kommune.
- Integration af personer på kanten af arbejdsmarkedet, herunder højt kvalificerede flygtninge, i samarbejde med aktører fra den tredje sektor, fx Røde Kors eller Dansk Flygtningehjælp, som bl.a. Microsoft og Grundfos har gjort.

6. Tættere bånd mellem virksomheder og de unge

Analysen viser, at mange af de proaktive virksomheder har formelle samarbejder med skoler og uddannelsesinstitutioner og ser det som en investering, som forhåbentlig kommer godt igen på et senere tidspunkt. Det gælder både vedr. lærlinge og studerende fra videregående uddannelser.

På erhvervsuddannelsesområdet kan der – for at sikre flere og mere velkvalificerede lærlinge, herunder særligt hos SMV'er – i højere grad end i dag tænkes deling af lærlinge og brug af lærlingekoordinatorer.

I Nordjylland har de maritime virksomheder i samarbejde med klyngeorganisationen MARCOD gode erfaringer med at dele lærlinge via samarbejdsaftaler, hvilket både kan sikre lærlingene en stærkere kompetenceprofil og ikke mindst gøre det muligt for flere virksomheder at tage lærlinge ind og dermed tage et medansvar for det fremtidige arbejdskraftudbud. Samtidig tilbyder MARCOD bistand til at facilitere og koordinere lærlingeordningerne og samarbejdet mellem virksomhederne.

Offentlig støtte til lærlingekoordinatorer og kombinationsaftaler f.eks. i regi af klyngeinitiativer er et initiativ, som kan udbrede denne praksis til flere virksomheder, ikke mindst blandt SMV'er.

På de videregående uddannelser, hvor man ikke har elever/lærlinge, kunne der tilsvarende knyttes tættere og mere formelle relationer mellem studerende og virksomhederne via studentermedhjælperstillinger, praktikantordninger, case- eller studenteropgaver mv.

7. Positiv italesættelse af udenlandsk arbejdskraft – også specialarbejdere og kortuddannede

Udenlandsk arbejdskraft findes allerede i mange brancher f.eks. byggeriet, turisme og transportsektoren samt i industrien. Der er i takt med urbaniseringen og aldringen af den danske befolkning flere eksempler på en positiv effekt på lokale arbejdsmarkeder af, at udenlandsk arbejdskraft (med familie) bosætter sig i såkaldte yderområder af Danmark og bidrager til at dække behovet for arbejdskraft generelt og også for kvalificeret arbejdskraft.

En kommune som Frederikshavn har i tæt dialog med det lokale erhvervsliv valgt eksplicit at satse på indvandring og udenlandsk arbejdskraft som en del af deres erhvervs- og befolkningspolitik. Samtidig er der både fra kommunens og virksomhedernes side fokus på udvikling af faglige, personlige og sproglige kompetencer blandt de nytilkomne udlændinge. Både kommune og virksomheder udtrykker, at strategien virker og er blevet et vigtigt element i virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft. Andre kommuner i Danmark kunne muligvis lære og lade sig inspirere af erfaringerne i Frederikshavn.

8. Flere tværgående samarbejder om nye uddannelser og efteruddannelser

Analysen giver flere interessante eksempler på, at virksomheder og andre aktører er gået sammen om at udvikle både almindelige kompetencegivende uddannelser såvel som mere specialiserede uddannelsstilbud og kurser. Det kan både være på branche- eller klynge-niveau eller ift. enkelte virksomheders særlige behov.

Bl.a. er COOP og Business College Zealand gået sammen om at udbyde slagter- og bageruddannelserne på en ny måde, der både ser ud til at tiltrække flere unge og samtidig tager udgangspunkt i virksomhedsnære behov relateret til trends inden for fødevarer- og detailhandelsområdet.

Et andet eksempel er samarbejdet mellem virksomheder i Kalundborg og University College Sjælland om en diplomingeniøruddannelse i bioteknologi, som vil imødekomme de specifikke behov for ingeniører med kompetencer, som der er stort behov for i og omkring Kalundborg. Dette initiativ kan desuden inspirere til, hvordan man i yderområder, hvor det kan være særligt svært at etablere/fastholde uddannelser, kan gå sammen på tværs af virksomheder, uddannelsesinstitutioner, region og kommuner om at lave forsøg med/etablere 'pop-up' uddannelser med særligt fokus på behovene på det regionale og lokale delarbejdsmarked,

Der er også eksempler, hvor klyngeorganisationer har været drivere i udviklingen af specifikke brancherettede moduler, kurser eller efteruddannelser – eksempelvis inden for offshore, det maritime område og finansiel teknologi. Lignende initiativer kunne overvejes fx i regi af andre klyngeorganisationer. Det er dog centralt at være opmærksom på, at ikke alle virksomheder ser sig selv som en del af en klynge, og at samarbejdet derfor også med fordel kan adresseres i bredere fora.

En del virksomheder opretter desuden egne akademier, herunder også virksomheder med under 100 medarbejdere. Dette sker ofte i samarbejde med private konsulenter. Efterspørgslen efter efter- og videreuddannelse er således til stede, og uddannelsessystemet kan i dialog med virksomheder og brancheorganisationer undersøge, om der er behov for initiativer, der gør det lettere, særligt for mindre virksomheder at lave egne akademier. Det kunne fx ske gennem et mere fleksibelt AMU-system, der tilbyder skræddersyede kurser og efteruddannelsesforløb, fx inden for salg, ledelse og analyse. Også de videregående uddannelser har mange tilbud inden for eksempelvis HR, ledelse, salg og ressourcestyring.

9. Hjælp virksomheder med at koordinere og fastholde det regionale arbejdsmarked og arbejdsstyrke

Dette kan fx ske via klyngeorganisationer eller andre regionale og lokale erhvervsfremmeaktører. Nogle virksomheder, bl.a. på Lolland og i Sønderjylland, efterspørger, at virksomhederne i højere grad end i dag hjælper hinanden med at markedsføre et lokalområde for udefrakommende arbejdskraft,

finde arbejde til medfølgende ægtefæller o. lign. Når nye virksomheder åbner eller udvider, kan virksomhederne i lokalområdet eksempelvis betragte det som noget positivt, fordi det samlet set styrker det lokale arbejdsmarked – og ikke som en trussel i forhold til at 'stjæle' hinandens medarbejdere. Og omvendt, hvis nogle virksomheder har behov for at fyre medarbejdere, kan man hjælpe hinanden med at få de pågældende godt videre i andre jobs.

Der er desuden et stigende behov for at finde frem til nye decentrale løsninger for integration af indvandrere og for at se indvandrere som en ressource, der kan dække behovet for kvalificeret arbejdskraft og samtidig styrke mangfoldigheden og dermed indtjeningen. I flere brancher er de etniske minoriteter af afgørende betydning (således som f.eks. for ISS og Arriva) for at sikre kvalificeret arbejdskraft, især på jobområder, der ikke tiltrækker etniske danskere. Større virksomheder har ofte en bevidst rekrutteringspraksis og ser fremadrettet også på en del af flygtningene som en ressource. Netværk som "Nydanskerne" og en del private konsulentvirksomheder opererer i området, men resultatet er pt. ikke vidtgående nok. Der er behov for nytænkning og nye initiativer for at udnytte dette potentiale.

10. Styrket arbejdsmiljøindsats

Medarbejdertilfredshed, arbejdsglæde og et sundt psykisk arbejdsmiljø er vigtigt, dels for virksomhederne ift. at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere, dels ift. at sikre, at den kvalificerede arbejdskraft ikke nedslides og udstødes fra arbejdsmarkedet. Der er trods indsatser fra bl.a. kommunernes og arbejdsmarkedets parter side fortsat behov for en styrkelse af den forebyggende arbejdsmiljøindsats med henblik på forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø, der medfører risiko for nedsat produktivitet, sygefravær og udstødning af den kvalificerede arbejdskraft.

Arbejdstilsynets indsats kan fx med fordel suppleres med en udbygning af muligheder for den private arbejdsmiljørådgivningsbranche. Det er forslag, som bl.a. er fremført af LO og FTF, der har fremlagt konkrete forslag til organisering af såvel et kompetence- og kvalitetsudviklingsselskab som en erhvervsfremmeordning for branchen. Desuden kan der med fordel iværksættes initiativer til at uddanne ledere i psykisk arbejdsmiljø, hvilket Akademikerne har foreslået på baggrund af AC's arbejdsmiljøundersøgelse fra 2015, der viser, at ledelse har afgørende betydning for skabelse af et godt arbejdsmiljø, men at 58 % af lederne kun i begrænset omfang føler sig fagligt godt nok klædt på til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø for medarbejderne.

7.1.3 Behov for nye organisationsformer og ny teknologi

Afslutningsvis peger mange analyser peger på, at der under alle omstændigheder vil blive ret udtalt mangel på kvalificeret arbejdskraft i en ikke så fjern fremtid. Lige meget, hvor systematiske virksomhederne bliver og lige meget, hvor meget de samarbejder med uddannelsesinstitutioner, klynger, hinanden osv., vil en del stadig opleve ret store mangler. Flere virksomheder bliver derfor også nødt til at blive bedre til proaktivt at indtænke omorganisering, digitalisering og automatisering, outsourcing, brug af freelancere m.v. i deres kompetenceforsyningsstrategier.

Der har dog blandt virksomhederne i analysen stadig kun været meget få eksempler på, hvordan virksomhederne aktivt har brugt ny teknologi og nye organiseringsformer i deres arbejde med kompetenceforsyning, hvorfor det her er vanskeligt at komme med konkrete anbefalinger baseret på analysen.

Den overordnede anbefaling inden for dette område er derfor, at det fremadrettet bør undersøges nærmere, hvordan vi bedst muligt får koblet virksomhedernes kompetenceforsyningsarbejde langt tættere med de nye muligheder og udfordringer, som digitalisering, automatisering og andre nye teknologier fordrer.

I forlængelse af dette er bevægelsen mod nye og mere fleksible måder at få adgang til både generel arbejdskraft og specialister også noget, der bør sættes fokus på. Kan det eksempelvis gøres lettere og mere 'sikkert' at være freelancer ift. forsikringer, a-kasse m.v. Set fra virksomhedernes side kan der være store fordele ved at benytte flere midlertidige og deltidsansatte. Det er mere fleksibelt og fremkomsten af stadig flere digitale forretningsmodeller øger virksomhedernes interesse og mulighed for mere løst tilknyttet arbejdskraft. Der tales ofte om både deleøkonomi, 'on demand' økonomi, platformsøkonomi, netværksøkonomi m.v., hvilket blot illustrerer, at vi endnu ikke har overblik over disse tendenser og deres konsekvens for virksomhedernes forretningsmodeller og arbejdskraftbehov.

Bilag A: Interviewede virksomheder og eksperter

Virksomhed	Interviewperson	Branche/geografi	Størrelse
Alfa Laval	Personalechef Stine Grønnemose	Industriløsninger, Nakskov	500+
Apurebase	CEO Caroline Widriksen	Service, Sundhedsdata, København	0-25
Bestseller	HR Recruitment Manager Rasmus Niemann Kjær	Tekstil, Brande	500+
BM Silo	CEO Dorte Zacho Martinsen	Industri- og landbrugsløsninger, Holstebro	250-500
Ce-tec	CEO Carl Ejner Andersen	Service, Offshore, Vejle	0-25
Chr. Hansen	Lisbeth Kirk, Director, HR Business Partners & Development	Biotek, København	500+
COOP Danmark	Senior HR-konsulent Anne Rahbek,	Detailhandel, København	500+
COWI	Finn Bech Andersen, Vice President People and Communication	Service, Rådgivning, København	500+
Danfoss	Head of Talent Acquisitions Bettina Jørgensen	Fremstillingsindustri, Sønderborg	500+
Dauerhøj	Adm. dir. Birger Daurehøj	Bygge- og anlæg, Holbæk	50-250
Dataproses	Adm. Direktør Morten Lindblad	Service/Big Data, Aalborg	50-250
DFDS	Executive Vice President, People and Ships Henrik Holck; Director Training & Development Kasper Damgaard-Richardt & Vice President Group HR Lotte Hagedorf	Transport, maritim, København	500+
Easyfood	CEO Flemming Paarsch	Fødevareindustri, Kolding	50-250
FH Contractors	HR Manager/Personalechef Sylvia Hermanowicz	Service, maritim, Esbjerg	50-250
Green-Jakobsen	Direktør og partner Erik Green	Service, maritim, København	0-25
Grundfos	Head of Global Attraction & Mobility, Lone Skriver Pedersen	Fremstillingsindustri, Bjerringbro	500+

GPV-International	HR Konsulent, Nicolaj Ulunits	Elektronik, Aars	500+
HHM	HR Manager Anne Bruun	Bygge- og anlæg, Hillerød	50-250
Heta A/S	Fabriksleder, Martin Bach	Metalindustri, Lemvig	50-250
Hoffmann	Chef for Forretningsudvikling, Peter Bonde	Bygge- og Anlæg, København	250-500
Hotel Koldingfjord	Adm. Direktør, Peder Madsen	Restauration, Kolding	50-250
Hoyer Danmark A/S	Adm. dir. Jens Ole Olesen	Transport/logistik, Fredericia	50-250
Hytek	COO Tom Samson	Service, Maritim, Frederikshavn	50-250
ISS	HR Development, Susanne Rønskov Hermansen	Service, Facility Services, København	500+
MAN Diesel og Turbo	CEO Poul Knudsgaard	Skibsmotorer, Maritim, Frederikshavn	500+
Microsoft Danmark	Adm. direktør, Charlotte Mark	Service, IT, København	500+
Middelfart Sparekasse	HR Chef, Helle Lund Gregersen & HR konsulent Michael Lindgaard Hedemann	Finans, Middelfart	50-250
NCC	HR Udviklingsdirektør, Louise Sjøntoft	Bygge- og anlægsvirksomhed, København	500+
Niebuhr Gears	Operations Manager Annette Mosegaard	Industriløsninger/metalindustri, Ikast	50-250
Nordic Sugar	Senior Specialist HR, Anja Berlin	Fødevareindustri, Nakskov	500+
Novo Nordisk	Manager of Recruitment Operations, Sebastian Page	Farmaindustri, København	500+
Logistikkompagniet	Adm. dir. Carsten Moberg	Sevice, lagerhåndtering, Greve	50-250
Realdania Byg A/S	Vicedirektør Peter Kjølby	Køb og salg af ejendomme, København	50-250
SEAS NVE	Chef for udvikling og CSR, Hanne Fisher Sørensen	Energi, Holbæk	500+
Sybo	HR Manager, Jacob Holm Jensen	Appsfil, København	50-250
Würth Danmark A/S	HR Konsulent, Kristian Sjøholm	Engros til bygge- og anlægsbranchen, Kolding	250-500

Organisation	Interviewperson	Titel
CBS, Institut for Organisation	Henrik Holt Larsen	Professor Emeritus, dr.merc. i Human Resource Management
Great Place to Work	Ditte Vigsø	Direktør
Moment	Morten Thune Højbjerg	Direktør
Aalborg Universitet, Institut for Statskundskab	Morten Lassen	Instituttleder, Center for Arbejdsmarkedsforskning CARMA

BILAG B:
CASESAMLING

**KVALIFICERET
ARBEJDSKRAFT**

—
FREMTIDENS STORE UDFORDRING
FOR DANSK ERHVERVSLIV

INTRODUKTION TIL CASESAMLINGEN		95
CASE 1	aPureBase	96
CASE 2	Bestseller	98
CASE 3	BM Silo	101
CASE 4	Danfoss	104
CASE 5	FH Contractors	107
CASE 6	Grundfos	110
CASE 7	GPV International	113
CASE 8	ISS Denmark	116
CASE 9	Hotel Koldingfjord	119
CASE 10	Hytek	122
CASE 11	Logistikkompaniet	125
CASE 12	MAN Diesel og Turbo	128
CASE 13	Microsoft Danmark	131
CASE 14	Middelfart Sparekasse	134
CASE 15	NCC AB (Nordic Construction Company)	137
CASE 16	Niebuhr Gears	140
CASE 17	Nordic Sugar	143
CASE 18	SEAS-NVE	146
CASE 19	Würth Danmark A/S	148
POLICYCASE 1 Coop's Madskole		150
POLICYCASE 2 Flowfactory		152
POLICYCASE 3 Uformelt offshore netværk i Esbjerg		156
POLICYCASE 4 Diplomingeniøruddannelse i bioteknologi i Kalundborg		159
POLICYCASE 5 IT specialists for the Oresund Region		161

Introduktion til casesamlingen

Casesamlingen indeholder 19 eksempler på proaktive virksomheder inden for kompetenceforsyning. Casene fremhæver en række virksomheder, som på forskellig vis illustrerer god praksis for rekruttering og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft, herunder virksomheder som har;

- **Koblet kompetenceforsyningsindsatsen med virksomhedens strategi og forretningsmodel.** Med andre ord placeres kompetenceforsyning i hjertet af virksomhedens strategiske udviklingsplaner.
- **Overblik over kompetenceforsyningsbehov** og de specifikke udfordringer ift. virksomhedens delarbejdsmarked. Dvs. overblik over, hvilke typer af medarbejdere, der specifikt er målgruppen for indsatsen, herunder geografisk og uddannelsesmæssigt. Desuden forsøger virksomhederne, at analysere og forbedre kompetenceforsyningssituationen på både kort og lang sigt.
- **Arbejdet systematisk** med at definere, beskrive og tydeliggøre indhold af og krav til jobprofiler, udviklings- og opkvalificeringsmuligheder, karriereveje mv
- **Været proaktive og strategiske** ift. at igangsætte en relativt bred vifte af initiativer indenfor, der både adresserer udfordringer på den korte bane og den mere langsigtede indsats ift. at opbygge og vedligeholde virksomhedens fremadrettede kompetenceforsyningskæde.

Desuden indeholder den fem policyeksempler, der illustrerer hvordan virksomheder og offentlige aktører kan samarbejde omkring en bedre, og mere virksomhedsspecifik kompetenceforsyning.

Formålet med casesamlingen er at synliggøre en række gode eksempler på kompetenceforsyning.

Det er virksomheder, hvis indsatser dels kan tjene som inspiration for andre virksomheder. Samtidigt kan casebeskrivelserne – sammen med hovedrapporten – bidrage til at øge erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsessystemets viden om virksomhedernes konkrete kompetenceudfordringer og få inspiration til konkrete løsninger, som matcher virksomhedernes behov.

Casene er blevet udvalgt på baggrund af indmeldinger fra en række erhvervsfremmeaktører, herunder brancheorganisationer, klyngeorganisationer og væksthuse. En særlig tak til DI Consortium for Global Talent, Great Place to Work, Væksthus Syddanmark, Væksthus Midtjylland, Væksthus Nordjylland, Interactive Denmark og Marcod.

God læselyst.

Case 1 - aPureBase

PROFIL



Branche

Geografi

Ansatte

Udvikling

Forretningservice (inden for medicinalindustri)

Region Hovedstaden

28 ansatte

Jævn vækst siden etableringen i 2008

UDFORDRING



• Store vanskeligheder ved at rekruttere it-udviklere. Målet er at få ansat op mod 10 it udviklere. Pt. har virksomheden dog kun 3, da de ikke har kunnet rekruttere flere.

INDSATSER



• Outsourcing og offshoring af it-opgaver

• Systematik og transparens omkring jobprofiler samt udviklings- og karriererveje

• Brug af eksternt HR-bureau til professionalisering og systematisering af HR-arbejdet

aPureBase indsamler kontaktoplysninger på sundhedspersonale i Europa og videresælger disse til medicinal- og medicovirksomheder. Salg foregår via abonnementsordninger til aPureBases databaser og virksomheden tilbyder forskellige value added services som analyser og kundesegmentering, skræddersyede dataudtræk samt indhentning af tilladelser hos kontaktpersoner til at modtage direct mails og nyhedsbreve. Konkurrenceparametre er bl.a. kvalitet af data, brugervenlighed af databaseadgang og skræddersyede services.

aPureBase blev startet i 2008 af den nuværende CEO Caroline Erup, der før bl.a. havde arbejdet for Pfizer Denmark, Nycomed og ALK-Abelló, hvor hun havde ansvar for salgssystemer og optimering af salgsprocesser. Virksomheden er vokset støt og roligt og beskæftiger i dag 20 medarbejdere. Virksomheden har fokus på vækst gennem øget salg af deres nuværende produkter og services og udvikling af nye, herunder udvikling af de tekniske løsninger og muligheder, der ligger i deres databaser. Planen er at fortsætte den hidtidige vækstkurve. Virksomheden er dog vækstmæssigt udfordret pga. af store vanskeligheder med at rekruttere it-udviklere.

APUREBASES ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

aPureBase beskæftiger kun akademisk arbejdskraft, på trods af dette er udfordringerne ift. kvalificeret arbejdskraft dog alligevel meget forskellige mellem den enkelte medarbejdergrupper.

- Den største medarbejdergruppe er dem der vedligeholder og opdaterer databaserne. Der er ikke formelt krav til uddannelse her, men virksomheden har generelt bedst erfaringer med akademisk uddannede, da de arbejder mere selvstændigt og er bedre til at byde ind ift. udvikling af virksomheden. De har ikke særlige udfordringer ift. denne gruppe medarbejdere – bl.a. fordi den specifikke uddannelse ikke er afgørende.
- Den næststørste gruppe af medarbejdere er it-udviklere, som står for den tekniske drift, vedligehold og udvikling af databaserne. Det er typisk ingeniører og datamatikere. Målet er at få ansat op mod 6 it udviklere, da de optimalt skal udgøre ca. en tredjedel af organisationen. Pt. har de dog kun 2, da de ikke har kunnet rekruttere flere.
- Projektledere med ansvar for større kundeprojekter har virksomheden også nogle stykker af. Dette er typisk medarbejdere med cand.merc baggrund Her er det vigtigt at medarbejderne har projektledererfaring kombineret med et vist 'datagen' så de ikke er bange for at dykke ned i teknikken og data, hvilket virksomheden oplever som svært at få.

HVAD HAR VIRKSOMHEDEN GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

aPureBase har gennem en årrække afprøvet flere forskellige strategier ift. at rekruttere it-medarbejdere – dog uden den store succes. Virksomheden køber derfor pt. en lang række it-services hos deres partnere i udlandet samt hos en enkelt ekstern underleverandør. Problemet er dog, at det svært for aPureBase at udvikle på it-løsningerne, når virksomheden ikke har kompetencerne in-house. Der er således primært tale om køb af vedligeholdsopgaver. Pt. overvejer virksomheden at offshore en del af it-opgaverne til Rumænien. De har kontakt med et dansk sourcing firma, som tilbyder sourcing-løsninger i bl.a. Rumænien, hvor virksomheden får et fast team af medarbejdere, som knyttes til virksomhedens opgaver, hvilket skal være med til at sikre kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen.

aPureBase har dog relativt stor succes med at holde på de eksisterende medarbejdere, hvilket Direktør Caroline Erup, bl.a. tilskriver virksomhedens systematik omkring job- og kompetenceprofiler og karriere- og advancementmuligheder. Hver ansat har en tydeligt beskrevet jobprofil, dels med generisk beskrevne opgaver og ansvarsområder for selve jobbet og dels en specifik del med mål for den enkelte medarbejder. Herudover er der for alle stillinger i virksomheden udarbejdet en kompetencematrix, der beskriver forventede kompetencer og kompetenceudvikling samt avancementsmuligheder og løntrin. Dette giver stor gennemsigtighed for den enkelte medarbejder ift. forventninger og udviklingsmuligheder.

Virksomheden har desuden siden starten gjort brug af en eksterne HR-konsulent ift. rekrutterings- og fastholdelsesopgaver. Det har ifølge Caroline Erup betydet meget med den eksterne ekspertise ift. at få systematiseret og professionaliseret HR-arbejdet.

Case 2 – Bestseller



PROFIL

Branche Tekstil

Geografi Brande

Ansatte 15.000 på verdensplan. 3.200 i Danmark.

Udvikling Høj vækst på topline og markedsandele igennem en årrække. Dog nedgang i indtjeningsniveauet i det seneste regnskabsår. Stor intern omskiftelighed på jobroller.



UDFORDRING

- Specialister i udenlandske afsætningsmarkeder på tekstilområdet, herunder både designere retailspecialister mv.
- IT-specialister



INDSATSER

- Stor vægt på udenlandsk rekruttering, herunder designskoler i udlandet.
- Internationalt trainee-program
- Relocationpakker
- Integration af internationale kolleger, herunder afholdelse af events, buddyprogrammer, danskundervisning, kulturtræning mv.
- Employer-branding

Bestseller i Brande er Danmarks største mode og tekstilvirksomhed med 15.000 ansatte på verdensplan og en omsætning på ca. 20 mia. kr. Bestsellers fokusområde er det såkaldte ”fast fashion” område, dvs. mode som prismæssigt henvender sig til den globale middelklasse.

Organisationen er opdelt i seks linjer, herunder Jack and Jones, Only og Vero Moda. Linjerne nyder en relativ stor organisatorisk autonomi, fx i forhold til design, salg mv. Stabsfunktioner som HR og IT er tværgående for virksomheden.

Virksomhedens værdikæde starter i Danmark, hvor de forskellige linjer i organisationen forsøger at spotte internationale modetrends og designe tøj, der matcher tendenserne. Selve produktionen af tøjet foregår i bl.a. Indien, Tyrkiet og Bangladesh – hvor Bestseller udvælger leverandører, der lever op til høje CSR-krav. Tøjet sælges til slutbrugerne via Bestsellers 4.000 butikker på verdensplan og via grossister og netsalg. Understøttelsen af denne globale værdikæde har stor betydning for Bestsellers kompetenceudfordring.

BESTSELLERS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Bestsellers arbejdskraftudfordring hænger tæt sammen med virksomhedens globale tilstedeværelse og jagt efter nye udenlandske markeder. Udfordringer omfatter bl.a.;

- Designere med kommerciel forståelse og blik for tendenser på specifikke internationale markeder.
- Den stigende digitalisering på salgssiden, fx digitale showrooms, medfører en efterspørgsel på IT-specialister, fx inden for ERP-systemer.
- Retail/salgseksperter fra Danmark, som har erfaring i at drive international retail – med indgående markedskendskab – i det store volumen, som Bestseller gør.

HVAD HAR BESTSELLER GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Bestsellers rekrutteringsstrategi har i høj grad sit primære fokus uden for Danmarks grænser. På både design og retailsiden efterspørger Bestseller fx personer med lande- og markedskendskab, og de medarbejdere hentes i stort omfang i udlandet. Typiske rekrutteringskanaler for aktivt jobsøgende omfatter fx netfora om mode/tekstil, som Bestseller systematisk overvåger i forhold til at identificere egnede kandidater.

Virksomheden arbejder også med employerbranding gennem organisationen ”Aarhus International”, der bl.a. samler Arla, Vestas, Grundfos mv. om at styrke Aarhus’ tiltrækningskraft for udenlandsk arbejdskraft – samt gennem Dansk Industris Consortium for Global Talent, der generelt arbejder for at styrke Danmarks brand i udlandet samt påvirke de politiske rammevilkår for udenlandsk rekruttering positivt i tråd med virksomhedernes behov.

Desuden laver virksomheden opsøgende arbejde på udenlandske designskoler, med fx deltagelse på jobmesser, tilbud om praktikpladser og jobopslag. Bestseller går målrettet efter mere almene designskoler, frem for internationale eliteskoler. Det skyldes primært at eliteskolerne meget snævert orienteret i sammenligning med Bestsellers fast fashion, men også at eliteskolerne typisk opkræver et fee for rekrutterende virksomheder. Bestseller har endvidere et målrettet 2-årigt talentforløb (se boks).

Rekruttering af internationale talenter – International Business Trainees

Bestsellers International Business Trainee-program er et toårigt program med fokus på at udklække Bestsellers næste generation af kvalificerede specialister og ledere. Uddannelsen består i tre perioder med praktisk arbejds erfaring og fire uddannelsesperioder bestående af teori inkl. skriftlig opgave. Kandidaterne kan specialisere sig inden for områderne: sourcing, ehandel, finansiering, design, IT, retail management og salg.

Målgruppen for programmet er talentfulde kandidater og bachelorer fra hele verdenen. Kandidaterne gennemgår en første screeningssamtale via Skype, hvor Bestseller især forsøger at afklare de udenlandske kandidaters motivation for at søge mod Danmark, samt forventninger til bosætning. Egnede kandidater bliver efterfølgende fløjet ind til Danmark, hvor de gennemgår en mere grundig interviewrunde, hvorefter ca. 20 bliver udvalgt. Kandidaterne får i løbet af programmet både lejlighed til at arbejde i Danmark og i udlandet, og stifter på deres uddannelsesperioder bekendtskab med alle dele af værdikæden. Fx skal kandidaterne ud og arbejde i en butik undervejs i forløbet samt ud at besøge leverandører og fabrikker i et af Bestsellers produktionslande.

I tillæg til talentprogrammet har Bestseller et spektrum af forskellige mobilitetspakker for udenlandske medarbejdere. Her skelnes der mellem unge talenter, der kommer til Bestseller for at starte en karriere op, og de mere erfarne specialiser og ledere, der bliver rekrutteret for at tilføje noget direkte til Bestsellers forretning. Generelt fokuseres der på, at opholdet i Danmark bliver så behageligt som muligt for den internationale medarbejdere samt medfølgende familie, da det giver den længste holdbarhed i samarbejdsrelationen.

Virksomheden arbejder bl.a. med de følgende virkemidler:

- Spouseprogrammer for internationale ansattes medrejsende ægtefælle samt et bud-dyprogram, hvor danske familier bliver koblet på en tilflyttende familie for at starte den socialisering, der ofte er et væsentlig bidrag til et godt ophold for de internationale medarbejdere.
- Målrettet fokus på, at udenlandske medarbejdere tilegner sig en dansk arbejdskultur - hvor der er en mere flad organisatorisk struktur – gennem kurser og temadage. Dette er i høj grad tilfældet ift. lederne.
- Internationale arrangementer på halvårsbasis, der samler både danske og udenlandske medarbejdere.

Samlet set har Bestseller været succesfuld med sin rekruttering af udenlandsk arbejdskraft, men virksomheden betoner samtidig, at det stadig er vanskeligt at få udlændinge til at flytte til Danmark uden for København – og opfordrer i den sammenhæng sine egne udenlandske medarbejdere til at bosætte sig i Aarhus.

Case 3 – BM Silo

PROFIL 	Branche Fremstilling af metalprodukter Geografi Tvis Ansatte 42 medarbejdere Udvikling Årlig vækst på 5-10 procent (både medarbejdere og omsætning) Begrænset jobomsætning.
UDFORDRING 	• Lokalisering i yderområde giver betydelige rekrutteringsudfordringer til specialiserede arbejdsfunktioner - særligt medarbejdere med salgserfaring og sprogkunderskaber inden for hovedsprog (fransk, spansk, engelsk, tysk). • Omkostningsfuldt at introducere nye medarbejdere til virksomhedens store produktsortiment.
INDSATSER 	• Stort fokus på medarbejderfastholdelse ved at tydeliggøre karriereveje og opgradere gennem efter- og videreuddannelse. • Implementering af særlig "Spot-et-job" model • Udstrakt fleksibilitet i forhold til medarbejdernes ønsker til arbejdstider og mulighed for brug af virksomhedens faciliteter uden for arbejdstid.

BM Silo udvikler og fremstiller stålsiloer til opbevaring af tørre materialer (foderstoffer, ingredienser, granulat, mv). Den årlige omsætning var ca. 42 mio. kr. i 2015, heraf var 85 procent eksport – primært til EU (60 procent), resten til bl.a. USA, Australien, Canada, Israel og Tyrkiet.

Virksomheden tilbyder et fleksibelt produktsortiment baseret på standardmoduler, der kan tilpasses og sammensættes i forhold til kundens specifikke behov. Virksomheden har endvidere opbygget betydelig kompetence inden for konstruktion og design og satser i stigende omfang også på levering af kundespecifikke løsninger.

Til trods for at BM Silo de seneste fem år har investeret massivt i fuldautomatiske, ubemandede produktionslinjer er antallet af medarbejdere vokset med 5-10 procent om året. Det skyldes, at BM Silo har opgraderet betydeligt i andre dele af virksomheden, bl.a. i udviklingsafdelingen og i salgsfunktionen, som i dag beskæftiger sælgere med ansvar for alle større markeder.

BM SILOS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

BM Silos arbejdskraftudfordring knytter sig i høj grad til virksomhedens placering i et tyndt befolklet yderområde som betyder udfordringer i forhold til at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft – både når det gælder faglærte og medarbejdere til mere specialiserede jobfunktioner.

Udfordringerne knytter sig mere specifikt bl.a. til;

- Rekruttering og fastholdelse af medarbejdere til betjening og vedligehold af fuldautomatiske produktionslinjer.
- Sælgere med erfaring i internationalt salg og stærke sprogkompetencer inden for hovedsprogene (spansk, fransk, tysk).
- Medarbejdere til øvrige specialiserede jobfunktioner inden for bl.a. marketing, HR, design og produktudvikling, mv.

For BM Silo er det vigtigt at kunne *fastholde* dygtige medarbejdere, da det er forbundet med betydelige omkostninger at oplære nye medarbejdere i virksomhedens meget brede produktsortiment – det gælder både ufaglærte, faglærte samt ikke mindst medarbejdere i virksomhedens specialiserede jobfunktioner (sælgere, tekniske konstruktører, mv.).

HVAD HAR BM SILO GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

BM Silo anvender en vifte af tilgange i forhold til at sikre en stærk rekrutteringsbase;

- Virksomheden har et tæt samspil med flere erhvervs- og produktionsskoler (bl.a. Herningholm og Holstebro produktionsskole) om lærlingeforløb (bl.a. klejnsmede). Virksomheden har typisk 4-5 lærlinge årligt. Samarbejdet med skolerne er en vigtig kanal til nye medarbejdere. BM Silo ansætter typisk et par af de færdige lærlinge mens de øvrige skal ses som en langsigtet investering hvor de vil have et kendskab til BM Silo og måske vælger at søge mod virksomheden senere i deres karrierer.
- BM Silo samarbejder også med Holstebro kommune og syv andre virksomheder i et projekt der handler om at synliggøre jobmuligheder i kommunens virksomheder over for elever i de lokale folkeskoler. Samarbejdet indebærer, at folkeskoleelever besøger virksomheden og laver projekter med udgangspunkt i virksomhedens produkter og markeder.
- BM Silo har endvidere haft et længerevarende samarbejde med flygtningecentre og med jobcentre. Målet er været at give jobkonsulenter og jobsøgende et dybere indblik i BM Silos organisering og krav til medarbejderkompetencer med henblik på at sikre en stærkere tilgang af egnede kandidater.

BM Silo har stort fokus på CSR og har en særlig strategi om at hjælpe ledige i gang på arbejdsmarkedet. Langt hovedparten af de nyansatte i virksomheden kommer derfor fra ledighed. Virksomheden har udviklet en særlig "Spot-et-job model, der har vist sig effektiv i forhold til at i mødekomme virksomhedens behov for kvalificeret arbejdskraft og leve op til målsætninger omkring CSR.

Rekruttering af internationale talenter – International Business Trainees

Det særlige ved "spot et job"-modellen er, at alle jobfunktioner i virksomheden er kortlagt, og arbejdsfunktionerne er inddelt i cirkler efter graden af specialisering/kompleksitet.

Med "Spot et job"-modellen bliver nyansatte typisk placeret yderst i virksomhedens funktioner, hvor specialiseringsgraden er lav, men hvor det er muligt at bidrage fra første dag. Under ansættelsen opkvalificeres og specialiseres medarbejderne og bliver efterhånden i stand til at varetage mere komplekse/specialiserede jobfunktioner.

"Spot et job"-cirklen gør det muligt at rekruttere relativt bredt blandt ufaglært og faglært arbejdskraft. Samtidig er det muligt at fastholde gode medarbejdere, fordi de kan se tydelige karrierer veje i virksomheden.

Modellen giver ligeledes mulighed for at udnytte og bygge videre på medarbejdernes viden om BM Silos produktsortiment, kunder, tekniske muligheder, virksomhedskultur mv.

Mange af virksomhedens centrale jobfunktioner fx inden for design, og konstruktion, HR, og strategisk udvikling er bemandet af medarbejdere, der startede med at varetage job i de yderste ringe i "spot et job" cirklerne.

BM Silo har også en lang række tiltag der skal gøre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads som kan fastholde de dygtige medarbejdere:

- Udstrakt flextid: Medarbejderne kan på ugebasis melde ind hvordan de ønsker at arbejde. Det er frit om de vil arbejde aften, weekender mv.) Der bliver hver uge lavet en produktionsplan som tager højde for medarbejdernes ønsker til arbejdstider, fridage mv.
- Fællesspisning til frokost: Der er indført fællesspisning for alle både ledelse og medarbejdere. Hele virksomheden lukker ned en halvtime omkring frokost og det har vist sig at være vigtigt for fællesskabsfølelsen og den fælles kultur.
- Obligatorisk gymnastik 5 minutter efter frokost. Fire medarbejdere har taget ansvar for at drive gymnastikprogrammet og fungerer som instruktører. Alle i deltager inkl. ledelsen.
- Mulighed for lån af virksomhedens faciliteter: Alle medarbejdere kan benytte virksomhedens værksted inkl. værktøj mv. om aftenen og i weekenderne. Ligeledes kan alle frit låne kantinen til fester mv.

Generelt spiller "spot-et-job"-modellen i kombination med en betydelig efter- og videreuddannelsesindsats for den enkelte medarbejder vigtig rolle for at fastholde og udvikle medarbejderne på alle niveauer.

Case 4 - Danfoss



PROFIL

Branche Fremstilling af bl.a. ventiler, termostater og motorer

Geografi Nordborg på Als og 11 øvrige adresser i Danmark

Ansatte 5.200 medarbejdere i Danmark (23.400 på verdensplan)

Udvikling Kraftig vækst med digitalisering som drivkraft.



UDFORDRING

- Vanskeligt at rekruttere ingeniører, erfarne projektledere og softwareudviklere
- Ofte lav jobmobilitet blandt de nævnte profiler
- Hovedkontorets beliggenhed på Als gør det sværere at tiltrække de rigtige kandidater



INDSATSER

- Bredt samarbejde med skoler og uddannelsesinstitutioner
- Bredt samspil med andre virksomheder og erhvervsfremmeaktører i Syddanmark, herunder bosætningskonsulent i Sønderborg Kommune
- Talentprogrammer og særligt lærlingeforløb
- Tilbud om fleksibilitet i arbejdet blandt administrativt ansatte (hjemmearbejde mv.)

Danfoss er en danskejet international koncern med 61 fabrikker i 20 lande og 23.400 medarbejdere på verdensplan. Der er 5.200 medarbejdere i Danmark fordelt på 20 adresser, altovervejende i Region Syddanmark.

Danfoss havde i 2015 en omsætning på 38 mia. DKK og oplever en kraftig vækst i disse år som følge af kraftige satsninger på digitalisering og ny teknologi. Danfoss foretager således løbende store investeringer i innovation, hvilket udgjorde 4,2 % af omsætningen i 2015.

Kompetencesammensætningen i Danfoss er bred og spænder fra ufaglærte og faglærte i produktionen og til forskere i innovationsafdelingerne. Blandt de faglærte er der mange automatik- teknikere og industriteknikere. Blandt medarbejdere med videregående uddannelse er der mange ingeniører og softwareudviklere.

Administrationen i Nordborg, hvor de globale funktioner er, rummer endvidere mange forskellige kompetencer, heriblandt medarbejdere inden for finans, økonomi- og regnskab, kommunikation, salg, logistik/forsyningskæde, HR og it.

I sin fremadrettede udvikling betoner Danfoss især digitalisering og evnen til at tiltrække flere specialister inden for dette område, heriblandt fremhæves særligt softwareudviklere, ingeniører og forskere (bl.a. via tæt samarbejde med Syddansk Universitet). Dette hænger tæt sammen med virksomhedens stærke innovationsdagsorden og udvikling af produkter, der anvender og sammentænker de nyeste teknologier.

DANFOSS' ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Danfoss mærker allerede nu, at ungdomsårgangene bliver mindre, og at det generelle udbud af kvalificeret arbejdskraft dermed mindskes. Herudover oplever Danfoss, at den type af erfarne medarbejdere, de har brug for, ofte er vanskelige at rekruttere, fordi de er loyale og sidder solidt i stillingerne eller tiltrækkes af nogle andre faglige miljøer, end Danfoss traditionelt har tilbudt.

Der er også en udfordring for Danfoss at tiltrække folk med den nyeste viden inden for innovation og de tekniske områder, herunder både ingeniører, projektledere med innovationsfokus, softwareudviklere samt business developere (der ofte også er ingeniører, men med en kommerciel profil).

I den forbindelse er beliggenheden på Als også en udfordring ift. at tiltrække de rigtige kandidater. Danfoss oplever, at det i nogle tilfælde kan være nemmere at tiltrække udenlandsk arbejdskraft fx fra Asien og Østeuropa, end danskere. Udlændingene roterer fra virksomhed til virksomhed, men bliver ofte i landet, når de først er kommet hertil. Der er bl.a. et større mexicansk community i Sønderjylland.

HVAD HAR DANFOSS GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

For Danfoss er det centralt at bidrage til lokalsamfundet og regionen i det hele taget, og Danfoss har altid set det som vigtigt at tage lærlinge, indgå i samarbejder med skoler og uddannelsesinstitutioner – lige fra folkeskoler til universiteter – samt indgå i forskellige fora med offentlige myndigheder, erhvervsfremmeaktører og andre virksomheder.

Danfoss har fx både virksomhedsbesøg, praktikanter (typisk studerende fra universiteter, der laver et projekt på virksomheden) og deltager på messer og uddannelsesdage. Danfoss indgår også i en sammenslutning af tekniske universiteter, hvorigennem virksomheder og studerende samarbejder om at løse konkrete udfordringer. Hertil kommer ansættelse af studentermedhjælpere. Endelig har Danfoss fleksjobbere, skånejobs og indsatser målrettet rekruttering af flygtninge via kompetenceafklaring.

En vigtig dimension i Danfoss' arbejde med kvalificeret arbejdskraft et relativt struktureret og sammenhængende system for talentpleje, som spiller på flere virkemidler:

Danfoss' talentprogrammer

- Innovationsprogrammet "Man on the moon":** Alle medarbejdere kan byde ind med innovationsprojekter, som bliver udvalgt og nomineret, præsenteret og koblet på bestemte projekter. Der er stor prestige forbundet med at deltage.
- Post graduate program.** 50 graduates indstilles fra hele verden. De deltager i et 'Assesment program' i to dage, som fungerer som en tragt. Dem, som er tilbage til sidst, bliver sat igennem et intensivt toårigt program, hvor kandidaterne introduceres til alle virksomhedens forretningsområder.
- Trainee-center,** hvor lærlinge kommer ind og bliver testet (skriveprøve, logisk prøve, samtale) for at finde de bedste, som efterfølgende sættes på Danfoss' onboardingprogram, der indeholder forskellige arrangementer, ture, teambuilding og evt. udstationeringer.
- 'Talent Ambassador Programme',** hvor medarbejderen modtager en præmie, hvis vedkommende anbefaler en i sit netværk, der bliver i mindst ½ år.

På lærlingesiden har Danfoss en udvekslingsaftale med Kohberg på industritekniker-uddannelsen, idet Danfoss ikke har ret mange fejlfindingsopgaver, som er eksternt outsourcet, hvilket de derimod har hos Kohberg.

Danfoss har en række interessante overvejelser for deres arbejde med tiltrækning af kvalificeret arbejdskraft ("attraction strategy") fremover, som oplistes i det følgende:

- Fokus på, hvordan man fremadrettet får bedre kontakt til den store gruppe af ingeniører, hvis jobmobilitet generelt ikke vurderes at være stor. Danfoss' erfaring er under alle omstændigheder, at LinkedIn og telefonopkald ikke umiddelbart er velegnede kanaler, og virksomheden har derfor aktuelt fokus på at tænke i nye headhunting-strategier, herunder brugen af sociale medier.
- Fokus på at skabe attraktive rammer for it-udviklere i form af mere interessante og fleksible miljøer for denne gruppe, end man har haft tradition for at tilbyde som en traditionel industrivirksomhed. For Danfoss er tiltrækning af digitale specialister helt afgørende, og Danfoss har fokus på at gå nye veje for at tiltrække talenter, der kommer med disse vigtige kompetencer, men som ikke trives i et normalt virksomhedshierarki. Et samarbejde med Flowfactory i Haderslev [særskilt case] fremhæves som et lovende tiltag. Herudover overvejes innovationsprogrammer for studerende.
- Mere systematiske målinger på, hvilken effekt de forskellige rekrutteringsaktiviteter, som Danfoss gennemfører, giver. Danfoss har allerede en masse data på området, men det skal systematiseres og evalueres, så indsatserne fremover kan målrettes bedre.
- Etablering af stærkt regionalt netværk, der kan brande Sønderjylland – fortælle den gode historie om de tilbud der er i området, bl.a. international skole, gode skoler, billige boliger og flot natur.

"Software udviklere har ofte meget anderledes tankemåder og er anderledes bygget op; de har brug for frirum. Det er svært at brande sig i forhold til dem – de er svære at fange og få i tale". (Bettina Jørgensen, Head of Talent Acquisition, Danfoss)

Case 5 – FH Contractors



PROFIL

Branche

Geografi

Ansatte

Udvikling

Mandskabsfirma, der udlejer medarbejdere inden for offshore sektoren

Esbjerg

Pt. 130 kontraktansatte. 700 medarbejdere i intern jobdatabase

Kraftig vækst indtil 2015, men hele offshore branchen er nu præget af tilbagegang som følge af de lave oliepriser.



UDFORDRING

- I perioder vanskeligt at rekruttere faglærte og ufaglærte dels med de rette certifikater, dels med den rette kvalitet
- Ikke alle medarbejdere trives med livet offshore, der er både fysisk og psykisk krævende



INDSATSER

- Oprettelse af egen svejseskole for at sikre kvaliteten i efteruddannelserne og for at styrke virksomhedens fleksibilitet ved akutte forespørgsler
- Brug af Facebook til at opbygge et fællesskab blandt medarbejderne i virksomheden
- Velfungerende samarbejde med jobcenter og tilfredshed med 'én indgang'

FH Contractors i Esbjerg er specialiseret i at udleje mandskab til offshore branchen, særligt medarbejdere, som har de rigtige svejsecertifikater.

Virksomheden er præget af den aktuelle krise i offshore sektoren som følge af de lave oliepriser, men blev i 2015 en gazellevirksomhed som følge af en vækst på 400 pct. på tre år.

Virksomheden havde primo 2016 130 ansatte på kontrakt, hvoraf hovedparten er faglærte svejsere, rørleggere eller faglærte eller ufaglærte stillidsfolk. Dette er et fald i forhold til 2014, hvor virksomheden havde 300-400 medarbejdere på kontrakt. I administrationen er der 8 ansatte.

FH Contractors fungerer som underleverandør for virksomheder som Mærsk, Danbor og MI Swaco. Pt. har virksomheden også flere projekter i Norge.

Grundet krisen i olie- og gasbranchen arbejder FH Contractors aktuelt med en omstilling over imod vindmarkedet og de kunder, der agerer her. Da dette forudsætter, at medarbejderne har nogle andre kompetencer, skal virksomheden fremadrettet have fokus på omskoling af nogle af sine nuværende medarbejdere.

FH CONTRACTORS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

FH Contractors agerer på et ekstremt fleksibelt arbejdsmarked, hvor der med kort varsel er behov for medarbejdere med bestemte kompetencer og certifikater. Mange af de store virksomheder i offshore sektoren anvender således underleverandører i form af mandskabsfirmaer, når de skal have løst store konstruktions- eller vedligeholdelsesopgaver inden for en kort tidshorisont.

Mandskabsfirmaernes fordel er her, at de kan byde ind på løsning af konkrete opgaver med kort varsel som følge af de store databaser med vikarer med forskellige kompetencer, som de kan trække på.

FH Contractors har imidlertid oplevet, at nogle af efteruddannelsestilbuddene på AMU-markedet, som de har gjort brug af for at gøre deres medarbejdere klar til disse opgaver, har været af svingende kvalitet og ikke har levet op til de krav, som deres kunder har stillet, fx i forhold til at kunne løse opgaver inden for et bestemt tidsinterval. Herudover har udbyderne af kurserne ikke altid været så fleksible, som FH Contractors har haft behov for, fx i forhold til at afholde kurser i ferieperioder eller weekender.

FH Contractors har også været utilfredse med, at der har været lagt en forholdsvis høj brugerbetaling på de mere specielle svejsecertifikater, fx aluminium og cunifer, som er dyre materialer. Herudover har skolernes udstyr og materialer ikke i alle tilfælde levet op til kundernes krav og virkelighed.

HVAD HAR FH CONTRACTORS GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

- For at styrke sine muligheder for hurtigt og smidigt at efteruddanne folk, når det kommer til akutte efterspørgsler, oprettede FH Contractors i 2014 sin egen svejseskole med 20 svejseskabiner, som de med kort varsel kan åbne og bruge til at gøre medarbejderne klar. Det er deres interne folk, der er lærere på skolen, og udstyr og materialer er af højeste kvalitet.

Medarbejdere uddannes på skolen og opnår de certifikater, de skal have for at løse en konkret svejseopgave. Alle medarbejdere, der skal til Norge for at arbejde, kommer desuden forbi svejseskolen for at blive testet, så de får afprøvet de teknikker, de skal kunne, når de kommer til Norge.
- Som mandskabsfirma, hvor medarbejderne har skiftende tilknytning til virksomheden, er det centralt for FH Contractors at sikre, at medarbejderne føler, at de er en del af et fællesskab. Derfor har FH Contractors oprettet en Facebook-gruppe, som anvendes til kommunikation på kryds og tværs, og virksomheden holder også løbende medarbejdersamtaler. FH Contractors vurderer i den sammenhæng, at det er en fordel, at de er et forholdsvis lille mandskabsfirma, der sikrer en vis nærhed.
- FH er glade for samarbejdet med jobcentret, som har været gode til at finde de rette folk, betale for første kursus etc. De var til et møde for nylig, hvor de fik at vide, at de nu kan

nøjes med at kontakte én person, der dækker alle jobcentre i DK. Det er de meget tilfredse med.

Case 6 - Grundfos

PROFIL		Branche Industri/pumpesystemer Geografi Bjerringbro Ansatte Over 19.000 på verdensplan. 5.000 i Danmark. Udvikling Høj vækst. Lav jobomsætning på specialistsiden. Virksomheden har lavet ca. 350-400 nyansættelser i 2015. Generelt har virksomheden i løbet af krisen haft en stor jobomsætning.
UDFORDRING		• Teknisk kyndige sælgere med indsigt i "solution sales". • Ingeniører generelt med mange forskellige specialer • IT-specialister • Finansfolk på seniorniveau
INDSATSER		• Systematisk overblik over matchproblematiker • Employer branding • Samarbejde med universiteter om praktikpladser • Måltrettet rekruttering via jobindex • Rekruttering via udenlandske datterselskaber

Grundfos er en verdensledende producent af vandpumper og blandt Danmarks største industri-koncerner med godt 19.000 ansatte globalt og 5.000 i Danmark. Forretningsområderne som Grundfos opererer inden for omfatter;

- Domestic, dvs. pumpe-systemer til privathjem
- Building services, dvs. pumpe-systemer til større byggerier, fx højhuse og sygehuse.
- Industry, dvs. vandfremføringssystemer til industrivirksomheder

Grundfos således er en koncern, der leverer løsninger på en af de helt store globale udfordrin-ger, nemlig adgangen til vand. Det er en udpræget international virksomhed, som er tilstede i ca. 56 lande. Den fondsejede koncern har bl.a. produktion i USA, Ungarn og Kina, og koncernen indbefatter ca. 83 selskaber i alt, hvoraf 14 er produktionsselskaber.

Koncernen blev hårdt ramt af finanskrisen og har brugt de seneste år på at lave en omfattende omstilling af virksomhedens med fokus på at øge lønsomheden og styrke virksomhedens ser-vicekoncepter (servitization).

GRUNDFOS' ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Grundfos er en meget ingeniørtung virksomhed, der leverer en bred vifte af vandløsninger, der strækker sig fra relativt simple pumpe-systemer til komplekse omfattende projekter i industri-virksomheder eller i byers forsyningssystemer. Virksomheden arbejds-kraftsudfordringer omfat-ter bl.a.;

- Ingeniører generelt med mange forskellige fagligheder.
- Dygtige faglærte smede og industriteknikere.
- Erfarne økonomi- og finansfolk, fx group controllers. Det er personer, der typisk har en handelshøjskolebaggrund, men med nogle års erfaring på bagen.
- Erfarne IT-specialister som der er få af på verdensplan.
- Sælgere, der er i stand til at lave solution sales, dvs. specialist-sælgere, der har en dyb teknisk knowhow, kan sætte sig ind i kundens samlede behov og samtidigt er dygtige sælgere. Disse profiler er sjældne og vanskelige at identificere.
- Topledere til en stor international koncern, der samtidigt er forankret i Jylland uden for Aarhus.

HVAD HAR GRUNDFOS GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Grundfos er en stor international koncern, der har mange forskellige og komplekse kompeten-cebehov. Virksomhedens HR-indsats er generelt karakteriseret ved en stærk kobling mellem virksomhedens anerkendte kompetencebehov og de indsatser, som virksomheden arbejder med. HR-afdelingen har først og fremmest prioriteret at skaffe sig overblik over virksomhedens behov og udbuddet på markedet. Grundfos har en person ansat, som er dedikeret fuld tid til at opbygge viden omkring;

- Hvilke mangler Grundfos har – både i dag og fremover.
- Hvilke uddannelser i ind- og udland der er særligt interessante i forhold til Grundfos' nuværende og fremadrettede behov, samt optag og antallet af dimittender på disse ud-dannelser.

Analyserne bliver brugt i virksomhedens dialog med uddannelsesinstitutioner, fx i aftagerpane-ler og andre dialogfora. Desuden bruger Grundfos aktivt analyserne til at lave arrangementer, være tilstede på messer og udbyde lærlinge- og praktikpladser til elever/studerende på de rele-vante uddannelser. Institutionerne selv har en oplagt interesse i at bygge bro til så stor en spiller som Grundfos i forhold til at få afsat sine kandidater. Dette gør Grundfos især via sin praktikbank (se boks);

I forhold til at holde sig ajour med behovet for relevante specialister er HR-afdelingen i tæt dialog med virksomhedens afdelinger, omkring hvilke specialistkompetencer og profiler, der er brug for. Fx har Grundfos forskeransatte, som HR-afdelingen trækker på i forhold til at identificere de

rette specialistprofiler. Derefter etablerer Grundfos typiske kontakt til de relevante profiler via LinkedIn.

Grundfos praktikbank – fødekanal for nye medarbejdere

Grundfos lukker op for studenterprojekter og praktik to gange årligt via deres online praktikbank. De studerende kan selv byde ind med projekter eller de kan klikke af, hvad de er interesseret i inden for 10 såkaldte tracks, hvorefter Grundfos henvender sig til de studerende. De fleste muligheder ligger inden for det teknisk videnskabelige område, men Grundfos tilbyder også praktik og/eller inden for IT, innovation, jura, HR og marketing. Virksomheden har ca. 20 ingeniørpraktikanter om året samt et mindre antal praktikanter inden for de øvrige områder.

Grundfos prøver endvidere at udbrede kendskabet til sine praktikpladser via samarbejdspartnere, som universiteterne, Akademikerne og DI. De studerende er i mange tilfælde blevet tilbudt yderligere projektansættelser/midlertidige stillinger efter endt praktik, og ordningen fungerer således som en fødekanal for nyansættelser af talenter, som er fortrolig med virksomheden på forhånd.

Samtidigt har de to faste timeslots for ansøgninger været med til at reducere mængden af uopfordrede ansøgninger, som tidligere kunne medføre en stor administrativ byrde for Grundfos.

Endvidere er HR indsatserne er skaleret alt efter gruppernes væsentlighed for forretningen. For ingeniørerne, som er den største forretningskritiske gruppe, arbejder Grundfos med målrettede karrierehjemmesider og et tæt samspil med de relevante uddannelsesinstitutioner. For de grupper, som ikke er præget af nogle væsentlige flaskehalse (humanister, cand.merc’er mv.) er indsatserne mere sporadiske, fx i form af deltagelse på karrieremesser og henvendelser til jobcentret omkring at styrke arbejdet med kandidaternes cv.

Generelt er er Jobindex en stor rekrutteringskanal for Grundfos – især i forhold til de faglærte, men også ingeniører og IT-folk. Jobindex har indgået en såkaldt searchaftale med Grundfos, hvorigennem Jobindex headhunter med udgangspunkt i de CV’er, der er blevet lagt op på siden.

Endelig drager Grundfos naturlig nytte af at være en international koncern, der kan trække på – og rekruttere fra – sine udenlandske datterselskaber. Der er her en stor rekrutteringsbase, som ønsker at arbejde på strategisk niveau i virksomheden. Desuden har Grundfos, som mange andre internationale koncerner, et internationalt graduateprogram, som hvert år tilbydes til et lille antal talentfulde nyuddannede kandidater med en ingeniør-, business- eller finansbaggrund.

Case 7 - GPV International



PROFIL

Branche	Produktion og udvikling af avancerede elektronik- og elektromekaniske produkter og –løsninger i B2B markedet
Geografi	Aars og Tarm
Ansatte	Beskæftiger 1000 medarbejdere på verdensplan. 800 medarbejdere er ansat uden for Danmark (Thailand).
Udvikling	Høj vækst de sidste par år.



UDFORDRING

- Behov for flere industriteknikere.
- Demografiske betingede rekrutteringsbehov er meget snart reelle
- Det lokale arbejdsmarked er ikke tilstrækkeligt til at dække behovet for kvalificeret arbejdskraft.



INDSATSER

- Satser på interne tillærte i en stærk kulturbetinget samarbejdsform
- Anvender udenlandske vikarer på nøglefunktioner
- Søger at gøre sig mere synlig via Facebook, LinkedIn og CSR

GPV International A/S består af 3 virksomheder (GPV Eletronics, Denmark, GPV-Mechanics, Denmark og GVP Eletronics og Mechanics, Thailand. Den over 50 år gamle virksomhed, er i dag en af Danmarks største elektronikproducenter og omsatte i 2013/14 for 731 mio. kr. Virksomheden beskæftiger aktuelt ca. 1000 medarbejdere på verdensplan, hvoraf ca. 800 medarbejdere er ansat uden for Danmark (Thailand).

I Danmark har virksomheden to lokaliteter hhv. Aars og Tarm i Vestjylland. GPV er reelt en avanceret underleverandør, der - i tæt samproduktion og sam-innovation - leverer komplicerede mekanik- og elektronik-produkter og –løsninger. Kunderne er virksomheder i B2B segmentet, der ønsker at outsource (dele af) konceptudvikling af prototyper og opstilling af nulserier. GPV leverer løsninger, der går fra design, prototyping, produktion i småserier til logistik og efterservice.

De største kunder er indenfor medico-, cleantech, marine-, forsvarsindustrien. Der er tale om en fagligt avanceret produktions- og udviklingsorienteret virksomhed (ISO certificeret), der er afhængig af fagligt kvalificeret arbejdskraft på mange niveauer i relation til produktion mekanik og elektronik. Der er endvidere en del svejseopgaver, som kræver certificering. Der er konstante krav om fleksibel omstilling grundet korte produktionsserier og ”løsninger” med højere kvalitetskrav.

GPV INTERNATIONALS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

- Det væsentligste aktuelle mangelproblem er behov for flere industriteknikere. De er generelt vanskelige at finde og det er særdeles vanskeligt i Vestjylland.
- Dernæst er de demografisk betingede problemer ved at blive reelle. De ansatte ufaglærte/tillærte/faglærte har en høj gennemsnitsalder og mange har været ansat i over 20 år. Der er en i lav frivillig personaleomsætning og det er generelt lykkedes, at fastholde kvalificerede medarbejdere trods "lav løn", men der er betydelige rekrutteringsudfordringer på den korte bane. F.eks. mangler allerede ISO-certificerede svejsere og industriteknikere.
- Virksomheden har udviklet en udpræget kulturbetingede samarbejdsform, der især har domineret de tillærte i virksomheden med forventninger om at kunne udvise fleksibilitet og det at være konkret løsningsorienteret. Der er trods disse forventninger ikke de mange jobudvidelses- og arbejdsorganisatoriske tiltag. Der er således ikke udbredte muligheder for/ krav til selvledelse eller teamarbejde i produktionen. Der er imidlertid relativt fleksible rammer (incl. arbejdstidstilrettelæggelse) og en vis selvbestemmelse i hverdagen (for den enkelte medarbejder indenfor givne rammer). Det giver samlet set en del udfordringer til ledelsen i den konkrete planlægningsproces.
- Det lokale arbejdsmarked for kvalificeret arbejdskraft er for begrænset. Der er en typisk pendlingsradius blandt de ansatte på ca. 45 min. og det er vanskeligt at tiltrække arbejdskraft, der skal pendle længere. Man er derfor henvist til et begrænset regionalt delarbejdsmarked, som skaber udfordringer, når der skal rekrutteres kvalificeret arbejdskraft, især industriteknikere, men også andre typer af ansatte.

HVAD HAR GPV INTERNATIONAL GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

GPV anvender hovedsagelig netværksrekruttering understøttet af traditionelle annoncer i lokalpressen.

GPV har dog også forsøgt sig med lidt mere utraditionelle løsninger som skal skabe øget synlighed. Man har således anvendt Facebook til rekruttering af lærlinge og unge ufaglærte. Det er indtrykket, at det giver et bidrag til virksomhedens synlighed. Det er dog kun ganske få resultater pt. Man fik en elev / voksenlærling i grundforløb på elektronikområdet. Man forsøger sig tilsvarende med LinkedIn i forbindelse med rekruttering af administrativt personale, indkøbere og sælgere.

Endelig forsøger GPV sig med CSR initiativer ift. rekruttering af ufaglærte til rutinefunktioner via en aftale om arbejdsprøvning med virksomhedens praktikcenter. I en konkrete sag med flytningen af produktionsarbejdspladser fra Norge indgik man endvidere i et praktisk samarbejde med KUBE initiativet. GPV anvender generelt ikke Jobcentret som rekrutteringskanal, - der er ikke relevante ledige i området er vurderingen.

Ift. efter- og videreuddannelse anvender GPV især leverandørkurser. GPV anvender efter- og videreuddannelse med et konkret jobrettet sigte på fuld løn, men det er pt. kun i mindre omfang.

Det er erfaringen, at generelle motivationsopfordringer til de ansatte om selv at efterspørge nye kurser - der kan give de nødvendige kompetencer - ikke virker. AMU systemet opfattes som problematisk – dyrt og ufleksibelt lyder vurderingen.

GPV kan godt se, at man som virksomhed skal have mere fokus på samspillet med EUD institutionerne, - det bliver helt afgørende fremadrettet, men GPV har ikke mange konkrete erfaringer med et sådant samspil.

GPV International satser på tillærte og vikarløsninger

Trods virksomhedens teknologityngde er det interessant, at virksomheden i Danmark har mange ansatte med få og lave formelle uddannelser. Det er især ufaglærte / internt tillærte, hvor kompetencekravene primært er fleksibilitet og at man er løsningsorienteret. Det viser, at internt tillærte i en stærk virksomhedskultur kan være en reel løsning på dele af udfordringerne om mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Man har derudover valgt at dække akutte behov for kvalificeret arbejdskraft korttidsansættelse af udenlandsk arbejdskraft formidlet via et vikarbureau, der har kontor i hhv. Polen og Rumænien. Det drejer sig om certificeret svejsere - der er på nøglemedarbejderfunktioner trods det faktum, at de kun er på virksomheden i 4 til 6 mdr. som vikarer. Alle vikarer er ansat på danske overenskomster og har fået boliger i nærområdet stillet til rådighed. Vikarløsningen fungerer ifølge virksomheden fornuftigt, men giver dog anledning til lidt problemer for den kulturbetingede samarbejdsform. Det har været vanskeligt at få til at spille sammen østeuropæere fra vikarløsningen.

Case 8 – ISS Denmark

PROFIL	 Branche ISS er en global serviceleverandør og satser aktuelt på markedsvækst via avancerede og integrerede servicetilbud Geografi København Ansatte ISS har ca. 510.000 ansatte (globalt) heraf ca. 9-10.000 i Danmark - de fleste ufaglærte/tillærte.
UDFORDRING	 • Branchen har mange imageproblemer (især ift. etniske danskere) • Rekruttering af faglærte, især kokke, tjenere og tekniske servicemedarbejdere er en stigende strategisk udfordring • Fastholdelse af mellemledere og personer med praktisk erhvervsøkonomiske kompetencer, dvs. såkaldte contractmanagers.
INDSATSER	 • Rekruttering er i al overvejende grad netværksbaseret og meget rettet imod etniske minoritetsgrupper(ufaglærte/tillærte) • I forhold faglærte, f.eks. kokke og tekniske faglærte er fokus på udvikling af jobindhold og arbejdstidsformer • Motivation, Employerbranding, CSR og Jobcentrepartner.

ISS skaber værdi for sine kunder ved at sikre billig og effektiv service på B2B markedet, som giver kunderne mulighed for at fokusere på egne kerneopgaver og værdiprocesser. Priskonkurrenceevne er helt afgørende kombineret med høj og stabil kvalitet. ”Integrated Facility Services” ses i stigende grad som en måde at differentiere sig fra konkurrencerne på. ISS påtager sig her det fulde ledelsesansvar for personalet på stedet. ISS’s aktiviteter på stedet understøttes af off-site service teams og backoffice-funktioner og særlige ekspertisecentre.

ISS’ ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

- Man er meget bevidst om at branchens image ikke er det allerbedste og at man ikke er lønførende – begge forhold der påvirker nyrekruttering, ikke mindst af etniske danskere.
- Der er stigende rekrutteringsudfordringer ift. faglærte, især kokke, tjenere og tekniske servicemedarbejdere, f.eks. maskinmestre, VVS’ere og elektrikere, der alle opfattes som nøglemedarbejdere for øget vækst i markedet for ”Integrated Facility Services” og som der pt. er stor konkurrence om at rekruttere og fastholde fra mange andre brancher.
- Der er en stor og stigende intern opmærksomhed på rekruttering og fastholdelse af mellemledere og personer med praktisk erhvervsøkonomiske kompetencer. Især mellemledere – de såkaldte contractmanagers- der har ansvaret for 100-120 ansatte hos en kunde. De er vanskelige at rekruttere og fastholde. Mange mellemledere har en EUD

baggrund og en del praktisk ledelse bag sig, som evt. er fulgt op af formaliseret efter- og voksenuddannelse. De er bl.a. derfor meget efterspurgt i andre brancher.

HVAD HAR ISS GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

ISS er et eksempel på en meget stor koncern, der anvender en mangfoldighed af indsatser for at tackle rekrutterings og fastholdelsesudfordringer. Man prøver meget, men ved ikke altid hvad der er mest effektivt.

ISS er meget bevidst om, at et højt medarbejder engagement er afgørende for høj kundetilfredshed og dermed ISS’ konkurrenceevne. Det stiller krav til HRM og motivation i ledelsesindsatsen. Mangfoldighed, som HRM koncept, er derfor en central del af ISS’ ledelseskoncept, - hvor opfattelsen er, at mangfoldighedsledelse giver højere indtjening.

Motivationsindsatsen er ligeledes afgørende for ISS. Man forsøger på mange forskellige måder, især ved ledelsesmæssigt at tydeliggøre at alle ansattes egen indsats er stor af betydning for kunderne og at det øger medarbejderens stolthed over egen indsats at være sig dette bevidst. Der er i denne sammenhæng forsøgt skabt en del ”narrativer” om betydningen af den enkeltes indsats (”Din Indsats”). Man har et såkaldt ”Æble-program”, der ligner ”ugens medarbejder” i andre brancher, hvor udvalgte medarbejders indsats i en særlig sammenhæng fremhæves overfor kollegaerne. Det vurderes (af HRM) til at have en ganske betydning positiv effekt i hverdagen.

ISS indsatser på mange områder

Særligt i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af kokke og tekniske faglærte arbejder ISS med udvikling af jobindhold og arbejdstidsformer. Udrulningen af ”Integrated Facility Services” gør det også muligt at realisere jobudvikling af rene rutinejob. F.eks. er serviceassistentjobbet blevet jobberiget og har fået en nye jobtitel, som ”Floor-Host”, hvor f.eks. jobfunktionerne er en kombination af rengøring, catering, kundepleje og direkte, interaktiv kundeservice.

Man er bevidst om betydningen af efterfølgerplanlægning både internt og eksternt. CSR indsatsen ses som en central del af HRM indsatsen, selvom CSR også forholder sig til andet end arbejdsvilkår. ISS er netop blevet tildelt ”Sølv” af EcoVadis for sin CSR indsats.

ISS er bevidst om relevansen og vigtigheden at samarbejdet med uddannelsesinstitutioner, især EUD er væsentligt. ISS er opmærksom på at samarbejdet skal forbedres i en tid med kamp om EUD talent og faglærte. Det gælder ikke mindst på det tekniske område, hvor man har delaftaler om elever og praktikforløb (ca. 120 personer i 2017) Man ser det som en mulig rekrutteringskanal.

JC er en formaliseret samarbejdspartner for ISS i Danmark, hvor ISS bl.a. tager ledige i praktik og man medvirker til afklaring af f.eks. ledige ACere, flygtning og tidligere kriminelle. Det er imidlertid ikke afgørende for rekrutteringen på områder med potentiel mangel på kvalificeret arbejdskraft

Der er ledelsesmæssig fokus på trivsel og arbejdsmiljø, ergonomi (og bæredygtighed). Det sker bl.a. for at begrænse uhensigtsmæssig personaleomsætning. ISS har ingen aktiv seniorpolitik af betydning. ISS har et omfattende formaliseret samspil med offentlig VEU, men e-learning p.t.

spiller ingen rolle for efteruddannelsesindsatsen. ISS ser derimod helt aktuelt flygtninge som en mulig ny ressource.

Case 9 – Hotel Koldingfjord

PROFIL									
	<table><tr><td>Branche</td><td>Hotel og restauration</td></tr><tr><td>Geografi</td><td>Danskejet hotel i Kolding, Region Syddanmark</td></tr><tr><td>Ansatte</td><td>110 medarbejdere omregnet til 85 fuldtidsstillinger</td></tr><tr><td>Udvikling</td><td>Har fra 2015 vendt tidligere års underskud til overskud</td></tr></table>	Branche	Hotel og restauration	Geografi	Danskejet hotel i Kolding, Region Syddanmark	Ansatte	110 medarbejdere omregnet til 85 fuldtidsstillinger	Udvikling	Har fra 2015 vendt tidligere års underskud til overskud
Branche	Hotel og restauration								
Geografi	Danskejet hotel i Kolding, Region Syddanmark								
Ansatte	110 medarbejdere omregnet til 85 fuldtidsstillinger								
Udvikling	Har fra 2015 vendt tidligere års underskud til overskud								
UDFORDRING									
	• Branche med stor konkurrence og behov for at differentiere sig på service og ydelser • Vanskeligt at rekruttere (kvalificerede) faglærte medarbejdere, f.eks. kokke og tjenerne								
INDSATSER									
	• Internt uddannelses- og udviklingsprogram for ledere og før-ledere for at styrke deres generelle kompetencer inden for bl.a. ledelse, kundeorientering og samarbejdskultur • Kontinuerligt 16-18 kokke-, tjener-, bager- og receptionistelever i virksomheden • Stort fokus på og synliggørelse af medarbejdertilfredshedsundersøgelser								

Hotel Koldingfjord åbnede i 1990 i naturskønne omgivelser ved Kolding Fjord og i historiske bygninger, der tidligere husede et sanatorium. Hotellet er ejet af Sygeplejerskernes Ejendoms Aktieselskab, og dets primære forretningsområde er kurser og konferencer, der udgør 60 pct. af omsætningen, mens selskaber og ferier udgør de resterende 40 pct.

Fra 2009 til 2014 har hotellet været økonomisk udfordret, dels som følge af de generelle konjunkturer, dels fordi hotellet har haft en langsigtet strategi om at fastholde og udvikle frem for at afskedige medarbejdere. Den bagvedliggende teori har været, at medarbejdere med kompetencer og beslutningskraft giver tilfredse og loyale medarbejdere, hvilket nedbringer sygefraværet og højner produktiviteten. Medarbejdertilfredsheden måles årligt og offentliggøres på hotellets hjemmeside. Det er hotellets erfaring, at denne tilfredshed afspejler sig i gæsternes tilfredshed og loyalitet. Teorien kaldes The Service Profit Chain og er velbeskrevet fra bl.a. Harvard Business School.

Hotel Koldingfjords vision er at levere vedkommende personlig service, og hotellet forsøger at differentiere sig fra konkurrenterne dels ved at indleve sig i og imødekomme den enkelte kundes formulerede og ikke-formulerede behov, dels ved at differentiere service og ydelser fra kunde til kunde.

De lidt sløje tider er fra 2015 vendt til overskud på bundlinjen. Hotel Koldingfjord oplever, at den enkelte gæsts forbrug er steget, ligesom mange genbestillinger har sikret en større ordrebog.

Hotellet har endvidere foretaget markante investeringer i bygningsmassen, hvilket har øget kapacitet såvel som komfort. Gode målinger blandt gæsterne på bl.a. Tripadvisor bidrager til den positive udvikling.

I sin fremadrettede udvikling betoner virksomheden især en større palette af ydelser i relation til eksempelvis konferencer og arrangementer, eksempelvis håndtering af alt fra invitation til afregning og evaluering. Hertil kommer øget brug af interaktive medier i konferencesituationer og endelig fortsat fokus på gæsternes individuelle behov i alle sammenhænge.

HOTEL KOLDINGFJORDS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Hotel Koldingfjord har en stor gruppe faglærte medarbejdere ansat i køkkenet, i restauranten og i receptionen. Inden for rengørings- og teknikområdet har hotellet primært ansat ufaglært arbejdskraft, herunder mange udenlandske medarbejdere.

Virksomheden oplever størst udfordringer med at rekruttere tjener og kokke: Der uddannes for få tjenere og kokke, og mange af dem, der er uddannet, er ikke dygtige nok eller mangler den rette indstilling til at være i branchen. Det drejer sig både om at kunne levere service af høj kvalitet for alle gæster, og at have lange arbejdsdage og/eller skæve arbejdstider.

Når det kommer til ufaglært arbejdskraft, oplever hotellet ikke udfordringer med at rekruttere. Her anbefaler og trækker de ansatte det (ofte udenlandsk) netværk, de har ind, ligesom hotellet modtager en del uopfordrede ansøgninger, særligt fra nydanskere.

HVAD HAR HOTEL KOLDINGFJORD GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Hotel Koldingfjord uddanner mange elever inden for kok, tjener og receptionist – også flere, end hotellet selv har mulighed for ansættelse efterfølgende. Det medvirker til, at hotellet langt hen ad vejen er selvsupplerende med faglærte.

Hotellet har stort fokus på medarbejdertilfredshed, der måles en gang om året, og hvis resultater offentliggøres på hotellets hjemmeside. Målinger suppleres med et strategisk arbejde med at udvikle værdier som samarbejdskultur og interpersonelle kompetencer. Det handler eksempelvis om at skabe gode rammer for alle og en fælles forståelse af, at yngste rengøringsassistent eller opvaske er lige så vigtig som direktøren for at hoteldriften kan fungere.

Senest har et større uddannelses- og udviklingsprogram målrettet ledere og før-ledere medvirket til at understøtte dette arbejde.

Internt uddannelses- og udviklingsprogram målrettet ledere og før-ledere

Hotel Koldingfjord har lavet sit eget **Leadership Academy** – et forløb over ¾ år for hotellets afdelingsledere med fokus på service management, på at åbne medarbejdernes blik og forståelse for hotellets

samlede 'værdikæde' samt at nedbryde 'silotænkningen' mellem forskellige afdelinger. Målet var til lige at skabe et fælles sprog i ledelsen for den måde, som hotellet drives på. Akademiet bestod af en række todages moduler ude af huset med brug af ekstern konsulentbistand (Mike Hohnen).

Hotel Koldingfjord har endvidere gennemført i alt 4 hold af ansatte på et **Young Talent Academy** målrettet medarbejdere, der har potentiale til at blive ledere. Også her var der fokus på at fremme en fællesskabskultur i virksomheden, en forståelse og respekt for den samlede værdikæde på hotellet og for vigtigheden af alle opgaver, der løses i huset. Der var ligeledes fokus på evnen til at sætte sig i gæstens sted og tage hånd om gæsterne samt på at omsætte værdiord til hverdag. Endelig var der fokus på interpersonelle kompetencer, herunder forståelse for de forskellige kulturer, der arbejder i virksomheden, og på hvordan den kulturelle baggrund påvirker den måde, hvorpå medarbejdere kommunikerer og reagerer i forskellige situationer.

Hotellet har planer om et **Leadership Academy 2.0**, som handler om personlig udvikling og persontyper:

"Vi er kommet et sted med denne virksomhed, hvor det går godt – vi får god feedback fra gæster og medarbejdere. Hvordan får vi så løftet det her yderligere? Ved at se på os selv som mennesker. Et af temaerne er, at en søvnforsker kommer ind, og hvor vi taler om performance, når man arbejder mere end 37 timer om ugen og ofte mange timer i træk: Hvordan kan man klare at levere bagefter? Der er desuden stor forskel på, hvor medarbejderne er i livet – alder, børn osv. – hvilket også påvirker dem arbejdsmæssigt. Det er vigtigt at have blik for". (Adm. direktør Peder Madsen)

Herefter er planen at udbrede tankerne i dette forløb til alle medarbejdere i huset via nogle mindre modulforløb, der afholdes over flere dage.

Hotel Koldingfjord samarbejder fast med tre af landets erhvervsskoler (Hansenberg i Kolding, Kold College i Odense og Hotel- og Restaurantsskolen i København) og har et godt samarbejde med skolerne.

Samtidig er hotellet de seneste år begyndt at formulere og stille stigende krav til skolerne for at sikre den rette kvalitet blandt de elever, som de modtager herfra. Herunder har hotellet haft behov for at formulere og skærpe sine forventninger om en vis arbejdspladssparathed blandt de elever, skolerne 'leverer' til hotellet.

Case 10 - Hytek

PROFIL	 Branche Maskin- og servicevirksomhed med speciale i hydraulik og særligt fokus på den maritime sektor Geografi Faciliteter i Sindal og Frederikshavn. Ansatte Er på ti år vokset fra 3 til 50 medarbejdere. Udvikling Flere år med positiv vækst. Er i øjeblikket berørt af nedgangen på offshore markedet.
UDFORDRING	 • Mangel på specialistkompetencer inden for hydraulik. • Mangel på projektledere med domæneviden om den maritime sektor. • Høje sikkerhedskrav i den maritime sektor/offshore • Fastholdelse af lærlinge efter endt uddannelse.
INDSATSER	 • Videndeling mellem virksomhederne i maritimt kompetence- og uddannelsesnetværk • Oprettelse af specialuddannelser med eksterne aktører, fx hydraulikfolk og maritim projektlederuddannelse. • Måltrettet rekruttering af lærlinge og gode arbejdsforhold

Hytek er en succesfuld nordjysk virksomhed specialiseret i hydrauliksystemer. Virksomheden er en nichespiller, som især er fokuseret på at levere løsninger og serviceydelser til den maritime sektor og offshorebranchen. Hytek udfører dog også specialiserede opgaver for ordinære industrivirksomheder. Virksomhedens mange serviceydelser indbefatter bl.a. fejlfinding og reparation af hydraulikpumper og motorer samt lovpligtige tilsyn af kraner og sikkerhedsudstyr.

Virksomheden udvikler desuden specialfremstillede løsninger efter kundernes behov. Fx har Hytek udviklet specialfremstillede oliefiltreringsanlæg til undervandsrobotter og kraner til minestrygere for den svenske flåde. Endelig tilbyder Hytek rådgivningsydelser omkring lovkrav, sikkerhed og kvalitetsstandarder.

Hytek har haft stor fremgang henover de sidste ti år, og er gået fra en meget lille virksomhed med kun tre ansatte til i dag at beskæftige ca. 50 ansatte. Virksomheden vil fremadrettet satse endnu mere på at styrke servicedelen af forretningen.

HYTEKS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Hytek er en højt specialiseret, nichespiller, hvis produkter og services ofte er kendetegnet ved en udpræget kundetilpasning. Fx er der meget varierende sikkerhedsstandarder mellem den maritime sektor og offshore. Det stiller krav til en medarbejderstab, som både skal være fleksible, serviceminded og have solide tekniske specialkompetencer inden for hydraulik. Virksomheden fremhæver bl.a. følgende udfordringer;

- Det er stort set umuligt at skaffe ”færdiguddannede” hydraulikeksperter, da det er nicheområde, som ingen ordinære uddannelser adresserer.
- Der er generelt mangel på medarbejdere med specialiserede projektlederkompetencer inden for den maritime sektor, hvor tidshorisonter er kortere og projekter kan have høj kompleksitet fx i forhold til sikkerhed, økonomi, koordination mellem mange fagligheder mv.
- Rekrutteringsfeltet består af medarbejdere med meget forskellige kompetencesammensætning, herunder unge maskinmesterlærlinge såvel som erfarne mekanikere, skibsmontører mv. Det skaber en stor variation i faglighederne, der på den ene side er en fordel men på den anden side medfører meget forskellige opkvalificeringsbehov.

HVAD HAR HYTEK GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Hytek har i særdeleshed gjort brug af en netværksbaseret strategi med udgangspunkt i den maritime klynge i Frederikshavn for at sikre sig adgang til velkvalificerede lærlinge og projektledere. Virksomhedens direktør er formand for netværket Maritime Network Frederikshavn, der samler 53 maritime virksomheder i og omkring Frederikshavn. Netværket var den drivende kræft i etableringen af en maritim projektlederuddannelse (se boks), der faciliteres af EUC Nord og MARTEC.

Maritim projektlederuddannelse

Hytek deltager i samarbejdet omkring den maritime projektlederuddannelse, der startede op i 2014, der bl.a. faciliteres af den maritime uddannelsesinstitution MARTEC, Maritimt Brancheudviklingscenter (MBUC) og EUC-Nord. Uddannelsen er blevet til på baggrund af et researcharbejde omkring de maritime virksomheders særlige behov. Behovet for en maritim projektlederuddannelse følger bl.a. af, at den maritime sektor er præget af nogle meget særlige forhold, som snævre tidshorisonter, høje sikkerhedskrav samt et tæt forhold til kunden, der kan medføre mersalg.

Uddannelsen er målrettet medarbejdere med projektlederpotentiale, som ofte er dygtige teknikere, men mangler projektlederredskaber. Uddannelsesforløbet går foruden projektstyring i dybden med fx salgsteknik, kontraktjura, kommunikation og samarbejde. Endvidere bringer uddannelsen projektledere fra forskellige virksomheder sammen med henblik på at styrke netværket og erfaringsudvekslingen i klyngen.

Desuden har Hytek forsøgt at afhjælpe manglen på medarbejdere med hydraulikkendskab ved gennem dialog at påvirke den private uddannelsesudbyder ”Nordisk Offshore Training Academy” (NOTA) til at oprette en efteruddannelse inden for hydraulik. Formålet med

uddannelsen er at udruste virksomhedens varierede kompetencesammensætning med en grunduddannelse inden for hydraulik. Medarbejderne kan søge om finansiering til at deltage i uddannelsen via IKUF (Industriens KompetenceUdviklingsFond).

Samlet set vurderer Hytek at virksomhedens rekrutteringsstrategi har været meget succesfuld. Den netværksbaserede tilgang har været med til at sikre, at virksomheden har en stabil rekruteringsbase af både medarbejdere og lærlinge med en solid forståelse af den maritime sektor i Frederikshavn. Desuden kan virksomheden løbende drage nytte af, at de kompetencer og netværk som mange medarbejdere har fået gennem ansættelser hos andre virksomheder i klyngen.

Case 11 - Logistikkompagniet

PROFIL

A black silhouette of a person standing and pointing their right hand towards a bar chart displayed on a screen or board.

Branche	Servicevirksomhed der løser alle opgaver knyttet til lagerdrift for både private og offentlige kunder (B2B).
Geografi	Kontor i Greve og Fredericia.
Ansatte	I alt 92 ansatte, heraf ca. 15 i Jylland.
Udvikling	Stabil, positiv vækst siden opstart. Modtog Børsens Gazellepris i 2014.

UDFORDRING

A black silhouette showing two figures. One figure is at the bottom, pushing or supporting the other figure who is climbing up a steep, dark hill.

- Lav prestige i at være lagermedarbejder kan på sigt begrænse unges tilgang til branchen.
- Begrænset adgang til kvalificerede teamledere med den rette kombination af lederegenskaber og stor tolerance og empati.
- Begrænset opkvalificering af interne lagermedarbejdere til teamledere.
- Betydelig medarbejderomsætning.
-

INDSATSER

A black silhouette of a magnifying glass. The lens is focused on a small circle containing a silhouette of a person's head and shoulders.

- Tæt samarbejde med lokale jobcentre om rekruttering af nye medarbejdere, deriblandt personer på kanten af arbejdsmarkedet.
- Kombineret karrierestige og evalueringsskema med fokus på udvikling og fastholdelse af teamledere.
- Videreuddannelse af medarbejdere gennem AMU-kurser, online lederkurser og oprettelse af internt akademi.
-

Logistikkompagniet er en lager- og logistikvirksomhed på Københavns Vestegn, som har udviklet et unikt forretningskoncept i form af fleksibel in-house lagerservice. Virksomheden udlejer trænnede medarbejderteams til at varetage hele eller dele af lagerdriften hos deres kunder – typisk i spidsbelastningsperioder. Det kan fx være i forbindelse med statusoptællinger, flytning eller lagerudvidelse. Modellen giver kunden en betydelig fleksibilitet i lagerdriften, fordi de kan have en fast stab af interne lagermedarbejdere, som let kan skaleres op og ned efter behov.

Logistikkompagniet adskiller sig fra almindelige vikarbureauer, da de kun fakturerer kunden for de varer, der ”plukkes og pakkes”, frem for pr. arbejdstime. Derudover står de selv for oplæring af nye medarbejdere, hvilket normalt er kundens ansvar.

Logistikkompagniet er derfor nødt til at sikre en vedvarende høj produktivitet blandt sine medarbejdere ude hos kunderne, for at forretningen er rentabel. De kan derfor tilbyde en højere kvalitet og produktivitet end de fleste vikarbureauer, samtidig med at kunden kun betaler for det udførte arbejde.

Siden etableringen i 2009 er virksomheden gået fra 10 til 92 medarbejdere og har endvidere et ambitiøst mål at øge den årlige omsætning fra 31 til 100 mio. i 2019. Dette mål skal bl.a. realiseres ved at opdyrke det jyske marked, herunder vækstområder som Trekantområdet, Aarhus og Ikast-Brande.

LOGISTIKKOMPAGNIETS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Den største del af Logistikkompagniets opgaver løber over en tidsafgrænset periode og består af relativt simpelt og rutinepræget arbejde. Det er arbejde, som ikke kræver forudgående generiske eller tekniske kompetencer.

Det betyder, at næsten alle medarbejdere er ufaglærte. Dog har virksomheden ansat et mindre antal teamledere til at stå i spidsen for opgaveløsningen hos kunderne, herunder at sikre et højt produktivtets- og kvalitetsniveau. Teamlederne spiller derfor en nøglerolle for virksomhedens indtjening. Denne kombination af kompetencebehov medfører følgende rekrutteringsudfordringer:

- Det er en udfordring at finde og udvikle teamledere, der formår at motivere medarbejdere "på gulvet". Medarbejder, som måske ikke går på arbejde, fordi det er deres drømmejob, men fordi de skal tjene til dagen og vejen. Teamlederne skal også samtidig være empatiske og håndtere medarbejdere, der på væsentlige områder er udfordret – fx socialt eller sprogligt.
- Det kan på sigt blive svært at få unge til at søge mod lager- og logistikbranchen, fordi der er tale om jobs med lav prestige og løn. Det dårlige image forværres af tendensen til at ansætte billig, udenlandsk arbejdskraft til lagerarbejde.
- Logistikkompagniet har hidtil ikke haft stor succes med at spotte og fastholde talenter blandt de ordinære medarbejdere, som har potentialer for at blive opkvalificeret til teamledere.
- Der er et stort behov for løbende nyrekruttering, fordi deres kunder ofte overtager en stor portion medarbejdere, når en opgave afsluttes, og lagerdriften overgår til kunden selv. Af samme grund har Logistikkompagniet en betydelig personaleomsætning – ca. 20 procent af de nuværende medarbejdere er blevet ansat inden for det seneste år.

HVAD HAR LOGISTIKKOMPAGNIET GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Omdrejningspunktet for Logistikkompagniets indtjeningsevne er højproduktive medarbejdere, og virksomheden satser derfor målrettet på evaluering og opkvalificering. Især teamlederne er en forretningskritisk ressource, fordi deres lederegenskaber og evne til at maksimere produktiviteten på arbejdsstedet blandt medarbejderne har direkte indflydelse på virksomhedens bundlinje.

Virksomheden håndplukker derfor disse medarbejdere gennem netværk og vha. sociale medier som LinkedIn. Virksomheden tilbyder desuden et online lederkursus og har udviklet et internt skema til at evaluere teamledernes performance, opstille læringsmål og synliggøre karriereveje.

Udvikling af internt evalueringsskema

Logistikkompagniet har udviklet et internt værktøj, som driftschefen med faste intervaller evaluerer den enkelte teamleders performance efter.

Skemaet opstiller en række kompetencer, som teamlederne – ideelt set – bør besidde. Kompetencerne er rangeret i tre kategorier (A, B, C) alt efter hvor basale eller specialiserede, de vurderes at være. A-kategorien rummer de mest basale kompetencer, såsom at "gå forrest i det daglige arbejde".

Skemaet danner basis for løbende udviklingssamtaler, hvor driftschefen i dialog med teamlederen fastsætter individuelle læringsmål med afsæt i teamlederens score på de forskellige kompetencer. På den måde sikres det, at teamlederen kontinuerligt forbedrer sine forretningskritiske kompetencer.

Efterhånden som teamlederne tilegner sig nye kompetencer og avancerer på skalaen, tildeles vedkommende nye opgaver og større ansvarsområder. Og til sidst er målet, at teamlederne også har ansvar for flere af virksomhedens kerneopgaver, såsom at holde MUS-samtaler og ansætte nye medarbejdere.

På den måde fungerer værktøjet ikke alene som et redskab til at monitorere og forbedre teamledernes performance og udvikling. Det er i lige så høj grad en ekspliciteret karrierestige.

Derudover arbejder Logistikkompagniet målrettet på at sikre et kontinuerligt inflow af nye medarbejdere og foregribe fremtidige udfordringer med at rekruttere det brede lag af ordinære lagermedarbejdere. Dels gennem et tæt samarbejde med kommunernes jobcentre. Dels ved at profilere sig selv som en socialansvarlig virksomhed med gode muligheder for videreuddannelse.

Logistikkompagniet rekrutterer stort set alle sine lagermedarbejdere (med undtagelse af teamledere) gennem kommunernes jobcentre. En betydelig del af samarbejdet med jobcenteret handler om at inkludere personer på kanten af arbejdsmarkedet, som fx får en praktikplads, løn-tilskudsstilling eller kommer i arbejdsprøvning – og ofte tilbydes fastansættelse efterfølgende.

Virksomheden har også et internt kompetenceakademi i støbeskeen, som skal bestå af faglige oplæg med fokus på temaer som lean og supply chain management og både vil være målrettet interne medarbejdere og personer uden for arbejdsmarkedet. Endelig har virksomheden en målsætning om, at 9 procent af deres ansatte skal videreuddannes til lager- og logistikoperatør.

Logistikkompagniet vurderer, at deres samlede palette af "rekrutteringsfremmende" initiativer har været meget velfungerende. Det nære samarbejde med jobcentre betyder, at de frem til i dag ikke har oplevet store udfordringer med at rekruttere nye medarbejdere. Og håndplukningen og opkvalificeringen af dygtige teamledere har gjort det muligt at ansætte socialt udsatte medarbejdere – og samtidig opretholde et højt produktivtetsniveau.

Endelig har Logistikkompagniets betydelige sociale indsats resulteret i en investering på 3 mio. kr. fra den Sociale Kapitalfond, som skal bruges på at ansætte og oplære udsatte borgere i virksomhedens nyåbnede afdeling i Fredericia.

Case 12 – MAN Diesel og Turbo



PROFIL

Branche: Maritim maskinindustri

Geografi: Frederikshavn. MAN har desuden danske afdelinger i København og Holeby.

Ansatte: 470 i Frederikshavn, 14.000 i koncernen på verdensplan.

Udvikling: Virksomheden blev hårdt ramt af krisen. I øjeblikket stabil organisk vækst.



UDFORDRING

- Mangel på specialister inden for hydrodynamik (ingeniører).
- Generel mangel på ingeniører og maskinmestre med erfaring, og som har forståelse for service (teknikumingeniører/diplomingeniører).
- Elektrikere.



INDSATSER

- Headhunters til nøglepositioner, fx projektledere og virksomhedsledere.
- Samarbejdsaftale med Martec om praktikforløb og bacheloropgaver.
- Lokalt lærlingeinitiativ med lærlingekoordinator, som er forankret ved klyngeorganisationen MARCOD.

MAN Diesel og Turbo er beliggende i Frederikshavn og har desuden afdelinger i København og Holeby. Virksomheden er en af flere danske afdelinger af den tyske MAN-koncern, som er en stor global spiller inden for udvikling og produktion af transportmidler, motorer mv.

Afdelingen i Frederikshavn har traditionelt været fokuseret på produktion af skibsmotorer. Men efter en hård medfart under finanskrisen, hvor virksomheden måtte afskedige over halvdelen af sine medarbejdere, fokuserede virksomheden på udviklingen og produktionen af brændstoføkonomiske skibspropeller. Produktionen af skibsmotorer ophørte i 2013.

Men med åbningen af et nyt testcenter – en investering på ca. 100 millioner kr. – er MAN i gang med at forberede genoptagelsen af produktionen af skibsmotorer i Frederikshavn. Det er den nye højtydende motor, MAN 175D, der bl.a. er målrettet offshoremarkedet, der er under udvikling. De første testmotorer forlader fabrikken i Frederikshavn i år, mens den egentlige serieproduktion endnu ikke er færdigplanlagt. Produktionen forventes på sigt at kunne skabe op til 100 nye arbejdspladser.

Indtil da er det især udviklingen i service, der er den primære indtægtsgenerende aktivitet hos MAN’s faciliteter i Frederikshavn. MAN tjener penge ved at vedligeholde og efterse den installerede base af skibsmotorer og propeller i den maritime sektor, herunder fiskeriflåden. Denne udvikling mod en mere servicebaseret virksomhed, der skal stå klar 24/7, har naturligvis haft store implikationer for virksomhedens kompetenceudfordringer.

MAN’S ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

De grupper, som MAN Diesel og Turbo har vanskeligt ved at rekruttere, omfatter især;

- Ingeniører med maritime specialistkompetencer, især inden for hydrodynamik.
- Ingeniører og maskinmestre, som har erfaring med den maritime sektor, og som har servicekompetencer og et serviceorienteret mindset. Det fremhæves fx af MAN, at det er blevet stadigt vanskeligere at skaffe diplom/teknikumingeniører, som netop er kendetegnet ved en stærk praksisnær og kundeorienteret tilgang.
- Elektrikere, som generelt er begrænset ressource i hele industrien.

HVAD HAR MAN GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Den generelle tilgang er at gøre brug af de muligheder og ressourcer, som følger af at være del af den maritime klynge i og omkring Frederikshavn. Virksomheden har indgået et tæt samarbejde med flere uddannelsesinstitutioner i Nordjylland, herunder EUC Nord, AAU og maskinmesterskolen Martec. Samarbejdet består primært i dialog om uddannelsernes indhold og kvalitet i forhold til klyngens behov. MAN har en formaliseret samarbejdsaftale med maskinmesterskolen Martec om at udbyde bachelorprodukter og praktikforløb, samt en uddannelsesdag for førsteårsstuderende om skibsmotorer.

Derudover er MAN direkte involveret i at styrke rekrutteringsbasen og højne kvaliteten af de maritime erhvervsuddannelser gennem klyngesamarbejde. Blandt de helt centrale indsatser er det lærlingenetværk, som seks maritime virksomheder – MAN, Vestergaard Marine Service A/S, Hirtshals Yard A/S, Orskov Yard A/S, Soft og Teknik A/S og Mariendal El-teknik A/S – er gået sammen om at oprette (se boks).

Lærlingenetværk Frederikshavn

Formålet med lærlingenetværket er at imødegå den stigende manglen på kvalificeret arbejdskraft i den maritime sektor. En af de konkrete udfordringer er, at gennemsnitsalderen for faglærte ansatte i de maritime virksomheder stiger og stiger. I MAN er den fx 46 år for de 98 faglærte. Konkret benyttes netværket til at koordinere praktikpladserne og til turnusordninger mellem de forskellige virksomheder med henblik på at give lærlingene en bredere og mere helstøbt kompetenceprofil, der kan bruges i flere forskellige virksomheder i klyngen. Ordningen omfatter lærlinge på uddannelserne skibsmontør, smed, industritekniker, elektriker, kølemontør, elektrofagtekniker, plastmager og bådebygger.

De seks virksomheder, der deltager i netværket, finansierer en fælles maritim uddannelseskoordinator, som til dagligt er forankret hos den maritime klyngeorganisation MARCOD. Uddannelseskoordinatorens ansvar er at følge lærlingene, højne kvaliteten af uddannelserne i tæt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne og koordinere turnusordninger mellem virksomhederne. Virksomhederne beholder ledelsesretten, og virksomhedernes lærlingeansvarlige skal sammen med koordinatoren sikre det faglige niveau i læretiden.

Virksomhederne understøtter hinanden i lærlingeforløbene. Eksempelvis kan Vestergaard Marine Service tage lærlingene med på sejlads, mens de hos MAN og Orskov Yard i højere grad stifter bekendtskab med de mekaniske og materialetekniske aspekter af den maritime industri.

På nøglepositioner, fx i forhold til projektledere og specialister, har virksomheden dels gjort brug af headhunters, dels brugt MAN's globale HR-funktion til at identificere egnede kandidater. Den stærke serviceorientering i forretningsmodellen har samtidigt betydet et øget fokus på efter- og videreuddannelse, fx salgstræning, kundeforståelse hos teknikerne mv.

Samlet set er MAN en virksomhed, som på linje med andre maritime virksomheder i Frederikshavn arbejder målrettet og strategisk på at imødegå fremtidige kompetencebehov. Initiativerne har indtil videre været en stor succes.

MAN fremhæver samtidigt, at det generelle fokus på at lave nye uddannelser og uddanne stadig flere studerende på universiteterne, har medført et vist kvalitetstab. Samtidigt har erhvervsuddannelserne lidt under et dårligt rygte og en kultur blandt de studerende, der ikke har fremmet "flid" og punktlighed. Det er MAN's håb, at flere indsatser som lærlingenetværket kan være med til at mindske disse udfordringer.

Case 13 – Microsoft Danmark

PROFIL 	Branche Softwareløsninger til virksomheder – især ERP og CRM-systemer Geografi Hovedstaden, Lyngby Ansatte 850 i Danmark. Over 116.000 på verdensplan. Udvikling Vækst. Lav jobomsætning for specialister.
UDFORDRING 	- Superspecialister inden for cloud-arkitektur og programmering. - Dygtige softwareingeniører med kombination af dyb teknisk faglighed og branche/landeforståelse.
INDSATSER 	- Samarbejde med tekniske universiteter i Danmark og i en række fortrinsvis østeuropæiske lande, bl.a. gennem events (university recruiting). - Attraktive karriereforløb for både specialister og ledere. - Employer branding. - Global search funktion.

Microsoft er blandt verdens største softwareproducenter målt på indtjening. Koncernens danske udviklingscenter tager afsæt i Microsofts opkøb af Navision i 2002 og den knowhow og ekspertise, som virksomheden besad inden for ERP-systemer (Enterprise Resource Planning), systemer til ordrebehandlingsindkøb, lagerstyring, produktion, distribution og økonomistyring.

Virksomhedens softwareprodukter omfatter løsninger som Dynamics NAV, der henvender sig til små- og mellemstore virksomheder, og Dynamics AX, der er målrettet større virksomheder. Udviklingscentret udvikler i dag endvidere Dynamics CRM, som er et kunderelationssystem, der anvendes af virksomheder i alle størrelser.

Det helt store udviklingsområde i løbet af de seneste år har været cloud-computing – dvs. virtuel adgang til IT-systemer og serviceydelser samt lagring og behandling af store datamængder (big data) på eksterne servere. Særligt fokuserer Microsoft på at udvikle løsninger, der er brugervenlige, hurtige og billige at afprøve og tilgå for virksomheder.

Koncernens danske udviklingscenter er i høj grad internationaliseret på linje med resten af virksomheden. Cirka 50 procent af medarbejderne er fra udlandet og fordelt på 43 forskellige nationaliteter.

MICROSOFTS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Microsoft er en højteknologisk virksomhed, der stiller store krav til medarbejdernes viden og faglighed. Microsoft blev fra et tidligt tidspunkt opmærksomme på, at det danske udbud af højt-specialiserede kandidater under alle omstændigheder ville være begrænset på trods af tætte samarbejder med fx DTU og andre tekniske universiteter. Dette præger i høj grad virksomhedens rekrutteringsudfordringer. Af helt centrale udfordringer kan nævnes:

- Software programmører eller dataloger, der er i stand til at overskue meget komplekse IT-systemer.
- Specialister, som samtidig har indsigt i forholdene og behovene på afsætningsmarkederne. Fx kræver tilpasningen af et ERP-system til kunder i forskellige lande ofte kendskab til værdikæder, logistik og regulatoriske forhold i de pågældende lande.
- De danske IT-uddannelser har haft en tendens til at være for brede i forhold til Microsofts meget specialiserede tekniske behov.

HVAD HAR MICROSOFT GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Microsoft er en globalt kendt softwarevirksomhed, som mange talentfulde kandidater anser som prestigøjs og attraktiv at blive ansat i. I forhold til konkurrenterne lægger Microsoft i rekrutteringsøjemed særlig stor vægt på den dybe tekniske faglighed. Microsofts rekrutteringsstrategi har således i en dansk sammenhæng været fokuseret på specialisterne inden for softwareudvikling, og har gjort brug af flere forskellige virkemidler for at løse udfordringerne.

Det danske udviklingscenter gør naturligt brug af den globale koncerns HR-kapacitet og virkemidler. Microsofts har fx sin egne in-house searchere, der globalt forsøger at opdyrke stærke relationer til de få erfarne specialister, som Microsoft er afhængig af fx inden for udvikling af cloudarkitektur, programmering, mv. Medarbejdere med tre-syv års erfaring indhentes også via personlige henvisninger fra ansatte i Microsoft.

Microsoft har gjort det særligt attraktivt for specialisterne at blive i Microsoft ved at opbygge differentierede karrierestiger for henholdsvis ledere og specialister (se boks). Netop gruppen af forretningskritiske specialister er helt afgørende at fastholde, da det globale rekrutteringsgrundlag er begrænset og stærkt efterspurgt af andre større IT-virksomheder.

Fastholdelse af specialisterne – Microsofts dual career tracks

Microsoft var globale pionerer i at udvikle et todelt karrieresystem, som sikrer attraktive rammer for at både ledertalenter og specialister kan avancere i organisationen. Baggrunden var, at mange dygtige softwarespecialister ikke ønskede at forfølge en ledelseskariere eller manglede de fornødne ledelseskompetencer. Det resulterede i honoreringsmæssige skævheder mellem topledere og forretningskritiske specialister. Flere af de større virksomheder, som indgår i denne analyse, har i dag lignende karrieresystemer internt i virksomheden.

Specialisterne kan følge et "individual contributor track", der grundlæggende følger de samme advancementsniveauer som ledervejen. Microsofts karrieresystem er opdelt i en række trin. Specialister og topledere kan begge nå helt til tops i virksomheden. Den meget fintmaskede karrierestige er designet for at kunne fastholde nøglemedarbejderne ved at have tilstrækkeligt med udviklings- og lønniveauer.

I forhold til at sikre en fødekæde for talenter til Microsoft, er virksomheden meget engageret i at opbygge stærke relationer til universiteter både i Danmark og i udlandet. I en dansk kontekst, er Microsoft stærkt involveret i Vidensbysamarbejdet i Lyngby-Taarbæk Kommune, Consortium for Global Talent under DI, Copenhagen Capacity mv.

Virksomheden har endvidere et tæt samarbejde med DTU om at aftage software ingeniører. I udlandet afholder virksomheden bl.a. events på en række østeuropæiske tekniske universiteter, hvor talentfulde unge gennemgår Microsofts tekniske screeninger og interviews. Ifølge Microsoft er særligt de tekniske universiteter i Østeuropa kendetegnet ved at uddanne meget specialiserede kandidater med et højt viden- og kompetenceniveau.

Case 14 – Middelfart Sparekasse

PROFIL		Branche Banker og sparekasser Geografi Dansk sparekasse med hovedkvarter i Middelfart Ansatte 300 ansatte fordelt på 18 adresser, primært i Trekantsområdet Udvikling Havde det største overskud i 2015 siden 2007. Sparekassen får i øjeblikket 700-800 nye kunder hver måned og har i dag mere end 60.000 kunder.
UDFORDRING		• Kravene til uddannelsesniveaut i finanssektoren er blevet større. • Til tider udfordrende at rekruttere finansøkonomer, som også er fortrolige med den udadvendte rådgiverfunktion, samt erfarne erhvervsrådgivere med et stort kundegrundlag
INDSATSER		• Stort fokus på medarbejdertilfredshed med årlig deltagelse i 'Danmarks Bedste Arbejdsplads' • Forestående kompetenceafklaringsforløb blandt alle medarbejdere • Talentakademi med formålet om at udvikle og rekruttere interne ledertalenter • Lokalt engagement i bl.a. forenings- og kulturliv såvel som i projektfinsiering

Middelfart Sparekasse blev i 1853 stiftet af den lokale håndværkerforening med tanke på at gøre noget godt for lokalområdet. Den tankegang følger fortsat virksomheden, hvis vision er at være bedst til kunder. Hertil kommer missionen at sikre et unikt arbejdsfællesskab, bæredygtige resultater og samtidig være med til at udvikle det lokale erhvervs-, forenings- og kulturliv.

I en tid, hvor mange banker og sparekasser lukker filialer eller centraliserer rådgivningsfunktioner, fastholder Middelfart Sparekasse både filialer, den personlige betjening, direkte telefonnumre til rådgiverne samt salgsmål, der er afdelingsbaserede frem for individuelle. Sparekassen har også fokus på at sikre så korte interne beslutningsveje som muligt.

Sparekassen har i løbet af de seneste år oplevet en markant kundetilgang – fra 50.000 i 2013 til 60.000 to år senere.

Siden 2002 har Middelfart Sparekasse været med i og placeret sig i toppen blandt Danmarks bedste arbejdspladser, som afholdes af Great Place to Work. I 2015 blev Sparekassen kåret som Danmarks næstbedste arbejdsplads. Middelfart Sparekasse er også i flere uafhængige undersøgelser i 2014-2015 blevet kåret som det mest kundevenlige pengeinstitut med de mest tilfredse privat- og erhvervskunder.

MIDDELFART SPAREKASSES ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Middelfart Sparekasse har altovervejende funktionærer ansat – de pengeinstitutuddannede udgør således 80-85 procent af medarbejderstaben. Hertil kommer finansøkonomer og finansselever. Knap en fjerdedel af de ansatte har stabsfunktioner, og deres baggrund er – udover ovenstående – jurister, revisorer, it-medarbejdere, marketings- og økonomimedarbejdere.

Middelfart Sparekasse er generelt i en situation, hvor de modtager mange ansøgninger, både uopfordret og når de slår stillinger op. Sparekassen begrundet dette med, at de dels har en god geografisk placering, dels et godt ry som arbejdsplads, og så giver medarbejderne udtryk for en speciel stolthed ved at arbejde et sted, hvor de selv har mulighed for at gøre en forskel i lokalsamfundet.

Særligt i stabsfunktionerne er kravene til uddannelsesniveaut blevet større de senere år, hvilket bl.a. skyldes, at der efter finanskrisen er kommet større rapporterings- og dokumentationskrav til hele finanssektoren.

Middelfart Sparekasses arbejdskraftudfordring vedrører primært:

- Erfarne erhvervsrådgivere med et stort netværk. Middelfart Sparekasse giver overordnet set udtryk for, at der ikke forekommer store udfordringer, når det gælder rekruttering af kompetente medarbejdere. Det er dog nemmere for Sparekassen at rekruttere erfarne privatrådgivere end erhvervsrådgivere, hvorfor dette kan ses som en udfordring.
- Finansøkonomer, der er fortrolige med den udadvendte rådgiverfunktion. Middelfart Sparekasse oplever også, at det til tider kan være vanskeligt at tiltrække kvalificerede finansøkonomelever til deres praktikforløb – der er ansøgere, men feltet kunne godt være større og bedre.

HVAD HAR SPAREKASSEN GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Middelfart Sparekasse har generelt ikke behov for at gøre ret meget, når de søger nye medarbejder qua et godt renommé i branchen og en central geografisk placering i Danmark. Netop derfor er Middelfart Sparekasse dog særligt opmærksomme på vigtigheden at vedligeholde det gode omdømme såvel internt som eksternt.

De større faglige krav til virksomheden har imidlertid haft betydning for typen af nyrekrutteringer, og antallet af akademikere har været stigende de senere år. Det har imidlertid ikke været vanskeligt at tiltrække de nye typer af medarbejdere til Sparekassen.

I lyset af det større fokus på faglighed er Middelfart Sparekasse aktuelt i gang med at søsætte et kompetenceudviklingsforløb, hvis formål er at kortlægge og afklare medarbejdernes kompetencer, både de faglige og personlige.

Målet er at sikre det størst mulige udbytte af eksisterende kompetencer samt at finde ud af, hvor der er behov for at sætte ind fremadrettet med udgangspunkt i Sparekassens strategi. Det handler dels om, at medarbejderne bliver mere bevidste om egne kvaliteter, dels om at dreje

alles fokus over mod de *faglige* kompetencer. Forløbet laves i partnerskab med Finansforbundet, og alle medarbejdere kommer afsted på heldagskurser.

Strategisk fokus på medarbejdertilfredshed – både internt og eksternt

Middelfart Sparekasse har siden 2002 deltaget i Danmarks Bedste Arbejdsplads – en konkurrence, som afholdes af Great Place To Work. Medarbejderne i de deltagende virksomheder udfylder et omfattende spørgeskema. Sammen med en kulturprofil, der forklarer, hvordan arbejdspladsen arbejder med arbejdsmiljø, afgør resultatet af spørgeskemaundersøgelsen virksomhedens placering. Sparekassen har vundet konkurrencen tre gange, senest i 2009, og blev i 2015 nummer to.

Deltagelsen i og resultatet fra Danmarks Bedste Arbejdsplads anvendes både til at udvikle og forbedre arbejdsmiljøet og anvendes i høj grad også som 'employerbranding'. Men Sparekassen mærker også den betydning, det har for, hvilke nye medarbejdere de kan rekruttere – heraf mange erfarne medarbejdere fra konkurrerende virksomheder. Finanssektoren er således kendetegnet af et stort netværk, og mange medarbejdere rekrutteres ved at så frø rundt omkring blandt tidligere kolleger og andre forretningsforbindelser. Endelig vurderer Sparekassen også, at deres kunder er opmærksomme på, at Sparekassen har en høj medarbejdertilfredshed, for de tror på, at denne tilfredshed smitter af på kunderne.

Ud over netværk anvender Middelfart Sparekasse en række forskellige kanaler til at rekruttere medarbejdere, afhængig af hvilken type stilling, der er tale om. Til de fleste stillinger anvendes Sparekassens egen database, deres egen hjemmeside, Facebook og LinkedIn, mens virksomheden skal gøre mere for at tiltrække kvalificerede ansøgere, når der er tale om specialiststillinger, herunder anvende eksterne platforme. Generelt har Sparekassen dog ikke vanskeligt ved at tiltrække kvalificerede ansøgere, når de blot gør opmærksom på de ledige stillinger. De oplever, at mange ansøgere netop tiltrækkes af de værdier, som Sparekassen står for.

Middelfart Sparekasse har forskellige typer af samarbejde med uddannelsesaktører lige fra folkeskoler til universiteter og har både praktikanter på forskellige niveauer samt studentermedhjælpere fra videregående uddannelser. Herudover stiller virksomheden sig til rådighed i caseforløb for studerende på både ungdomsuddannelser og universiteter. Virksomheden ser disse samarbejder som en samfundsansvarlig opgave i forhold til at få uddannet den unge generation, men også som en god måde at brande sig på. Sparekassen har desuden gode erfaringer med at rekruttere dygtige medarbejdere blandt tidligere praktikanter.

Endelig har Middelfart Sparekasse et internt talentakademi, som fokuserer på udvikling af Sparekassens ledelsestalenter. I alt fire medarbejdere har indtil videre været igennem et forløb på halvandet år, som har afklaret talentet og klædt dem på til lederjobs.

Lokalt går Sparekassen ind i mange forskellige projekter, aktuelt fx i udviklingen af det nye bycenter i Middelfart, ligesom virksomheden indgår i mange partnerskaber med lokale museer, idrætsforeninger osv. Sparekassens rolle er typisk ikke at være direkte sponsor, men at videreformidle arrangementer og tilbud til deres kunder. I stedet for at give et sponsorat 10.000 kr., vil Sparekassen hellere indgå i et partnerskab, som gavner såvel Sparekassen som modtageren, og eksempelvis reklamere for et arrangement på deres hjemmeside, eller invitere deres kunder til det pågældende arrangement.

Case 15 – NCC AB (Nordic Construction Company)

PROFIL


Branche Bygge/anlæg
Geografi Svensk entreprenørfirma med dansk hovedkvarter i Søborg
Ansatte 2.500 ansatte i Danmark. 18.000 ansatte globalt.
Udvikling Årlig vækst på 10-15% efter finanskrisen. Høj jobomsætning.

UDFORDRING


- Mange sæson- og konjunkturudsving i byggebranchen.
- Høj vækst har generelt medført stor personaleefterspørgsel.
- Vanskeligt at rekruttere erfarne projektledere samt specialiserede ingeniører og konstruktører inden for bygge/anlægsbranchen.

INDSATSER


- Eget vikarbureau til håndtering af personaleudsving (NCC Montage)
- NCC akademi
- Måltrettet headhunting af erfarne projektledere og specialister.
- Jobserviceaftale med Styrelsen for Arbejdskraft og Rekruttering.
- Fokus på personlige kompetencer i assessments.

Svenske NCC er en af de førende bygge- og ejendomsudviklingsvirksomheder i Nordeuropa med en omsætning på 49,8 mia. danske kr. Virksomheden udfører en bred vifte af bygge- og anlægsprojekter, fx boliger, offentlige byggerier og erhvervsbyggerier, infrastruktur, vejservice, property development, renovering og teknisk rådgivning. I Danmark er virksomhedens markedsandel relativt begrænset, hvilket hænger sammen med, at det danske marked er præget af mange mindre, lokale entreprenører. I Danmark har NCC ca. en omsætning på 6,5 mia. kr.

NCC blev – som resten af branchen – stærkt berørt af finanskrisen og den efterfølgende afmatning i byggebranchen. NCC gennemførte i kølvandet på krisen en omfattende reduktion af medarbejderstaben på ca. 50 procent. I dag har virksomheden en høj og stabil vækst på ca. 10-15 procent om året og oplever i dag en stor efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft inden for mange områder.

I sin fremadrettede udvikling betoner virksomheden især en øget anvendelse af digitalisering i projekteringen (fx 3D modellering), fokus på bæredygtighed samt at øget viden- og teknologihøjden i sine løsninger, fx ved at indsamle og anvende viden og erfaringer om materialeegen-skaber. Desuden vil NCC i stigende grad arbejde for at styrke medarbejdernes personlige kompetencer. Fx i forhold til forhandlingsevner, konflikthåndtering og kommunikation. Det er netop

de kompetencer, der er centrale i forhold til at kunne navigere i de komplekse politiske sammenhænge, som ofte kendetegner større byggeprojekter – samt styrke de tætte kunderelationer.

NCC’S ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

NCC’s høje vækst siden finanskrisen, samt den hårde konkurrence inden for bygge- og anlægssektoren, har medført en stærkt stigende efterspørgsel efter kvalificerede medarbejdere. NCC fremhæver især udfordringer som:

- Sæson- og konjunkturudsving inden for bygge/anlægsbranchen, der kræver fleksibilitet i arbejdsstyrken af faglærte håndværkere.
- Blandede erfaringer med at rekruttere udenlandske medarbejdere via vikarbureauer, ift. sikre gode match samt efterlevelse af danske lønvilkår og dokumentationskrav.
- Stor rift om – og begrænset udbud af erfarne projektledere inden for byggebranchen.
- Stærkt specialiserede medarbejdere, herunder inden for digital modellering.

HVAD HAR NCC GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

NCC’s ser kompetenceudvikling som afgørende for hele koncernens fremtidige konkurrenceevne. Det gælder alle medarbejdergrupper. På rekrutteringssiden har NCC succesfuldt rekrutteret dygtige, erfarne projektledere via kanaler som LinkedIn, netværk og headhunting.

For at sikre tilførsel af større grupper af medarbejdere med kort varsel, har NCC etableret sit eget vikarbureau, ”NCC Montage” (se boks).

Modvirkning af sæsonudsving: Eget vikarbureau og jobserviceaftale med STAR

NCC Montage er placeret i Polen og har til formål fleksibelt at levere arbejdskraft på tværs af alle virksomhedens forretningsområder under spidsbelastningsperioder, fx i løbet af sommeren. Anledningen til at NCC oprettede sit eget vikarbureau var derudover at NCC havde udfordringer med at udenlandske vikarbureauer ikke overholdte overenskomster og regler.

Vikarbureauet er en vigtig del af NCC's strategi til at håndtere personalesituationen og have styr på regler og forordninger. NCC Montage sikrer også, at virksomhedens adfærdskodeks (code of conduct) følges og vedligeholdes.

Desuden har NCC en formaliseret jobserviceaftale med Styrelsen for Arbejdskraft og Rekruttering, der skal sikre et bedre match mellem jobcenterets ledige og virksomhedens behov. I kraft af aftalen har NCC en tæt dialog med STAR om hvordan jobcenteret bedre kan matche NCC’s efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft. Samtidigt har NCC lukket op for at rekruttere og opkvalificere nogle mere ”skæve” profiler, der på sigt kan skabe udvikling i virksomheden. Tilsvarende er der et ønske om i større grad at gøre anvendelse af de muligheder det offentlige tilbyder inden for opkvalificering og tilskudsordninger.

Ud over kvalificerede håndværkere har specialisterne, fx inden for materialer og IT-modellering, har været en særlig vanskelig gruppe at rekruttere. I den sammenhæng er det især brugen af netværk, som NCC benytter sig af.

Endvidere har NCC arbejdet strategisk med en større grad af specialisering for at gøre virksomheden mere attraktiv for specialister. Det har medført en sneboldseffekt, der har gjort det attraktivt for andre specialister at søge ind til NCC.

Samlet set er NCC en virksomhed, der står over for rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer, som er generelle for hele entreprenørbranchen. Men gennem en målrettet strategi og en række innovative organisatoriske indsatser, har virksomheden formået at reducere udfordringernes betydning for forretningen – også fremadrettet.

Case 16 – Niebuhr Gears



PROFIL

Branche Specialfremstilling af tandhjul og snekekehjul til industrien og landbruget.

Geografi Hovedkvarter og produktion i Ikast samt fabrik i Kina.

Ansatte 115 ansatte i Danmark. 50 i Kina.

Udvikling Stigende efterspørgsel efter industriteknikere de seneste tre år i takt med positiv vækst. Begrænset jobomsætning.



UDFORDRING

- Den begrænsede adgang til kvalificerede industriteknikere i lokalområdet.
- Specialistkompetencer inden for certificering, strategisk indkøb mv.
- Fastholdelse af kvalificerede industriteknikere.



INDSATSER

- "Niebuhr Academy" med strategisk fokus på oplæring og fastholdelse af lærlinge samt opkvalificering af virksomhedens ufaglærte.
- Tæt samarbejde med lokale aktører, herunder erhvervsskolen og jobcenteret.

Niebuhr Gears er Skandinaviens førende producent af tandhjul. Virksomheden specialfremstiller sine tandhjul baseret på specifikationer fra kunden, og udfører komplekse, præcisionsprægede forarbejdningsprocesser som eksempelvis savning, drejning, hærkning og slibning.

Produkterne anvendes bredt i industrien, herunder til gearkasser i lastbiler, skibsmotorer, vindmøller og cykler. Kunderne tæller bl.a. en række store internationale industrivirksomheder, fx MAN, Siemens, Vestas og Rolls Royce. Især vindmølleindustrien udgør en særlig stor aftager af Niebuhrs produkter, hvor de bl.a. benyttes i krøjekranse.

Virksomheden oplever i dag en stabil, organisk vækst, men har været igennem en omfattende omstillingsproces i kølvandet på finanskrisen. Hvor virksomheden tidligere var en "håndværker-virksomhed", der i udpræget grad leverede standardprodukter i større serier, er Niebuhr Gears i dag en international videnvirksomhed, som leverer komplekse, tilpassede produkter i mindre serier. Det er produkter, som typisk skal leve op til høje kvalitetsstandarder og dokumentationskrav. Den omstilling har samtidigt haft stor betydning for Niebuhr Gears kompetencebehov.

NIEBUHR GEARS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

I Niebuhr Gears' genrejsning oven på finanskrisen har kompetencebehovet ændret sig drastisk. Før krisen blev produktionen varetaget af 70 procent ufaglærte og 30 procent faglærte. I dag er

sammensætningen spejlvendt med 70 procent faglærte og 30 procent ufaglærte. Denne omfattende omstilling til en væsentligt mere videnskabelig og specialiseret virksomhed har naturligt medført en række rekrutterings- og kompetenceudfordringer for virksomheden.

- En mangel på kvalificerede industriteknikere og lærlinge i og omkring Ikast – et område, som traditionelt har været meget domineret af tekstilindustriens kompetencebehov.
- Manglende motivation til efteruddannelse blandt de ufaglærte medarbejdere, bl.a. som resultat af en mangel på basale færdigheder, fx inden for dansk, it og matematik.
- Begrænset udbud af specialister, herunder med viden om certificering, økonomi og strategisk indkøb.

HVAD HAR NIEBUHR GEARS GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Niebuhr Gears satte fra et tidligt tidspunkt uddannelse og opkvalificering af medarbejderne i centrum af virksomhedens vækststrategi. Niebuhr Gears strategi har fokuseret på at styrke adgangen til højt kvalificerede industriteknikere i lokalområdet, og at udvikle og løfte kompetenceniveauet blandt de ansatte. Desuden har virksomheden arbejdet målrettet med at rekruttere højt kvalificerede specialistmedarbejdere fra andre, større industrivirksomheder, der fx havde indsigt i certificering og dokumentation.

Virksomheden har samlet sin strategiske initiativer for at rekruttere, udvikle og fastholde kvalificerede medarbejdere inden for rammerne af initiativet "Niebuhr Academy" (se boks).

Niebuhr Academy

Niebuhr Academy består grundlæggende af 4 elementer, der samlet set har til formål at løse virksomhedens udfordringer med at rekruttere, udvikle og fastholde medarbejderne:

- **UddannelsesNetværket**, som er et samarbejde mellem fem forskellige metalvirksomheder i Ikast-Brande kommune, samt erhvervsskolen, omkring lærlinge og efteruddannelse for medarbejdere. Via UddannelsesNetværket udbyder erhvervsskolen faglige specialkurser, "bløde" kurser, fx i konflikthåndtering, lederkurser og sidemandsoplæring.
- **Lærlingeprogrammet** for de ca. 8-10 lærlinge, som Niebuhr typisk har under uddannelse. I kraft af lærlingeprogrammet bliver lærlingene introduceret til alle Niebuhrs forretningsområder, teknologierne og får en rejse til virksomhedens fabrik i Kina. Desuden får lærlingene løbende coaching og karrierevejledning undervejs og efter forløbet.
- **Fra ufaglært til faglært** henvender sig til virksomhedens ufaglærte, der har et ønske om at blive opkvalificeret til industriteknikere. Medarbejderne kommer på et fasttrack-forløb på erhvervsskolen med efterfølgende jobgaranti hos Niebuhr.
- **Intern/ekstern uddannelse** Alle virksomhedens medarbejdere (inklusive ledelsen) bliver screenet for deres basale færdigheder inden for dansk, matematik og IT. Efterfølgende sendes medarbejderne på opkvalificering inden for fagene – efter behov og funktion.

Niebuhr Academy har ifølge virksomheden været en stor succes, og har både haft en positiv effekt på virksomhedens rekrutteringsgrundlag og evnen til at fastholde de gode medarbejdere. Akademiet har samtidigt medført en meget positiv branding af virksomheden blandt elever på

erhvervsskolerne og som en aktiv spiller i udviklingen af det lokale erhvervsliv. Virksomheden har således modtaget en række priser for sin indsats for at uddanne medarbejderne, fx fra DI, Vestas og Erhvervsrådet Herning & Ikast-Brande.

Case 17 – Nordic Sugar

PROFIL 	Branche Fødevarer / Fremstilling af sukker Geografi Hovedkontor i Kbh., fabrikker i Nykøbing Falster og Nakskov Ansatte 520 ansatte i Danmark. En del af den tyske koncern Nordzucker. Udvikling Faldende sukkerpriser og ophævelse af kvoter fra 2017 udfordrer virksomheden.
UDFORDRING 	• Vanskeligt at rekruttere erfarne projektledere samt specialiserede ingeniører inden for sukkerproduktion grundet geografisk placering i Nykøbing Falster og Nakskov • Kampagnedrift, der stiller særlige krav til medarbejderne på produktionsenhederne.
INDSATSER 	• Fokus på regionalt arbejdsmarked og kandidater med lokal forankring • Dyrkelse af videnmiljøer og aktiv employerbranding • Samarbejde med uddannelses- og beskæftigelsesaktører om fremtidens medarbejdere

Nordic Sugar (indtil 2009 Danisco), er i dag en del af den tyske koncern Nordzucker. Det danske hovedkontor ligger i København, og herudover har Nordic Sugar to produktionsenheder på Lolland-Falster og et udviklingscenter i Nakskov med 50 funktionærer, primært ingeniører.

I 2014 gennemgik Nordic Sugar en gennemgående strukturændring fra at være regionsopdelt til et mere funktionelt set up med henblik på at skabe et tydeligere "one company approach". Dette skift har givet anledning til mange forandringer, ligesom distanceledelse er nyt for medarbejderne og ligeledes stiller krav til kommende medarbejdere, primært til hovedkontoret, som skal trives med distanceledelse.

Nordic Sugar er aktuelt udfordret på flere fronter: Hele sukkermarkedet har hidtil været kvotesstyret, hvilket ophæves fra 2017. Hertil kommer en støt faldende sukkerpris, som aktuelt ligger på et meget lavt niveau. Dette har betydet en faldende indtjening og stort behov for lean-implementering og effektivisering for at sikre en indtjening. Herudover er sukker et omdiskuteret emne, som Nordic Sugar løbende skal forholde sig til. 80 pct. af Nordic Sugars afsætning leveres til B2B og resten til detailhandel.

NORDIC SUGARS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Nordic Sugar har en blandet medarbejdersammensætning. På produktionsenhederne er der såvel ufraglærte som faglærte og maskinmestre ansat i produktionen, mens udviklingscentret i Nakskov især består af ingeniører, kemikere og mikrobiologer. Hertil kommer 2-3 ph.d'ere.

På hovedkontoret er der flere ingeniører, controllere, jurister, supply chain-medarbejdere, it-specialister, indkøbere, auditører, levnedsmiddelkandidater, agronomer og salgsfolk mv. Generelt er der en forholdsvis høj anciennitet på hovedkontoret.

For de tekniske profiler er uddannelsesbaggrund og niveau centralt, mens uddannelsesbaggrund er mindre afgørende for de øvrige funktioner. I Nordic Sugar lægges i høj grad vægt på personlige kompetencer.

Personaleomsætningen i Nordic Sugar er forholdsvis lav. På hovedkontoret er der anslået 5-10 rekrutteringer om året.

Nordic Sugar er generelt lykkedes godt med at rekruttere de medarbejdere, de har brug for, men fremhæver dog følgende udfordringer i forhold til rekruttering af nye medarbejdere:

- Vanskeligt at rekruttere erfarne projektledere samt specialiserede ingeniører inden for sukkerproduktion.
- Særligt udviklingsafdelingens geografiske beliggenhed i Nakskov kan være en udfordring i forhold til de tekniske (ingeniør)profiler, man gerne vil tiltrække.

Kampagnedrift betyder, at sukkerproduktion er et sæsonbetonet arbejde med fuld kraft på sukkerproduktion 4 måneder om året – i de resterende 8 måneder er arbejdsområderne vedligehold, implementering af investeringer og planlægning af næste års sukkerproduktion. Dette skift i arbejdsopgaver skal man som medarbejder trives med.

”Det er i forhold til vores tekniske profiler, at vi skal være ret sikre på uddannelsesniveauet, men for de andre funktioner er uddannelsesbaggrunden mindre afgørende. Det er i højere grad erfaringen og motivationen, der tæller. Vi lægger vægt på omstillingsparathed, håndtering af forandringer, mobilitet og at man trives, når det går hurtigt, har agilitet og kan arbejde i et internationalt miljø. Dvs. for os kommer der 100 andre ting før papirer”. (Anja Berlin, HR & Recruitment)

HVAD HAR NORDIC SUGAR GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Nordic Sugar har gode erfaringer med at rekruttere i 'traditionelle' medier, både når de skal have fat i faglærte og ufraglærte og i ingeniører og andre tekniske profiler. Virksomheden annoncerer typisk lokalt, når den søger nye medarbejdere til deres produktionsenheder i Nykøbing Falster og Nakskov.

Boks 1.1. Brug af lokal annoncering i Nordic Sugar

Til produktionsenhederne i Nakskov og Nykøbing Falster efterspørger Nordic Sugar – udover faglært og ufraglært arbejdskraft - primært ingeniører og maskinmestre. Deres oplevelse er, at det er mærkbart vanskeligere at rekruttere til fabrikken i Nakskov end i Nykøbing Falster (hvortil "der er længere").

Derfor vælger de bevidst at se fabrikkerne som én enhed og spørger folk, der søger i Nykøbing, om de alternativt kunne være interesserede i ansættelse i Nakskov.

Nordic Sugar er gået tilbage til også at annoncere i lokale aviser, efter i en periode at have fokuseret på elektroniske medier – de lokale aviser giver udmærkede resultater og er et godt supplement til online medierne. De er også gået bort fra at forsøge at finde de bedste af de bedste blandt kandidater, der kommer langvejs fra. Erfaringen er, at de ikke holder mere end et år, hvis de skal pendle langvejs fra.

”Vi har held med at rekruttere unge, der har læst på DTU, men har haft deres opvækst på Lolland og Falster og er bevidste om, at de skal tilbage hertil. Det giver ro i maven for os. Det er sværere med folk uden lokalt tilhørsforhold” (Anja Berlin, HR & Recruitment)

Dette skyldes bl.a. virksomhedens sæsonbetonede kampagnedrift med kontinuerlig 3-holdsdrift, der indebærer, at man skal bo i området, hvis man har en afgørende rolle i kampagnen. Der er i det hele taget mange familiemedlemmer blandt de ansatte på fabrikkerne, som spiller en stor rolle i lokalsamfundet.

Nordic Sugar har de senere år sat mere fokus på at tage ud på uddannelsesinstitutioner med et par erfarne medarbejdere og få kontakt til unge, nyuddannede og næsten nyuddannede – fx til messer og karrieredage – samt at tage praktikanter ind, mens de skriver hovedopgave, som så senere kan få lyst til at vende tilbage til virksomheden igen. Hertil kommer et employer-branding koncept inkl. videopræsentation, hvor de ansatte fortæller om fordelene ved at arbejde hos Nordic Sugar.

Nordic Sugars proaktive tilgang har medvirket til, at virksomheden har fået et godt netværk på DTU via de unge ingeniører – et miljø, der interesserer sig for de processer, som netop de arbejder inden for (kemi, filtrering mv.) Dette netværk er en velegnet pipeline, når de skal rekruttere ingeniører, og de sørger for at aktivere det i forbindelse med uddannelsesmesser o. lign.

Nordic Sugar har desuden enkelte udenlandske medarbejdere fra Indien og Iran på deres udviklingscenter i Nakskov og har gode erfaringer med disse. Deres rekrutteringsstrategi har ikke været så aktiv, når det kommer til udenlandsk arbejdskraft: De to indiske medarbejdere søgte fx til virksomheden på baggrund af deres specialer i kemikrystallisering fra universitetet i Mannheim i Tyskland.

Endelig er Nordic Sugar engageret i Procesindustriens Uddannelsesudvalg med henblik på at påvirke udbudssiden, så de unge uddannes i overensstemmelse med virksomhedernes behov. Nordic Sugar er også repræsenteret i Akademikernes A-kasses Advisory Board. Formålet med Advisory Boardet er at sætte en ramme for videndeling mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og erhvervsråd, der har erfaring med at tiltrække højtuddannede til regionen.

Case 18 – SEAS-NVE

PROFIL



Branche

Geografi

Ansatte

Udvikling

Energi

Region Sjælland – Hovedkontorer i Svininge og Haslev

625 ansatte

Moderat medarbejdervækst

UDFORDRING



- Vanskeligt at skaffe specialister inden for økonomi og it
- Udfordres yderligere på rekrutteringen af specialister fordi de ligger i et yderområde/landdistrikt
- Har til gengæld god succes med at rekruttere faglærte og administrative medarbejdere generelt fra det lokale arbejdsmarked

INDSATSER



- Synlighed og engagement i lokalområdet
- Brug af eksterne it-konsulenter
- Planer om en mere systematisk tilgang til HR-arbejdet, bl.a. med akademi og internt talentspotning, samt øget brug af de sociale medier.

SEAS-NVE er et forsyningsselskab med omkring 400.000 kunder på Sjælland. Som elforsyningsvirksomhed er SEAS NVE lidt over 100 år gammel. De seneste år, er der dog kommet en række nye forretningsområder til - bl.a. fibernet, havvindmøller og infrastruktur til el-biler. Samtidigt er dele af det danske elmarked gradvist blevet liberaliseret, hvilket har betydet, at SEAS-NVE ligesom de andre el-selskaber, har skullet omstille sig til en mere konkurrencepræget måde at drive forretning på.

Dette har øget SEAS-NVE's behov for højtuddannet arbejdskraft betydeligt – særligt inden for områder som økonomi, it og HR. Da elnettet i dag i det store hele er gravet ned og derfor kræver mindre vedligehold end tidligere har behovet efter faglærte teknikere omvendt ikke været stigende. Alt i alt har dette betydet, at SEAS-NVE i dag beskæftiger flere højtuddannede end faglærte.

SEAS-NVE ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

- SEAS-NVE's største udfordring er at skaffe specialister inden for økonomi og it. Dette skyldes dels den generelle mangel på specialister inden for disse områder dels at SEAS-NVE er placeret i Svininge og Haslev på Vest- og Sydsjælland, hvor det er svært at tiltrække folk fra Hovedstadsområdet til.

HVAD HAR SEAS-NVE GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Generelt forsøger SEAS-NVE at være en attraktiv arbejdsplads. De har ikke mål om at være lønførende, men tilbyder gode vilkår ift. løn, pension, efteruddannelse samt fleksibilitet og frihed under ansvar. Ift. at tiltrække højtuddannede specialister er dette dog langt fra altid nok. SEAS-NVE overvejer derfor fremadrettet at afprøve en række nye tiltag, bl.a.:

- Øget brug af eksterne it konsulenter til specialist-opgaver. Det er i dag meget svært for selv større it-virksomheder at rekruttere og fastholde de allerdygtigste it specialister, som ofte hellere vil være selvstændige freelancere. SEAS-NVE forudser derfor, at de i højere grad end i dag bliver nødt til at anvende freelancere og eksterne it-specialister
- Akademi og intern talentspotning: For at mindske behovet for eksterne rekruttering vil virksomheden intensivere udviklingen af interne ledelses- og specialisttalenter og give dem de nødvendige udviklings- og uddannelsesforløb.
- Turnusordninger for akademikere: Her er ideen at nyuddannede akademikere starter i en to-årig turnus, hvor man får lov at prøve kræfter med forskellige typer af arbejdsopgaver i virksomhedens forskellige afdelinger.

Generelt oplever SEAS-NVE også, at LinkedIn er blevet en uundværlig platform ift. synlighed og rekruttering af højtuddannede, hvorfor de også investerer en del ressourcer i virksomhedens LinkedIn side.

Boks 1.1. Stor succes med at rekruttere lokalarbejdskraft

På trods af udfordringerne med at skaffe specialister her SEAS-NVE modsat mange andre virksomheder ikke de store udfordringer med at rekruttere faglærte. Dette hænger i høj grad sammen med virksomhedens store synlighed og gode ry i lokalområdet, hvor der er stor overvægt af faglært arbejdskraft.

For at øge og sikre den lokale synlighed og god adgang til lokal arbejdskraft har SEAS-NVE en palette af løbende såvel som nye tiltag:

- Virksomheden er generelt aktiv ift. at sponsorere lokale aktiviteter og organisationer
- Har for nyligt øget antallet af praktikpladser fra 11 til 22, hvilket inkludere både kontor, finans og teknik.
- Afholder jævnligt skolearrangementer for lokale skoler.
- Er begyndt aktivt at anvende Facebook ift. at nå ud til flere unge-ansøgere, hvilket hurtigt har givet succes.

Særligt brugen af Facebook har været en øjenåbner for SEAS-NVE ift. at nå ud til unge. Det kræver en del arbejde at have en Facebook-side, da der hele tiden skal ske noget og postes nye aktiviteter, hvis man skal fange de unge. Men det har givet virksomheden et markant boost ift. at nå ud til flere unge-ansøgere. Også LinkedIn er blevet et vigtigt værktøj til de mere videnstunge- og sælgerprofiler.

Case 19 – Würth Danmark A/S

PROFIL	 Branche Salg af udstyr og værktøj til professionelle / B2B Geografi Tysk virksomhed med dansk hovedkvarter i Kolding og butikker og sælgere over hele Danmark Ansatte 500 ansatte i Danmark. 70.000 ansatte globalt. Udvikling Høj vækst frem mod finanskrisen. Herefter fokus på strategier til optimering af indtjening. Relativt høj jobomsætning.
UDFORDRING	 • Stærkt brand og kendt for høj kvalitet og servicegrad, men under krisen større behov for at italesætte denne værdi. • Vanskeligt at rekruttere sælgere i al almindelighed samt specialiserede storkundesælgere og key account medarbejdere. • Sælgerbranchens image og provisionsafklønning tiltaler færre medarbejdere end tidligere, og medarbejderomsætningen er høj.
INDSATSER	 • Trainee- og elev-rekruttering med eget oplærings- og uddannelsesforløb • Rekruttering målrettet nye typer medarbejdere: fra faglærte 'produktspecialister' i retning af mere akademiske medarbejdere, der kan sælge 'koncepter' og tage nogle mere strategiske samtaler med kunderne

Würth Danmark A/S sælger produkter inden for befæstelse, værktøj, kemi, sikkerhedsudstyr mv. til det professionelle marked og har en årlig omsætning i størrelsesordenen 700 mio. kr. (11 mia. euro på verdensplan). Würth har en af de største B2B salgsstyrker i Danmark – i alt 320 personer i direkte salg – og arbejder med afsæt i visionen ”vi vil være de bedste til at frigøre ressourcer og tilføre kompetencer” for at skabe værdi for sine kunder. Det sker ved, at Würth kombinerer produkter med service, viden, koncepter og løsninger og markerer sig med et stærkt brand i byggebranchen, høj produktkvalitet og et stort sortiment.

Würth blev som mange andre virksomheder påvirket af finanskrisen og den efterfølgende afmatning af byggebranchen. Dette medvirkede til, at Würth måtte skære ind til benet for at optimere sin indtjening, bl.a. gennem strømlining af processer samt investeringer i form af flere sælgere. Würths indtjening er igen stigende, men et stykke fra niveauet før 2008. Fokus er derfor i stadig større grad at skabe mersalg hos den enkelte kunde.

I sin fremadrettede udvikling betoner Würth især et øget fokus på, at sælgerne løfter dialogen med kunden til et mere strategisk niveau, der handler om den merværdi, de får for pengene ved at vælge Würths produkter. Würths produkter ligger i den høje ende af kvalitets- og prisskalaen, og virksomheden har ikke som mål at konkurrere på pris. Fokus er derimod at blive endnu bedre til at vejlede kunderne i, hvordan de ved hjælp af Würths produkter, koncepter og services kan øge deres effektivitet og indtjening, frigøre ressourcer og tilføre kompetencer til deres virksomhed.

WÜRTHS ARBEJDSKRAFTSUDFORDRING

Würth har en relativt høj medarbejderudskiftning på sælgersiden, hvilket både vurderes at være virksomheds- og markedsbetinget. Würth har en høj provisionssats, hvilket virksomheden generelt oplever, at – særligt unge – medarbejdere ikke tiltrækkes af i samme grad som tidligere. Mange foretrækker i dag en fast, sikker månedsløn.

Herudover oplever Würth, at der bliver færre og færre ansøgere, der har deciderede salgskompetencer og –erfaring fra tidligere jobs, og at der derfor er rift om de dygtige sælgere. Da der ikke findes en decideret sælgeruddannelse i Danmark, har det tidligere været mest almindeligt enten at trække folk ind med sælgererfaring fra andre brancher, eller at ansætte folk med viden om den type af produkter og materialer, som Würth sælger, typisk faglærte.

Würths stigende fokus på mersalg samt på koncepter frem for de enkelte produkter har imidlertid medført en stigende efterspørgsel efter nye typer af medarbejdere:

- Specialister i form af faglærte med en overbygning, fx maskinmestre, elinstallatører og konstruktører, til stillinger som 'storkundesælgere' og key accounts
- Folk med bachelor- og professionsbachelorbaggrund, fx finansøkonomer, til 'almindelige' sælgere.

Det gælder dog fortsat for hovedparten af Würths sælgere, at de er faglærte med en håndværkerbaggrund.

Mens Würth indtil videre lykkes godt med at rekruttere specialister (her anvendes typisk rekrutteringsfirmaer), går den primære udfordring på de almindelige sælgere.

HVAD HAR WÜRTH GJORT FOR AT LØSE UDFORDRINGERNE?

Würth er i stigende grad begyndt at rekruttere medarbejdere, som ikke nødvendigvis har erfaringer med salg, men som vurderes at have et 'sælgergen' og viljen til at lære det. Det sker for det første gennem trainee-stillinger, hvorigennem medarbejderne gennemgår et fleksibelt modulforløb, der kan vare mellem 6 og 15 mdr. afhængig af den enkeltes forudgående erfaring. Undervejs er trainee'erne både på skolebænken, ude at køre med erfarne sælgere og ude i Würths butikker.

Virksomheden oplever endvidere, at de får et større antal ansøgninger til ledige stillinger, jo mere de i stillingsopslag betoner, at ”vi hjælper dig på vej og godt i gang”.

Würth er også i stigende grad begyndt at engagere sig i lokalmiljøet i Trekantsområdet med praktikanter, elever og i forskellige typer af arrangementer på business schools ved at stille sig til rådighed med cases og lignende. Målet er at øge kendskabsgraden til virksomheden.

Policycase 1 - Coop's Madskole

INITIATIVET 	- Et nyt grundforløb for bagere, bagværkere, slagtere og delikatesseassistenter med tæt virksomhedskontakt og fokus på madoplevelser - Udbydes af Coop i samarbejde med Zealand Business College (ZBC) - Skoleforløb er placeret hos ZBC i Roskilde og Ringsted. Lærepladser indbefatter Kvickly-, SuperBrugsen- og Irma-butikker i hele landet.
UDFORDRING 	- For få unge tager i dag en erhvervsuddannelse. Coop mærker også dette, og har svært ved at skaffe slagtere, bagere m.v. til deres butikker - Coop ønsker desuden med det nye grundforløb at give bogligt svage unge med et stærkt håndværkstalent en mulighed for at få en uddannelse med jobperspektiv
RESULTATER 	Madskolens første hold starter i august 2016. Skolen har dog allerede fået stor positiv opmærksomhed fra både elever, forældre, UU-vejledere og andre erhvervsskoler.

I samarbejde med erhvervsskolen ZBC har Coop udviklet 'Madskolen', som er et nyt erhvervsuddannelsesgrundforløb for bagere, bagværkere, slagtere og delikatesseassistenter. Målet er at uddanne 100 unge hvert år. Uddannelsesforløbet lever fuldt op til officielle krav for de respektive erhvervsuddannelser. Forløbet adskiller sig dog fra de traditionelle erhvervsuddannelsesforløb på en række områder:

Optag på uddannelsen sker ved, at skoler, vejledere og forældre indstiller de unge, som herefter bliver 'headhunted' af Coop. De udvalgte inviteres til en 'food camp', hvor de udfører forskellige praktiske opgaver under observation af undervisere fra ZBC og slagter- og bagermestre fra Coop. De unges egnethed vurderes ud fra om de gode til at forstå en instruktion, hvordan de arbejder med hænderne og i hvilken grad udviser de motivation og gejst. Coop har bevidst fravalgt karakterkrav i dansk og matematik. Coop vurderer nemlig, at de nye karakterkrav på erhvervsuddannelserne får sorteret for mange af de bogligt svage fra som sagtens kan være gode med hænderne og blive dygtige slagtere og bagere.

I stedet for at starte på skolebænken har eleverne et introduktionsforløb på 10 uger i den butik de også efterfølgende knyttes til. Dette skal være med til at give eleverne et mere 'hands-on' indtryk af, hvad det er de uddanner sig til samt give de skoletrætte en bedre og mere praksisorienteret start på uddannelsen.

Selve skoleforløbet på 20 uger foregår på ZBC's skoler i Ringsted og Slagelse. Eleverne bor på skolen under opholdet, hvor der også lægges vægt sociale aktiviteter. Dette gøres for at styrke elevernes sociale og faglige netværk og gøre skoledelen mere attraktiv.

Madskolen vil desuden have større fokus på service og 'madoplevelser'. Coop har behov for, at de faglærte udstyres med en mere helhedsorienteret adgang til mad, service og kunderelationen. For at styrke fastholdelsen af eleverne efter endt uddannelse, vil der desuden også være fokus på at introducere eleverne til Coop's værdier og Coop som virksomhed.

"Vores strategi for de kommende år er at løfte madkvaliteten og madkultur i Danmark. Til det har vi brug for talentfulde og dygtige slagtere og bagere i Kvickly, SuperBrugsen og Irma."

- Lene Groth, Koncerndirektør Coop

"Det er skandaløst, at en stor del af de unge med kloge hænder og med potentiale til en stærk faglighed forhindres adgang til erhvervsuddannelserne på grund af regler om boglige karakterer. Vi tror på, at madtalent ikke afspejles i deres karakterer i dansk og matematik. Og vi ved, at der findes masser af engagement og talent hos de unge både med og uden karakteren 02."

- Morten Lyng Lauridsen, Teamchef Coop

RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Coop håber, at mange af de unge som uddanner sig på Madskolen vil blive i Coop, når de er færdiguddannede og hermed afhjælper et akut problem med at skaffe faglærte bagere og slagtere nok. Herudover er det Coop's håb, at de med Madskolen generelt kan være med til at både unge og deres forældre får et mere positivt syn på erhvervsuddannelserne og at flere unge, også de bogligt svage, får en erhvervsuddannelse.

De første hold elever starter på Coop's Madskole i August 2016. Der kan derfor endnu ikke opgøres egentlige resultater af initiativet. Madskolen har dog modtaget stor positiv opmærksomhed fra både forældre, elever, UU-vejledere og andre erhvervsskoler. Pt. har Coop og ZBC gennemført den første food camp. Indtrykket herfra er meget positivt, vurderer Coop. Deltagere virker i høj grad til af være blevet motiveret af forløbet, og alle deltagere har i en anonym minisurvey erklæret, at de gerne vil starte på Madskolen. Samtidig vurderer de tilknyttede faglærere fra ZBC samt Coops egne HR-konsulenter og slagter- og bagermestre, at kvaliteten af de unge ligger over det, der kommer ind på traditionel vis til bager- og slagteruddannelserne.

Også Fødevareforbundet NNF har rost Coops madskole og det, at Coop går nye veje og aktivt tager ansvar for at få uddannet flere faglærte bagere og slagtere.

Policycase 2 - Flowfactory

INITIATIVET 	• Praktisk orienteret HF uddannelse med fokus på apps, robotter og digitale medier, som VUC Syd står bag • En lang række partnervirksomheder, heriblandt mange lokale virksomheder såsom Gram Slot, Danfoss, Gram og Xocolatl • I Haderslev i Region Syddanmark
UDFORDRING 	• Entreprenante og kreative unge, der har svært ved at se sig selv på / at gennemføre en traditionel ungdomsuddannelse • Få unge, der i folkeskolen og på ungdomsuddannelser lærer at programmere og tænke i digitale løsninger • Efterspørgsel efter unge med digitale kompetencer, evnen til kreativ problemløsning og forretningsforståelse blandt virksomhederne i regionen
RESULTATER 	• Uddannelsen starter først til august 2016, men der har været overordentlig stor interesse blandt lokale virksomheder for at blive koblet på uddannelsen som partnervirksomhed • En forhåbning er, at flere starter egen virksomhed eller efterfølgende vælger at arbejde digitalt på en af virksomhederne i lokalområdet.

Flowfactory er en ny hf-uddannelse, der starter op fra sommeren 2016, og hvor der er fokus på ”apps, robotter og digitale medier”. VUC Syd er initiativtager til uddannelsen, og der er en lang række partnervirksomheder tilknyttet. Blandt partnervirksomhederne er mange lokale såsom Gram Slot, Danfoss, Gram, Xocolatl, SønderjyskE og Haderslev Erhvervsråd, men også andre store partnere såsom Joe and the Juice og Statens Museum for Kunst er med.

Flowfactory er tænkt som en ny måde at lave uddannelse på, der tager udgangspunkt i hvilke kompetencer, der aktuelt og i fremtiden efterspørges af virksomhederne. Flowfactory vil således gerne ’levere’ unge, der har de kompetencer, der efterspørges, men vil også gerne udfordre virksomhederne i forhold til digitalisering og kreativ udnyttelse af nye teknologier samt i forhold til hvilke forventninger generation Y har til virksomhederne.

Der bliver tale om en virkelighedsnær uddannelse med motiverende forløb, hvor eleverne får lov til at kode, udvikle og producere digitale løsninger, som de kan præsentere for virksomheder.

De unge skal få oplevelsen af at lave noget, der er relevant for nogen, ikke bare ’en kemi-rapport til skuffen’. Eleverne skal dog igennem samme fag som ordinære HF-elever og har vejledere, der er faglærere på skolen. I alt 10 af skolens lærere kommer til at være tilknyttet uddannelsen. De er udvalgt blandt VUC Syds 240 undervisere ud fra deres engagement og optagethed af idéen.

Herudover dækkes noget af undervisningen ind via gæstelærere fra industrien – bl.a. er en af partnervirksomhederne en app-udvikler, hvis CEO vil komme fast ud på Flowfactory en gang om ugen – han ser dette som en god mulighed for ny faglig udvikling på et tidspunkt, hvor hans egen virksomhed har en stabil drift. Flowfactory trækker også en erfaren YouTuber ind fra Aarhus, som bliver koblet på et ugeforløb hvert år.

Et eksempel på et forløb, som eleverne skal igennem, vedrører bæredygtighed og ’Internet of things’ og udarbejdes i samarbejde med Gram Slot. Her vil der fx være fokus på at udnytte og afprøve forskellige typer af sensorer og connecte disse til internettet samt udarbejde iphone-interfaces til Window-farms. Her vil det netop være en forudsætning for eleverne at vide noget om fotosyntese, plantevækst, næringsstoffer osv., og på den måde kommer faget biologi på banen. På samme vis er matematik en forudsætning for at programmere, og engelsk en forudsætning for at kunne formidle via den engelsksprogede platform, som eleverne skal anvende. Eleverne vil således komme rundt om alle fagene i og med at der skabes situationer, hvor den konkrete viden bliver relevant.

Det har været nemt for VUC Syd at finde **partnervirksomheder**. Dels har medarbejderne taget udgangspunkt i deres eget lokale netværk, bl.a. i erhvervsrådet i Haderslev, hvilket herefter har spredt sig som ringe i vandet. Dels har de lavet opsøgende arbejde med henblik på at koble de rigtige virksomheder på, fx i forhold til at styrke det naturvidenskabelige felt.

Faktisk vurderer VUC Syds projektleder, at de kunne have haft op mod tre gange så mange partnervirksomheder, som de har i dag, hvis alle var kommet med ombord. Skolen får op imod 2-3 nye henvendelser om ugen fra interesserede virksomheder.

VUC Syd lægger vægt på den gensidige win-win situation, som samarbejdet skaber for partnervirksomhederne. Virksomhederne skal ikke stille op og lave velgørenhedsarbejde, men får en reel mulighed for at få afprøvet og testet nogle idéer og at give deres medarbejdere, fx i en udviklingsafdeling, en interessant samarbejdspartner. En anden faktor, der er vigtig for mange af virksomhederne, er, at de igennem samarbejdet kan blive udfordret og via projekterne få adgang til perspektiver, ideer og måder at se tingene på, som de ikke kan få internt i dag. Således har mange af virksomhederne givet udtryk for, at de ser frem til at blive rystet lidt af nogle unge mennesker, som ser verden og virksomhedens muligheder fra nogle helt andre vinkler.

Samtidig giver det skolen og eleverne adgang til virkelige markedsudfordringer, autentiske strategiske overvejelser, indsigt i aktuell produktudvikling og en kontakt fagfolk, som sidder og udvikler produkter, digitale løsninger, markedsføring osv. Der kommer ikke til at være penge imellem skole og virksomhed, men virksomheder får ret til at bruge de ideer, der præsenteres, og kursisterne får adgang til ekspertise og indsigt i virksomhedernes hverdag.

VUC Syd forklarer, at det for virksomhederne har været vigtigt, at Flowfactory er et projekt i deres region. VUC Syd vurderer, at en del af forklaringen på den store interesse for uddannelsen er, at virksomhederne kan se, at de fremadrettet får problemer med at rekruttere medarbejdere med digitale kompetencer. Dette betyder, at mange virksomheder i dag engagerer sig i de videregående uddannelser, fordi de inden for en forholdsvis kort tidshorisont vil få mulighed for at ansætte kandidater fra disse uddannelser. Men der er også virksomheder, fx Danfoss, der ser på hele fødekæden og har en lang tidshorisont. De ser samtidig også en mulighed for at kunne rekruttere studentermedhjælpere blandt eleverne på skolen og dermed trække på disses kompetencer og netværk.

Mange af partnervirksomhederne har da også givet udtryk for, at de i dag har svært ved at tiltrække kvalificeret arbejdskraft inden for det område, som Flowfactory fokuserer på. Gram Slot

kan måske godt finde landbrugsuddannede, men har svært at finde nogle, der *også* ved noget om robotter og om projektledelse.

Samtidig vil den lokale forankring kunne skabe et netværk blandt de unge og øge deres kendskab til virksomhederne i lokalområdet. Målet er ikke nødvendigvis, at de unge bliver i Sønderjylland, når de er færdige med uddannelsen, men det handler om at lære dem at veksle mellem det lokale tilhørsforhold og det globale udsyn. Derfor samarbejdes også med udenlandske virksomheder.

MÅLGRUPPEN

Målet er 50 elever pr. årgang, men første år forventes en lidt mindre årgang på omkring 30 elever. Mange elever kommer fra efter- og friskoler, hvor de hyppigere har arbejdet med teknologi og kodning end i folkeskolen. Andre har kreative kompetencer inden for illustration, musik, youtube mv. VUC Syd har store forventninger til at kunne give disse unge et sted, hvor de kan lære af hinanden og i nogle tilfælde agere medlærere for de andre elever. Blot to af de tilmeldte elever er piger – resten er drenge.

Mange af eleverne er rastløse typer, der måske allerede har gået på og afbrudt en ungdomsuddannelse. En del er allerede iværksættere og har et CVR nummer og har manglet noget ro til at gennemføre en traditionel uddannelse.

Der har været stor geografisk spredning blandt de elever, der har søgt om at komme ind på uddannelsen. 2/3 af de optagne flytter til Haderslev, når de starter på uddannelsen. Der er bl.a. et par unge helt fra København og Nordjylland. I det hele taget er vurderingen, at det er nogle ret dedikerede unge, som også har deres forældres opbakning til at påbegynde den ny uddannelse. Mange af de unge har forældre, der selv arbejder i teknologi- eller designbranchen, er selvstændige osv. og har lignende ambitioner på deres børns vegne.

BAGGRUNDEN FOR INITIATIVET

VUC Syds ønske har været at skabe en gymnasial uddannelse med et 'hands on approach'. Uddannelsen er bl.a. inspireret af 'Maker' kulturen i USA, der har FabLabs og fokus på 'STEAM education'. Tanken har været at tage nogle af kvalitetene fra teknisk skole og bringe dem ind i uddannelsen, herunder det naturlige samspil mellem hovedets og håndens arbejde. Uddannelsen vil desuden gøre op med, at programmering fylder så lidt i folkeskolen og på mange ungdomsuddannelser i dag, bl.a. sammenlignet med andre europæiske lande.

"Spørgsmålet er, hvordan vi bedst muligt forbereder de unge på de kompetencer, som vi forventer vil blive efterspurgt om 20-30 år. Evnen til at tænke i kreative problemstillinger. Når robotterne kommer, hvilke jobs bliver så de spændende? Ikke bare i Danmark, men i hele Vesteuropa. Kombination af forretningsforståelse, et design mindset, at kunne kode, være kreativ og entreprenant bliver vigtige kompetencer fremover". (Projektleder Jakob Esben Hansen, VUC Syd)

VUC Syds forventninger til Flowfactory er følgende: 1) Karaktermæssigt – at eleverne klarer sig mindst lige så godt som på de traditionelle hf-retninger. 2) At entreprenante unge, som ellers har oplevet en konflikt mellem at drive egen virksomhed eller forfølge egne digitale projekter og det at gå i skole, nu bliver fastholdt i uddannelse og oplever, at de kan tage en uddannelse, som tager deres digitale interesse seriøst, og hvor der opstår en god synergi mellem deres entreprenante drive og digitale interesser og dét de lærer i skolen. 3) At flere starter egen virksomhed eller vælger at arbejde digitalt i en af virksomhederne i lokalområdet. Håbet er, at både virksomheder og de unge finder hinanden eller finder tilbage til hinanden (efter at de unge har været ude for at læse videre). 4) At der hvert år kommer nye apps ud på Apples App Store som resultat af de projekter, de unge laver på FlowFactory.

Også i et bredere perspektiv vil Flowfactory bidrage til at besvare spørgsmålet, hvordan man skaber en arbejdsplads, der er interessant for generation Y. Flowfactory vil bl.a. afholde to årlige inspirationsdage, hvor virksomheder, uddannelsesaktører og andre mødes til temadage og bl.a. taler om denne generation og deres tilgang til et arbejdsliv.

VUC Syd vurderer, at der vil være gode muligheder for at skalere den digitale dagsorden til hele gymnasieverdenen. I Sydamerika og Australien er uddannelsessektoren langt fremme på dette område, så der er mulighed for samarbejde med partnerskoler mv.

Policycase 3 - Uformelt offshore netværk i Esbjerg

INITIATIVET 	- Netværket har eksisteret siden 1990’erne og består af 3F, virksomheder/’manpower-firmaer’, uddannelsesaktører og jobcentret - I perioder med stor arbejdskraft efterspørgsel i offshore sektoren hjælper netværket med at tilvejebringe arbejdskraft med de rette kurser og kvalifikationer til arbejdsopgaver i sektoren, typisk på borerigge og produktionsplatforme.
UDFORDRING 	- En yderst konjunkturfølsom sektor, der har behov for fleksibel adgang til arbejdskraft, da mange opgaver er projekt-, vejr- og sæsonafhængige - Hyppig brug af ufaglærte og kortuddannede med konkrete sikkerheds- og AMU-kurser, men vanskeligt for de store virksomheder at forudsige, hvornår de præcis skal bruge den pågældende arbejdskraft.
RESULTATER 	- Succesfuld screening og omskoling af ufaglærte og kortuddannede til offshore sektoren - Offentlig finansiering af efteruddannelse - Stærkt lokalt samarbejde for at varetage offshore sektorens og Esbjerg områdets interesser i tider med ændringer i beskæftigelsespolitikken mv.

I Esbjerg har der igennem mange år været et stærkt ’uofficielt’ offshore netværk bestående af 3F, virksomheder/’manpower-firmaer’, AMU-skoler og jobcentret i området. Netværket opstod i 1990’erne i forbindelse med energisektorens fremvækst i Esbjerg og havde fokus på rekruttering og omskoling til sektoren, bl.a. ledige fra byggefagene og fiskeribranchen.⁴⁰

Netværkets fortsatte relevans op i gennem 2000’erne bunder i, at det pga. beskæftigelsespolitiske ændringer blev sværere for aktørerne at få finansiering til de AMU- og sikkerhedskurser, som var afgørende for at få folk omskolet til offshore sektoren. Kommunaliseringen af beskæftigelsessystemet i 2009 medvirkede konkret til, at flere kommuner krævede, at den ledige skulle have en arbejdsgivererklæring, hvorunder arbejdsgiveren forpligtede sig til at ansætte vedkommende bagefter, for at få finansieret et konkret kursus eller efteruddannelsesforløb.

Udfordringen i offshore sektoren er i den sammenhæng, at virksomhederne – der typisk er underleverandører til de store internationale olie- og gasselskaber – ofte ikke kan give sådanne garantier, fordi tidshorisonterne i sektoren er usikre givet vejr- og sæsonafhængighed, antallet af sengepladser på offshore enhederne mv. Hertil kommer, at konkurrencen i sektoren er for

stærk til, at det kan svare sig for virksomhederne selv at betale for de dyre kurser. Eksempelvis udbydes det obligatoriske sikkerhedskursus kun i privat regi og koster i omegnen af 15.000 kr.

Det blev centralt for netværket at finde en fælles løsning på problemstillingen, og med tiden opstod en gensidig anerkendelse af, at de beskrevne konkurrenceforhold, usikkerhed om tidspunkter for brug af arbejdskraft mv. gjorde, at det i nogle tilfælde var nødvendigt, at det offentlige betalte for kurser og efteruddannelse, selv om der ikke lå en arbejdsgivererklæring på ansættelse af den enkelte medarbejder fra manpower-firmaerne.

Udover at tilvejebringe den rette arbejdskraft til offshore sektoren og finansiere og koordinere omskolingen, har netværket ligeledes haft fokus på at screene de rette personer med de fornødne faglige og personlige kompetencer og karaktertræk til sektoren, herunder både fysisk og psykisk robusthed. Screeningen er således en vanskelig proces, der både kræver faglig indsigt og menneskeligt kendskab, og netværkets aktører har hver især opbygget kompetencer og procedurer, der har komplementeret hinanden og samlet set optimeret rekrutteringen til branchen.

RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Det er lykkedes at omskole mange esbjergensere til offshore sektoren og manpower-firmaerne, uden at de har skullet garantere ansættelse efter kursugennemførelse. Det har været motiverende for samarbejdet, at partnere sammen har erkendt risikoen for, at udenlandsk arbejdskraft ville træde til, eller at opgaverne ville forsvinde fra Esbjerg, hvis man ikke samarbejdede om at løse udfordringerne med omskolingen.

Arbejdskraftbehov har således virksomhedernes motiv, mens 3F via samarbejdet fik styrket sine muligheder for at hjælpe egne medlemmer i arbejde.

Jobcentret i Esbjerg er de senere år blevet integreret i netværket og har tilpasset deres organisation og procedurer, så man i dag tager højde for offshore sektorens særlige vilkår. Man har eksempelvis udarbejdet en arbejdsgivererklæring til ledige, der søger arbejde i sektoren, der fritager underleverandørerne fra at garantere ansættelse. Hermed er rekrutterings- og kvalificeringsprocessen blevet yderligere smidiggjort.

Endvidere har aktørerne i netværket også arbejdet med at udbrede viden om offshore sektorens særlige karakteristika til kommuner i andre dele af landet, ligesom de har agiteret for vigtigheden af at bevilge kurser og uddannelse til ledige med interesse for olie-, gas- og vindindustrien.

Med tiden har netværket forandret sig i takt med, at flere manpower-firmaer selv har opbygget store CV-databaser og offshore branchen er blevet mere alment kendt i Danmark.

Netværket spiller dog fortsat en rolle i og laver politisk lobbyarbejde for at varetage offshore sektorens og Esbjerg-områdets interesser i forbindelse med ny lovgivning på beskæftigelsesområdet.

Uformelle netværk som offshore netværket i Esbjerg synes relevante i andre sammenhænge, hvor der er behov for omskoling af (kortuddannet) arbejdskraft til arbejdsopgaver med en kort tidshorisont, fx i bygge- og anlægsbranchen, eller i forbindelse med lukninger af store, lokale

⁴⁰ Casen er baseret på: Mads Peter Klindt, Rasmus Ravn og Michael Friis Larsen (2015): *Samarbejde og koordination i selvgoede arbejdsmarkedsnetværk*, Aalborg University

arbejdspladser i Danmark og behov for omskoling af medarbejdere derfra til nye typer af opgaver.

Policycase 4 - Diplomingeniøruddannelse i bioteknologi i Kalundborg

INITIATIVET



- En ny diplomingeniøruddannelse i bioteknologi i Kalundborg målrettet det regionale arbejdsmarked.
- University College Sjælland samt en række lokale virksomheder står bag.
- Uddannelsen vil blive placeret i Kalundborg i Region Sjælland.

UDFORDRING



- I virksomhedssymbiosen i Kalundborg, der bl.a. huser Novo Nordisk, er der store vanskeligheder med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft – særligt ift. biokemiske kompetencer. Årsagen er bl.a. den lange pendlingsafstand fra København og mangel på relevante regionale uddannelsestilbud.

RESULTATER



- Uddannelsen er endnu ikke etableret, men har stor opbakning fra en både Region Sjælland, Kalundborg Kommune og en række store lokale virksomheder som Novo Nordisk, NovoZymes og NNE Pharmaplan.

Kalundborg og Region Sjælland har med virksomheder som NovoZymes, Novo Nordisk, NNE Pharmaplan, Gyproc, Statoil og Inbicon (Dong Energy) en styrkeposition inden for biokemisk produktion, hvilket generer en stadigt stigende efterspørgsel efter højt kvalificeret teknisk arbejdskraft i regionen. Alene i 2016 voksede Novo Nordisks og NNE Pharmaplans efterspørgsel efter diplomingeniører med 250 personer i Region Sjælland.

På trods af den store og til stadig voksende efterspørgsel på tekniske og biokemiske kompetencer, herunder særligt ingeniører, udbydes der i dag ingen ingeniøruddannelser i Region Sjælland. Mange af virksomhederne i regionen, herunder særligt på kalundborgegnen, oplever da også særdeles store vanskeligheder ved at tiltrække og fastholde ingeniører.

University College Sjælland har derfor i 2016 indsendt en ansøgning til Styrelsen for Videregående Uddannelser om at etablere en diplomingeniøruddannelse i bioteknologi placeret i Kalundborg. Uddannelsen vil imødekomme de specifikke behov for ingeniører med kompetencer inden for biologi, kemi og procesforståelse samt en række bredere ingeniørfaglige kompetencer, som der er stort behov for i og omkring Kalundborg. Uddannelsen vil desuden både blive udbudt på dansk og engelsk. Dels for at sikre kritisk masse af studerende og dels for at styrke det lokale udbud af dimittender med gode engelskkundskaber og internationale kompetencer.

Ideen til uddannelsen er blevet til i tæt samarbejde med Kalundborg Kommune, Region Sjælland samt række toneangivende lokale virksomheder. Virksomhederne har også været med til at udvikle og fastsætte uddannelsens mål og elementer, for at sikre at den imødekommer deres kompetencebehov.

Alle virksomheder i Kalundborg Symbiosis (Novo Nordisk, Novozymes, Gyproc, Dong Energy, Statoil, Kara/Noveren og Kalundborg Forsyning), har meldt, at de bakker op om uddannelsen. Der er desuden indgivet en fælles støtteerklæring fra Novo Nordisk A/S, Novozymes A/S og NNE Pharmaplan A/S. Disse virksomheder har givet tilsagn om, at de vil indgå i partnerskabet bag uddannelsen og bidrage til at skabe et unikt læringsmiljø omkring uddannelsen bl.a. via praktikaftaler, udvikling af projektsamarbejder og 'laboratoriecaser'.

Der er desuden planlagt et tæt samarbejde med ungdomsuddannelserne i Kalundborg, som allerede i dag har et stort fokus på de tekniske og naturvidenskabelige fag, omkring rekruttering til uddannelsen. Kalundborg Gymnasium har eksempelvis for nyligt etableret et Science Center på 600 m² med 5 laboratorier, for at skærpe interessen for kemi og biologi blandt de studerende. Faciliteterne vil også blive stillet til rådighed for diplomingeniøruddannelsen efter behov.

Det er planen at første hold starter på uddannelsen i 2017. Der udbydes årligt 40 studiepladser på dansk og 40 på engelsk.

"Der er to afgørende forhold for uddannelsens succes, som vi særligt har fokus på. For det første har vi med ansøgningen om både et dansk og et engelsk udbud af samme uddannelse fundet en model til at sikre et tilstrækkeligt studentergrundlag. Løsningen imødekommer flere store virksomheders behov for dimittender med gode engelskkundskaber og ønske om at tiltrække ambitiøse studerende fra det øvrige Europa. Endelig vil et tæt rekrutterings-samarbejde med ungdomsuddannelserne på egnen og med store og kendte virksomheder, herunder Novo Nordisk A/S og Novozymes A/S sikre, at uddannelsen også bliver et attraktivt valg for de studerende i regionen i øvrigt. For det andet opbygger vi et stærkt fagligt miljø med ben i både praksis og forskning ved at samle allerede eksisterende videnressourcer i et partnerskab med virksomheder og forskellige uddannelsesinstitutioner i ind- og udland"

-Camilla Wang, Rektor UCSJ

RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

Uddannelsen er endnu ikke etableret, da parter bag afventer svar på ansøgningen til Styrelsen for Videregående Uddannelser. Initiativet til uddannelsen bakkes dog op af en lang række aktører og virksomheder herunder Kalundborg Kommune, Region Sjælland, Novo, Nordisk, NovoZymes og NNE Pharmaplan.

Policycase 5 - IT specialists for the Oresund Region

INITIATIVET



- Projektet har til formål at hjælpe danske og svenske it-virksomheder med at finde og tiltrække it-specialister uden for Øresundsregionen ved informere om jobtilbud på events og i målrettede LinkedIn-grupper.
- EURES i Østdanmark og Sydsverige, Work in Denmark East og Arbetsförmedlingen i Skåne i regi af Cross Border Øresund samarbejdet står bag
- Projektet er målrettet it-virksomheder i Øresundsregionen

UDFORDRING



- Øresundsregionen har en høj koncentration af it-virksomheder.
- Der uddannes for få inden for it i Øresundsregionen om året i forhold til efterspørgslen.
- It-virksomhederne efterspørger derfor internationale it-specialister.

RESULTATER



- Det er løbende lykket at matche internationale it-kandidater med stillingsopslag i Øresundsregionen - primært via LinkedIn-gruppen "IT Specialists for the Oresund Region".
- LinkedIn har muliggjort et grænseoverskridende rekrutteringssamarbejde.
- Partnerne i projektet har fået god erfaring med LinkedIn som et omkostningseffektivt matching- og rekrutteringsredskab.

Bag projektet "IT Specialists for the Oresund Region" står EURES i Østdanmark og Sydsverige, Work in Denmark East og Arbetsförmedlingen i Skåne i regi af Cross Border Øresund samarbejdet. Projektet har til formål at hjælpe danske og svenske it-virksomheder med at finde og tiltrække specialister, der er bosat uden for Øresundsregionen. LinkedIn som rekrutteringsværktøj til at matche kandidater og virksomheder har været et centralt indsatsområde i projektet. Netop arbejdet med LinkedIn, herunder målrettede LinkedIn-grupper, er en ny måde at arbejde med matching og rekruttering for parterne bag projektet:

Gruppen "IT Specialists for the Oresund Region", der har været den primære LinkedIn gruppe i projektet, har til formål at matche kvalificerede europæiske it-specialister med stillinger i it-virksomheder i Øresundsregionen. Rekrutteringskonsulenter fra Work in Denmark East og Arbetsförmedlingen i Skåne administrerer gruppen.⁴¹

⁴¹ Casen er baseret på Oxford Researchs evaluering af initiativet fra januar 2016.

Work in Denmark East og Arbetsförmedlingen står for at finde relevante it-specialister fx på events som efter en screeningsproces inviteres til den lukkede LinkedIn-gruppe. I gruppen poster de relevante jobs og events med henblik på at matche it-specialister med it-jobs i Øresundsregionen.

Work in Denmark har opbygget en stor CV-database, hvor udenlandske personer, der vil arbejde i Danmark, kan oprette en profil. Her kan virksomheder søge efter kandidater. Udfordringerne med databasen er dog bl.a., at den ikke er 100 pct. opdateret (CV'er kan være deaktiverede, inaktive og profiler kan have fået nyt job) og

det kan være vanskeligt at søge og segmentere profiler. Disse udfordringer har LinkedIn ikke i samme grad. LinkedIn-gruppen er målrettet særligt inviterede og opdateres løbende.

Øresundsregionen har den største koncentration af it-virksomheder i Nordeuropa. Der er mere end 100.000 it-professionelle og mere end 10.000 it-virksomheder i regionen. Så selvom der uddannes mere end 8.000 studerende inden for it hvert år, er det således ikke nok til at dække efterspørgslen efter it-specialister. Mange it-virksomheder i regionen har desuden fokus på at tiltrække erfarne it-specialister inden for specifikke områder og kæmper med at finde de nødvendige kompetencer i regionen.

"Samlet set har vi gode erfaringer med at anvende LinkedIn som matchning og rekrutteringsredskab (...) Vi havde ikke tidligere et samarbejdssystem på tværs af Danmark og Sverige. Vi valgte derfor at anvende LinkedIn og vi har i dag et godt samarbejde over grænsen".

- Rekrutteringskonsulent fra part i projektet

"LinkedIn er nemt at gå til. Når jeg taler med en relevant kandidat, som synes, at LinkedIn gruppen er interessant, så kan jeg invitere dem til gruppen. Her kan virksomheder og relevante kandidater så mødes".

- Rekrutteringskonsulent fra part i projektet

RESULTATER OG FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

- Det er løbende lykket at matche internationale it-kandidater med stillingsopslag i Øresundsregionen via LinkedIn-gruppen "IT Specialists for the Oresund Region".
- LinkedIn har muliggjort et grænseoverskridende rekrutteringssamarbejde og partnerne i projektet har fået god erfaring med LinkedIn som et omkostningseffektivt matching- og rekrutteringsredskab.
- Administratorerne af LinkedIn-gruppen (bl.a. Work in Denmark's konsulenter) bruger LinkedIn-gruppen som en segmenteret og opdateret database over kvalificerede profiler, hvilket gør matching-processen nemmere og hurtigere end ved Work in Denmark's øvrige rekrutteringsredskaber, herunder deres CV-database.
- Offentlige myndigheder fx Work in Denmark kan anvende lukkede LinkedIn grupper mere målrettet for forskellige efterspurgte kompetenceprofiler blandt virksomheder i Danmark, hvor hver gruppe administreres af en af Work in Denmarks rekrutteringskonsulenter.

