

# MANGEL PÅ ARBEJDSKRAFT KALDER PÅ NYE DIGITALE VÆRKTØJER TIL VIRKSOMHEDER

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse etablerede i 2019 en strategisk pulje til erhvervsfremmeindsatser på 80 millioner kroner. Et af de godkendte udviklingsinitiativer er projektet *SMV'ers adgang til substituerende højt kvalificeret arbejdskraft – udvikling af et digitalt værktøj*. Denne artikel fremhæver de vigtigste pointer fra projektets indledende fase; kortlægning af substitution i forskning og i praksis. Læs den fulde kortlægningsrapport på [www.pluss.dk/indsigt/substitution](http://www.pluss.dk/indsigt/substitution).

En kortlægning på vegne af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, november 2020

Af Pluss Leadership, CARMA - Aalborg Universitet, Akademikerne (AC), Business Skive og Business Esbjerg

I foråret 2019 viste de regionale møder i det nye erhvervsfremmesystem, at mange virksomheder oplever og forventer *ikke* at kunne rekruttere de efterspurgte medarbejdere. Udsagn fra virksomhederne peger på, at ophobede erfaringer ofte sætter sig i pessimistiske forventninger til rekrutteringsmulighederne, som i sig selv skaber en ond cirkel og mange ubesatte stillinger. I denne gråzone mellem de faktiske rekrutteringsvilkår, oplevede muligheder og potentielle rekrutteringsalternativer medvirker dette projekt – fremover kaldet substitutionsprojektet – til at finde løsninger for SMV'er primært udenfor de store universitetsbyer.

Siden projektets start har coronakrisen rykket en del på problemstillingens aktuelle størrelse, men det er givet, at de strukturelle udfordringer vil være tæt på de samme, når den økonomiske tilpasning har fundet et nyt leje i 2021 eller 2022. Det må forventes, at virksomhedernes behov for yderligere digitalisering og klimadagsordenen mv. også vil fremskynde behovet for professionalisering og dermed andre typer kompetencer.

## Nye værktøjer på vej

Formålet med substitutionsprojektet er at udvikle en prototype på et digitalt værktøj til virksom-

heder, der oplever rekrutteringsudfordringer. Værktøjet baseres på eksisterende positive erfaringer med substitutionsmetoden, der blandt andet er anvendt i en årrække af Akademikerkampagnen og Vækst Via Viden<sup>1</sup>.

Dette substitutionsprojekt er afgrænset til de jobmuligheder, hvor relativt nyuddannede akademikere (AC'ere) kan komme i betragtning, hvilket vil sige højt kvalificeret og specialiseret arbejdskraft.

Projektet rammer derfor ind på et arbejdsmarked, der i en længere årrække har haft tendens til et overskud af nyuddannede AC'er samtidigt med, at virksomhederne oplever forgæves rekrutteringer på afgørende områder. Bedre substitutionskanaler inden for dette afgrænsede – men numerisk store – felt vil i sig selv give nye muligheder og bredere anvendelse senere i forhold til match med andre typer højt kvalificeret arbejdskraft.

Et digitalt værktøj kan få SMV'er til at identificere konkrete substitutionsmuligheder ved at skabe et mere systematisk overblik over virksomhedens opgavevaretagelse. Forståelsen for kompetencebehovet vil således styrkes og nuanceres, og derigennem understøtte mulighederne for at identificere nye veje til den nødvendige arbejdskraft.

<sup>1</sup> Vækst Via Viden under Erhvervshus Nordjylland [www.ehni.dk/vv](http://www.ehni.dk/vv)

## Afsæt for udviklingsfasen

Den indledende kortlægning er afsluttet og næste skridt i projektet er udviklingen af en prototype på et digitalt værktøj. Kortlægningen er gennemført ved forsknings- og erfaringsmæssig afdækning i form af interviews i udvalgte virksomheder i Esbjerg- og Skiveområderne og med centrale erhvervsfremme- og arbejdsmarkedsaktører i hele landet.

Kortlægningen har givet indsigt i virksomhedernes overvejelser ved rekruttering, herunder deres valg af søgekanaler og formuleringen af ønsker og krav til kompetencer, uddannelsesbaggrunde og personlighed i stillingsopslag. Derudover har interviewene gjort os klogere på *udvalgte* virksomheders præferencer og behov for højtuddannede eller specialiserede medarbejdere, hvilket kan hjælpe virksomheder generelt med at opnå et indblik i mulige alternativer til rekrutteringen, herunder af nyuddannede fra videregående uddannelsesinstitutioner.

Undervejs i udviklingen vil prototyperne afprøves i praksis af virksomheder, så vi når frem til et brugervenligt afklaringsværktøj om substitutionsmuligheder med en tilpasset arbejdskraftanvendelse.

Projektets kortlægning har givet indblik i:

- Forholdet mellem den ideelle ønskeseddel i et stillingsopslag, og hvordan virksomheden i praksis tilpasser ønsker og krav til det, der er muligt at rekruttere
- Den konkrete beskrivelse af forventninger til kompetencer – og mixet af dem – ved de tre sidste stillingsopslag, der var rettet mod specialiseret eller højtuddannet arbejdskraft
- Metodertil at omfordele opgaver blandt eksisterende medarbejdere, når en rekruttering er landet anderledes end forventet
- Muligheder for at erstatte (substituere) mangel på faglært arbejdskraft med personer, der har gennemført en videregående uddannelse
- Virksomhedernes behov for og interesse i at få større viden om de kompetenceprofiler, der

kommer fra de mange forskellige typer videregående uddannelser

- Muligheden for at pege på medarbejderprofiler, som virksomhederne har taget ind i de senere år, som har en utraditionel eller "ny" kompetencebaggrund sammenlignet med dem, de normalt rekrutterer – for derefter at kigge på medarbejderens opgaveporteføljen
- At det digitale substitutionsværktøj ikke kan stå alene, men med fordel kan anvendes i dialog mellem virksomheden og erhvervsfremmeaktører såsom erhvervshusenes konsulenter, universiteternes rekrutteringsservice, jobcentre eller Akademikerkampagnen og dens samarbejdspartnere
- Virksomhedernes måde at tilpasse kravene ved at have intensiv intern oplæring eller supervision i starten af en ansættelse og dermed "leve med" at erstatte en ønsket kompetenceprofil med en anden.

## Hvad er substitution?

Substitutionsbegrebet anvendes på arbejdsmarkedsområdet, når en virksomhed ansætter en anden type arbejdskraft end den oprindeligt efterspurgte.

Den nye medarbejder afviger ofte fra det forventede på et eller flere områder:

- Uddannelsesbaggrund
- Uddannelsesniveau
- Evne til umiddelbart at kunne udføre alle de opgavetyper, der ligger i jobbet
- Erfaringskrav
- Vægtningen af forholdet mellem personlige, generelle og fagspecifikke kvalifikationer

Den uddannelsesmæssige afvigelse er det mest dominerende parameter, men virksomhederne italesætter også de tre andre, når de beskriver, hvad der kan få dem til at erstatte deres efterspørgsel i større eller mindre omfang.

Det er *ikke* en gængs substitutionsforståelse, hvis en virksomhed ender med at ansætte en nyuddannet maskiningeniør i stedet for – som oprindeligt ønsket – en erfaren maskiningeniør. Kernen i

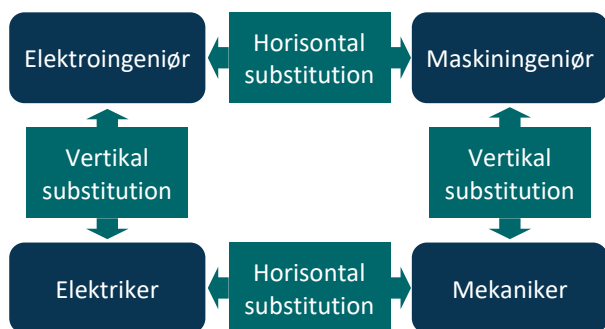
substitutionsforståelsen – og i dette projekt – er den *eksterne horisontale* substitutionsforståelse.

### Fokus på ekstern horisontal substitution

Der findes to dimensioner af substitution; en horisontal og en vertikal. Dette projekt fokuserer på den horisontale substitutionsform, der kan beskrives ved at se på forskellige *uddannelsesstyper på samme niveau*.

Der er f.eks. tale om horisontal substitution, når en person med naturvidenskabelig eller merkantil kandidatbaggrund får en stilling, der var tiltænkt en person med ingeniørbaggrund. Ved en vertikal substitution er der derimod tale om rekruttering med et andet *uddannelsesniveau* end det ønskede. Det kan f.eks. være, når en elektriker får en stilling, der var tiltænkt en elektroingeniør, eller når en akademiker får en stilling som assistent.

Figur 1. Horisontal og vertikal substitution



Udover den horisontale og vertikale dimension, taler vi også om *ekstern og intern substitution*. Den eksterne substitution er en rekruttering udefra, hvor der *ikke* rokeres rundt på medarbejdere internt i virksomheden eller deres opgaver. Den interne substitution sker, hvor virksomheden omplacerer arbejdsopgaver mellem medarbejdere, så de samlede antal arbejdstimer optimeres. På den måde kan de særligt specialiserede opgaver koncentreres hos medarbejdere med særlige kompetencer. Medarbejdere frigøres samtidigt fra opgaver, som en bredere kreds kan varetage.

I dette projekt medtager vi ikke de substitutioner, der udelukkende er interne, da projektets opdrag er koblet til virksomhedernes potentialer for en bredere ekstern rekruttering.

Ved en ansættelse er der ofte tale om en kobling mellem intern og ekstern substitution. Det sker enten forud for en rekruttering eller ved konstateringen af, at den ansatte umiddelbart ikke kan varetage alle opgavetyper.

I figuren herunder illustreres koblingen mellem ekstern og intern substitution.

Figur 2. Kobling af intern og ekstern substitution



Til venstre ses virksomhedens ønske om en fjerde medarbejder til at varetage de samme opgaver (1, 2, 3, 4) som eksisterende medarbejdere. Til højre ses ansættelsen af en højtuddannet, som varetager nogle af opgaverne fra eksisterende medarbejdere, som hun/han kan – eller måske endda er mere kvalificeret til at løse (4, 4, 4, 4). På den måde får de eksisterende medarbejdere mere tid til deres faglige kerneopgaver (1, 2, 3), som ofte kræver den ekspertise, der i øjeblikket er mangel på. Samtidig kan den nyansatte medarbejder tilføre virksomheden nye kompetencer og varetage andre opgaver (5, 6), der skaber værdi på andre områder.

Ansættelser med en kobling af intern og ekstern substitution er særdeles interessante for projektet, da evne og muligheder for interne rokader af opgavefordeling er en vigtig faktor for, om virksomhederne er eller kan være åbne for en ekstern rekruttering med en større *substitutionsbredde*.

Substitutionsbredde henviser til den "afstand", der er mellem de oprindelige kvalifikationskrav og den kvalifikationsprofil, der ender med at få jobbet (ofte uddannelsesmæssigt). Der kan f.eks. siges at være kort afstand mellem en merkantil og en almen økonom, og en stor substitutionsbredde mellem en afsætningsøkonom og en forvaltningsuddannet universitetskandidat.

Projektet interesserer sig i særlig grad for mulighederne for horisontal ekstern substitution med en substitutionsbredde over det minimale, fordi

sidstnævnte vurderes at være mest ukompliceret for virksomheden. Jo større substitutionsbredde desto større behov for intern substitution og efterfølgende oplæring eller onboarding. Dog erfarer vi, at der kan være gevinst at hente for virksomhederne ved at erstatte eksempelvis en faglært med en højtuddannet, hvilket lader sig gøre i omkredningen af arbejdsopgaver (kombinerede ekstern og intern substitution). Her er substitutionsbredden selvsagt stor og kan kræve et større fokus på onboarding afhængig af virksomheden.

### Manglende dansk litteratur om substitution

Kortlægningen viser, at der ikke er store mængder forskning omhandlende substitution i en dansk kontekst. Derfor har vi afsøgt nært beslægtede emner og kontekster med relevans for substitution på det danske arbejdsmarked. Dette betyder, at vi har gennemgået litteratur, der kredser om typer af fleksibilitet, der har relevans for de problemstillinger, som rapporten vedrører.

Indledningsvist kan vi konstatere, at det danske arbejdsmarked på nuværende tidspunkt er udfordret af, at de kvalifikationer og kompetencer, som efterspørges i erhvervslivet, ikke matcher den uddannelsesvirkelighed, som nyuddannede kommer fra.

Den tiltagende dimittendledighed er et signal, som varsler dybe strukturelle arbejdsmarkedsforandringer, der kan koste dyrt, hvis ikke de mødes med rettidig omhu. Nyere analyser af efterspørgselsiden viser, at særligt små og mellemstore virksomheder tørster efter kvalificeret arbejdskraft. Det vurderes, at mere end en tredjedel af disse virksomheder er hæmmede af mangel på arbejdskraft, og at forgæves rekrutteringer af kvalificeret arbejdskraft er steget med fem procent fra 2018 til 2019 (SMVdanmark, 2019).

Vi ser et overudbud af arbejdskraft med mellem- og lange uddannelser, som små og mellemstore virksomheder ikke kan eller vil rekruttere på trods af, at deres vækst er hæmmet af mangel på arbejdskraft. Dette kan skyldes, at der er et kompetencemismatch på grund af et uddannelsessystem og et arbejdsmarked, der bevæger sig i

forskellige hastigheder. Det kan også skyldes en manglende HR-indsats i virksomhederne, hvor der søges nye veje til at skabe plads til den tilgængelige arbejdskraft. Hvis den tilgængelige arbejdskraft skal ansættes i stillinger, der ellers er tiltænkt mere erfarne profiler, er det nødvendigt at finde en løsning, hvor virksomheden midlertidigt kan erstatte de kvalifikationer eller erfaring, som den nyansatte mangler.

Vi finder det vigtigt at undersøge karakteren af det danske vidensunderskud om substitution for lettere at kunne målrette en efterfølgende forskningsindsats. Kortlægningens litteraturreview giver derfor et grundlag for at udvikle et relevant teoretisk begrebsapparat om substitution.

### Studier om funktionel fleksibilitet

Den litteratur, som vi har gennemgået i forbindelse med kortlægningen, omhandler funktionel fleksibilitet og har sit udspring i modeller fra 1980'erne om *differentieret fleksibilitet* mellem firmaets kerne og periferi (Kalleberg, 2001; Pinfild & Atkinson, 1988). De ansatte i kernen har et højt kvalifikationsniveau og har en kompetencemæssig mobilitet eller funktionel fleksibilitet, der skaber værdi for virksomheden ved at gøre den mere fleksibel og dermed modstandsdygtig overfor ændringer i miljøet.

Disse medarbejdere er vigtige og svære at erstatte, hvorfor virksomheden er stærkt motiveret til at forsøge at fastholde dem. I periferien har man ansatte med lavere kvalifikationskrav, hvilket gør disse lettere at erstatte. Derfor bør virksomheden efter denne models logik have et løsere kontraktuelt forhold til disse. Dette er en fordel, hvis der er store udsving i efterspørgslen, som arbejdsmængden i produktionen skal tilpasses efter (numerisk fleksibilitet) for at omkostningseffektivisere.

Litteraturstudiet viste, at hvis en virksomhed ønsker at øge sin funktionelle fleksibilitet, kan der være forskellige barrierer og udfordringer. Det kan f.eks. være, at nogle ansatte oplever det som et forsøg på at erstatte dem med billigere arbejdskraft, at et marked, der opleves som havende et lavt udbud af kvalificeret arbejdskraft, vil

virksomheder ofte lave ad hoc løsninger på ændringer i miljøet, og at en fleksibel HR-praksis er ressourcekrævende, hvilket vanskeliggør det for de mindste virksomheder.

Litteraturen fremhæver ligeledes forskellige potentialer ved at benytte funktionel fleksibilitet. F.eks. en omkostningsreduktion idet billigere akademikere ansættes, en øget karrieremæssig vandrings mod virksomhedens kerne for perifere ansatte, Mindre udskiftning og et bedre brand i det lokale arbejdsmarked.

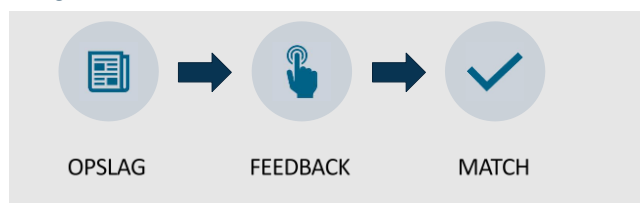
### Substitution i praksis

I forbindelse med en rekruttering er dynamikkerne i virksomhederne i virkeligheden så indarbejdet og dagligdags, at ingen vil kalde det substitution. De vil til gengæld se det som løbende tilpasning, medarbejderudvikling, oplæring og fleksibilitet. Kendskabet til de interne dynamikker er dog afgørende for at forstå den fleksibilitet, der kan føre til substitution eller til, at virksomheden undlader at besætte et job ved i stedet at indrette organiseringen af arbejdsopgaver anderledes.

Dette projekt undersøger *betingelserne for substitution* ved dels at se på den nuværende praksis hos forskellige typer virksomheder og dels se på *behovene for at udvikle virksomhedsrettede værktøjer*.

Der findes et stort substitutionspotentialer hos de virksomheder, der undgår at besætte en opslået stilling, når ansøgerfeltet ikke er som ønsket. Her er det relevant at se på, hvornår virksomheden præcist giver op; om det er straks efter at have læst ansøgninger, eller om de når længere i overvejelsen om mulige alternativer. Vi kigger derfor på rekrutteringen i tre faser for at analysere virksomhedernes praksis og vurdere, hvorvidt – om overhovedet – mulighederne for substitution afsøges.

**Figur 3.** Rekrutteringens tre faser: Hvor kan substitutionsmulighederne findes?



”Fase 1 – Opslag” er formuleringen af virksomhedens ønsker til en ny medarbejder. Her kigger vi på, hvilken påvirkning formuleringen har på ansøgerfeltet i forhold til virksomhedens reelle behov for arbejdskraft. Derudover søger vi at forstå hvilke tanker, som virksomheden har til formuleringen, herunder fordele og ulemper ved at formulere opslaget ud fra den ideelle kandidat.

”Fase 2 – Feedback” er virksomhedens oplevelse af afstanden fra den ideelle kandidat til den reelle kandidat i ansøgerfeltet. Det er ofte her, at potentialet for at øge virksomhedens åbenhed over for substitution er størst.

”Fase 3 – Match gennem substitution” er selve substitutionen. Den igangsættes, hvis virksomheden ikke ansætter grundet afstanden mellem ideel og reel kandidat til jobbet. I stedet arbejder virksomheden på at finde ledige kompetencer på arbejdsmarkedet, der kan løfte virksomhedens samlede produktivitet. Den tredje fase igangsættes på baggrund af virksomhedens oplevelse af de forudgående to faser, herunder deres åbenhed for at afprøve nye kompetencer af i virksomheden.

### Fem primære indsigter

Den indledende kortlægning af substitutionsmuligheder har vist et stort uudnyttet potentiale. Vi lærte, at virksomhederne har en klar og voksende bevidsthed om, at de i de kommende år skal søge talenter og kompetencer bredere. Det er både for udviklingens skyld, men også af nød på grund af mangelsituationer.

Vi så, at interessen for substitution fordrer tillidsfuld dialog mellem virksomhed og potentiel rådgiver og mere gennemsigtighed om mulighederne. Det første er der. Det andet mangler.

Forud for coronakrisen var virksomhedernes villighed til at søge bredere horisontalt i positiv udvikling. Årsagen var en ambition om udvikling fra ledelsen, en gennemslagskraft fra HR-afdelinger, en forståelse for nødvendigheden i nye kompetencer og løbende omstillingskrav til forretningen.

Opsamlende præsenteres herunder fem hovedindsigter fra kortlægningen.

## 1. Intern parathed og "kamp" i virksomheden hindrer substitutionen

Vi fandt store forskelle i virksomhedernes parathed og modenhed i forhold til at arbejde med substitution af højt kvalificeret arbejdskraft. Samtidig kan vi se, at der kan være interne kampe i virksomhederne mellem (ejer-)ledelse/HR og driftsafdelingerne, hvor sidstnævnte prioriterer hurtigt indsving og derfor det kendte. Selv mellemstore virksomheder har venlige, men klare magtbalancer, hvor driften skal onboardes i "det nye" og mere ukendte.

(Ejer-)ledelse/HR er ofte mere positivt indstillede overfor alternative rekrutteringer, da de er interesserede i at have et bredere sæt af kompetencer i virksomheden. De arbejder derfor mod en bredere employability og et udviklingsfokus. Samtidig ønsker de dog ikke at "rokke ved en båd, der sejler". "Båden" er driftsledelsen med behovet for ny/mere arbejdskraft. De er fokuseret på effektivitet i afdelingen og stiller derfor konkrete krav til stillingsopslaget. Løsningen bliver et kompromis, der resulterer i stillingsopslag med overfyldte og uprioriterede krav og forventninger.

## 2. Jobopslaget kan afholde for, at muligheden for substitution opstår

Kompromiser internt i virksomheden førte til jobopslag med ren foreningsmængde og alle typer krav, som kun erfarne kan leve op til. Det kan skræmme mange fra at søge, mens de kandidater, der alligevel søger, rent faktisk har chancer for en ansættelse på grund af mangelsituationer eller ved, at deres ansøgning gemmes.

I kortlægningen har vi medtaget de seneste tre jobopslag på højere niveau hos alle de interviewede virksomheder. Vi har sammen gennemgået kravsspecifikationen og hørt, hvordan rekrutteringsprocessen er gået (obs. interviews er afholdt før coronakrisen). Når (ejer-)ledelse/HR fortæller os, hvad de rent faktisk har brug for i en medarbejder, kan vi se en forventelig uoverensstemmelse til de krav, som virksomheden sætter i jobopslaget.

Vi kan se, at jobopslagene består af fem til ni "lag" af forventningsområder og temaer. Oftest fylder driftsafdelingerne den ene halvdel af opslaget med tekniske- og erfaringsforventninger, mens

(ejer-)ledelse/HR fylder den anden halvdel med personlige- og udviklingsforventninger. Prioriteringsforholdet ved appel og udvælgelse bliver uklart, mens faglighed og erfaring fremtræder klart.

Enkelte virksomheder har en forståelse for, at de i en rekrutteringssituation må se på forholdet mellem virksomhedens samlede kompetencesæt og de konkrete opgaver, som virksomheden udfører. En kortlægning af kompetencer er derfor påkrævet, og et meningsgivende sprog om kompetencer er derfor en nødvendighed i jobopslag.

## 3. Modernitetsgradens betydning for substitutionsmuligheder

Vores kortlægning har vist, at virksomheder positionerer sig i et spændingsfelt mellem en moderne og klassisk til rekrutteringsproces.

Hvis vi ser dette spændingsfelt i forhold til substitutionens tre faser, sker udviklingen mod en mere moderne rekrutteringspraksis jo tættere virksomheden kommer fase tre. Virksomheder i denne sidste fase vægter i høj grad kemi og motivation hos ansøgeren over konkrete kompetencer, som altid kan tillæres senere. Virksomheder, der udelukkende forbliver i fase 1, anvender en mere klassisk rekrutteringsproces, hvor de er ude efter én bestemt profil, der lever op til alle krav – og benytter om nødvendigt mange ressourcer og penge på det og eventuelt søger specialister i udlandet.

Fasetænkningen kan således forstås som en tragte, hvor substitutionsmuligheder "lukkes af" eller åbnes. En kronologisk betinget faseovergang (se figur 1.3) og villigheden til at gå ind i fase to er betinget af, hvor virksomheden positionerer sig i spændingsfeltet mellem det moderne og det klassiske.

Den moderne virksomhed er adaptiv, receptiv, fleksibel, breddespektret, organisk, fremsynet, omstillingsparat og har flydende grænser. Den klassiske virksomhed kan modsat beskrives som solid, kompromisløs, ensporet, rigid, resultatorienteret og med en kort planlægningshorisont. Hvorvidt dette udelukkende knytter sig til rekruttering, eller der er tale om en mere generel organisations-

tænkning ligger uden for denne analyses afgrænsning.

Spændet mellem det moderne og det klassiske smitter også af på, hvilke kvaliteter virksomheden fokuserer på, når den skal rekruttere. Den moderne virksomhed er i højere grad interesseret i, om medarbejdere er i stand til at navigere i et miljø i evig forandring. Ansøgerne måles derfor på, hvor gode og hurtige de er til at tilegne sig viden og omsætte den, så de forbliver et aktiv for virksomheden, selv når miljøet stiller nye krav til den. Hvis den adaptive tilgang gennemsyrrer hele virksomheden, er der også mindre incitament til at fokusere på formelle kompetencer. De kompetencer virksomheden mangler i dag er ikke nødvendigvis de samme, som den mangler i morgen.

Det modsatte gør sig gældende for den klassiske virksomhed. Denne tænker i kasser eller brikker i et puslespil, hvor den kandidat, der skal findes, skal svare præcist til det hul, der er i puslespillet. Den er fastfrosset i en konstellation, og manglende fremsynethed medvirker til, at virksomheden kan have svært ved at tilpasse sig ændringer i miljøet. Hvis det omkringliggende marked er i konstant bevægelse, og virksomheden er låst fast i en bestemt konstellation, er det formodentlig kun et spørgsmål om tid, før den ikke kan leve op til de krav, der stilles.

#### **4. Netværk kan højne substitutionspotentialet**

En af de elementer, der fremhæves hos flere af de interviewede virksomheder, er udbyttet af netværk med samarbejdspartnere og det reelle møde med nyuddannede akademikere. Mødet kan skabe den grundlæggende interesse for substitution og derfor er kontakthæder og tiltag vigtige. Netværk med samarbejdspartnere og andre virksomheder i lokalområdet kan reducere omkostninger for onboarding og hjælpe med en samlet branding hos nyuddannede.

Netværk af både intern og ekstern karakter øger virksomhedens chancer for at rekruttere succesfuldt, og derfor bør netværkstankegangen udvides og udvikles som en del af substitutionsværktøjet. En vej hertil er HR-netværk, som kan være en måde til at skabe et fælles sprog og forståelse hos

de nyuddannede af deres egne kompetencer og de krav arbejdsmarkedet stiller.

Samarbejde og netværk kan reducere ressourceforbrug for den enkelte virksomhed samt skabe synergieffekter til gensidig gavn for netværksdeltagerne. Tre kategorier af samarbejde har interesse for SMV'erne: Samarbejde mellem virksomhed og rådgivende aktører, praktik- og projektsamarbejder og bredere samarbejder med universiteterne.

#### **5. Manglende substitutionseksperter hos de rådgivende aktører**

Vi fandt, at lokale jobcentre og erhvervskonsulenter kan mangle viden om de jobsøgendes faglige kompetencer og substitutionsmuligheder i virksomhederne. Derimod er der på tværs af landet mange projekter i gang, hvor den nødvendige viden ligger, men hvor legitimiteten og den tillidsbårne indgang til dialog med virksomheden kan mangle. Der tegner sig derfor en central udfordring i, at de, som har den nødvendige viden, ikke har legitimitet og omvendt.

Vores kortlægning af rådgivende aktører for SMV'er har ikke været verdens nemmeste. Flere forskellige offentlige sektorområder har påtaget sig roller på "området", de større virksomheder benytter sig af den professionelle private rekrutteringsservice og talent-search på universiteterne. Selv inden for samme aktørsektor er der betydelig variation i indsatsernes fylde, ambitionsniveau, professionalisering og tilrettelæggelse.

Vi har spurgt virksomhederne om hvilke aktører, der ifølge dem – og deres netværk – iagttages som (relativt) langt fremme i rådgivnings- og bistandspraksis på substitutionsområdet. I den forbindelse bliver det tydeligt, at indsatsmulighederne inden for beskæftigelsesområdet og erhvervsfremmesystemerne i den grad er tillidsbårne, ikke-standardiserede, heterogene og personbårne.

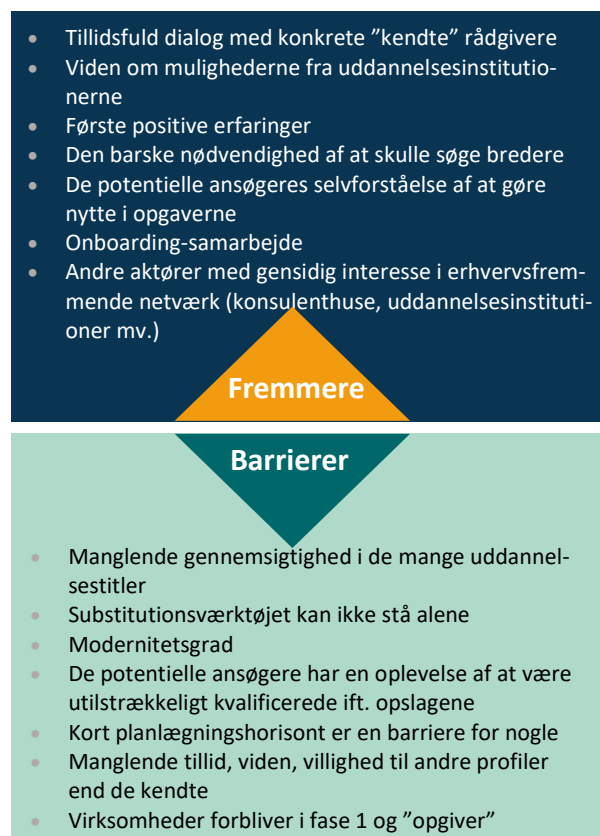
Universiteternes karriere- og innovationsenheder spiller desuden en betydelig rolle for at udbede SMV-virksomhedernes kendskab til deres kandidaters og studerendes kompetencer og praktiske anvendelsesmuligheder. Her er Aalborg Universitet italesat som frontløber, selvom vi også her kan

se variation i beskæftigelsesindsatsen på de enkelte uddannelsesområder og institutter.

I krydsfeltet mellem beskæftigelses- og erhvervsfremmeindsatserne eksisterer et projektorienteret miljø af interessentsamarbejder, hvor arbejdsmarkeds- og erhvervsorganisationer spiller en afgørende kreativ og sammenbindende rolle. Her kan blandt andet nævnes "Viden til Vækst" i Nordjylland, "Kompetenceforsyning Midt" i Midtjylland, "Kompetencer til Vækst" i Region Sjælland og "Tidlig Dimittend- indsats" i Aarhus og samarbejdskommuner. Mange af de gennemgående og virkningsfulde instrumenter i disse regionale projekter er udviklet med stærk inspiration fra det tidligste og længstlevende landsdækkende "projekt" Akademikerkampagnen finansieret af Beskæftigelsesministeriet og STAR.

Selvom det kan være intentionen, at den viden, der skabes i projekterne – og de gode cases, der kan vises frem – skal inspirere og hjælpe den enkelte virksomhedskonsulent i jobcentre, så er

Figur 4. Barrierer og fremmere af substitution



billedet, at der stadig er langt mellem den nødvendige viden og den første kontakt til en rådgivende aktør, som kunne tale substitution hos virksomhederne.

Derudover kan vi se en udfordring for virksomhederne i, at A-kasser og jobcentre i første omgang (og ofte kun) "sælger" deres egen beholdning.

Udover ovenstående fem hovedindsigter giver figur 4 et indblik i de elementer, der fremmer substitution i virksomheder, og på den anden side de elementer, der hindrer.

### Hvilke værktøjer kalder det på?

Substitutionsværktøjet skal løse en meget kompleks problemstilling og vil derfor ikke kunne eksistere alene som en digital platform. Ved hjælp af viden, kommunikative indsatser og understøttelse af netværkssamarbejder skal værktøjet være med til at sammenkoble erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsesystemerne. Ingen af de tre har hver især det fulde grundlag at handle ud fra, når det kommer til øgede substitutionsmuligheder- og viden.

Virksomhederne har et andet sprog om kompetencer end uddannelsesinstitutioner. Det kræver en kommunikativ indsats og forståelse for virksomhedens konkrete udfordringer at forklare hvilken værdi, som ansættelse af en akademiker kan skabe. Erhvervsliv og uddannelsesinstitutionerne lever i to forskellige sproglige og erfaringsmæssige universer, hvilket kan medføre et værditab som følge af en reducere i mængden af matches, som ellers potentielt kunne skabes.

Nogle af de udvalgte virksomheder efterspørger et værktøj til hjælp med overblik over uddannelser. De har blandt andet oplevet, at de i mødet med nyuddannede er blevet opmærksomme på uddannelser med relevante kompetenceprofiler, som de ikke i forvejen kendte til.

De mulige værktøjer er:

1. Analyse/test af forholdet mellem opslagene skriftlige appel og HR-afdelingernes mundtlige tilkendegivelser om, hvad virksomheder ønsker



2. Synliggørelse af kilder til matchpotentialer via kendskab til både virksomhederne og nyuddannedes talenter/personlige kemi
3. Gennemsigtighed i uddannelserne – kompetenceområdeopdelt
4. Kontaktflader til konkrete talentmuligheder
5. Internt substitutionsværktøj (mobilitet i opgavefordeling inden for virksomheden)
6. Oplæringsprogrammer
7. Train-the-Trainers

Substitutionsprojekter afsluttes i løbet af 2021, hvorefter en prototype på digitalt værktøj til at fremme substitution forventes klar til videre udvikling.