



SUBSTITUTION I JOB & KOMPETENCER

Ny viden fra praksis og forskning om
muligheder for virksomheder

August 2020

SUBSTITUTION I JOB & KOMPETENCER – Ny viden fra praksis og forskning om muligheder for virksomheder

Analysen er en del af projektet "SMV'ers adgang til substituerende højt kvalificeret arbejdskraft – udvikling af et digitalt værktøj", der er støttet af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse under rammen "Nye Erhvervsfremmeindsatser".

Udarbejdet af Pluss Leadership A/S, CARMA - Aalborg Universitet, Akademikerne, Business Skive og Business Esbjerg.

August 2020.

INDHOLD

1	INDDRAMNING AF PROJEKTETS FORMÅL.....	6
1.1	Projektets rationale, kernepunkter og partnersamarbejde	6
1.2	Rapportens bidrag	8
1.3	Hvad er substitution?	9
	Horisontal og vertikal substitution	10
	Ekstern og intern substitution samt begrebet "substitutionsbredde"	10
1.4	Substitution i praksis	11
1.5	Opsamling	14
2	Substitution i praksis – UDVALGTE VIRKSOMHEDER I SKIVE OG ESBJERG	15
2.1	Interviewanalyse Skive	16
	Greenlab	16
	Rito.....	18
	DEIF.....	19
	Landbo Limfjord.....	21
	Dantherm.....	22
	Skov A/S.....	24
2.2	Interviewanalyse Esbjerg	25
	Opsamling om Esbjerg-virksomheder via Jobcenter Esbjerg	25
	VL Staal	26
	Arkil-Styrup	26
2.3	Syntese	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
	Modernitetsdikotomien	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
	Modernitetsgradens betydning for rekruttering.....	27
2.4	Tre indsatsområder	28
	Viden.....	28
	Kommunikation	29
	Netværkssamarbejde	30
3	substitution i praksis – BESKÆFTIGELSE- OG ERHVERVSFREMME SYSTEMERNE	32
3.1	Erfaringer fra beskæftigelsessystemet	33
3.2	Erfaringer fra erhvervsfremmesystemet – de regionale erhvervshuse og de lokale erhvervskontorer.....	35
	Tilgange og samarbejdsformer mhp. at bistå virksomhederne med at få adgang til kvalificeret arbejdskraft	35

Konkrete tilgange fra områder med stærk prioritering af rådgivning i forhold til højt kvalificeret arbejdskraft	36
Hvordan oplever aktørerne udfordringer i deres samspil med virksomhederne om rekrutteringsudfordringer?	39
3.3 Erfaringer fra AC's arbejde med Akademikerkampagnen	40
Hvad er akademikerkampagnen?	40
Eksempler fra virkeligheden	41
Hvilke metoder arbejder kampagnen med?	41
Hvordan arbejder Akademikerkampagnen med substitution?	42
4 HVAD SIGER FORSKNINGEN OM SUBSTITUTION?	44
Overudbud og polarisering af akademikere kan give arbejdsmarkedet store udfordringer	44
Efterspørgslen antyder et paradoks	44
4.1 Introduktion til litteraturreviewet	45
Substitution som løsningsmulighed	45
4.2 Gennemgang af relevante studier	46
Fleksibilitet – muligheder i moderne virksomheder	46
Indre modstand mod fleksibilitet kan reduceres, hvis omlægningen ikke føles truende	47
Gavn timer effekter af funktionel fleksibilitet	48
Bredere europæisk studie understøtter spanske og britiske fund	50
Ledelsestype er ikke afgørende for succes	50
Fleksibilitet og konkurrenceevne	51
Et eksempel på fleksibel praksis på et arbejdsmarked med knappe ressourcer	53
4.3 Opsamling	54
Udfordringer	54
Potentialer	54
Langsigtede effekter i et makroperspektiv	55
Værktøjer	55
5 ANALYSE DER KOBLER FORSKNING OG PROJEKTETS EMPIRI	56
6 Hvilke typer værktøjer til virksomhederne kalder udfordringer og muligheder på?	60
Hvad kan bedst omsættes til digitale udviklingstemaer, og hvad er der mest behov for?	61
7 Litteraturliste	62

LÆSEVEJLEDNING:

Rapportens opbygning er valgt ud fra de temaer for kortlægning, der er aftalt med Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse i 2019 og med projektets styregruppe bestående af projektpartnerne, der er nævnt på forsiden.

Det giver mening at læse rapporten i sin helhed, men bortset fra det indledende afgrænsningsafsnit kan de enkelte afsnit læses separat. Vi ved, at der er mange forskellige typer interessenter og interesseområder. Så dyk gerne separat ned i afsnit 2, 3 eller 4.

MEN afsnit 1 "Indramning af projektets formål og arbejdskraftsubstitutions karakteristika " BØR altid læses, før man går til andre afsnit.

1 INDRAMNING AF PROJEKTETS FORMÅL

1.1 Projektets rationale, kernepunkter og partnersamarbejde

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse støtter projektet "SMV'ers adgang til substituerende højt kvalificeret arbejdskraft – udvikling af et digitalt værktøj", der i august 2019 er godkendt som udviklingsinitiativ under rammen "Nye Erhvervsfremmeindsatser". Herefter omtales projektet som Substitutionsprojektet.

De deltagende partnere bag projektet er:

- Pluss Leadership A/S (projektledende og koordinerende)
- Akademikerne (AC)
- Center for Arbejdsmarkedsforskning (CARMA) ved Aalborg Universitet
- Business Esbjerg
- Business Skive.

Formålet med projektet er at udvikle en eller flere prototyper på et digitalt værktøj til virksomheder med rekrutteringsudfordringer baseret på de eksisterende positive erfaringer med anvendelse af substitutionsmetoden i virksomheder. I senere afsnit uddybes disse landsdækkende, regionale og lokale matcherfaringer, f.eks. fra Akademikerkampagnen og "Vækst Via Viden".

Projektet har fra start valgt at afgrænse arbejdskraftområdet "højt kvalificeret/specialiseret" til de jobmuligheder i mindre virksomheder, hvor der kan tænkes relativt nyuddannet akademisk arbejdskraft. Udgangspunktet for ansøgningen var således også et makroarbejdsmarked, hvor der i en længere årrække har været tendens til et overskud af nyuddannede AC'er samtidig med, at virksomhederne har oplevet 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.

Det digitale værktøj skal give beslutningstagere i SMV'er hjælp og en systematisk metode til at identificere konkrete substitutionsmuligheder i virksomheden ved at skabe et mere systematisk overblik over virksomhedens opgavevaretagelse. Dette vil styrke og nuancere forståelsen af virksomhedens kompetencebehov og derigennem understøtte mulighederne for at identificere nye veje til at tilknytte de nødvendige kompetencer.

Tilgangen til at udvikle et digitalt analyse- og vejledningsværktøj, som SMV'er kan få glæde af, bygger på flere års erfaringer fra bl.a. Akademikerkampagnen, regionale projekter og Aalborg Universitets karrierecenters erfaringer med nyuddannedes jobopstart i mindre, private virksomheder. Disse erfaringer kommer fra mere håndholdte og dialogbaserede samarbejder med SMV'er, der ved et eksternt samarbejde (med "os"):

- Dels har fået en både bredere og dybere erkendelse af mulighederne for internt at samle og koncentrere opgaveløsninger, så medarbejderressourcerne anvendes mest rationelt og nyrekrutteringsmulighederne bredes ud til andre kompetenceprofiler
- Dels har fået rådgivning og indsigt i en bredere vifte af rekrutteringsalternativer blandt særligt nyuddannede akademikere, som har lidt andre kompetenceprofiler end de medarbejdergrupper, som man traditionelt har ansat.

I den indledende fase er der gennemført interviews med udvalgte virksomheder i Esbjerg- og Skiveområderne samt med centrale erhvervsfremme- og arbejdsmarkedsaktører i hele landet. I fase to udvikles og praksisafprøves de første versioner af et nyudviklet afklaringsværktøj om substitutionsmuligheder og tilpasset arbejdskraftanvendelse.

En hovedfaktor i den dynamik, der sigtes efter i udviklingen af nye værktøjer, er den selvrefleksion, der opstår ved virksomhedernes beskrivelse og læsning af rapport (om alternativer) i de centrale faser, der indgår i brugen af substitutionsværktøj. Dermed reduceres også noget af den uigennemsigthed i stillingsbetegnelser og -koder, som udgør en reel barriere i matchet mellem virksomheder og ansøgere. Den dermed udvidede grundbase af jobansøgere forstår bedst egne kompetencer, når de kan se dem omsat i beskrivelse af konkrete arbejdsopgaver.

Målet er, at SMV'erne skal kunne anvende digitale værktøjer i dialog med relevante erhvervsfremmeaktører som f.eks. erhvervshusenes konsulenter, universiteternes rekrutteringsservice, jobcentre eller Akademikerkampagnen og dens samarbejdspartnere. Stillet forenklet op, kan man sige, at substitutionsværktøjet skal kompensere SMV'er – særligt i områder uden for de store universitetsbyer – for de adgangs-, brandings-, overblik- og matchfordele, som større koncerner har i forhold til at kunne hente højt kvalificeret arbejdskraft fra universiteterne mv. Eller rettere kompensere dem et stykke ad vejen – for de store virksomheder vil selv sagt altid have betydelige forspring særligt m.h.t. karriereveje, størrelsen af de faglige miljøer, internationalisering og mulig forskningstilknytning.

I foråret 2019 blotlagde de mange regionale møder i tilknytning til det nye erhvervsfremmesystem, at et centralt problem er selve oplevelsen af – forventningen om – ikke at kunne rekruttere de medarbejdergrupper, som man ønsker sig. Udsagn fra virksomheder pegede på, at ophobede erfaringer ofte sætter sig i pessimistiske forhåndsforventninger til rekrutteringsmulighederne, som i sig selv skaber en ond cirkel og mange tilbagemeldinger om "ubesatte stillinger". Det er i denne gråzone mellem de faktiske rekrutteringsvilkår, oplevede muligheder og potentielt foreliggende rekrutteringsalternativer, at Substitutionsprojektet skal finde sine ben m.h.t. allerede i den indledende fase at søge efter kompenserende mekanismer for SMV'er uden for universitetsbyerne.

Tankegangen i projektet er og har været, at man ved at blive væsentligt klogere på konkrete virksomheders præferencer og behov for højt uddannede eller specialiserede medarbejdere, senere kan give en bredere kreds af virksomheder indblik i mulige rekrutteringsalternativer, herunder nyuddannede fra videregående uddannelsesinstitutioner. Ved at stille op til interviews har virksomhederne i høj grad medvirket til, at vi er kommet langt tættere på at prioritere forslag til, inden for hvilke tematikker der er særligt brug for at udvikle et rådgivningsværktøj, som kan bruges af både mindre og større virksomheder i rekrutteringsfaser.

Siden har Coronakrisen i foråret 2020 rykket en del på problemstillingens aktuelle størrelsesorden. 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 digitalisering i alle typer aspekter og deres bidrag til mere sikre og ”nære” forsyningskæder, f.eks. i Europa, vil fremskynde de mindre virksomheders behov for professionalisering og andre typer kompetenceforsyning. Efter Coronakrisen er det derfor en afgørende krumtap at analysere ved helt nye data, hvordan substitutionspotentialerne fra de mange hundreder universitetsuddannelser kan udnyttes langt bedre. Dette vil også bidrage til at nedbringe den alt for høje dimittendledighed på mange områder.

1.2 Rapportens bidrag

I sagens natur er der her tale om et udviklingsprojekt, der kun kan nå frem til de rigtige konkrete værktøjer vedr. bredere rekrutteringspraksis og bedre samarbejde mellem aktørerne, virksomhederne, universiteterne og de nyuddannede, hvis de mest relevante partnere nu inddrages – også ud over de interessenter, der allerede er med i projektets styregruppe.

Vores erfaringer og findings fra projektets første faser vil nu blive delt med inviterede samarbejdspartnere og kommende nøgleaktører på universitets-, erhvervs- og arbejdsmarkedsområderne på møder i Aalborg ultimo august og primo september.

Derfor har vi i sommeren 2020 udvalgt en håndplukket række af interessenter inden for disse sektorer med udgangspunkt i de områder i Jylland, hvor udviklingsinitiativerne søges afprøvet i det kommende år. Ved forsknings- og erfaringsmæssig afdækning og ved interviews med virksomheder i Esbjerg og Skive er vi i første omgang blevet væsentligt klogere på virksomhedernes faktiske interne overvejelser ved ønske om nyrekruttering og ved deres formulering af ønsker/krav til kompetencer, uddannelsesbaggrunde og personlighed i stillingsopslag samt i deres valg af søgekanaler. Vi har nu interessante konklusioner og hypoteser om bl.a.:

- Forholdet mellem på den ene side ”den ideelle ønskeseddel” i stillingsopslagene og på den anden side ”pragmatismen” – altså hvordan man i praksis tilpasser disse ønsker/krav til personen, når man ser, hvad der er muligt at hente på markedet eller direkte fra uddannelsesstederne.
- Hvordan virksomhederne i praksis tilpasser kravene ved i en startfase ved ansættelse at have intensiv intern oplæring og supervision og dermed ”leve med” at erstatte en ønsket kompetenceprofil med en anden.
- Hvordan man ”omfordeler” opgaver blandt den eksisterende medarbejderbestand, når nyrekruttering er landet anderledes end oprindeligt forventet. Kan det gøres i større udstrækning?
- Om det herunder er eller vil være muligt at ”erstatte” (substituere) f.eks. mangel på faglært arbejdskraft med personer, der har gennemført en videregående uddannelse.

- Virksomhedernes behov for/interesse i at få større indblik i de kompetenceprofiler, der kommer ud fra de mange forskellige typer videregående uddannelser.
- Hvordan kompetenceforventningerne – og mixet af dem – konkret ser ud ved de tre sidste stillingsopslag, der var rettet mod specialiseret eller højt uddannet arbejdskraft.
- Om man kan pege på medarbejderprofiler, som man har taget ind i de senere år, der har en mere ultra-traditionel eller ”ny” kompetencebaggrund sammenlignet med de baggrunde, man normalt rekrutterer. Og hvad opgaveporteføljen er for disse medarbejdere.

1.3 Hvad er substitution?

Substitution som begreb er grundlæggende en økonomisk term, der er en beskrivelse af det fænomen og den dynamik, at en produktionsfaktor eller en vare kan erstattes af en anden enhed i produktionen eller forbruget. Inden for labour economics litteraturen og de økonomiske lærebøger bruges substitutionsbegrebet bl.a. til at begrebsliggøre og undersøge labour-capital substitution, som grundlæggende handler om, at man erstatter menneskelig arbejdskraft med maskiner/teknologi. Diskussionen om labour-capital substitution har fået en renæssance i forbindelse med digitalisering og AI. Forskellige studier peger på, at mange jobs og arbejdsfunktioner – også højt specialiserede – kan automatiseres som følge af nye digitale teknologier (Sloane et al. 2013).

Begrebet substitution bruges imidlertid oftere og oftere på arbejdsmarkedsområdet helt isoleret set til at beskrive den ”erstatning”, der kan komme, når en virksomhed overvejer og beslutter sig for en anden type arbejdskraft end den oprindeligt efterspurgte arbejdskraft. Det skal derfor præciseres, at substitution i dette projekts sammenhæng alene handler om labour-labour substitution, og at projektet adresserer dette pga. de strukturelle skævheder, der præger det danske arbejdsmarked.

De ”profilkarakteristika”, der oftest tænkes på til at bedømme, om der er tale om en ”anden type” (substituerende) arbejdskraft, er oftest:

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

Det mest dominerende parameter for analysen af, om der forekommer substitution, er formentlig den uddannelsesmæssige. Men de tre andre parametre indgår i karakteristikken, når virksomheder beskriver, hvilke forhold der kan få dem til at flytte eller erstatte deres konkrete efterspørgsel i større eller mindre omfang. Det er ikke gængs substitutionsforståelse, hvis en virksomhed ender med at ansætte en nyuddannet maskiningeniør i stedet for – som oprindeligt ønsket – en erfaren maskiningeniør. Men sådan en dynamik indeholder en bred substitutionsforståelse, selv om kernen – og fokus for dette projekt – er den eksterne, horisontale substitutionsforståelse, hvor der er en vis afstand mellem den oprindeligt efterspurgte arbejdskraft og de

uddannelsesmæssige karakteristika ved den person, der får jobbet. Disse begreber indkredses og beskrives nedenfor med eksempler.

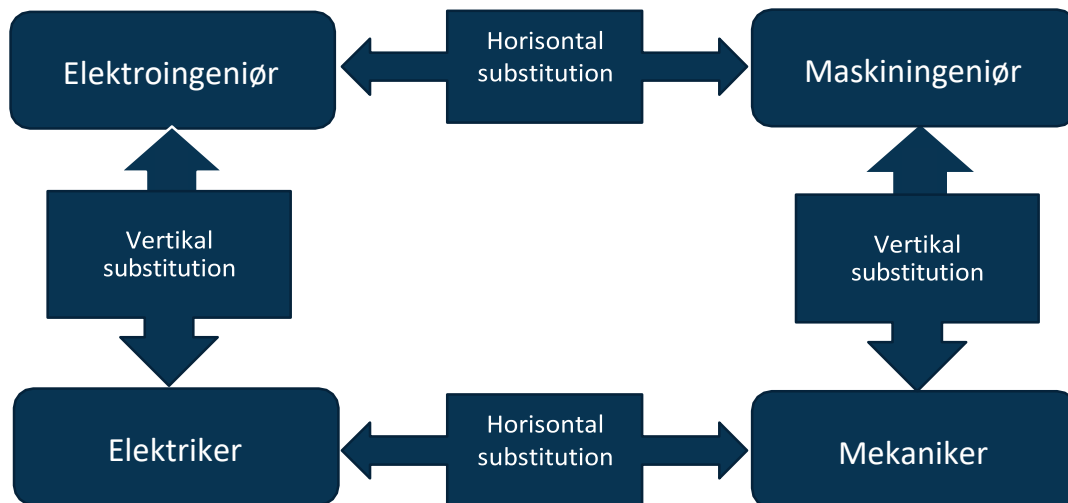
Horisontal og vertikal substitution

Substitution har både en *horisontal* og en *vertikal* dimension. Denne dimensionssondring er analytisk udledt efter interviews med virksomheder og artikler om substitution.

Den klareste horisontale mekanisme kan bedst beskrives ved at se på forskellige uddannelsestyper på samme niveau – f.eks. universiteternes kandidatuddannelser – hvor de forskellige familier af uddannelser f.eks. er tekniske, naturvidenskabelige, humanistiske, samfundsfaglige eller merkantile. Her vil der eksempelvis være sket en meget markant horisontal substitution, hvis besættelsen af den opslåede afdelingslederstilling i en produktionsvirksomhed i processen flytter sig fra en ønsket ingeniørbaggrund til at blive besat af en person med naturvidenskabelig eller merkantil kandidatbaggrund.

Den vertikale substitution handler om de bevægelser af de endelige jobbesættelser, der kan forekomme i op- eller nedadgående retning set i forhold til oprindeligt ønsket *uddannelsesniveau*. Det gælder eksempelvis, hvis en given opslået stilling som elektroingeniør ender med at blive besat af en person med elektriker- og installatørbaggrund. Og det gælder i den anden retning, hvis en given assistentstilling i en kommune ender med at blive besat af en person med akademisk baggrund.

Figur 1.1. Horisontal og vertikal substitution



I og med at kernefokus for nærværende projekt er en bredere adgang til højtuddannet – særlig nyuddannet – arbejdskraft, vil der i det empiriske og udviklingsmæssige arbejde ikke blive set nærmere på mekanismerne i den nederste del af figuren. Altså fra én type faglært til en anden.

Ekstern og intern substitution samt begrebet “substitutionsbredde”

De beskrevne eksempler viser alene typer af *ekstern substitution*, når en udefrakommende med atypisk baggrund besætter et opslået job, og der ikke rokeres rundt blandt de allerede ansatte medarbejdere.

Der er i virkeligheden også særdeles mange typer af *intern substitution*, hvor man omplacerer arbejdsopgaver mellem medarbejdere, så de samlede antal arbejdstimer optimeres, og så eksempelvis de særligt specialiserede opgaver koncentrerer hos medarbejdere med særlige kompetencer, som samtidig frigøres fra opgaver, som en bredere kreds kan varetage. Hvis der alene bliver tale om intern substitution, uden at der samtidig sker en ekstern rekruttering, vil dette projekt ikke omhandle disse processer empirisk eller teoretisk, fordi projektets opdrag er koblet til virksomhedernes potentialer for en bredere ekstern rekruttering.

Oftest er der ved jobbesættelser imidlertid tale om en *kobling mellem intern og ekstern substitution* enten forud for beslutningen om en rekruttering eller ved de nødvendige opgaverokader, når man efterfølgende kan konstatere, at den ansatte ikke kan varetage alle opgavetyper umiddelbart. Denne kobling mellem intern og ekstern substitution er særdeles interessant for projektet, da evnerne og mulighederne for en efterfølgende intern rokade af opgavefordeling logisk vil være en af de vigtige faktorer for, om virksomhederne er eller kan være mere åbne over for en ekstern rekruttering med en vis "substitutionsbredde".

Med begrebet substitutionsbredde forstår vi den relative "afstand" mellem oprindeligt formulerede kvalifikationskrav og den kvalifikationsprofil, der ender med at få jobbet. Typisk afstand eller "bredde" rent uddannelsesmæssigt. Eksempelvis kan der siges at være relativt kort afstand mellem en merkantil og en almen økonom, mens der kan siges at være en stor substitutionsbredde mellem ønsket om en afsætningsøkonom og en forvaltningsuddannet universitetskandidat.

Projektet interesserer sig i sagens natur i særlig grad for mulighederne for horisontal ekstern substitution med en substitutionsbredde over det minimale, fordi sidstnævnte vurderes at være mest ukompliceret for virksomheden. Og jo større substitutionsbredde, desto større behov for tilknyttet intern substitution og efterfølgende oplæring/onboarding.

1.4 Substitution i praksis

På mikroplan – virksomheds- og rekrutteringsniveauet – er der således utallige varianter af dynamikker, der udgøres af de mange forskellige kombinationer af tandhjul i de processer, der fører frem til en erstatning af en type arbejdskraft med en anden. En række af disse dynamikker er så indarbejdede og dagligdags, at ingen i virkeligheden vil kalde det substitution, men blot løbende tilpasning, medarbejderudvikling, oplæring og fleksibilitet. Imidlertid er kendskabet til disse interne tandhjul også helt afgørende for at forstå de interne fleksibilitetsmekanismer, der knytter sig til substitution, eller til at man i virksomheden undlader at besætte et givet job ved at indrette organiseringen anderledes.

Når alle disse dimensioner er oplyst, er det imidlertid afgørende at nå ind til kernen af substitutionsforståelsen mht. virksomhedernes arbejdskraftbehov. Hele projektets rationale – set fra makroniveau – er at undersøge *betingelserne for substitution* ved at se på dels den nuværende praksis hos forskellige typer virksomheder, dels *behovene for at udvikle virksomhedsrettede værktøjer*, der gør mødet mellem virksomheder og kandidater endnu mere fleksible, bredere og gennemsigtige på tværs af uddannelseskategorier.

I *kernen* må der derfor ligge et hovedfokus på en dyb forståelse af koblingen mellem disse deltemaer:

- Virksomhedernes motivation for og vilje til at "kigge bredere" og rekruttere bredere ved knaphed på højtuddannet arbejdskraft
- Det tilgængelige informations- og vidensniveau om kandidatmuligheder fra beslægtede eller andre uddannelsesområder
- Kandidaternes egen forståelse for mulighederne for at opleve sig som kvalificerede til de opslåede job – matchmøderne eller kommer vi til at se "at parterne møder ikke hinanden"
- De nødvendige og mulige "substitutionsfaser" i overgangene fra jobopslag med den absolutte ønskeliste, over kandidatbaggrunde, til en bredere orientering, alternativt at opgive rekruttering
- Undersøgelse af "positiv afvigelse" – altså cases, hvor virksomhederne faktisk endte med at rekruttere atypisk – ikke mindst hvor der var en særlig, større substitutionsbredde
- Mulighederne for "intern substitution" i forbindelse med accept af bredere rekrutteringspraksis
- Oplæringskravene ved bred substitution.

Denne kerne kan også forstås ved at se analytisk på svarmulighederne i de kvartalsmæssige statslige arbejdskraftmangelsurveys, særligt STAR's rekrutteringssurvey, hvor virksomhederne har følgende tre svarmuligheder:

1. Vi fik den type arbejdskraft vi søgte
2. Vi fandt medarbejdere med en anden baggrund end vi søgte i jobopslaget
3. Vi opgav at besætte stillingen.

I et makroperspektiv er det klart, at noget af det centrale i projektet er at nedbringe andelen af virksomheder, der sætter kryds ved den tredje svarkategori. Det kan ske ved at hæve andelen, der har fået aktuelle positive erfaringer, der gør det muligt at sætte kryds i 1 eller 2.

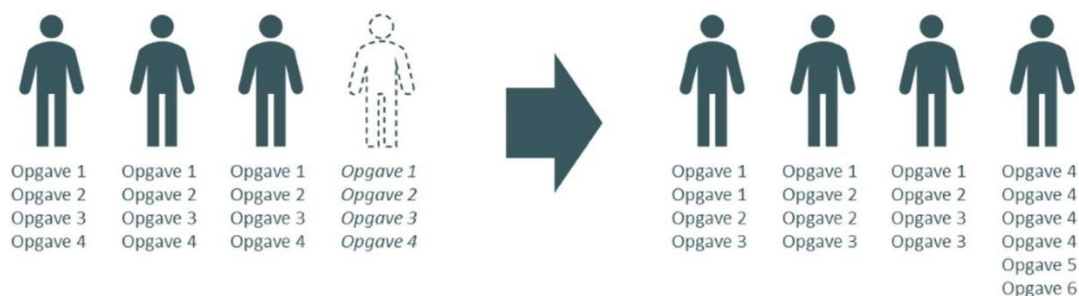
Ved at se på de tre svarmuligheder kan man også udlede en positiv og en negativ substitutionsforståelse.

Negativt at der ikke er tale om substitution, hvis det har været svarmulighed 1 eller 3. Men samtidig kan der sagtens ligge et meget stort substitutionspotentiale i de cases, hvor virksomheden opgav at besætte stillingen. Vi skal blot blive meget klogere på, hvor langt i overvejelsen om mulige alternativer virksomhederne kom. Eller om de opgav a priori, når de skuffede gennemgik ansøgerbunken og gennemførte forgæves samtaler. Derfor er substitutionsfaserne – herunder de mulige og mest farbare veje til at komme langt og helst i mål hen imod den mere konstruktive kategori, hvor der har fundet substitution sted – så vigtige at analysere, kortlægge og forstå med henblik på at gøre vejene mere gennemsigtige og tilgængelige.

Positivt afgrænset kan vi se, at faktisk substitution må ligge inden for de cases, der ligger under svarmulighed 2. Velvidende at ikke alle de rekrutteringer, der må ligge her, kan karakteriseres som "kerne-substitution" – altså match med en vis substitutionsbredde. Det at give køb på erfaringskravet, et bestemt systemkendskabsønske eller et særligt fortroligt forhåndskendskab til delbranchen kan være en så marginal substitution, at den ikke er af væsentlig interesse for dette projekt.

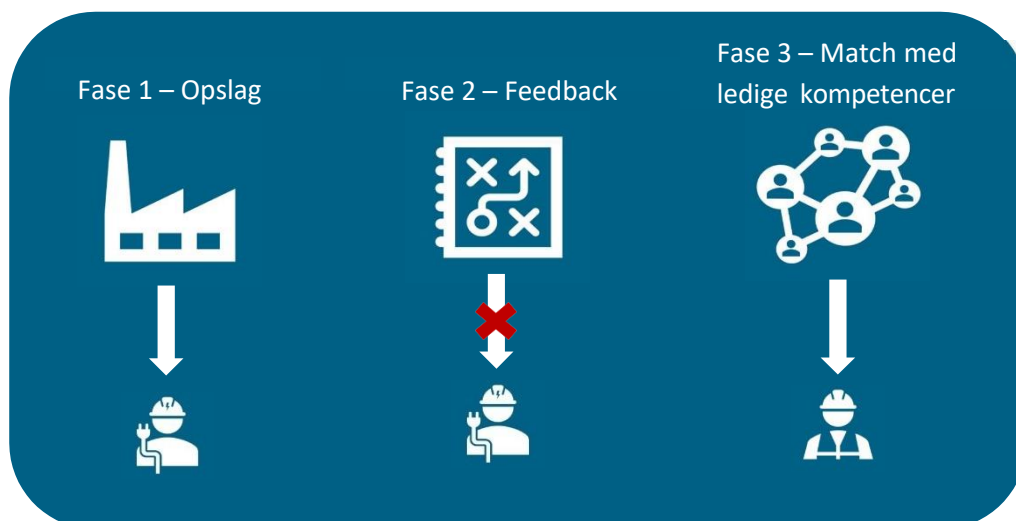
Omvendt har vi stor interesse for mulig forekomst af en substitutionsmetode, der kobler intern og ekstern substitution og dermed udvider virksomhedens fleksibilitetsmuligheder. Den kan overordnet beskrives således:

Figur 1.2. 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 (Pluss et al. 2019).

Figur 1.3. Substitution i rekrutteringsproces



Rekrutteringsprocessen, som indeholder potentiale for substitution, er i ovenstående figur inddelt i tre faser. For at forstå, hvor i et rekrutteringsforløb udfordringerne for virksomhederne ligger, og hvorvidt potentialet for substitution bliver afsøgt godt nok, er det afgørende at have et processuelt overblik, der kan bidrage til en bedre kobling af de gennemgåede begreber inden for substitution til rekruttering i praksis.

I "Fase 1 – Opslag" er det formuleringen af virksomhedens ønsker til en ny medarbejder, der er i fokus. Hvor meget begrænser de formulerede ønsker til kompetencer det potentielle ansøgerfelt i forhold til virksomhedens reelle behov for arbejdskraft? Her er det vigtigt at forstå, hvilke tanker virksomheden gør sig, når de formulerer stillingsopslag, og hvor gode de er til at indtænke fordele og ulemper ved at formulere opslaget ud fra den ideelle kandidat.

I "Fase 2 – Feedback" er det virksomhedens oplevelse af afstanden fra den ideelle kandidat til den reelle kandidat i ansøgerfeltet, som er i fokus. Det er ofte her, potentialet for at øge virksomhedens åbenhed over for substitution som metode til at øge rekrutteringsgraden er størst.

"Fase 3 – Match med ledige kompetencer" indeholder selve substitutionsfasen, som indtræffer, såfremt afstanden mellem ideel og reel kandidat til jobbet fører til, at virksomheden ikke rekrutterer nogen kandidat som resultat af deres opslag, men arbejder videre med at finde kompetencer på arbejdsmarkedet, der kan løfte virksomhedens samlede produktivitet. Hvis denne tredje fase skal nås, er det derfor afgørende, hvordan de to første faser udspiller sig og opleves af virksomheden, herunder hvilken pragmatisme og åbenhed for at prøve nye kompetencer af i virksomheden der er til stede. Vores interesse for koblingen mellem substitutionsbredde og faserne i substitutionsprocesser er sammen med blikket på erfaringerne med selve substitutionsresultatet dermed absolut i centrum. Her er det afgørende at komme dybere i forholdet mellem "vil" og "kan" i forståelsen af virksomhedernes substitutionsmuligheder og substitutionsvillighed (interesse). Det kan også udtrykkes som villighed til i større eller mindre grad at gå på kompromis med forventningerne.

1.5 Opsamling

Opsummerende kan vi derfor fastslå, at projektets primære hovedfokus er den eksterne, horisontale substitution samt koblinger (og mulige koblinger) mellem ekstern substitution og intern substitution, jf. figurer ovenfor.

I den absolutte kerne af disse substitutionsmuligheder ligger en hovedinteresse for, at flere virksomheder ved sådanne udvidelser af den funktionelle fleksibilitet kan udnytte at få adgang til nyuddannet, højtuddannet arbejdskraft fra universiteter mv.

Ved at forstå og kortlægge virksomheders nuværende praksis og syn på substitution får man ligeledes øje på de mulige logiske og mentale barrierer, der i virksomhedernes perspektiv er for at udvide substitutionsbredden ved knaphed på forskellige typer kvalificeret arbejdskraft. Det forventes, at disse barriereanalyser i langt højere grad vil forstærke blikket for, hvilke faser der indgår – eller må indgå – i forløbet frem mod en mere utraditionel rekruttering.

Denne forståelse kan være et nødvendigt fundament for at udvikle antagelser om, hvilke typer støtteværktøjer særligt de mindre og mellemstore virksomheder vil kunne få glæde af i bestræbelserne på at udvide deres rekrutteringspotentialer.

2 SUBSTITUTION I PRAKSIS – UDVALGTE VIRKSOMHEDER I SKIVE OG ESBJERG

Med særlig bistand fra Business Skive og Business Esbjerg blev der i de første måneder af 2020 udvalgt og gennemført interviews med udvalgte private virksomheder i de to lokalområder. Det var en fælles udfordring at finde frem til virksomheder og ledere, der havde en betydelig erfaring med og refleksion i forhold til substitution og alternative rekrutteringsovervejelser.

Det lykkedes i høj grad, men det skal understreges, at der ikke er tilstræbt noget medianbillede i forhold til, hvordan små og mellemstore virksomheder generelt tænker substitution. Vi er sikre på, at refleksionsniveauet hos de udvalgte virksomheder – og deres ledere/HR – ligger højt over den gennemsnitlige SMV m.h.t. dette, og det har været både tilsigtet og nødvendigt for at komme dybere i den praktiske vurdering af substitutionsmulighedernes mange dimensioner og facetter.

Hertil kommer, at de gennemførte interviews altid indeholder mindst én dobbelthed i de fortællinger og opfattelser, vi fik med hjem. Nemlig både et billede af virksomhedens normale praksis og filosofi – også med gennemgang af udvalgte konkrete og nyere stillingsopslag – og et billede af virksomhedens ambitioner m.h.t. en mere ”moderne” og personafhængig rekrutteringspraksis i de kommende år. Det betød eksempelvis, at interviewpersonerne også udviste oprigtighed om, at der godt kunne være forskelle internt i virksomheden mellem driftslederes krav i opslag og rekruttering og det tilsvarende syn hos HR eller topledelsen. I praksis er mange stillingsopslag derfor både et ”kompromis” og en ”fællesmængde”, der ofte fører til, at opslagene er overfyldte og ikke-prioriterede m.h.t. krav og forventninger. Det vender vi tilbage til.

Den anvendte interviewguide fremgår af denne rapportes bilag 1. Vi kom rundt om alle aspekter, men hver gang blev der reelt tale om en analytisk samtale med interviewpersonerne, som kom endnu dybere i udredning af praksis og ambitioner m.h.t. rekruttering af højtuddannede.

I Skive udførte vi seks virksomhedsinterviews, der udgør første del af rapportens virksomhedsnære empiri. I Esbjerg udførte vi to virksomhedsinterviews og et opsamlende interview i Jobcenter Esbjerg, som gav overblik over Esbjerg-virksomhederne. Transskriptionen af interviews vil i de følgende to afsnit (Interviewanalyse Skive og Interviewanalyse Esbjerg) blive analyseret med henblik på at afsøge virksomhedernes oplevelser af behov, muligheder og udfordringer for substitution. Baggrunden, hvorfra interviewspørgsmålenes tematik udspringer, er bygget på en række diskussioner i udviklingsgruppen ud fra deltagernes egne erfaringer og arbejdsmarkedsteoretiske fundament. Der trækkes også på litteratur og viden om substitution, alternative ansættelser, virksomhedstyper, særlige kendetegn ved det danske arbejdsmarked og tidligere erfaringer med forskellige typer rekrutteringssamarbejder. Det overordnede undersøgelsesspørgsmål, som vi forsøger at svare på, er, hvad et værktøj skal indeholde for at lette rekrutteringen til stillinger med høje kvalifikationskrav. Analysen vil afspejle den læring, som er opnået undervejs, og den er derfor skrevet med samme kronologi som de udførte interviews.

Det er vores forforståelse, at nogle af de problemer, virksomheder kan have med at rekruttere højt kvalificeret arbejdskraft, kan udspringe fra en dvælen i den første rekrutteringsfase. Konkrete eksempler på dette kan være hårde kompetencekrav i stillingsannoncer eller modvilje i forhold til ansvarsoverdragelse. Der kan være mange grunde til, at virksomheder forbliver i fase 1:

- Virksomheden kan have nogle urealiserede behov, som kan opstå som følge af vækst eller indtræden på nye markeder
- Måske oplever virksomheden ikke, at den har de nødvendige ressourcer, der skal til for at fokusere på HR
- Det kan også være, at virksomheden opgiver søgningen eller ikke ved, hvordan den skal komme videre, selvom den er klar over, at den mangler kompetencer.

2.1 Interviewanalyse Skive

Greenlab

Interviewet på Greenlab var det første i rækken. Under interviewet blev det klart, at der var nogle grundlæggende dele af vores forforståelse, der skulle genovervejes. Greenlabs syn på uddannelser og kompetencer adskiller sig efter eget udsagn fra det, de kalder en klassisk dansk kassetænkende tankegang.

For Greenlab betyder det, at der ikke i så høj grad bliver skelet til navnet på din uddannelse. I stedet er gennemførslen af uddannelsen i sig selv et signal til virksomheden om, at personen har nogle generelle kompetencer, der kan bruges. Derudover vægtes i højere grad drive, personlige resultater og interesse for virksomheden samt ønsket om og potentialet for at udvikle sig sammen med virksomheden. Greenlab laver praktikforløb, der er skræddersyede til de personer, der får praktiken, i stedet for at have faste krav til, hvordan en ansøgerprofil skal se ud.

Udfordringer

Greenlabs consortium developer har selv arbejdet med problematikken omkring SMV'ers rekruttering i løbet af sit arbejdsliv. Hun har derfor en række eksempler på, hvilke udfordringer der kan være.

I interviewet anslås en kønsproblematik. Det kan være svært at finde kvinder under rekruttering, fordi kvinder typisk er mere tilbageholdende med at søge, hvis de ikke lever op til alle de krav, stillingsopslaget angiver. Til gengæld oplever Greenlab, at særligt midaldrende mænd kan have en kompetencemæssig selv-

GREENLAB

Branche: Erhvervsfremme, administration og energioptimering.

Antal medarbejdere: 10

Adresse: Kåstrupvej 22, 7860 Spøttrup

Dato & tidspunkt for interview: 26.02.20 kl. 09:00-10:30

Interviewpersoner: Theaa Lyng Thomasen (Consortium Developer) & Annette Vestergaard Christensen (Finance and Admin Director)

Hjemmeside: <https://www.greenlab.dk/>

Beskrivelse: Greenlab A/S er vært for en innovativ erhvervspark, hvor virksomhederne udvikler og producerer bæredygtige teknologier. Virksomheden laver datadrevne energioptimeringsløsninger og har en unik patenteret energifordelingsmekanisme, som omfordeler overskydende energi mellem erhvervsparksvirksomhederne kaldet SymbiosisNet. Virksomheden og samarbejdet er opstået som følge af privat/offentlig samskabelse, hvor ambitionen er at være i front, når det gælder udviklingen af bæredygtige alternativer til fossile brændstoffer.

overvurderende tilgang til, hvornår det er realistisk at søge en stilling. En anden problemstilling er, at Greenlab og andre innovative virksomheder oplever, at uddannelsessystemet ikke følger med arbejdsmarkedets behov. Derfor er de nødt til at finde løsninger i form af efter- og videreuddannelse eller samarbejder med uddannelsesinstitutioner om at tilpasse uddannelser til nye tendenser og konkrete behov på arbejdsmarkedet.

Fasetankegangen, som lå i Substitutionsprojektet, kan være det forkerte fokus. Her anslås i stedet, at en idealtypisk moderne åben kreativ virksomhed allerede fra starten af har det brede perspektiv i søgningen efter kandidater. Fasetankegangen er i højere grad anvendelig, når man tænker i mere klassiske SMV'er. Her er der givetvis tale om en dikotomi, hvor der findes en lang række af mellemløst mellem det helt åbne i den meget moderne virksomhed og det helt lukkede i den mere klassiske virksomhed. I den idealtypiske moderne virksomhed vil fasetænkningen være helt opløst og erstattet af en åben rekrutteringspraksis, hvor der tænkes i adaptive løsninger, herunder intern kvalitativ fleksibilitet. Det vurderes, at projektet indledningsvist vil have større succes, hvis det fokuserer på innovations HR i stedet for replacement.

Løsningsmuligheder

Virksomheden skal langsomt lære, at akademikere kan skabe værditilførsel. Hun nævner, at konkrete beskrivelser af problemer, som virksomheden har samt hvordan en akademiker kan løse dem, hjælper. Hun siger også, at det hjælper, hvis det er muligt at skabe tryghed og tillid. Dette kan eksempelvis være i form af kendskab til ansøgeren eller til den person, der formidler kontakten mellem virksomhed og nyuddannet.

Greenlab giver udtryk for at have en generel åbenhed i forhold til intern fleksibilitet som middel til at skabe plads til nyansættelser, hvor der kan være brug for at justere for kompetencer. De har også interesse for konsulentbistand til at åbne stillingsopslag og justere kompetencekrav. De mener desuden, at erhvervsparkens virksomheder vil opleve en central onboardingfunktion som en værditilførsel. Greenlab vurderer, at en onboardingfunktion kan reducere en virksomheds kritiske masse i antallet af ansatte for, hvornår alternative åbne rekrutteringer kan tænkes ind i virksomhedens strategi. Det diskuteres også, at der er andre faktorer, der spiller ind her – eksempelvis om der er tale om en produktionsvirksomhed eller en mere innovativ virksomhed, hvor den sidstnævnte typisk vil have en lavere kritisk masse.

Opsummering

- Vores forforståelse har ændret sig, hvilket kommer til udtryk i den nye dimension 'modernitet'.
- Den idealtypiske moderne tilgang vægter personlighed, drive og kemi hos ansøgeren og er receptiv for talenter med utraditionelle uddannelsesbaggrunde.
- Virksomheden har et andet sprog om kompetencer end uddannelsesinstitutionerne. Et sprog, der tematiserer det reflektive og udviklingsorienterede fremfor det formelt deklarative.
- Fasetankegangen er stadig relevant for forståelsen, når man bevæger sig fra den idealtypiske moderne flydende tilgang til rekruttering og mod den mere klassiske.
- Vi fik desuden præsenteret en kønsproblematik, hvor kvinder stiller højere krav til sig selv, før de søger en stilling, end særligt midaldrende mænd.

Rito

Mødet med Rito var helt overordnet kontrasterende i forhold til Greenlab-erfaringen. Vores forståelse er ændret af den meget innovative virksomhedskonstruktion og rekrutteringsperspektiv. Derfor er vi gået fra kun at tænke på fase et og to i rekrutteringen, til også at have øje for den åbne, flydende og moderne tilgang til rekruttering.

Udfordringer

Rito er en ejerledet virksomhed, som står over for udfordringer ved at have nået en størrelse og vækst, der stiller nye krav til ledelsen. Virksomhedens daglige leder giver udtryk for, at der mangler nogle kompetencer i virksomheden til at komme over den tærskel, herunder udfordringer ved indtræden på nye markeder.

RITO

Branche: E-handel med hobbyartikler, herunder særligt garn.

Antal medarbejdere: 23

Adresse: Gyrovej 1, 7800 Skive

Dato & tidspunkt for interview: 26-02-20 kl. 11:00-12:30

Interviewpersoner: Morten Riisgaard (Daglig leder)

Hjemmeside: <https://rito.dk/>

Beskrivelse: Rito er en ejerledet e-handelsvirksomhed, der startede som en online garnbutik, men siden har udvidet sortimentet for at ramme et bredere forbrugersegment. Virksomheden er seks år gammel og har vundet en række priser, herunder Børsens Gazelle i september 2019.

Disse kan være sproglige eller skyldes manglende forhåndskendskab til de nye større markeder. Virksomheden er så presset af driftsopgaver, at der ikke er overskud til at danne sig et overblik over større omlægninger i rekrutteringsstrategien. Derfor har den heller ikke en struktureret vækststrategi, der rækker længere frem end et år.

Flere af de ting, vi lærte om SMV'er, der havde svært ved at åbne sig for akademikere eller lignende, finder vi hos Rito. Virksomheden befinder sig i den fasetankegang, der kendetegner de klassiske SMV'er. Ansvarsfralæggelse er en udfordring for ejerlederen. Dette kommer bl.a. til udtryk ved konkrete formuleringer i stilingsopslag, som indikerer, at der ikke er tale om en egentlig lederstilling. Opslagene er relativt lukkede, og der er en række krav om kompetencer og erfaring, der gør, at det er svært for virksomheden at finde den rette medarbejder. Manglende økonomiske incitamenter og en usikker ansættelseskontrakt komplicerer dette forhold yderligere. Virksomheden er derfor frustreret, fordi den står på tærsklen til at få foden indenfor på det store tyske marked uden at være rustet til det på personalefronten.

Vi finder her en række problematikker, som svarer til vores indledende forforståelse. Virksomheden har problemer med fastholdelse, fordi de unges ambitioner ofte ligger over, hvad denne virksomhed kan tilbyde dem i form af løn og personlig udvikling. En naturlig konsekvens af dette er, at de ikke kan fastholde og udvikle talenter. I stedet vil disse benytte virksomheden som en midlertidig løsning eller springbræt til en mere attraktiv arbejdssituation. Virksomheden oplever, at uddannelsessystemet ikke i tilstrækkelig grad følger med branchens behov. Den begrænsede HR-aktivitet forårsager, at virksomheden slet ikke har et overblik over, hvilke uddannelser de skal kigge efter, hvis de skal ansætte nyuddannede akademikere til at varetage nogen af de nye opgaver, der er opstået behov for.

Løsningsmuligheder

Rito har ved at fastlåse sig selv i en forholdsvis rigid fasetankegang sat sig selv i en situation, hvor den tørster efter nye kræfter. Indre modstand mod at komme i fase to besværliggør overgangen til at gøre sin

tilstedeværelse gældende på vigtige europæiske markeder. Nogle af de ting, vi lærte hos Greenlab med hensyn til, hvad der kan få SMV'er til at rekruttere alternativt, bliver også nævnt af interviewpersonen fra Rito. Han siger, at hvis folk, som ejerlederen respekterede professionelt, fortalte ham, at der var en økonomisk gevinst ved at deltage i samarbejde eller modtage konsulentbistand til rekruttering, ville han være mere tilbøjelig til at deltage selv.

Det vil sige, at den tillidsskabelse, som dette kræver i denne virksomheds tilfælde, skal være succesfulde profiler i det private, gerne andre iværksættere. Andre løsningsforslag, som kommer frem, er bistand til sproglige justeringer og prioritering af stillingsopslag samt bedre formidling om, hvad de nyuddannede kan bidrage med. Dette kunne være gennem traineeforløb. Det kræver dog, at der er villighed til at tænke mere langsigtet, hvis det skal kongruere med projektets sporjustering mod en mere innovativ tilgang til HR og væk fra replacement tankegangen.

Overordnet giver interviewet det indtryk, at vi her har at gøre med en modpol til Greenlabs meget åbne og flydende tilgang til HR og virksomhedsdrift. Virksomheden har geografien imod sig, og den bruger samtidig alle menneskelige ressourcer på den daglige drift og har derfor ikke overskud til at lægge en solid strategi. Derfor kan den få svært ved at konkurrere om de unge talenter, hvis den ikke fornyr sig.

Opsummering

Den ejerledede virksomhed lever op til de erfaringer, som bl.a. Akademikerkampagnen har gjort om bl.a. rigiditet og uvilje til ansvarsoverdragelse. Der er kræfter i virksomheden, der ønsker fornyelse, men det er tilsyneladende en svær proces for virksomheden. Under interviewet diskuteres en række mulige løsninger på rekrutteringsproblematikken. Herunder:

- Højere løn til et talent med de rette kompetencer
- Tillidsskabelse gennem netværk/professionel respekt
- Sproglige justeringer og prioritering af opslag og traineeforløb.

Rito er det foreløbige eksempel på en virksomhed, der ligger i den modsatte ende af Greenlab i modernitetsdimensionen.

DEIF

HR-chefen havde en tydelig forståelse for de erfaringer, de to indledende interviews gav os. Hun fortalte, at der på arbejdsmarkedet generelt og i DEIF var en udvikling mod en mere åben tilgang til rekruttering. HR-afdelingen vægter i højere grad personlige kompetencer og talent frem for formelle titler. Hun slog også flere gange fast, at interessen for en ansættelse kan opstå spontan som en effekt af at møde en engageret talentfuld person. De formelle forudsætninger for at blive ansat i en stilling er ikke altafgørende. Interviewpersonen giver også eksempler på ansættelser og overvejelser om ansættelser, hvor personen ikke har været formelt rustet til en stilling, herunder en enkelt topstilling.

Virksomheden er i en mellemposition mellem Greenlab og Rito. Den starter i fase 1, men bevæger sig hurtigt til fase 2. I forhold til stillingsopslagene er der en intern dialog i firmaet mellem HR og den ansættende

afdeling i forhold til nye ansættelser. Afdelingerne har ofte en mindre flydende/moderne tilgang til rekruttering, men HR bløder op for kravene gennem dialog og justering af formuleringer.

Udfordringer

I dette interview kom det frem, at DEIF oplevede uddannelserne som uigennemsigtige. Interviewet berørte også kontaktheden mellem virksomhed og nyuddannede. Praktikforløb blev fremhævet som et godt rekrutteringsmiddel. Måske særligt, fordi interessen for alternative ansættelser kan opstå ved personlige møder. Virksomheden er villig til at lave nogle interne omrokninger, som kan skabe plads til eksempelvis nyuddannede profiler. DEIF gav også udtryk for, at der foregår en vægtning mellem drive og personlighed overfor konkrete kompetencer. Dette er også et godt eksempel på en midterposition mellem den moderne flydende og den klassiske solide struktur i rekrutteringen. DEIF tænker, at samarbejde med enkeltmandsvirksomheder kan være en løsning, hvis man mangler konkrete kompetencer i virksomheden. Hun siger, at talentfulde med selvlærte eller alternative uddannelsesbaggrunde ofte starter egen virksomhed. Dette kan skabe grobund for en anden type løsninger end klassisk rekruttering. Kønsproblematikken bliver også berørt. Interviewpersonen har samme erfaringer som Greenlab og siger, at det er særligt svært at finde kvinder til specialiststillinger.

DEIF

Branche: Fremstilling af måleudstyr til energioptimering, navigation og kontrol.

Antal medarbejdere: 359

Adresse: Frisenborgvej 33, 7800 Skive

Dato & tidspunkt for interview: 05-03-2020 kl. 08:30-10:00

Interviewpersoner: Marjanne Grønhøj (Senior vice president, HR)

Hjemmeside: <https://www.deif.dk/>

Beskrivelse: DEIF er en dansk virksomhed, der ejes af grundlæggerens søn. Den blev grundlagt i 1933, hvor den producerede elektromagnetisk måleudstyr. I 1990'erne gennemgik DEIF en omsiggribende forandring, hvor den begyndte at outsource produktionen, mens den beholdt udviklingen i Danmark. I dag laver DEIF avanceret elektronisk måleudstyr til bl.a. skibsfarten.

Lokal bosætningsmæssig onboarding i form af KIS-huset berøres som noget centralt for byer, der ligger et stykke vej fra universitetsbyerne. Der tales om, at en udvidelse af den type ordning kan gøre det mere attraktivt at arbejde i Skive for unge talenter, særligt i onboardingperioden. Det bliver klart, at det er en ressourcemæssig udfordring for mindre virksomheder at gøre sig tilstrækkeligt interessante i forbindelse med eksempelvis karrieredage.

Løsningsmuligheder

Egnsspecifikke netværkssamarbejder for virksomheder kan være en løsning. Netværkstankegangen ses også i et bredere perspektiv som en løsning. Det er omkostningsreducerende i forhold til kontaktskabelse, rekruttering og fastholdelse. Særligt mindre virksomheder, som ikke har store ressourcer til HR eller et kendt brand, kan have gavn af et sådant samarbejde. Dette er vigtigt, fordi det fremgår af interviewet, at det er i mødet, rekrutteringsinteressen opstår. Facilitering af øgede kontaktheder og frekvens kan derfor medvirke til at skabe gensidigt kendskab og interesse. Det bliver desuden diskuteret, om det kan skabe en synergieffekt i området, hvis virksomhederne havde en mere åben rekrutteringspraksis. Interviewpersonen oplever, at det kan være svært at tiltrække talenter, hvis virksomheden ikke er god nok til at markedsføre sig selv overfor dem som et sted, hvor de kan udvikle sig personligt og gøre karriere. Interviewpersonen mener desuden, at arbejdsmarkedet bevæger sig i en retning, hvor globalt udsyn, digitalisering og kommunikativ udadvendthed kommer til at spille større roller i fremtiden.

Opsummering

- Virksomheden har en mellemposition med hensyn til rekrutteringspositioner, moderne/klassisk.
- Kønsproblematikken fra tidligere blev understøttet, og det samme gjorde oplevelsen af uddannelsernes uigennemsigthed.
- Manglende erfaring blev i den forbindelse også nævnt som en faktor, der kan påvirke personer til at søge uden om opslag med høje krav.
- Møder mellem virksomheden og talenter kan skabe interesse for substitution.
- Derfor er kontakthedeøgende tiltag vigtige.
- Netværk kan reducere omkostninger for onboarding og branding hos nyuddannede.

Landbo Limfjord

Mødet med Landbo Limfjord understøttede en del af vores nye forståelse og tilføjede nogle nuancer undervejs. Virksomheden befinder sig et sted mellem de to yderpositioner moderne/klas-sisk, som foreløbig er repræsenteret af henholds-vis Greenlab og Rito. Interviewpersonen vægtede personlig kemi og kompetencer over formelle pa-pirer. Virksomheden har på samme måde som DEIF erfaring med intern substitution for at skabe plads til en alternativ rekruttering.

Læring foregår primært under arbejde, og kursus-aktivitet nedprioriteres derfor. Praktikophold er den mest anvendte form for rekruttering af nyuddannede, og virksomheden er meget grundig med denne proces, da det er meningen, at de fleste praktikker skal udmunde i videre samarbejde.

Udfordringer

Interviewet gør det klart, at en del udfordringer går igen i forhold til rekruttering, herunder geografi, udbud af specialiseret arbejdskraft, gennemsigthed af uddannelser og branding. Det er desuden et gennemgående tema, at de mere åbne virksomheder ikke har så store udfordringer med rekruttering. Der dukker dog også ting op under interviewet, der føjer noget til vores forståelse.

Virksomheden har før haft gode erfaringer med samarbejder, der har ført til en bedre forståelse af uddan-nelser. HR-afdelingen benytter sig af et HR "intranet" i virksomheden, hvor alle medarbejders kontakthede anvendes som rekrutteringsværktøj. Dette understøtter vores forståelse, at kontaktheden mellem virksom-heder og nyuddannede er vigtig. De nyuddannedes manglende viden om arbejdsmarkedet opleves som en udfordring. De ved ikke, hvad de kan, eller hvordan de skal beskrive deres kompetencer. Interviewpersonen har gode erfaringer med nyuddannede fra videregående uddannelser, fordi de kan tilegne sig kompleks viden og tilpasse sig et nyt miljø hurtigt. Hun lægger desuden særlig vægt på, at studerende fra AAU har ekstra kompetencer med, fordi universitetet har stort fokus på problembaseret læring.

LANDBO LIMFJORD

Branche: Konsulentfirma

Antal medarbejdere: 75

Adresse: Resenvej 85, 7800 Skive

Dato & tidspunkt for interview: 06-03-20 kl. 08:30-10:00

Interviewpersoner: Lillian Hundahl (HR-udviklingschef)

Hjemmeside: <https://www.landbo-limfjord.dk>

Beskrivelse: Landbo Limfjord er en virksomhed, der har bevæget sig fra at levere rådgivning til landbrug om alt fra revision til svineavl til nu også at betjene en bredere kreds af virksomheder. Virksomheden servicerer mange forskellige størrelser og typer af landbrug, fra de helt små nicher til stordriftsbrug.

Løsningsmuligheder

De generelle løsningstyper, der foreslås, er også tilsvarende foregående interviews. Herunder en større kontaktflade. Virksomheden vurderer, at HR-netværk godt kan tænkes ind i konkrete løsninger i forhold til at ruste de unge bedre til arbejdsmarkedet. Dette kan være med til at skabe en forståelse for arbejdsmarkedet og et fælles sprog om de krav, der stilles. Det kan også give direkte adgang til den personlige kontakt til de studerende, som kan føre til ansættelser af unge talenter eller praktikker. Jobcentret har det første år en laissez faire-tilgang til de lediges jobsøgning.

Her kunne en løsningsmulighed være en mere klar kommunikation om, hvor der findes virksomheder med en åben rekrutteringspraksis. Virksomhedskultur og medarbejdertrivsel bliver omtalt som et konkurrenceparameter. Det nævnes som nogen af grundene til, at virksomheden har succes med at rekruttere og fastholde dygtige folk. Landbo Limfjord har ligesom DEIF en dialogisk ansættelsesprocedure. Dette kan være kendetegnende for den overvejende moderne rekrutteringspraksis.

Opsummering

- Åbenhed i rekrutteringen er et konkurrenceparameter, når en virksomheds talentmasse skal øges.
- Ekstern hjælp til smidigere onboarding ses af virksomhederne som en værditilførsel.
- Netværk af både intern og ekstern karakter øger virksomhedens chancer for at rekruttere succesfuldt.
- Derfor bør netværkstankegangen udvides og udvikles som en del af substitutionsværktøjet.
- HR-netværk kan være en ressource, der kan benyttes til at skabe et fælles sprog og en forståelse hos de nyuddannede af deres egne kompetencer og de krav, arbejdsmarkedet stiller.

Dantherm

Dantherms virksomhedsprofil adskiller sig fra eksempelvis DEIF ved dels at være større, men også i kraft af at være ejet af en kapitalfond. Størrelsen og Dantherms brand gør det lettere at rekruttere talenter, fordi de har forhåndskendskab og ser personligt udviklingspotentiale. Ejerskabet og det faktum, at virksomheden er til salg, forkorter planlægningshorisonten. Kompetencetilførsel foregår i høj grad ad hoc, men virksomheden går til gengæld ikke på kompromis, hvis den skal bruge en bestemt profil. I stedet ofrer den ressourcer på professionelle rekrutteringsbureauer og større økonomiske incitamenter.

DANTHERM

Branche: Fremstilling af køle- og ventilationsanlæg

Antal medarbejdere: 275

Adresse: Marienlystvej 65, 7800 Skive

Dato & tidspunkt for interview: 06.03.20 kl. 10:30-12:00

Interviewpersoner: Gitte Dahl Markussen (HR coordinator)

Hjemmeside: <https://www.dantherm.com/>

Beskrivelse: Dantherm fremstiller luftbehandlingsanlæg til industrielt brug og er en international virksomhed med fabrikker og salgsselskaber i og uden for Europa. Dantherm leverer bl.a. til det danske forsvar, men eksport udgør langt størstedelen af virksomhedens omsætning. Dantherm er ejet af en kapitalfond.

Derfor har virksomheden høj soliditet i fasetankegangen og forlader faktisk ikke fase 1, når det drejer sig om topstillinger. Til lidt lavere positioner åbner de dog op, hvis det ikke lykkes for dem at finde den rette kandidat hurtigt nok. Så bruger de ressourcer på at onboarder vedkommende ved hjælp af dyre kurser. I den forbindelse benytter de sig af omkostningsreducerende midler som løntilskud i opstartsfasen tilbudt af det offentlige. Virksomheden har en lang række goder, som ifølge interviewpersonen bevirker, at det ikke er ual-

mindeligt at fejre 25-års jubilæum for medarbejdere. Disse goder er i form af løn, bonus, fritid og pensionsordninger samt en meget aktiv, socialiserende virksomhedskultur.

Udfordringer

Flere af de forhold, som kan skabe barrierer i forhold til rekruttering, findes også hos denne virksomhed. Kønsproblematikken ved stillingsopslagene er også et tema her. Det samme er kravet om værdiskabelse til et eventuelt samarbejde om onboarding eller andet. Selvom Dantherm har dygtige HR-folk, er afdelingen lille i forhold til virksomhedens størrelse. Måske er det derfor, at virksomheden ikke har overskud til mange praktikker, som interviewpersonen ellers mener, er givende for virksomheden. Drift og effektivitet er opprioriteret på bekostning af innovative løsninger på rekruttering. Motivationen til at åbne mere op er også mindre, fordi virksomheden er ressourcestærk og har råd til at bruge flere penge på at finde mere præcise match. Selvom strategien er en anden, har virksomheden ikke problemer med at finde personale. Dette svarer derfor ikke til det generelle billede af, at virksomhederne mangler arbejdskraft.

Løsningsmuligheder

Selvom Dantherm har en forholdsvis lukket rekrutteringsbredde, findes der muligheder for samarbejde. Det bliver klart, at DEIF, Skov A/S (beskrives nedenfor) og Dantherm har et uformelt netværk, hvor de ansætter hinandens medarbejdere for at gøre arbejdsudbuddet mere stabilt. Dette sikrer også, at man får medarbejdere, som passer godt ind i virksomheden, da firmaernes ansatte har overlappende kompetencer. Virksomheden er også åben for at lave et større samarbejde med uddannelsesinstitutionerne om projektsamarbejde. HR-afdelingen er interesseret i at finde løsninger på ordvalgsproblematikken, hvor ord kan skabe barrierer for nyuddannede og kvinder. Disse er ofte mere tilbageholdende i forhold til at søge stillinger, som kræver mere, end deres uddannelsespapirer tilsiger. Dantherm ønskede også en større gennemsigtighed i uddannelserne, og Interviewpersonen mente i øvrigt, at en central fordelingsmekanisme til stillingsopslag ville være en god idé.

Opsummering

Ejerskabsforholdet tilføjede nuancer til vores for forståelse af den flydende moderne tilgang til rekruttering kontra den klassiske solide:

- Ressourcestærke kapitalfonde kan i højere grad tillade sig en mere solid rekrutteringspraksis, særligt når det gælder nøglepositioner. Dette kan reducere kompromisviljen hos disse virksomheder.
- Der er dog åbninger og også en del af den samme forståelse for rekrutteringsudfordringer og løsninger som hos de andre virksomheder, når det gælder køn, erfaring, kontaktflade, praktikker og projektsamarbejder.
- Fællesnævneren for mulige samarbejder er, at det skal være værditilførende og i dette tilfælde så omkostningsbevidst som muligt.
- De nyuddannede kender ikke til de krav, der vil blive stillet til dem fra erhvervslivet, eller hvordan de skal anvende de kompetencer, de har tilegnet sig.
- Uddannelserne får en stadig større kompleksitet i navne og specialiseringer, mens de virksomheder, der har den mere åbne moderne bredspektrede tilgang til virksomhedsdrift, stiller en ny type krav til de nyuddannede.

- Erhvervsliv og uddannelsesinstitutionerne lever i to forskellige sproglige og erfaringsmæssige universer, hvilket kan medføre et værditab som følge af en reducere i mængden af match, som ellers potentielt kunne skabes.

Skov A/S

Virksomheden blev opkøbt af en tysk kæde, der bl.a. sælger intelligente klimaanlæg til landbruget. Virksomheden har ligesom Dantherm en lukket tilgang til rekruttering. Dette gælder også for de menige medarbejdere i de forskellige afdelinger. Denne virksomhed er derfor mere lukket i sin tilgang end Dantherm, og den løser fase 1-udfordringer ved at søge efter specialister i udlandet. Virksomheden har ikke for vane at tilbyde højere løn, og der er en stigende tendens til at løse udfordringerne ved ansættelse af udlændinge.

Branche: Fremstilling af klima- og managementsystemer til landbrug

Antal medarbejdere: 275

Adresse: Hedelund 4, Glyngøre, 7870 Roslev

Dato & tidspunkt for interview: 06.03.20 kl. 13:30-15:00

Interviewpersoner: Anne Bundgaard (HR partner)

Hjemmeside: <https://www.skov.com/da>

Beskrivelse: Skov A/S er en tysk ejet virksomhed med danske rødder, der udvikler og producerer ventilations-systemer til landbrug. Skov A/S har afdelinger i Nordamerika, Rusland og Asien og udvikler også software og big data løsninger til styringen af ventilationssystemer.

Udfordringer

De udfordringer, virksomheden har, består bl.a. i, at virksomheden har svært ved at fastholde udenlandske medarbejdere. De kommer til at kede sig, fordi de har svært ved at blive integreret, da danskere og egnens befolkning i særdeleshed er reserverede. HR-partneren giver ligesom de fleste andre interviewpersoner udtryk for, at uddannelseslandskabet er uigennemsigtigt og ufremkommeligt. Det er en af grundene til, at virksomheden vælger at søge ud over grænserne. Virksomheden oplever som flere andre SMV'er, at manglende branding er en udfordring.

Løsningsmuligheder

Virksomheden har nogle træk af opblødende karakter. Herunder HR's assistance til prioritering og justering af sproget i stillingsopslag. De har også en onboardingfunktion, som er en systematiseret produktorienteret omskoling af medarbejdere fra alle afdelinger. Desuden er virksomheden åben for, at folk kan have kompetencer, der ligger ud over det, der fremgår af formelle uddannelsespapirer. Noget af det, der går igen i løsnings-tænkningen, er et værktøj, der kan hjælpe med overblik over uddannelser. Virksomheden er ved møder med nyuddannede blevet opmærksomme på uddannelser med relevante kompetenceprofiler, som de ikke i forvejen kendte til.

Dette understreger vigtigheden af at nedbryde denne informationsbarriere. I forhold til brandingproblematikken kommer det frem, at virksomheden oplever peer to peer kommunikation mellem studerende som et middel til god branding. Dette er nyt og ændrer vores helhedsforståelse af løsningsmuligheder. Hvis de studerende eller nyuddannede kan overtages til at have en ambassadørfunktion på uddannelsesinstitutionerne, kan der skabes en påvirkning gennem øget kontaktflade via stedfortræder.

2.2 Interviewanalyse Esbjerg

Opsamling om Esbjerg-virksomheder via Jobcenter Esbjerg

I Esbjerg interviewede vi jobcenterpersonale, der alle i kraft af deres stilling har været i berøring med mangelforhold, som virksomhederne oplever. Medarbejderne har alle været involveret i at finde praktiske løsninger på at skabe matches mellem virksomheder og alternative kandidater. Interviewet giver indtrykket af, at personalet anerkender mange af de problemstillinger, som første interviewrække registrerede.

Udfordringer

Noget af det første, der bliver sagt under interviewet, er, at en af grundene til, at det er vanskeligt at rekruttere højtuddannede, er, at virksomhederne har en stivhed i sine udsøgelsesmønstre. Medarbejderne kan også bekræfte, at interessen for alternative rekrutteringer kan opstå i mødet mellem kandidat og virksomhed.

ESBJERG-VIRKSOMHEDER VIA JOBCENTER ESBJERG

Branche: Arbejdsformidling, opkvalificering og matching af ledige

Adresse: Exnersgade 33, 6700 Esbjerg

Dato & tidspunkt for interview: 20.05.20 kl. 10:00-11:00

Interviewpersoner: Frank Sørensen (kontorchef), Kenneth Lehm Nordestgaard (udviklingsmedarbejder), Lillian Pedersen (flaskehalskoordinator) og Ole Holck (sektionsleder i virksomhedsindsats)

Hjemmeside: <https://www.esbjerg.dk>

Beskrivelse: Jobcentret har arbejdet med kompetenceudvikling på en måde, der relaterer sig til rapportens substitutionsbegreb. Dette skyldes, at der var en meget stor efterspørgsel efter arbejdskraft, så de sværest ansættelige jobparate er blevet bragt i spil ved forskellige tiltag. Eksempelvis kurser af kort varighed med praktisk indhold og en derpå følgende jobprøvnings/praktik for at skabe gensidig interesse mellem virksomhed og ledig. Denne kombinatoriske proces er derfor omdrejningspunktet for interviewet.

Som i Skive gælder det ifølge interviewpersonerne også i Esbjerg, at geografien og fordommene om det, der opleves som Udkantsdanmark, modvirker viljen til at flytte til området for højtuddannede.

I Jobcenter Esbjerg har de også oplevet, at:

- Nogle få virksomheder er begyndt at søge bredere, når de leder efter højt kvalificeret arbejdskraft.
- Det er lettere for konsulenter at påvirke landbaserede virksomheder med et lokalt brand og DNA til alternative ansættelser, mens offshore virksomheder i højere grad ansætter udlændinge i stedet.
- Det kræver en stor indsats fra rådgivere og konsulenter at få virksomhederne til at åbne udsøgningen.
- Der ofte alligevel ikke er stor bevægelse i udsøgelsesmønstrene, men der er dog undtagelser blandt virksomhederne.
- Det ofte er i mødet, at interessen for substitution opstår.

Løsningsmuligheder

Både jobcentret og erhvervslivet har stor interesse i at få et bedre og bredere samarbejde med uddannelsesinstitutioner som AAU. Jobcentret giver udtryk for, at de ønsker sig en model, der minder mere om Aalborg, hvor erhvervsliv, kommune og uddannelsesinstitutioner arbejder tættere sammen. Jobcentret giver også udtryk for, at et værktøj, der kan hjælpe rådgivere og konsulenter med opgaver relateret til kompetenceoversættelse, kan hjælpe, hvis det benyttes i et bredt samarbejde og fungerer som et supplement til den måde, der allerede arbejdes på. Endvidere er forskellige sprog om kompetencer samt meget høje kvalifikationskrav

i stillingsopslag store barrierer for at skabe matches. Her kunne man med fordel forsøge sig med at sænke kvalifikationskrav i stillingsopslag.

VL Staal

En af de virksomheder, som Jobcenter Esbjerg omtalte som en undtagelse fra reglen om stivhed i udsøgemønstret, er VL Staal.

Efter en større udskiftning i virksomhedens ledelse har virksomheden øget planlægningshorisonten og lavet forskellige tiltag for at fremme en bredere rekruttering. Herunder samarbejder med konsulenthuse, opkvalificering af medarbejdere, sidemandsoplæring og en række andre tiltag, der kendetegner fleksible virksomheder med et moderne rekrutteringsperspektiv.

Under interviewet bekræftes erfaringerne fra Skive om, at:

- HR og topledelsen oftest er mere positivt indstillede overfor alternative rekrutteringer end linjeledelsen.
- Dette skyldes, at topledelsen er interesseret i at have et bredere sæt af kompetencer i virksomheden, mens linjeledelsen er fokuseret på effektivitet i afdelingen.

Løsningsmuligheder

Interviewpersonen har 25 års erfaring med forretningsoptimering. På den baggrund fortæller hun, at:

- Det er vigtigt at analysere forholdet mellem de konkrete opgaver, virksomheden udfører, og virksomhedens samlede kompetencesæt.
- Kortlægning af kompetencer er derfor påkrævet, hvorfor et meningsgivende sprog om kompetencer er en nødvendighed.

Arkil-Styrup

Denne virksomheds primære ansatte i driften er brolæggere og anlægsstruktører. Dette er faggrupper med et lavt udbud. Derfor har virksomheden været nødt til at uddanne sine egne faglærte, særligt fordi det ifølge interviewpersonen ikke er populært at beskæftige sig med kloakker og spildevand.

VL STAAL

Branche: Montering og udvikling af stålkonstruktioner

Antal medarbejdere: 85 i Danmark

Adresse: Storstrømsvej 1, 6715 Esbjerg

Dato & tidspunkt for interview: 20.05.20 kl. 13:00-14:00

Interviewpersoner: Anni Dressø (direktør)

Hjemmeside: <https://www.vlstaal.com>

Beskrivelse: VL Staal er ejet af den franske skorstensproducent Poujoulats, men fungerer som en selvstændig SMV i Danmark. Direktøren er meget interesseret i substitution og moderne forretningsoptimering. Det franske ejerskab er ikke en hindring for hendes selvstændige virke. Virksomheden udskiftede direktøren i 2018 efter et skuffende årsregnskab med et negativt resultat på 4,5 mio. kr.

Branche: Entreprenør

Antal medarbejdere: 2.000 på verdensplan, men fungerer som en SMV lokalt

Adresse: Måde Industrivej 17, 6705 Esbjerg

Dato & tidspunkt for interview: 27.05.20 kl. 10:00-11:00

Interviewpersoner: Carsten Grumsen (afdelingsleder)

Hjemmeside: <https://www.arkil.dk>

Beskrivelse: Håndterer anlægsarbejder, havnebyggeri, fundering, tunnelering, store kabelprojekter, alle slags forureningsoprensninger og asfalterer både kommunale og statslige veje. Aktør på vejsserviceområdet som pionererne inden for privat vejsservice.

Det bliver klart, at anlægsbranchen typisk ikke har et stort behov for generalister. De fleste opgaver kræver et stort kendskab til byggeri og andre ting, der kræver mere end et kort oplæringsforløb at have i tilstrækkelig grad. De højtuddannede, som branchen behøver, er der ifølge interviewpersonen nok af. Det drejer sig hovedsageligt om ingeniører, der gerne har en håndværksmæssig baggrund. I forhold til nyuddannede har virksomheden en åben tilgang. Det kræver dog, at den nyuddannede har en relevant teknisk uddannelse eller en håndværksmæssig baggrund.

I forbindelse med overvejelserne om et prototypeværktøj til rekruttering betyder det, at den lokale/regionale arbejdsmarkedssammensætning har betydning for, hvilke samarbejdspartnere der er relevante på udbudssiden.

2.3 Modernitetsdikotomi – en overordnet rekrutteringsfilosofi

I det indledende møde med Greenlab A/S blev det klart for os, at vores forforståelse om en fase et og fase to strategi skal ses i lyset af en mere overordnet rekrutteringsfilosofi. En kronologisk betinget faseovergang og villigheden til at gå ind i fase to er betinget af, hvor virksomheden positionerer sig i spændingsfeltet mellem det *moderne*¹ og det *klassiske*. Den idealtypiske moderne virksomhed er adaptiv, receptiv, fleksibel, bredspektret, organisk, fremsynet, omstillingsparat og har flydende grænser. Hvorvidt dette udelukkende knytter sig til rekrutteringen, eller om der er tale om en mere generel organisationstænkning, ligger uden for denne analyses afgrænsning. Dog er det svært at forestille sig, at en idealtypisk tænkende rekruttering kan finde sted i en klassisk driftsfokuseret virksomhed. Den klassiske idealtypiske position kan modsat beskrives som rigid, solid, kompromisløs, ensoprettet, resultatorienteret og med en kort planlægningshorisont.

Fasetænkningen er en af de målestokke, man kan benytte, hvis man vil undersøge, hvor en virksomhed befinder sig i spændingsfeltet mellem de dikotome positioner moderne/klassisk. Dette kan betragtes som en af flere proxyvariabler, hvis en virksomhed skal klassificeres i denne terminologi.

Modernitetsgradens betydning for rekruttering

Filosofien smitter også af på, hvilke kvaliteter virksomheden fokuserer på, når den skal rekruttere. Ligesom virksomheden selv er adaptiv, omstillingsparat og fremsynet, vægter den idealtypiske moderne virksomhed også i højere grad, at kandidaten er klar til at udvikle sig med virksomheden. Virksomhedens grænser er frit flydende, og den er hurtigt i stand til at tilpasse sig nye situationer. Derfor er det nødvendigt, at den har medarbejdere, der også er adaptive og gode til at tilpasse sig nye interne og eksterne konstellationer af medarbejdersammensætning, arbejdsopgaver og samarbejder. Hvis den adaptive tilgang gennemsyrligt 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 skyldes, at den ændrer form og natur, hvis det omgivende miljø gør en anden konstellation mere levedygtig. Denne type virksomhed er i højere grad interesseret i, om medarbejdere er i stand til at navigere i et

¹ I denne analyse dækker "moderne" over det, som mere præcist benævnes post- eller senmoderne i vores egen tidsalder – og i forbindelse med dette sker der både en opblødning og udvidelse af arbejds- og kompetencebegrebet, f.eks. at flere og flere virksomheder lægger vægt på personlige og relationelle kompetencer, som i et eller andet omfang er uafhængige af, hvilken uddannelse ansøger har taget.

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. 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. Derfor må den i sin yderste konsekvens gå til grunde.

2.4 Tre indsatsområder

Gennem analysen har vi afdækket en række forskellige behov og udfordringer i virksomhederne i forbindelse med kompetencetilførsel gennem substitution. Disse kan inddeles i tre overordnede kategorier – viden, kommunikation og netværkssamarbejder.

Viden

Den første kategori er viden, herunder:

- Viden om, hvilken værdi akademikere kan skabe for virksomheden.
- Viden om uddannelseslandskabet, som i tiltagende grad er blevet uigennemskueligt, hvilket er et særligt problem for mindre virksomheder med begrænsede HR-ressourcer.
- Viden om, hvilke kompetencebehov virksomheden får brug for fremover som følge af ændret størrelse, innovation eller indtræden på nye markeder.
- Viden om omkostningsreducerende ordninger ved eksempelvis private-offentlige samarbejder.
- Viden og inspiration til, hvordan virksomheden kan lave en intern reorganisering for at finde plads til nye talenter.
- Viden til studerende og nyuddannede om erhvervslivets kompetencekrav og hjælp til selvindsigt i egne kvalifikationer.

Virksomhedsspecifikke muligheder for anvendelse af **viden** som værktøj

- Greenlab A/S og Landbo Limfjord har den mest åbne og moderne tilgang. Enten i kraft af at de allerede har den viden i virksomheden, eller at de er interesserede i at øge deres viden. Her bemærkes det, at disse to på linje med alle andre virksomheder ytrede ønske om mere gennemsigtighed i uddannelserne.
- Rito er den mest lukkede af virksomhederne. Virksomheden er klar over, at den står i en situation, hvor den mangler kompetencetilførsel, men virksomheden er defensiv på grund af intern modstand mod ansvarsfragivelse.
- Det samme gælder viden om intern fleksibilitet, hvor Rito fremstår risikoavers på grund af den korte planlægningshorisont og driftsfokuserede ledelse.
- Skov A/S er den næstmest lukkede i denne kategori. De har dog de udadrettede ønsker, som kan skabe værdi for virksomheden, men er ikke så interesserede i at gå på kompromis internt. Kædeejerskabet vurderes at spille en rolle for denne mere end gennemsnittet lukkede position.
- Dantherm er heller ikke interesseret i intern fleksibilitet, da de ikke går på kompromis i nogen særlig grad ved ansættelser – særligt til topstillinger.

- Omkostningsreducerende privat-offentlig samfinansiering af oplæring under arbejde kan give incitament til ansættelser af nyuddannede, der i nogen grad matcher en stilling, der ellers kræver mere erfaring.
- HR-personer kan have interesse i at øge udbudssidens viden om kompetencekrav.
- Branding er en udfordring for mindre virksomheder, som kunne løses ved peer to peer branding.

Kommunikation

Ud over viden konstaterede vi også, at der var informationstab på grund af mangelfuld eller fraværende kommunikation. Igen er der tale om flere retninger i denne kommunikation. Noget af det er allerede berørt under viden, men der er også andre nuancer om formidling, der ikke lader sig indfange under den kategori.

- Tillid mellem virksomhed og udbudssiden er essentiel. Tillidsskabets succes er situationsbestemt. Nogle påvirkes gennem genkendelighed, andre gennem respekt.
- Det kræver en kommunikativ indsats og forståelse for virksomhedens konkrete udfordringer at forklare, hvilken værdiansættelse af en akademiker kan skabe.
- Virksomhederne sætter barren lidt for højt i deres stillingsopslag, fordi midaldrende mænd har en tendens til at skyde over målet. Herved går matchpotentiale tabt, da nyuddannede og kvinder fravælger at ansøge.
- Der kan opstå en interesse for rekruttering i det personlige møde. Disse møder beskrives ofte som tilfældige af interviewpersonerne. Ved at øge kontaktfladen mellem udbudsside og virksomheder kan tilfældighedselementet reduceres.
- Uddannelser og erhvervsliv lever i to forskellige sproglige universer, hvad angår kompetencer. Titlerne på uddannelser er blevet mangfoldige og uigennemsigtige. Moderne virksomheder vægter udviklings-evne og -vilje frem for formelle titler.
- Nedbrydelse af sprogbarrierer kan reducere værditab forårsaget af informationsunderskud.

Virksomhedsspecifikke muligheder for anvendelse af *kommunikation* som værktøj

Greenlab A/S har igen den helt åbne tilgang til kommunikation. De er ikke bare modtagelige over for underkategorierne, men har dem allerede indbygget i sig som en del af virksomhedens identitet.

- Det særlige ved Greenlab er, at de har et meget moderne syn på kompetencer. Dette gør virksomheden ekstra interessant, da vi kan lære noget om forskellene mellem de to kompetencesprogsuniverser her, hvor forskellen mellem dem er størst.
- De andre virksomheder er her forholdsvis lukkede. Dog skiller Landbo Limfjord sig ud ved at være meget modtagelig over for både utraditionelle profiler og ved at fokusere på det personlige møde som interessekabende for substitution.
- Skov A/S og Rito er begge meget lukkede. Skov A/S igen på grund af ejerskabet. De søger bredere geografisk for at finde de præcise matches, og virksomheden har mange ressourcer til rekruttering, så de er utilbøjelige til at åbne mere op på eksempelvis stillingsopslag.
- Rito har et meget klassisk kompetencesprog. De er bevidste om, at de er i en branche, hvor uddannelserne ikke kan følge med kravene. De viser dog villighed til at åbne op for bistand til sproglige justeringer og prioritering af stillingsopslag.

- Dantherm, DEIF og Landbo Limfjord er her i mellempositioner. Landbo Limfjord er den mest åbne af de tre. Virksomheden har stor interesse for at møde potentielle kandidater og har generelt høj tillid til rekruttering af utraditionelle profiler.

Netværkssamarbejde

Det sidste indsatsområde er samarbejde og netværk, der kan reducere ressourceforbrug for den enkelte virksomhed samt skabe synergieffekter til gensidig gavn for netværksdeltagerne. Vi fandt tre kategorier af samarbejder af interesse for virksomhederne:

- Samarbejde mellem virksomhed og centrale udbudsaktører om en gensidig løbende formidling af ændrede forhold, nye eller kommende stillinger og fordeling af stillingsopslag til de relevante institutter.
- Praktik- og projektsamarbejder, hvor viden om uddannelser kan være med til at åbne op for en mere langsigtet og eksperimenterende rekrutteringsstrategi.
- Bredere samarbejder, hvor eksempelvis virksomheder, kommune, udbudssiderepræsentanter og uddannelsesinstitutioner sammen koordinerer onboarding eller strategier til fastholdelse ved geografiske eller kulturelle udfordringer.

Virksomhedsspecifikke muligheder for anvendelse af **netværkssamarbejde** som værktøj

- Greenlab A/S har igen den mest åbne profil.
- Mere samarbejde med centrale udbudsaktører opfattes som positivt af alle.
- Samarbejder skal opleves som værditilførende.
- Rito er i denne kategori den med den mindst moderne tilgang. Virksomheden giver udtryk for, at den kun bruger penge, hvis den har tillid til, at det giver økonomisk afkast.
- Rito vil på ingen måde gå forrest i rekrutteringseksperimenter.
- Landbo Limfjord er den næstmest åbne over for netværkssamarbejder, men har relativt få praktikanter, fordi virksomheden benytter praktikerne som rekrutteringsværktøj med en meget høj omsætningsprocent.
- Skov A/S, Dantherm og DEIF ligger på linje. De er åbne over for netværk og har selv et uformelt netværk, hvor de benytter sig af hinandens medarbejdere.

Muligheder for øget rekrutteringsbredde

Tabel 2.1 viser nøglefaktorer i mulighederne for at øge virksomhedernes rekrutteringsbredde med substituerende arbejdskraft (højt-/nyuddannede).

Tabel 2.1. Potentialeparametre

Viden og HR	Betydning i konservativ eller substituerende retning	Eksempler	Værktøjsmuligheder
Viden om andre og nærliggende uddannelsesområder	Ret stor betydning at få flere uddannelses typer ind. Næste gang er nemmere	Scienter og IT-uddannede kan komme i spil som suppl. til ingeniører	Kompetenceguide for de enkelt udd. som AAU i 2015.
Systematisk onboarding og oplæring/opkvalificering	Letter længere planlægningshorisont og pipeline-tænkning	DEIF og Landbo Limfjord	Digitale guides og casebeskrivelser
Åbenhed for substitution, hvis den sparer dyr rekruttering	“Rige” virksomheder headhunter gerne fra andre.	DANTERM har så gode løn- og pensionsvilkår, at de nemt kan hente erfarne eller via	Cases og business-cases, der viser fordele ved selv at talenthente og -udvikle nyudd.

	Virksomheder med mindre kapital må tænke i alternativer.	headhuntere. Mindre substitution følger	
Professionaliserede HR-funktioner	Ikke helt sikker kausalitet. Men Skive viser, at få nøglepersoner i HR kan udvide blikket i rekruttering	LANDBO LIMFJORD, GREENLAB og DEIF er på vej mod et mere agilt rekrutteringsmindset RITO har ikke kortsigtet råd til at prioritere det	Aktivt anvende "emnebank" over uopfordrede ansøgninger og modige nyuddannede ansøgere til stillinger med erfaringskrav. HR-netværks facilitering, webinar, videoer med dygtige HR folk.
Blik for bred talent-rekruttering	Tidligere positive erfaringer øger modet. Svært 1. gang med mindre, at netværk giver inspiration	DEIF kontakter tidligere praktikanter og specialestuderende	Guide til branding af virksomheden. Nye typer jobopslag eller forsøg hermed (guide). Cases på konkrete problemstillinger i mindre virksomheder, der er løst ved ansættelse af højtuddannede.
Længere eller kort planlægningshorisont for kommende rekruttering	Forventninger til kort rekrutteringsaftræk og uventede skuffelser kan i første omgang hindre bredere horisont. Omvendt med halvårs-planlægning og pipeline. Innovation, vækst og fleksibilitet kræver langsigtet planlægning ifølge forskningen.	Primært større virksomheders udvidede blik for talent-search før det er besluttet hvilke opgaver de i starten skal løse	Karriere-messer og arrangementer Digitale platforme for talenters opslag om kompetencer og løste opgaver
Netværk	Betydning i konservativ eller substituerende retning	Eksempler	Værktøjsmuligheder
Adgang til studerende som praktikanter	Entydig sammenhæng når man møder flere typer unge via praktikker, der ikke binder virksomheden	DANTERM, DEIF og LANDBO har fået bredere blik for kompetencer og betydningen af personens læringstalent/personlighed.	Arbejde med lokalområdets fælles praktikbørs ift. institutter og organisationer Vidensmediation hos Erhvervsservice
Universitetssamarbejde Eksisterer eller ikke	Størst betydning ift. uddannelser og studieprojekter Positiv betydning	Større virksomheder tættere på Aalborg og Aarhus bliver brandet langt mere end udkant	Lokal fælles platform for samarbejdsaftaler for en gruppe af virksomheder ift. Uni.
Samarbejde og netværk med andre virksomheder og erhvervsservice	Leder- og HR-netværk øger bredden i bloik og mod på nytænkning	GREENLAB, DEIF og SKOV SET's videnssamarbejde og vidensmediatorer	Udvikling af digitale mini-værktøjer til forsøg med vidensmediatorer i Erhvervsservice
Arbejdsopgavernes karakter	Betydning i konservativ eller substituerende retning	Eksempler	Værktøjsmuligheder
Høj teknisk specialisering for de fleste medarbejdere	Gør Substitution noget sværere og/eller med langt mindre Substitutions-bredde	SKOV ønsker ikke at gå på kompromis ift. Softwareingeniører. Henter i stedet fra udlandet	Beskrivelse af "klynger" af beslægtede uddannelser. Prototype fra AUC og AU.
Ren ordreproduktion	Segmentet er ikke særligt gearret til substitutionstankegang bortset fra markedsudvidelse og digitalisering	RITO	Viden om tab ved manglende evne til at justere til ændret efterspørgsel?
Bredt eller konservativt innovationsarbejde i virksomheden	Virksomheder der primært inoverer og produktforbedrer inkrementelt (i samme spor) er sværere at få til at overveje substitution	AKADEMIKERKAMPAGNEN: Arbejdet med at gøre SMV'ere opmærksomme på innovative effekter af første ACére i virksomheden	Refleksionsværktøj online og opfølgende besøg Casesamlinger på nettet Interviewguides til erhvervsservice
Mulighed for fleksible interne opgaveflytninger	Intern opgavefleksibilitet og bredere employability øger muligheden for nye typer ekstern rekruttering	Cases fra Akademikerkampagnen og Vækst via Viden	Viden: Øget jobtilfredshed og andre positive sideeffekter. Særligt for yngre medarbejdere. Intern modvilje kan imødegås ved forberedelse og/eller intern numerisk fleksibilitet i forbindelse med substitution.

3 SUBSTITUTION I PRAKSIS – BESKÆFTIGELSES- OG ERHVERVSFREMME SYSTEMERNE

Blandt de mest oplagte spørgsmål under en kortlægning af rammerne og vilkårene for virksomhedernes muligheder for substitution af efterspurgt højt kvalificeret arbejdskraft er:

Hvilke aktører er der på området? Hvad er deres primære indsatsområder? Og hvordan interagerer de med både de virksomheder, der selv henvender sig, og de virksomheder, der via opsøgende indsats skal bistås med at gøres nysgerrige på alternative rekrutteringsmuligheder og -kanaler?

Vores kortlægning af det nuværende økosystem rundt om SMV'erne i lokalområderne er ikke verdens nemmeste. Dette fordi billedet reelt er særdeles kalejdoskopisk. Tre til fire forskellige offentlige sektorområder har påtaget sig roller på "området", de større virksomheder benytter sig af professionel privat rekrutterings-service og talent-search på universiteterne. Og selv inden for samme aktørsektor er der meget betydelig variation i indsatsernes fylde, ambitionsniveau, professionalisering og tilrettelæggelse.

Den mest overskuelige måde at gribe kortlægningsopgaven an på blev derfor at lede efter nuværende "best practice" hos de enheder og aktører, der på nuværende tidspunkt er længst fremme i rådgivningen af SMV'er på rekrutterings- og substitutionsområderne. Her falder blikket mest naturligt på aktører inden for beskæftigelsespolitikken og inden for erhvervsfremmesystemerne – såvel regionalt som lokalt.

Vi har efter rundspørger ledt efter konkrete aktører, der ifølge andre iagttageres synspunkt er (relativt) særligt langt fremme i rådgivnings- og bistandspraksis på området. Denne optik giver en pejling af, hvilke parametre og principper indsatsen i dag bygges op omkring hos de fremmeste aktører, og giver et billede af fællesnævnerne på et område, hvor man centralt fra ser ud til at hylde princippet om "at lade 1000 blomster blomstre". Dette sagt positivt, fordi indsatsmulighederne i den grad er konkret tillidsbårne. Men samtidig så ikke-standardiserede, heterogene og personbårne, at det videre udviklingsarbejde for Substitutionsprojektet er stærkt afhængigt af at kondensere de tilsyneladende mest effektive virkemidler og tilgange hos de relativt få frontløbere på området.

Ud over frontløbere inden for beskæftigelsesområdet og erhvervsfremmesystemerne er der også tale om, at særlige indsatser fra universiteternes karriere- og innovationsenheder flere steder spiller en betydelig rolle for at udbede SMV'ernes kendskab til deres kandidaters og studerendes kompetencer og praktiske anvendelsesmuligheder. Her er ikke mindst Aalborg Universitet en frontløber gennem en længere årrække. Men selv her er det ret forskelligt, hvor tæt et rodnat udslusnings- og beskæftigelsesindsatsen har fået på de enkelte uddannelsesområder og institutter. Dette vil blive kortlagt i projektets kommende udviklingsfase.

I krydsfeltet mellem beskæftigelses- og erhvervsfremmeindsatserne eksisterer der ligeledes et frodigt netværks- og projektorienteret miljø af interessentsamarbejder, hvor arbejdsmarkeds- og erhvervsorganisationer spiller en afgørende kreativ og sammenbindende rolle. I de senere år er der ydet offentlig og fondsstøtte til en række regionale projekter, hvor private og offentlige aktører er gået sammen om at iværksætte målrettede tiltag i samspil med universiteter, virksomheder og organisationer for at gøre det nemmere og mere oplagt, at virksomheder rekrutterer nyuddannede eller ledige højtuddannede. Ikke mindst i forhold til mindre, mellemstore eller ejerledede virksomheder, der ikke har en sådan rekrutteringstilgang for vane.

Blandt de større igangværende projekter af denne karakter kan nævnes "Viden til Vækst" i Nordjylland, "Kompetenceforsyning Midt" i Midtjylland, "Kompetencer til Vækst" i Region Sjælland og "Tidlig Dimittendindsats" i Aarhus og samarbejdskommuner.

Mange af de gennemgående og virkningsfulde instrumenter i disse regionale projekter er imidlertid udviklet med stærk inspiration fra det tidligste og længstlevende landsdækkende "projekt" Akademikerkampagnen, som siden 2004 har været drevet af Akademikerne (AC) i samarbejde med a-kasser, organisationer, arbejdsgiverne, jobcentre, universiteter og erhvervsfremmeaktører. I alle årene har det været Beskæftigelsesministeriet og STAR, der har finansieret den omfattende match- og analyseaktivitet. Foreløbig er der afsat midler indtil 2021, nu under Trainee-ordningen, der også omfatter FH-organisationer.

Fordi Akademikerkampagnens resultater og virkemidler er så rodfæstede og udgør en stor inspiration for de stadigt flere regionale og lokale samarbejdsprojekter, har vi valgt at beskrive Akademikerkampagnen særskilt ved siden af beskæftigelses- og erhvervsfremmeindsatser på området. Substitutionsblikket er kun en del af kampagnens tilgang til rådgivning og matchstøtte.

3.1 Erfaringer fra beskæftigelsessystemet

Det er de tre regionale arbejdsmarkedskonterer (Midt-Nord, Syd og Øst), der har den største rolle i beskæftigelsessystemet i forhold til at koordinere indsatser og konkrete projekter, der fører til substitution af arbejdskraft inden for hver deres regionale del af det danske arbejdsmarked. De faciliterer netværk for jobcentre og uddannelsesinstitutioner og igangsætter projekter med deltagelse fra disse aktører. Efter igangsættelsen af et projekt, hvor arbejdsmarkedskontoret har bidraget med viden og netværk (herunder også til relevante udbydere af opkvalificeringskurser og faglige organisationer), har arbejdsmarkedskontorene ingen formel rolle, og de er derfor ikke leder af den løbende drift på projekterne. Det er jobcentrene eller uddannelsesinstitutionerne, der tager lederrollen i driften af projekterne.

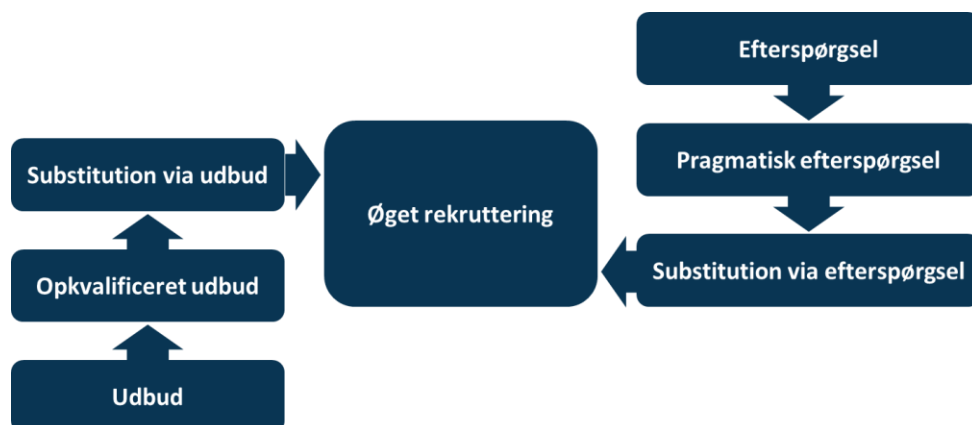
Jobcentrene har stort fokus på virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft. De har virksomhedskonsulenter ansat til at hjælpe med rekruttering for at øge chancen for, at virksomheder rekrutterer fra gruppen af ledige; her med prioriteret fokus på de ledige, der kommer fra den kommune, som jobcenteret og virksomhedskonsulenten tilhører. Når der ikke er nogle ledige til rådighed, der matcher virksomhedens forventninger til rekrutteringen, ser virksomhedskonsulenten altid efter det bedste alternativ ud fra den samlede opfattelse af virksomhedens behov. Dette kan både være med fokus på uddannelse og kompetencer. Ved fokus på uddannelse ser virksomhedskonsulenten efter uddannelsesprofiler, der kan have kompetencer, der matcher virksomhedens behov. Hvis virksomheden har behov for en kandidat, der både har teknisk viden og kan løse kommunikationsopgaver, søger konsulenten eksempelvis efter en kandidat med en teknisk baggrund, som også har potentiale for at lære at løse kommunikationsopgaver. Ved fokus på kompetencer handler det om at få virksomheden til at vægte behovet for forskellige kompetencer og derefter søge efter ledige med de kompetencer, der har højst prioritet hos virksomheden.

Samlet set yder beskæftigelsessystemet en stor indsats for at øge substitution af arbejdskraft for at afhjælpe de flaskehalsproblemer, som er skyld i mange ubesatte stillinger. Lav ledighed og mange flaskehalsproblemer er en udfordring i mange kommuner på tværs af hele landet, men udfordringerne varierer fra region til region. Derfor er de regionale arbejdsmarkedskontorer en vigtig spiller i arbejdet med at matche efterspørgslen efter arbejdskraft på regionalt niveau, fordi de bidrager til beskæftigelsessystemet med viden og samarbejder

om løsninger på udfordringer på regionalt niveau. Det er en central pointe, at beskæftigelsessystemets bidrag til at løse flaskehalsproblemer alene koncentrerer om udbudssiden på arbejdsmarkedet. Ved at lave projekter og forløb, der handler om opkvalificering og rekruttering af kompetencer, som efterspørges direkte af virksomhederne, er der fokus på at efterleve rekrutteringsbehov, der alene er formuleret af virksomhederne selv. Et digitalt substitutionsværktøj skal tjene som inspirationsværktøj for virksomheder og således påvirke efterspørgslen til at være mere søgende efter de sammensætninger af kompetencer, som er til stede i de profiltyper, der står til rådighed for arbejdsmarkedet.

Opkvalificering af ufaglærte er udbredt inden for de fagligheder, hvor der er flaskehalse. Arbejdsmarkeds-kontor Syd har koordineret igangsættelsen af opkvalificeringsforløb, der er tilrettelagt af arbejdsmarkedets parter. Der er derfor ingen konflikt med hverken arbejdsgiverne eller lønmodtagerorganisationerne. Forløbene handler om at opkvalificere ledige til at varetage de mest tilgængelige opgaver i den faglærtes opgaveportefølje. Et forløb kvalificerer f.eks. ledige til at trække kabler, men de mere krævende elektrikeropgaver skal den faglærte kollega stadig udføre. Forløbene er en succes, fordi arbejdsgivere og lønmodtagere er med til at tilrettelægge dem, og fordi virksomhederne får nøjagtig det, de efterspørger med en realistisk forventning til, hvilke opgaver ufaglærte kan opkvalificeres til at løse, uden at de tager en reel uddannelse. Virksomhederne forpligtiger sig til gengæld til at ansætte personer, der lever op til de aftalte kvalifikationer, virksomhederne har efterspurgt. Derfor er andelen af ledige, der kommer i ordinært job efter endt forløb, meget høj.

Figur 3.1. Potentialet ved brug af substitution via efterspørgselssiden som komplement til den aktive indsats fra beskæftigelsessystemet på udbudssiden.



Af ovenstående figur ses det, at opgaven med at skabe potentiale for øget rekrutteringsrate kan fokuseres enten på arbejdsmarkedets udbudsside eller efterspørgselsside. Hvor beskæftigelsessystemets indsats i substitution er fokuseret på opkvalificering af arbejdskraftudbuddet, vil et substitutionsværktøj være et HR-redskab, som har til formål at påvirke efterspørgslen efter arbejdskraft. I figuren fremgår det, at efterspørgslen ved hjælp af et digitalt substitutionsværktøj skal tilføres en højere grad af pragmatik. Hermed menes der, at substitution via efterspørgsel efter arbejdskraft skal tage udgangspunkt i mulighederne for at optimere på mængden af opgaver, som konkrete virksomheder kan løse, ved at tage udgangspunkt i de kompetencer, der står til rådighed for virksomheden blandt de ledige på arbejdsmarkedet.

3.2 Erfaringer fra erhvervsfremmesystemet – de regionale erhvervshuse og de lokale erhvervskontorer

Hvordan hjælpes virksomhederne med at få adgang til kvalificeret arbejdskraft?

Der er gennem det seneste ti år udviklet en relativt tydelig, men hovedsageligt uskreven arbejdsdeling mellem de regionale erhvervshuse (tidl. væksthuse) og de lokale erhvervskontorer på arbejdskraftområdet. Samarbejdet involverer overalt jobcentre og de dele af de videregående uddannelsesinstitutioner, som arbejder med udslusning og karriererådgivning af studerende og kandidater.

Tilgangene og samarbejds mønstrene har som nævnt mange forskellige former og projektnavne samt ikke mindst grader af systematisering og direkte involvering af virksomhederne m.h.t. prioritering af indsatsen. Over de ti år er der gradvist brugt flere ressourcer på arbejdskraft- og kompetenceforsyningsområderne, ligesom de enkelte enheder alle har fået ansat nøglepersoner, der i større grad har fået virksomhedernes arbejdskraftforsyning som deres specialområde.

Opmærksomheden er materielt delt mellem adgangen til A) Kvalificeret faglært arbejdskraft, B) Specialister og specialiseret arbejdskraft fra udlandet og C) Højt eller længerevarende uddannet arbejdskraft. Dette afsnit koncentrerer sig om sidstnævnte del af fokusområdet.

Adgangen til dette overblik er tilvejebragt ved interviews med nøglepersoner fra alle regionale erhvervshuse og med ekspertmedarbejdere fra to særligt udvalgte større kommuners specialiserede matchmedarbejdere, som er særligt ansat til at udvikle en stadig større professionalisering med hensyn til bl.a. virksomhedernes blik for at tænke i og finde højtuddannede medarbejdere eller (studenter-)/praktikmedarbejdere. De to kommuner er udvalgt, fordi de i bredere sammenhænge omtales som foregangsbilleder på tilgange og netværkskabelse med jobcentre i den generelle udvikling, hvor et netværksbaseret samarbejde om arbejdskraft- og kompetenceområderne fylder gradvist mere.

På dette og et bredere indhentet overblikgrundlag er det muligt at opridse et samarbejdsbillede mellem de regionale og de lokale indsatser, der har følgende karakteristika:

- Det er selvsagt de lokale erhvervsaktører og deres counterparts i jobcentre, der har langt hovedparten af de direkte kontakter med virksomhederne. Erhvervshusene bidrager med en founding og organisering af særlige projekter på områderne, som understøtter rammebetingelserne for de lokale indsatser og giver muligheder for tilskud til matchskabende aktiviteter m.v. Med andre ord økonomi; men de to kommuner har også selv allokeret særlige lønkroner til medarbejdere på området, og jobcentre samt de regionale arbejdsmarkedskontorer bidrager også ressourcemæssigt markant til området ud fra en "flaskehalsbetragtning" og en vis prognostisering. Man vurderer, at projektøkonomi også er vigtig for at kunne billiggøre virksomheders rekruttering og opstart med utraditionelle kandidater.
- Den konkrete aktørkreds i de enkelte geografiske områder er udover ressourceprioriteringen præget af et ret betydeligt kendskab til hinanden og til, hvilke velfungerende netværk der hurtigst bidrager til progression. Der er tale om både formelle og uformelle netværk mellem disse nøglepersoner, som de facto

finder prioriteringer og endnu bredere netværk til andre nøglepersoner hos f.eks. universiteter og professionshøjskoler.

- Det samlede indsatsbillede bliver derfor præget af "summen af" de enkelte aktørers særlige opgaveprofil og raison d'être. Hos både de regionale og lokale erhvervsaktører er udgangspunktet både virksomhedernes konkrete behov, ønsket om at bidrage til deres forretningsmæssige "modning" og ønsket om, at deres områder/byer kan være nogenlunde på samme konkurrencevilkår som de største universitetsbyer. Gerne "foran" i kraft af mere indarbejdede netværk og fortrolighed med hinanden.
- Tilsvarende har uddannelsesinstitutioner og jobcentre/medlemsorganisationer særlige interesser i, at det bliver deres kandidater eller studerende, som får bedre eller endnu bredere adgang til de private virksomheder. Så nøglepersoner herfra bidrager til både at skabe mere gennemsigtige matchkanaler og egentlige konkrete match med ansættelses- eller praktikantkandidater.
- Nogle steder har man opprioriteret en digital opsamling – synliggørelse – af vellykkede match-cases med konkrete virksomheder – ikke mindst de mere utraditionelle match, hvor virksomheder og kandidater har fundet hinanden og hver især "flyttet sig" i processen. Jobcentrene og de lokale erhvervsaktører bidrager bl.a. med at finde mulige leads hos konkrete virksomheder. Og uddannelsesinstitutionerne opsamler i stadigt flere tilfælde erfaringer med deres kandidaters stadigt bredere ansættelsesområder, fordi man ved, at virksomhederne selv har svært ved at overskue de mange forskellige enkeltuddannelsers kompetenceprofiler. Den landsdækkende Akademikerkampagnen understøtter dette brede og konkrete matcharbejde i alle områder.
- Set i forhold til Substitutionsprojektets kernefokus – højtuddannet substitution med en vis substitutionsbredde – er disse samarbejdsnetværk således af helt afgørende betydning nede i maskinrummene. Omvendt er selve substitutionsfokus kun én af en række tilgange for at kunne tilfredsstille de enkelte aktørers behov. Men man kan sige, at "den vanskelige substitution", hvor dimittender kan komme i spil, netop er den ypperste lim til, at alle interesser kan gå op i en højere enhed, når virksomhederne oplever det vanskeligt at skaffe højt kvalificeret arbejdskraft.

Konkrete tilgange med stærk prioritering af rådgivning i forhold til højt kvalificeret arbejdskraft

På regionalt niveau er "Vækst Via Viden" i Nordjylland et af de mest ambitiøse og velfinansierede arbejdsmarkeds- og vækstfremmeprojekter, som er i familie med substitutionstankegangen. Under koordination af Erhvervshus Nordjylland, (Business Region North) og KKR Nordjylland deltager praktisk taget alle relevante parter i projektet, der har det overordnede sigte at medvirke til at videreudvikle de nordjyske virksomheder ved at ansætte flere (eller andre) medarbejdere med en videregående uddannelse.

Aalborg Universitet (AU Innovation), lokale erhvervskontorer, STARs Arbejdsmarkedskontor for Midt-Nord og lokale jobcentre er med i styregruppen, og alle parter bidrager også på det udførende niveau med at sammensætte et økosystem, der bevæger sig fra rådgivning, leads, kandidatsøgning til egentlige match i samarbejde med særligt mindre og mellemstore virksomheder. Virksomhederne kan ligeledes få tilskud til 4 måneders Vækstpilot-forløb, som stærkt medvirker til at gøre tærskelkravene for ansættelse af den første (i kategorien) højtuddannede medarbejder noget mindre. Der er foreløbig tilvejebragt over 750 konkrete

matches over en 18 måneders periode, og der er i øjeblikket større efterspørgsel fra virksomhederne, end der er midler til.

Tilgangen er typisk – som i Akademikerkampagnen – at fokusere skarpt på, hvilke opgaver der står over for at skulle løses i virksomheden. Og ikke at binde sig fast på bestemte uddannelses titler på forhånd. Hvis en virksomhed eksempelvis ønsker at orientere sig mod det britiske eller det tyske marked, kan der være en række forskellige rekrutteringsmuligheder, der kan bringes i spil. Og typisk er det også den ”personlige kemi” hos kandidaterne, der bringer den sidste del af matchet på plads, når det lykkes bedst. Men rekrutteringstraditioner kan også være svære at flytte på, er erfaringen.

Afklaringsprocessen sammen med den givne virksomhed er relativt håndholdt og hviler på tillid i dialogen mellem de konkrete personer. Samtalerne siges at bygges op på en ”adfærdsmodel”, hvor også elementerne i det gennemgående anvendte ”Væksthjul” bruges relativt systematisk for at give et fælles billede af virksomhedens situation og ambitioner. Det vurderes, at der trods fine resultater er et behov for en yderligere professionalisering af afklaringsprocessen, men der er meget psykologi involveret i de forskellige faser.

Vi har gennem rundringninger og sonderinger fået et billede af tilgangene til arbejdskraftrådgivningen i de typiske lokale erhvervskontorer. Grundbilledet er en meget solid og tillidsbaseret erhvervsfremmerådgivning, hvor andre – mere faktuelte håndfaste – forretningsområder end rekruttering ligger i første linje af indsatsen. Dette er fuldt forståeligt i de første årtier af en lokal erhvervsfremmeindsats og i lyset af de kompetencer, der har været hyret ind til at bemane de lokale erhvervskontorer. Jura, eksport, digitalisering, skat og forretningsudvikling har præget indsatserne de fleste steder – og bemanningen.

Hertil kommer, at mange kommuner har vurderet, at koblingen mellem velfungerende jobcentre og større virksomheders adgang til professionel privat rekrutteringsbistand ikke har efterladt noget stort hul i indsatsen. Dette skal ikke anfægtes direkte i vores research, men det står samtidig klart, at ikke mindst bistand til forretningsudvikling, internationalisering, digitalisering og ledelse er stærkt forbundet til personale- og ledelsesrekruttering, hvor kontorerne ikke står så stærkt fagprofessionelt. Før måske nogle nybrud i disse år, hvor erkendelsen af et behov kommer tydeligere frem, bl.a. via Erhvervsstyrelsens kortlægninger af virksomhedernes kernebehov.

Vores research har givet adgang til viden og mere konkrete indblik i de senere års nybrud hos frontløberkommuner, hvor rekrutteringsservice, universitetssamarbejde og direkte matchbistand er opprioriteret. To af de mere synlige eksempler på en opprioriteret indsats for denne del af virksomhedsservice er professionaliseringen i Business Horsens og i Business Aalborg. I begge kommuner har kommunerne hentet nøglepersoner ind med særlig viden og netværk m.h.t. rekruttering og match. Og i begge kommuner har man på forskellig vis politisk og praktisk opprioriteret samarbejdet med både de lokale jobcentre og de nærliggende videregående uddannelsesinstitutioner. Tilsyneladende ligger der en nøgle her.

Hos Business Aalborg har man eksempelvis målrettet valgt at afsætte særlige ressourcer til at kunne tilbyde at være virksomhedernes ”kompetence-ven”, hvor det fra start er klart for virksomheden, at man godt – via samtaler og kortlægning – vil udfordre deres rekrutteringsmæssige mindset. Og herunder give dem billeder på nye kompetencer, der kan understøtte deres ambitioner for virksomhedens fremtid. En form for motto

for den opprioriterede indsats er ”at det skal være både billigere og lettere at få smag for brug af højtuddannede”.

Man har en stigende oplevelse af, at virksomhederne ”kigger på personen” ved den endelige rekruttering, hvilket viser et ret stort potentiale for substitution af en vis bredde set i forhold til initiale krav ved jobopslag. Udfordringen er inden den fase selve adgangen til gennemslagskraft om ”markedet” af relevante personer og kompetencer. Gennemgående savnes der endnu bedre adgang til også at beskrive de forskellige studiers tilvejebringelse af kompetenceprofiler samt ”oversættelser” til, hvilke opgaveløsningsmuligheder der er i disse kompetencer for virksomhederne.

Business Aalborg – i tæt samarbejde med Jobcenter Aalborg – arbejder derfor målrettet på at kompensere for denne udfordring, der særligt rammer de mindre virksomheder uden formelle Uni-samarbejder. Det gøres i særlig grad ved at fastholde og videreudvikle et tæt direkte samarbejde med medarbejderne på AAU-Innovation/AAU Match, som igen har kontaktpersoner på institutterne. Et særligt effektivt virkemiddel er at understøtte virksomhedernes adgang til match i forhold til besættelse af studiejobs og praktikstillinger. Denne fødekæde har både en nu-og-her-effekt, og den giver samtidig de mindre virksomheder adgang til relations- og kompetencekendskab, som gør efterfølgende fastholdelse i både traditionelle og utraditionelle AC-jobs langt mere sandsynligt.

Oversættelsesopgaven – fra studier til kompetencer til opgaveduelighed – er kompleks og løses i dag primært personrelationelt og håndholdt. Det er en afgørende fordel, at Business Aalborg har medarbejdere med både bredde og dybde vedr. både virksomhedernes behov og udtryksmåder på den ene side, og på den anden side udbudssiden, set fra uddannelsesinstitutioner, jobcentre og A-kasser.

På den ene side har man brug for at være ”midt i” netværket, og på den anden side er det fortsat en fordel, at samtalerne med virksomhederne foregår på et bredt grundlag – om hele paletten af virksomhedens rådgivningsønsker og rådgivningsbehov. En af hovedårsagerne hertil er netop, at denne bredde kan give en nøgle til at dissekere og forstå selve opgaveudfordringen i virksomhedens samlede udviklingssituation.

Et godt eksempel på dette er i disse år de mindre virksomheders digitale udfordringer, som ofte kan være en langsigtet overlevelsesstrategi som sådan. Digitaliseringsønskerne binder alle steder rådgivningsbehovet ind i en helhed, men bistanden til, at de mindre virksomheder også kan få in-sourcet deres næste skridt, er relativt mere udfordrende end at binde dem sammen med konsulenthus. At sikre denne kobling mellem bredde og dybde er afgørende, for selv om jobcentrene har meget dybde på arbejdskraftområdet, har de ikke samme evne og legitimitet i forhold til bredden i virksomhedsrådgivning.

En betydelig overraskelse ved interviews med Business Horsens er, at de i Horsens – trods mindre volumen – har valgt at arbejde med næsten fuldstændigt de samme parametre som i Aalborg. Og dette på trods af at der ikke overhovedet har været nogen erfaringsudveksling mellem de to kommuners strategier og praktiske implementering på området ved opprioriteringen af matchservice de senere år.

I begge byer har man tilsyneladende afkodet ”opgaven og det muliges kunst” på næsten identiske måder. Ansættelse af professionelle på job- og matchområderne, tilgangen til samtalerne med virksomhederne, det

tætte samspil med Jobcenter Horsens om leads og match og de konkrete netværk med her Aarhus Universitet og VIA.

I Horsens har professionaliseringen i erhvervskontoret indebåret, at man også rummer en særlig "match-maker", der i samarbejde med kolleger og jobcentret medvirker stadigt mere professionelt til at "åbne virksomhederne op" for videreudvikling via højtuddannet arbejdskraft. Det sker i høj grad ved i samtaler at nå frem til beskrivelse af de nye oplagte opgaveområder, som man gerne vil udvikle sig på. Derefter at bistå med udkast til jobopslag og briefing i forhold til, hvilke uddannelsesområder der kan bringes i spil. Når der er tale om et videre arbejde med konkret matchforslag, er der også ofte tale om en overdragelse til virksomhedsservice i Jobcenter Horsens, der bl.a. indgår i et tæt matchsamarbejde med Jobcenter Aarhus, der har omfattende kompetencetematisk talentbanker.

Et kerneområde for Business Horsens er også at udvide virksomhedernes rekrutteringshorisont ved at matche dem med dygtige studerende til praktikaftaler fra Horsens eller Aarhus-områderne, bl.a. via Business Horsens partnerskabs- og samarbejdsaftaler med Aarhus Universitet. De personlige relationer mellem nøglepersoner disse to steder har været afgørende for, at stadigt flere virksomheder udnytter denne kompetencekanal og derved får appetit på også at fastholde dem som færdiguddannede.

Også andre konkrete tiltag – ofte eksternt finansieret – bidrager til at realisere erhvervsstrategien "Horsens Works", som bl.a. sigter på, at stadigt flere højtuddannede i arbejdsstyrken føler sig hjemme i forhold til både at arbejde og bosætte sig i Horsens. Disse spor er også helt synonyme med strategier og eksekvering fra Business Skive samt generelt Skive Kommune og Skive Jobcenter.

Hvordan oplever aktørerne udfordringer i deres samspil med virksomhederne om rekrutteringsudfordringer?

Det er en hovedudfordring, at virksomhederne først og fremmest selv skal erkende deres behov for nye kompetencer.

Virksomhederne har ofte udgangspunkt i et idealbillede af den medarbejder, de leder efter. "Meget gerne med erfaring fra området eller samme typer processer som hos os". Det er en barriere, at man ikke er villig til at fravige kravene. Det kræver en konstruktiv dialog at få dem til at søge bredt. Det er en region med meget produktion og med meget ufaglært og faglært arbejdskraft. Den øgede digitalisering er dog med til at ændre på det. Men der er mange virksomheder, der er på et meget lavt stadie med den udvikling. Der er derfor et godt stykke vej til, at det er akademikere, der skal til for at udvikle disse virksomheder. Ejerledede virksomheder tænker ikke altid i øget produktivitet ved en akademiker, der kan lave forslag til omlægninger i virksomhedens måde at organisere sig på.

Der er efterspørgsel efter oplysning om akademikernes værdi. Det er en stor udfordring at få virksomhederne til at erkende det. De virksomheder, der er dialog med, kan godt se potentialet. Arbejdet har en positiv effekt. De kan se, at der er noget om snakken.

Det tager længere tid at se værdien af det, som en akademiker laver. Det skal virksomheden være opmærksom på. Du kan ikke bedømme arbejdet i den første måned.

”En god case var en virksomhed, der skulle have et produkt, der levede op til ISO-standard. De kunne ikke overkomme at sætte sig ind i det hele med det. De troede, at de kunne nøjes med at have en person til det i et par måneder. Efter at have oplevet, hvor meget hun lettede de andre fra at bekymre sig om den omstilling til at leve op til det hele, kunne de slet ikke undvære den nye medarbejder efterfølgende”.

Ellers kan mange virksomheder i første omgang godt opleves som ret tilbageholdende i at kaste sig ud i ”projektet” med at ansætte en akademiker. Det svære ligger i at få dem til at erkende, at de kan have brug for vejledning om at gøre noget anderledes. Det er, når man har haft snakken, at de kan se behovet for substitution. Der er en nylig analyse fra Region Sjælland, der viser, at virksomhederne ikke er gode nok til at efter-spørger højtuddannet arbejdskraft.

”Substitution er en nyt ben, og kompetenceprojektet er relativt nyt. Det med at tilføje kompetencer er en stor del af det. Det er et vigtigt fokus. For hvis virksomheder skal på nye markeder eller udvide og digitalisere, er der behov for nye kompetencer. Har du dem om bord, der kan føre ambitionerne ud i virkeligheden? spørger vi.”

Virksomhederne er ikke vant til onboarding. Der er en udfordring i, at virksomhederne skal erkende deres behov for nye kompetencer.

Der screenes efter deres behov fra anden kontakt, som erhvervshuset har haft med virksomhederne. Der er et behov for at oversætte, hvad de forskellige uddannelser kan tilbyde virksomhederne.

3.3 Erfaringer fra AC's arbejde med Akademikerkampagnen

Hvad er akademikerkampagnen?

Akademikerkampagnen søger først og fremmest at hjælpe virksomheder og akademikere med at finde hinanden. Kampagnen er en informations- og netværkskampagne, som består af aktører, der alle har erfaring med at fremme mødet mellem virksomheder og akademikere. En af de primære dagsordener for kampagnen er at gøre private virksomheder, herunder i særlig grad de små- og mellemstore (SMV'er), opmærksomme på de kompetencer, akademikere kan byde ind med, når der skal skabes vækst, innovation eller løses udviklingsprojekter. En analyse fra Epinion viser, at 8/10 SMV'er ikke har en akademiker ansat (Epinion 2017).

Formålet er som nævnt at skabe det direkte møde mellem virksomheder og akademikere, og derfor er kampagnen i høj grad erhvervsrettet. Kampagnen er baseret på frivillig deltagelse og tilbyder inspiration og vejledning om værdien af akademiske kompetencer i private virksomheder. Ambitionen er at skabe jobåbninger for akademikere, der ønsker at bidrage til vækst og viden i Danmarks SMV'er. En af kampagnens særlige bidrag er opgøret med den silotænkning, som gør sig gældende hos mange – den forestilling, at ens uddannelse determinerer ens karrierevej. Kampagnen ønsker at udfordre kandidaternes normale forståelse af deres uddannelses anvendelsesmuligheder og dermed udvikle nye billeder på, hvordan ens færdigheder kan bringes i spil i forskellige sammenhænge. Kampagnen søger således også at synliggøre den enkelte akademikers kompetencer igennem markedsføring, events og matchning. Kampagnens målgruppe er job-søgende akademikere, herunder i særlig grad dimittender.

Eksempler fra virkeligheden

Akademikerkampagnen fremhæver flere gode historier og eksempler på akademikere, som får job i SMV'er og brancher, som traditionelt ikke har historie for at ansætte akademikere.

Bygge- og anlæg er et eksempel på en branche, som i høj grad har fravær af akademikere. Det gælder især blandt SMV'erne (Dansk Byggeri, 2018). Alligevel er vurderingen, at akademikere kan tilføre kvalificeret arbejdskraft, hvor Akademikerkampagnen giver to konkrete eksempler på branchevirksomheder i bygge og anlæg, som har valgt at ansætte akademikere. Fælles for begge virksomhederne er, at de har oplevet vækst og innovation efter ansættelse af en akademiker. Nogle af de kompetencer, som arbejdsgiverne fremhæver, at en akademiker tilfører, er systematik, overblik og sammenhæng. Hvor mange fagprofessionelle i branchen har tendens til at fordybe sig i enkelte konkrete problemer, er en akademiker bedre i stand til at se for sig, hvordan forskellige elementer hænger sammen og dermed også bedre i stand til at holde det overordnede overblik for processen og på den måde hele tiden sikre progression og fremdrift i projekterne. Yderligere vurderer begge arbejdsgivere også, at den skriftlige faglighed er blevet stærkere, og at det afspejler sig på bundlinjen ved, at man bl.a. vinder flere udbud og indgår i flere udbudsforhandlinger. Samlet set er konklusionen, at akademikere besidder kompetencer, som kan bringes i spil i sammenhænge, som ikke på papiret virker oplagte, men som i virkeligheden har potentialet til at være særdeles værdifulde.

Et andet eksempel er plasticproducenten Induflex. Efter et generationsskifte i virksomheden havde man et ønske om at udvide græsgangene og komme ind på nye markeder. Svaret blev at ansætte en antropolog. Hvor virksomheden tidligere kun lavede bestillingsarbejde, havde man en ambition om, at man i fremtiden fik sin egen produktion. Når man går fra at være ordreproducerende til pludselig at skulle være innovativ og eksperimenterende, er man nødt til at være realistisk omkring de kompetencer, man har i sin virksomhed. Med ansættelse af en akademiker fik man ny viden ind i huset og dermed også et nyt perspektiv på virksomheden. Resultatet af ansættelsen har konkret været en række nye produktionslinjer og dermed et helt nyt forretningsområde.

Eksemplerne viser, at potentialerne ved at ansætte en akademiker er store og illustrerer også, hvorfor Akademikerkampagnen er et godt bidrag til, at flere SMV'er får øjnene op for den værdi, en akademiker kan tilføre.

Hvilke metoder arbejder kampagnen med?

Akademikerkampagnen arbejder med flere metoder, når de forsøger at hjælpe virksomheder og akademikere med at finde hinanden. En af de primære metoder er akademikerbasen og matchningsprocessen.

Akademikerbasen er udviklet til at skabe match mellem ledige akademikere og private virksomheder. Basen er konsulenternes søgedatabase og formidlingsværktøj, når der skal matches jobsøgere med arbejdsgivere. Matchning sker på baggrund af akademikerens selvrapporterede opgaver og kompetencer, hvor konsulenterne på baggrund af de indrapporterede oplysninger forsøger at skabe et match med virksomheder. Akademikerbasen er i virkeligheden en CV-database, som anvendes af interne konsulenter og eksterne samarbejdspartnere, hvilket i praksis vil sige konsulenter fra a-kasser og fagforeninger, jobcentre og aktører i erhvervsfremmesystemet.

Akademikerkampagnen afholder desuden tredages kurser for akademikere, hvor kurserne gør akademikerne klogere på, hvilke arbejdsopgaver der findes i SMV'er, hvilken værdi en akademiker kan tilføre en SMV, hvilke platforme man kan tale ind i som jobsøger i en SMV samt konkrete værktøjer, man kan tage med hjem fra kurset, som kan sættes i spil med det samme i ens jobsøgning. På kursets dag to arbejdes der med virksomhedskontakt, hvor deltagere forpligter sig til at kontakte mindst to virksomheder.

Akademikerkampagnen arbejder også med en interaktiv e-læringsplatform; Jobmagerbarometeret. Jobmagerbarometeret har som formål at klæde jobsøgende akademikere på til at skabe sit eget job i en SMV. Barometeret er inddelt i en række kapitler, som tilsammen skaber en jobmager: (1) Skab værdi, (2) Kaffedate, (3) SMV'ere, (4) Pitch og (5) Nudging. E-læringsplatformen tager delvis udgangspunkt i Akademikerkampagnens e-læringsbog "Akademikeres guide til job i små og mellemstore virksomheder", som detaljerer, hvordan man kan ændre mindset fra at være jobtager til at blive jobmager, og som præcist beskriver, hvad en god proaktiv jobsøgningsadfærd indebærer. Desuden har Akademikerkampagnen samlet al deres viden om trends på arbejdsmarkedet, om ejerlederne ude i virksomhederne og deres metode til at skabe en konstruktiv dialog med udgangspunkt i deres efterspørgsel. Målet er at give læseren et kæmpe forspring i forhold til at få talt kompetencer og viden ind i SMV'ernes og ejerledernes kontekst, så virksomhederne og akademikerne sammen kan skabe vækst og udvikling i Danmark – og få en spændende karriere på et arbejdsmarked i hastig udvikling.

Hvordan arbejder Akademikerkampagnen med substitution?

Som nævnt er Akademikerkampagnens overordnede formål at bygge bro mellem akademikere og virksomheder. Når man kigger ud over joblandskabet i Danmark, tegner der sig den tendens, at mange virksomheder – særligt uden for de store universitetsbyer – oplever store vanskeligheder ved at rekruttere nye medarbejdere med specifikke kompetenceprofiler. Konsekvensen er, at virksomhederne må opgive rekrutteringen og sige nej til ordrer. Substitution er netop et værktøj, som skal hjælpe til at reducere denne udfordring. Substitution er oprindeligt et økonomisk begreb, som anvendes til at beskrive det fænomen, at en vare kan erstattes af en anden. Begrebet anvendes dog i stigende grad i andre sammenhænge, herunder på beskæftigelsesområdet, til at beskrive den erstatning, der kan komme, når en virksomhed erstatter den oprindeligt efterspurgte arbejdskraft med en anden type.

Vi har interviewet chefkonsulent Louise Bruun Rosenbaum fra Akademikerkampagnen for at blive klogere på, hvordan kampagnen arbejder med substitution, og for at få indblik i, hvordan de vurderer, at et godt samspil mellem værktøjer, akademikere og virksomhedstyper er. De indsigter vil skitseres her. Fokus er bl.a. på andre rekrutteringsalternativer og -veje.

Akademikerkampagnen er mest effektiv, når de virksomheder, som kontaktes, befinder sig i en vækstfase. Vækstfaser udfordrer status quo, og det er typisk i vækstfaser, at man får øjnene op for, at man ikke er dækket ind kompetencemæssigt. Vækst fører ofte til, at virksomheder skal tænke nyt i forhold til processer og strategi – og det er her, Akademikerkampagnen kan noget særligt. Ved at få italesat, hvordan akademisk arbejdskraft kan afhjælpe nogle af de udfordringer, der kan være forbundet med vækst, åbner der sig pludselig en dør for, at akademikere kan få jobs i virksomheder, som historisk set ikke har været kendte for at hyre akademisk arbejdskraft.

Louise Rosenbaum fra Akademikerkampagnen beskriver, at når Akademikerkampagnen besøger virksomheder, som befinder sig lige før eller lige efter et vækstskridt, så er virksomhederne generelt rigtigt lydhøre. Det skyldes i de fleste tilfælde, at virksomhederne er usikre på, hvordan man kommer videre. Derfor er det vigtigt i første omgang at lytte og blive klogere på de omstændigheder, der gør sig gældende. Hvor er virksomheden henne? Hvordan går det med væksten? Er der processer, som har kørt før, som ikke kører så godt længere? Er der noget viden, som de kan mærke, at de har brug for, og som de ikke har? Alle disse usikkerheder og spørgsmål afvejer Akademikerkampagnen i forhold til, om akademisk arbejdskraft kan være en mulig vej til at afbøde nogle af disse.

På den måde er kampagnen i første omgang en lyttende kampagne, som tager temperaturen på virksomhederne og deres behov ved at lytte. Når temperaturen er taget, og virksomhederne har åbnet sig op, er der oftest skabt et rum, hvor man kan have en åben dialog om, hvad man så kan stille op for at løse nogle af de udfordringer, virksomhederne har nævnt, de har. I de tilfælde hvor virksomhederne er nysgerrige på at høre om de gevinster, der kan være ved at ansætte en eller flere akademikere, er der pludselig blevet skabt et mulighedsrum, som hverken virksomheden eller akademikerens (i de fleste tilfælde) har været sig selv bevidste om. Lad os tage et eksempel:

Louise Rosenbaum skitserer et eksempel. Akademikerkampagnen besøger en smedevirksomhed, som har oplevet vækst eller går en vækstperiode i møde. Ejerlederen af smedevirksomheden nævner på mødet, at det går godt i virksomheden, men at man mangler varme hænder til de mange ordrer. Som bekendt er smede en mangelvare på arbejdsmarkedet, så de står ikke just og banker på døren. I eksemplet spørger Akademikerkampagnen ind til, hvor mange af de ansatte smedes timer, der går med "ikke-produktionsforbundne" opgaver (administration, registrering, opfølgning, indkøb mv). Her viser det sig, at mange af de faglærte smede faktisk bruger overraskende meget tid på opgaver, som ikke er produktion. Her afslører der sig en grænseflade – og et vigtigt input – mellem substitutionsprincippet og Akademikerkampagnen. Man kan skabe jobs til akademikere ved at placere en akademiker i administrationen og dermed frigive flere timer til produktion for smedene. På den måde skaber man både en jobåbning, hvor man får tilført nye kompetencer, og man får desuden frigivet flere hænder i flere timer til produktion, så man er bedre i stand til at holde trit med ordrebogen.

Eksemplet ovenfor viser – selvom det ikke kan overføres 1:1 i alle sammenhænge – at Akademikerkampagnen ikke bare skaber jobs i klassisk forstand, men også skaber jobåbninger ved at give forslag til, hvordan man kan optimere arbejds gange og processer i en virksomhed.

Den klassiske logik bag substitution, hvor uddannelse er et parameter for, om der forekommer substitution, er måske ikke fuldkommen inden for rammen af den måde, hvorpå Akademikerkampagnen arbejder med substitution. Omvendt afslører kampagnen dog en række grænseflader mellem substitutionslogikken og den matchningsproces, som kampagnen benytter sig af, hvor grænsefladen er mest tydelig, når man formår at få en akademiker ansat i en funktion i en virksomhed, som ikke var der til at starte med – jf. eksemplet ovenfor.

4 HVAD SIGER FORSKNINGEN OM SUBSTITUTION?

Formålet med denne del af analysen var oprindeligt at afsøge litteratur omhandlende substitution i en dansk kontekst. Det har dog vist sig, at der ikke er store mængder forskning om emnet. Derfor er afsøgningen udvidet til nært beslægtede emner og kontekster med relevans for substitution på det danske arbejdsmarked. Dette betyder, at litteraturen kredser om typer af fleksibilitet, der har relevans for de problemstillinger, som rapporten vedrører. Derfor vil der undervejs knyttes kommentarer til de beskrevne fleksible praksisser og andet, som skal forklare deres relevans for rapportens afgrænsede substitutionsbegreb. Der vil til sidst opsummeres og diskuteres, hvordan de fund, der er gjort i afsøgningen samlet, forholder sig til substitutionsbegrebet. Diskussionen skal skabe en forskningsbaseret retningslinje for, hvilke praksisser et substitutionsværktøj skal fremme og dermed skabe rammer, der understøtter udviklingen af konkrete delværktøjer.

Overudbud og polarisering af akademikere kan give arbejdsmarkedet store udfordringer

Det danske arbejdsmarked er på nuværende tidspunkt udfordret af, at de kvalifikationer og kompetencer, som efterspørges i erhvervslivet, ikke matcher den uddannelsesvirkelighed, som nyuddannede kommer fra. Studier af fremtidens arbejdsmarked viser, at sociale kompetencer og problemløsning bliver vigtigere. Kognitive evner forudsiges at være den vigtigste kompetence (Albæk, 2018).

En anden udfordring er, at der er et tiltagende overudbud af arbejdskraft med lange og mellemlange uddannelser (Iversen, 2016). Der er også indikationer på, at der er ved at blive skabt en polarisering indenfor akademikerklassen, hvor en del – især unge – kommer til at udgøre et nyt akademikerprekariat, der eksisterer side om side med to andre klynger af akademikere: En kernegruppe, som har stor jobsikkerhed, og en anden irregulær klynge, der består af meget højtlønnede. Dette kan være selvstændige konsulenter eller de alldygstigste indenfor deres område, som ofte headhuntedes med en anseelig lønstigning som incitament. Polariseringen og dannelsen af det unge akademikerprekariat tilskrives bl.a. usikre arbejdsvilkår på et arbejdsmarked, hvor fleksibiliteten er øget (Geelan, Pedersen og Ribe, 2017).

Ifølge Verdensbanken kan yngre mennesker blive disengagerede i økonomien, hvis gevinsten ved at tage en uddannelse opleves som for lille. Denne oplevelse kan forekomme, hvis det formelle uddannelsessystem og arbejdsmarkedet ikke formår at støtte de unge i at udvikle arbejdsmarkedsrelevante kvalifikationer. Det kan også forekomme, hvis unge har lave forventninger til fremtiden. Et sådant disengagement kan skabe langsigtede udfordringer i form af stagnerende human kapital og tabt potentiale (Angel-Urdinola, 2018).

Efterspørgslen antyder et paradoks

Den tiltagende dimittendledighed er derfor et signal, som varsler dybe strukturelle arbejdsmarkedsforandringer, der kan koste dyrt, hvis ikke de mødes med rettidig omhu. Nyere analyser af efterspørgselssiden af det danske arbejdsmarked viser, at særligt små og mellemstore virksomheder tørster efter kvalificeret arbejdskraft. Det vurderes, at mere end en tredjedel af disse virksomheder er hæmmet af mangel på arbejdskraft, og at forgæves rekrutteringer af kvalificeret arbejdskraft er steget med fem procent fra 2018 til 2019 (SMVDanmark, 2019). Virksomhedernes egne oplevelser af, hvad deres største udfordringer er, viser, at mangel på kvalificeret arbejdskraft er den største bekymring indenfor et toårigt perspektiv. Særligt virksomheder,

der ikke eksporterer, ser dette som det største problem. Hos eksportvirksomhederne er afmatning og uro på eksportmarkederne de største bekymringer. Manglen på kvalificerede medarbejdere ses dog som næsten lige så stor en udfordring som handelskrig mellem USA og Kina samt afmatning på Danmarks vigtigste eksportmarked (Sørensen, 2019).

I lyset af ovenstående tegner der sig derfor et billede af et tilsyneladende paradoks: Der er et overudbud af arbejdskraft med mellemlange 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 kompetence-mismatch 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 ved hjælp af et oplæringsforløb eller lignende. 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 den erfaring, som den nyansatte mangler.

4.1 Introduktion til litteraturreviewet

Substitution som løsningsmulighed

Formålet med dette litteraturreview er derfor at undersøge, om man i en dansk sammenhæng kan benytte en form for substitution som et middel til at løse denne type problemstilling. Reviewet vil fokusere på litteratur, der kan hjælpe med at besvare, om der er de rette betingelser til stede for, at SMV'er kan få gavn af substitution i denne forbindelse. Derfor lægges vægten på litteratur med relevans for disse virksomheders problemstillinger på det danske arbejdsmarked.

Dette kan være i form af en rekrutteringspraksis, der forbedrer virksomhedens konkurrenceevne eller evne til at omstille sig til nye krav fra et dynamisk marked. Det kan også være i form af processer eller fremgangsmåder, der kan reducere de ressourcer, det kræver at omlægge sig til at anvende substitution som redskab til kompetencetilførsel. Der vil også blive inddraget litteratur, der har svar på, hvornår virksomheder kan være modtagelige overfor en sådan omlægning. Herunder om der er bestemte vilkår, der er afgørende for, om virksomheder hurtigere begynder at orientere sig bredere, når der søges efter profiler til stillinger med høje kvalifikationer.

Med ovenstående retningsgivende fokusområder skal reviewet skabe et overblik over forskning om arbejds-substitution, der har relevans for problemstillingen i den danske arbejdsmarkedskontekst. I dansk sammenhæng er der dog ikke megen nyere litteratur, der er direkte relateret til substitution. Det har derfor været nødvendigt at have et bredere perspektiv. For reviewet betyder dette, at det har været nødvendigt at finde omkringliggende emner i forhold til den type substitution, projektet omhandler. Det betyder også, at det har været nødvendigt at lave en bredere geografisk søgning og medtage studier fra især andre europæiske lande. Det er vigtigt at undersøge karakteren af det danske vidensunderskud om substitution for lettere at kunne målrette en efterfølgende forskningsindsats. Derfor skal reviewet:

- Skabe et grundlag for at udvikle et relevant teoretisk begrebsapparat om substitution
- Kortlægge viden om substitution og tilstødende emner i relevante arbejdsmarkedskontekster

- Give analytisk begrundede oplæg til løsningsmuligheder for rapportens problemstilling.

4.2 Gennemgang af relevante studier

Fleksibilitet – muligheder i moderne virksomheder

Den foreløbige afgrænsning af substitutionsbegrebet vedrører, hvor der i erhvervslivets små og mellemstore virksomheder kan skabes vilkår, hvor arbejdsopgaver med høje kvalifikationskrav kan udføres af det overskud af den arbejdskraft, der er til rådighed. For at kunne skabe disse vilkår, kan det være en løsning at skabe en intern fleksibilitet i opgaveløsningen, som gør, at den ved hjælp af kompetenceoverlap er i stand til i en periode at ansætte talenter, der ikke ved ansættelsens start har alle nødvendige kompetencer. Denne tankegang trækker på tankegods fra den klassiske *kerne-periferi model*, som et amerikansk-britisk studie fra 2001 forsøger at tilføje flere nuancer ved at afsøge nye kombinationsmuligheder i brugen af *numerisk og funktionel fleksibilitet*.

Kerne-periferi modellen bygger på litteratur fra 1980'erne og er indflydelsesrig blandt modeller, der forsøger at skabe koblinger mellem funktionel og numerisk fleksibilitet. Modellen foreslår, at organisationer forsøger at skabe langsigtede arbejdsrelationer til en mindre gruppe af ansatte, som udgør organisationens kerne. Denne kerne er højt kvalificerede, funktionelt fleksible og dedikerede til organisationen. Derudover har organisationen perifært ansatte, som har et lavere kvalifikationsniveau, og som ifølge modellen bør være numerisk fleksible. Opdelingen af arbejdskraften i fikserede og fleksible komponenter skal øge omkostningseffektiviteten og sikre kernen mod afskedigelser, så firmaet beholder deres vigtige kompetencer.

Studiet finder særligt to nyere teoretiske perspektiver lovende i forhold til at nytænke kombinationer af funktionel og numerisk fleksibilitet. Det første er intern integration af fleksibilitetstyperne, hvor man forsøger at skabe den optimale blanding af funktionelt og numerisk fleksible ansatte. Den anden omhandler interorganisationelle relationer, hvor eksempelvis virksomheder indgår i samarbejder med andre virksomheder eller organisationer. Dette kan give funktionel fleksibilitet i kraft af, at organisationerne bliver i stand til at trække på kompetencer, der findes indenfor hele netværket. Det kan også give numerisk fleksibilitet ved at sætte firmaet i stand til at udlicitere ikke-kerneopgaver til vikarbureauer, konsulenter eller andre.

Det understreges, at landes økonomiske, sociale og politiske strukturer er afgørende for graden og beskaffenheden af interorganisationel fleksibilitet. Det foreslås, at komparative studier af lande med varierende grad af arbejdsmarkedsregulering anvendes for at skabe mere viden om kombinationer mellem funktionel og numerisk fleksibilitet (Kalleberg, 2001).

Substitutionsrelevans: I forhold til rapportens substitutionsbegreb er det særligt den interorganisationelle substitution, der kan være af interesse. Samarbejder med andre virksomheder eller organisationer kan være med til at omkostningsreducere eller understøtte substitutionen. Dette kan eksempelvis være netværk af SMV'er, der bruger højt kvalificeret arbejdskraft med overlappende kompetenceprofiler, som sammen investerer i et fælles onboardingprogram. Det kan også være samarbejder med specialiserede vikar- eller konsulentbureauer, der understøtter substitutionen ved at dække de manglende kompetencer og støtter den nyansatte med oplæring på arbejdet i opstartsperioden.

Indre modstand mod fleksibilitet kan reduceres, hvis omlægningen ikke føles truende

Omlægninger i organisationer kan møde indre modstand. Dette gælder også omlægninger, der skal øge virksomhedens funktionelle fleksibilitet. Et større australsk kvantitativt studie viser, at alder er den vigtigste baggrundsvariabel til forudsigelse af holdning til funktionel fleksibilitet. Studiet har fundet korrelationer mellem extrinsic satisfaction, oplevelser af lighed i belønninger, ambition og dedikation til organisationen.

Undersøgelsen viste, at jobdesign ikke har en signifikant korrelation for holdning til funktionel fleksibilitet. Der diskuteres forskellige årsager til dette. En af dem er, at menige ansatte kan have mistillid til ledelsen og se en omstrukturering som et trick til at få folk til at arbejde mere for færre penge. Det er dog tvivlsomt, om denne tendens gælder, når man kommer tættere på kernen i virksomheden. Studiet viser derfor, at det ikke er jobkarakteristikker, der er afgørende for, om en virksomhed er moden til at indføre funktionel fleksibilitet. I stedet foreslår det, at virksomheden skal reflektere over, om arbejdsmiljøet er gunstigt. Hvis det ikke er det, kan man ved først at gennemføre tiltag, der skal afhjælpe opfattelsen af uretfærdighed i belønningsstrukturen, skabe et miljø, der er mere åbent for implementering af funktionel fleksibilitet (Cordery, 1993).

Den indre modstand i organisationen mod omlægninger, der øger fleksibilitet, kan vise sig at være en overkommelig barriere, hvis de udføres korrekt. Et canadisk studie viser, at den rette kombination af strategi og fleksibilitetstype kan reducere modstanden. To sammenlignelige virksomheder med forskellige tilgange til fleksibilitet undersøges. Studiet anvender et todimensionelt fleksibilitetsbegreb med fire underklassifikationer:

Den første akse er det strategiske fokus, herunder om der er tale om en intern eller ekstern fleksibilitetsstrategi. Den anden akse er typen af fleksibilitet, herunder om der er tale om en ændring af arbejdsvolumen eller arbejdsorganiseringen. Dette giver de fire underkategorier:

- Numerisk fleksibilitet, som er strategisk ekstern og af typen volume. Dette giver en høj frekvens af fyringer og genansættelser.
- Fleksible arbejdstider, som er strategisk intern og af typen volumen. Dette er eksempelvis planlagt overtid/korttid og flextid.
- Eksternalisering, som er strategisk ekstern og af arbejdsorganisatorisk type. Dette er eksempelvis udlicitering, brug af eksterne konsulentbureauer eller lignende.
- Funktionel fleksibilitet, som er strategisk intern og af arbejdsorganisatorisk type. Dette er eksempelvis multi-funktionalitet og kompetenceoverlap hos de ansatte, så de kan flyttes rundt i virksomheden, når der opstår behov.

Grafisk illustreres det således:

Tabel 4.1. Type af fleksibilitet og fleksibilitetsstrategier

	Ekstern fleksibilitetsstrategi	Intern fleksibilitetsstrategi
Arbejdsomfang	"Numerisk fleksibilitet" F.eks. høj frekvens af fyringer og genansættelser	"Fleksible arbejdstider" F.eks. planlagt overtid/korttid og flextid
Arbejdsorganisering	"Eksternalisering" F.eks. udlicitering	"Funktionel fleksibilitet" F.eks. multifunktionalitet og kompetenceoverlap

Casestudiet viser, at hvis de ansatte oplever, at deres job er i fare, fordi de ser funktionel fleksibilitet som en måde at skabe mere numerisk fleksibilitet, vil der opstå en indre inert, der kan være omkostningsfuld. Hvis den derimod benyttes sammen med intern arbejdstidsfleksibilitet, ses den ikke som en trussel i dette studie. Det noteres, at studiet er fuldført under en lavkonjunktur, hvilket kan have en afsmittende effekt på de ansattes tendens til at forskanse sig mod funktionel fleksibilitet, hvis den opleves som en trussel, fordi den benyttes som supplement til numerisk fleksibilitet (Grenier, 1996).

Substitutionsrelevans: Projektets hovedfokus ligger i området numerisk fleksibilitet, da der er tale om at øge arbejdsmængden med arbejdskraft udenfor virksomheden via substitution. Derfor kan der opstå modstand mod den alternative rekruttering, hvis den opleves som en trussel mod de allerede ansattes løn- og arbejds-vilkår. I en højkonjunktur, hvor det største problem for SMV'er er, at de ikke har nok arbejdskraft til at følge med markedet, er det dog tvivlsomt, om dette er relevant. Hvis man derimod påbegynder omstruktureringer i en krisetid, viser dette studie, at man bør udvise mere end almindelig omtanke, før de påbegyndes. Virksomhederne bør overveje, om der er en høj grad af tillid og oplevelse af retfærdighed, før de beder deres ansatte om at skabe plads til ansættelser gennem alternativ rekruttering. Hvis det ikke lykkes at skabe et gunstigt miljø for substitution, kan det være forbundet med uforudsete omkostninger forårsaget af eksempelvis manglende vilje til at oplære en substituent tilstrækkeligt. Studierne i dette afsnit indikerer, at denne modvilje kan undgås, hvis der ydes modbydelser i form af mulighed for overarbejde eller andre typer kompensation forbundet med omlægningen. Hvis dette suppleres med en udvidelse af de allerede ansattes virksomhedsspecifikke kompetenceniveau gennem omrokningsprogrammer – funktionel fleksibilitet – kan det skabe en virksomhed, der er bedre rustet til kompetencetilførsel gennem den type substitution, som denne rapport omhandler.

Gavnligge effekter af funktionel fleksibilitet

Efter reorganisering til en mere funktionelt fleksibel operationsmodus til understøttelse af substitution kan både ansatte og virksomhed opleve andre gavnlige effekter end en forbedret omkostningseffektivitet. Et britisk studie viser, at funktionel fleksibilitet øger jobtilfredsheden og i nogle tilfælde også lønnen og jobsikkerheden. For virksomhederne giver det øget operationel funktionalitet, bedre kundeservice, mindre personaleudskiftning og et bedre omdømme på det lokale arbejdsmarked. Studiet har fokuseret på effekter af funktionel fleksibilitet, der ikke vedrører produktivitet.

Undersøgelserne viser, at barriererne for funktionel fleksibilitet ikke er så høje som forventet. Meget af den træning, der er brug for, kan blive udført på arbejdspladsen i perioder med lavere arbejdsintensitet. I nogle tilfælde gav den bredere viden hos de ansatte en bedre service. I nogle tilfælde øgedes arbejdsintensiteten, men dette oplevedes ikke som noget negativt af de ansatte, fordi deres generelle jobtilfredshed var højere på grund af variation, bedre efteruddannelse, højere løn og jobsikkerhed. Studiet viser, at perifere ansatte i højere grad bevæger sig mod virksomhedens kerne. Studierne fandt evidens for forhøjet jobtilfredshed, bedre teamwork, større følelse af at være inkluderet og mere gennemsigtighed i forhold til forfremmelser. Virksomhedens omdømme forbedredes, og studiet argumenterer for, at en god cirkel er skabt, hvor synergien mellem de forskellige konsekvenser af funktionel fleksibilitet skaber forbedrede vilkår for både ansatte og arbejdsgiver (Kelliher et al., 2003).

Funktionel fleksibilitet kan også have en positiv effekt på en virksomheds evne til at innovere. Et omfattende spansk kvantitativt studie undersøger forholdet mellem fleksibel HR-praksis og innovation. Innovation betyder i denne undersøgelse en virksomheds evne til at udnytte og udforske endnu ikke-realiserede dynamiske kapabiliteter. Undersøgelsen peger også på, at evnen til at respondere hurtigt til et omskifteligt miljø er en del af kernen i begrebet innovation. Studiet skelner mellem intern og ekstern HR-fleksibilitet. Intern fleksibilitet deles op i:

Intern funktionel fleksibilitet som er fleksibilitet gennem intern reorganisering ved hjælp af medarbejderinvolvering, teamwork og medarbejdere, som kan varetage flere funktioner, fordi de besidder en bredere vifte af kompetencer. Argumenterne for funktionel fleksibilitet er:

- At medarbejderne bliver mere adaptive og øger virksomhedens innovationsevne
- At medarbejdernes arbejdslivskvalitet bliver forbedret, fordi deres arbejde er mindre monotont.

Intern numerisk fleksibilitet er firmaets evne til at justere arbejds mængden gennem fleksible arbejdstidskontrakter, deltidsarbejde og andet. Ekstern numerisk fleksibilitet refererer til virksomhedens evne til hurtigt at hyre og fyre.

Studiet finder en positiv korrelation mellem intern fleksibel praksis og virksomhedens evne til at innovere. Det finder desuden en negativ korrelation mellem eksternt fleksible korttidsansættelser, men en positiv korrelation mellem anvendelse af eksterne konsulenter eller contractors. Desuden konkluderer det, at virksomheder, der befinder sig i meget dynamiske miljøer, har større gavn af fleksibel HR-praksis (Martínez Sánchez et al., 2011).

Substitutionsrelevans: De lokale britiske og spanske fund indikerer, at der er en længere række af fordele ved funktionel fleksibilitet for både arbejdere og arbejdsgivere, der kan understøtte substitution. Arbejdere i virksomheder med høj funktionel fleksibilitet oplever bl.a. øget jobtilfredshed og tendens til advancement og fastholdelse. Virksomheder bliver mere innovative og får et bedre omdømme i det lokale arbejdsmarked. Udlicitering af opgaver til specialister har tilsyneladende en positiv indvirkning på virksomheders innovationsevne. Derfor er der her nogle mulige gavnlige effekter for både virksomhed og ansatte ved at omlægge til en praksis, der understøtter rapportens definition af substitution.

For SMV'er er branding og PR-aktivitet relativt omkostningsfuldt. Et bedre omdømme som en sideeffekt af tiltag, der ellers er tiltænkt rekruttering, er i værste fald en gratis gode og i bedste en besparelse. Det samme gælder fastholdelsesdimensionen, som også kan være et problem for mindre virksomheder. Disse benyttes i nogen tilfælde som karrierespringbræt eller midlertidig beskæftigelse. Det vil sige, at de tiltag, der laves for at skabe plads til kompetencetilførslen gennem substitutionen i sig selv, har gavnlige effekter for virksomhederne. Varetagelsen af en onboardingfunktion eller lignende kan foregå eksternt ved brug af f.eks. konsulenter, da brugen af disse ikke viser tegn på at have en skadelig virkning. Tværtimod korrelerer brugen af ekstern bistand positivt med virksomheders innovationsevne. Måske fordi frigørelsen af rekrutteringsopgaver giver ledelsen større overskud til at lægge langsigtede strategier.

Bredere europæisk studie understøtter spanske og britiske fund

De lokale fund, som er blevet gjort med hensyn til sammenhængen mellem jobtilfredshed og funktionel fleksibilitet understøttes af en større europæisk undersøgelse. Studiet finder en positiv korrelation mellem funktionel fleksibilitet og jobtilfredshed. Der er forskel på resultatet alt efter alder, land og arbejdsområde. Studiet finder ingen eller en negativ effekt af kvantitativ fleksibilitet.

Undersøgelsens konklusioner viser, at funktionel fleksibilitet giver de ansatte større tilfredsstillelse ved særligt de ikke monetære aspekter af jobbet. Det antyder, at større selvkontrol og mulighed for at bruge deres kreativitet øger jobtilfredshed og effektivitet. Det har størst effekt for yngre medarbejdere. Funktionel fleksibilitet virker bedst for højt kvalificeret arbejdskraft, og den negative indflydelse af midlertidige ansættelser er også størst for denne gruppe. Mænd får større jobtilfredshed af funktionel fleksibilitet og reagerer også mest negativt på kvantitativ fleksibilitet. Desuden er der nogle præferenceforskelle i forhold til de forskellige dele af funktionel fleksibilitet for sydeuropæere relativt til resten af Europa.

Dette kan være vigtig viden for danske firmaer, der har filialer i Sydeuropa. For kvantitativ fleksibilitet fandtes der ingen signifikante geografiske forskelle. Undersøgelsen viser, at det er vigtigt for virksomheder, hvilken strategi de vælger for at øge fleksibiliteten. Dette skyldes, at jobtilfredsheden har en positiv indflydelse på produktiviteten. Derfor kan en strategi, der udelukkende fokuserer på arbejdsmængden, være dyrere for virksomhederne, end den umiddelbart synes. Undersøgelsen advarer mod at bruge fleksibilitet som en generel produktivitetsøgende strategi, men understreger, at resultaterne viser, at man med fordel kan målrette forskellige fleksibilitets tiltag alt efter, hvilken type arbejdskraft der er tale om (Origo & Pagani, 2008).

Substitutionsrelevans: De brede europæiske resultater viser, at nogle af fundene i de lokale studier lader sig generalisere regionalt. Fundene er relevante for både det substitutionsbegrebslige og målgruppedimensionen. For substitutionen gælder det, at det her understreges, at der er positive sideeffekter ved at lave tiltag, der kan skabe plads til den substitution, som rapporten omhandler. Funktionel fleksibilitet skaber øget jobtilfredshed for de ansatte og gør dem mere effektive, hvorved produktiviteten øges. For substituenterne gælder det, at øget funktionel fleksibilitet har en ekstra positiv effekt for netop den målgruppe, som er i overudbud. Unge nyuddannede oplever således større jobtilfredshed end andre, hvilket skaber et godt udgangspunkt for både fastholdelsen og effektiviteten af dygtige substituentter.

Ledelsestype er ikke afgørende for succes

Et hollandsk studie undersøger forholdet mellem to typer lederskab og fleksibilitet i 50 SMV'er. Data er fra surveys af 755 medarbejdere i forskellige typer virksomheder. Af de 50 virksomheder var 19 produktionsvirksomheder. Studiet undersøger, hvordan henholdsvis transformativt og transaktionelt lederskab påvirker et firmas fleksibilitet.

Studiet deler fleksibilitet op i *numerisk og funktionel*, og definitionerne er tilpasset det forhold, at der kun indgår SMV'er. Derfor er numerisk fleksibilitet afgrænset til kun at dække den interne numeriske fleksibilitet. Funktionel fleksibilitet betyder i dette studie, hvor ofte ansatte påtager sig opgaver, der ligger udenfor deres normale arbejdsområde.

Transaktionelt lederskab er det driftsfokuserede, der lægger vægt på forventningen til en fastlagt produktivitet. Denne ledertype er resultatorienteret, giver klare mål og belønner monetært, når målene bliver nået. Lederen kan være enten proaktiv eller reaktiv i forhold til, hvornår han træder ind overfor afvigelser fra normen for produktivitet. Transformativt lederskab inspirerer og motiverer ansatte til at yde mere. I dette studie har denne type lederskab to dimensioner:

- Visionært lederskab som omfatter fremsynethed og evne til at formulere en vision og mission for fremtiden
- Udviklingsstimulerende lederskab, som dækker over evne og vilje til at lære fra sig og stimulere ansatte til innovation, kreativitet og til at videreudvikle deres stærke sider.

Studiet finder ikke nogen signifikant effekt af disse ledertyper på virksomhedens evne til at være funktionelt fleksibel. Det finder, at transformativ ledere er den bedste af de to ledertyper til at øge den interne numeriske fleksibilitet (Mesu et al., 2012).

Substitutionsrelevans: For substitutionen kan der være tale om, at en mere visionær og udviklingsstimulerende leder kan være at foretrække. Dette skyldes, at tidligere fund i reviewet indikerer, at øget intern numerisk fleksibilitet kan reducere allerede ansattes modstand mod ekstern numerisk fleksibilitet. Tidligere fund indikerer, at det særligt er de ikke-monetære aspekter af højere funktionel fleksibilitet, der har en gavnlig virkning. Derfor er det uklart, hvor stor betydning højere lønninger har på produktiviteten i virksomheder med høj funktionel fleksibilitet. Hvis lønningerne inden en eventuel omlægning opleves som uretfærdig af de ansatte, kan der være en negativ virkning af transaktionelt lederskab (Cordery, 1993).

Overvejelser om f.eks. virksomhedens ledelsesstil, virksomhedskultur og psykiske arbejdsmiljø kan derfor være vigtige, før der træffes beslutninger om kompetencetilførsel ved substitution. Hvis virksomheden i forvejen er presset af knappe ressourcer og bruger alle kræfterne på drift, kan selv den visionære og udviklingsstimulerende leder have så mange driftsopgaver, at der ikke er overskud til også at lave avancerede HR-strategier. Dette understreger, at der kan være kompetencetilførselsbehov, der ikke umiddelbart kan løses internt i virksomheden. Derfor kan det i det tilfælde være nødvendigt at orientere sig eksternt, hvis kræfter i virksomheden skal frigives til dette, eller hvis substitutionsopgaver til stillinger med høje kvalifikationskrav skal løses gennem samarbejder og netværk.

Fleksibilitet og konkurrenceevne

Flere studier peger i retning af, at en fleksibel praksis kan give mindre virksomheder en konkurrencefordel og skabe vækstpotentiale, hvis den er af høj kvalitet. Dette kan være en særlig fordel på dynamiske markeder, hvor efterspørgsel og andre vilkår hurtigt ændres.

En grundig polsk kvantitativ evaluering undersøger mulighederne for at bruge fleksibilitet som en måde at øge konkurrenceevnen på. Evalueringen viser, at virksomhedernes fleksibilitet ofte er af ret lav kvalitet. Udviklingen af fleksibilitet kan understøttes af strategisk ledelse, et højt teknologisk niveau og en muligheds-søgende attitude. Evalueringen viser også, at udviklingen af fleksibilitet er ressourcekrævende og derfor vokser i takt med virksomhedens ressourcer og størrelse.

Studiet benytter sig af en nuancering af kvaliteten af fleksibilitet. Det inddeles i fire niveauer:

1. Fravær af fleksibilitet: Virksomheden nægter enhver form for tilpasning til forandringer i miljøet. Der er ingen forandringsvilje, motivation eller tid/ressourcer til at lave forandringer.
2. Adaptiv fleksibilitet: Virksomheden reagerer på miljøet, men med en træghed, der kan gøre omkostningerne store og effekterne små.
3. Parallel fleksibilitet: Virksomheden identificerer aktivt tendenser og responderer sideløbende med firmaets øvrige aktiviteter. Hastigheden og proaktiviteten nedsætter omkostningerne og lader virksomheden bevare sin position i et omskifteligt miljø.
4. Pre-emptive fleksibilitet: Virksomheden forudser markedsforandringer og er i stand til at lukrere på dem, så den kan styrke sin position på markedet. Dette er en risikovillig tilgang og kræver, at impulserne fra miljøet aflæses og imødegås korrekt.

Undersøgelsen finder, at fleksibilitet er positivt signifikant relateret til konkurrencedygtighed. Fleksibilitet har også en stærk positiv og højsignifikant relation til, hvor udviklet virksomhedens formelle strategiske plan er. Højteknologiske virksomheder har en større tendens til at være pre-emptive fleksible. Fleksibilitetsniveauet har en signifikant korrelation med mulighedsorientering. Virksomhederne oplevede, at den største barriere mod fleksibilitet var en uvilje til forandring og sagde også, at fleksibilitet ville være den vigtigste faktor til at forme virksomhedens fremtid i et 5 til 10-årigt perspektiv (Matejun, 2014).

Konkurrencedygtigheden er også relevant i et hollandsk SMV-studie. Dette har identificeret en række anvendte fleksibilitetspraksisser som modsvar til forskellige typer markedsændringer. Fælles for strategierne er, at de er improviserede, reaktive og kortsigtede. Studiet er bl.a. interessant, fordi det tilfører viden om, hvordan fleksible substitutionspraksisser afhænger af arbejdsudbuddets knaphed. Studiet skelner mellem tre forskellige fleksibilitetsbehov:

1. Volatil efterspørgselsvolume – herunder frekvens, størrelse på udsving og forudsigelighed
2. Ændringer i efterspørgselssammensætning
3. Efterspørgsel efter nye produkter.

Fleksibilitetskapacitet deles også op i tre kategorier:

1. Markedsstrategi, som er de valg, virksomheden træffer om kombinationer af produkt og markeder
2. Produktdesign og produktionsteknologi, som er et udtryk for graden af tilpasningsevne i produktionsprocesserne overfor ændringer i efterspørgselsmønstre
3. Arbejdsfleksibilitet, som deles op i interne og eksterne fleksible praksisser.

Studiets vigtigste konklusioner er, at SMV'er, der opererer på et arbejdsmarked med begrænset arbejdsudbud, ofte anvender kortsigtede løsninger på fluktuerende efterspørgsel og andre markedsændringer. Disse er i form af forskellige kombinationer af fleksibilitet. Ændringer i volumen er det behov, hvor der anvendes flest forskellige strategier, herunder arbejdsfleksibilitet. Studiet konkluderer også, at SMV'er under omstændigheder, hvor arbejdskraft er en knap ressource, er mere villige til at investere i at forbedre deres

fleksibilitetskapacitet. Studiet kan have generaliserbarhedsproblemer, da det er foretaget i en geografisk snæver kontekst. Desuden er det ikke longitudinelt, men bygger på to tværsnit (De Leede, 2019).

Substitutionsrelevans: Hvis fundene fra de to studier sammenholdes, ses det, at noget af forklaringen på, hvorfor SMV'er på et arbejdsmarked med knappe ressourcer af højt kvalificeret arbejdskraft ikke er mere villige til at investere i at forbedre deres fleksibilitetskapacitet, kan ligge i, at en fleksibel praksis kræver langsigtet planlægning. SMV'er, der opererer på et presset arbejdsmarked har tendens til at blive driftsorienterede og har ikke overskud til langsigtet planlægning. Derfor er det en plausibel forklaring på en lav fleksibilitetskvalitet. SMV'erne vil ved en driftsorientering og deraf følgende lav fleksibilitetskvalitet ifølge studierne opgive en konkurrencefordel på lang eller mellemlang sigt. I forhold til mulige løsninger på denne problematik åbner en oplevelse af et presset arbejdsmarked op for SMV'ernes vilje til investering i fleksibilitetsøgende tiltag.

Dette kan kræve, at der findes nogle tilgængelige løsninger, der ikke sætter virksomhedens drift under yderligere pres, men hovedsageligt er en monetær investering. Eksempelvis i professionaliseret onboarding udført eksternt eller i samarbejde med andre lignende virksomheder. Disse typer investeringer kan lette opgaverne i forbindelse med substitution som alternativ rekrutteringsform. Enten ved en eksternalisering af hele eller dele af substitutionsprocessen eller ved at fordele opgaverne over flere aktører. Derved mindskes det ekstra pres, der bliver, når en nyansat skal læres op for at udfylde en højt kvalificeret rolle i virksomheden. Hvis den type samarbejder skal løse problematikken, kræver det, at der i SMV'erne er viden om, hvilke muligheder i form af vækstpotentiale de går glip af ved ikke at åbne op for substituerende kompetencetilførsel. Dette kan eksempelvis imødegås ved en øget kommunikativ indsats fra aktører med interesse i erhvervsfremme samt et sæt af let tilgængelige og overskueliggjorte substitutionsprogrammer, der kan reducere arbejdsbyrden for SMV'er, der i forvejen er hårdt pressede af driftsopgaver.

Et eksempel på fleksibel praksis på et arbejdsmarked med knappe ressourcer

Aalborg Portland har med et nyere graduate program omfavnet en meget moderne fleksibilitetspraksis, hvor nyuddannede gennem et rotationsprogram får en helhedsforståelse af virksomheden og udvikler multifunktionelle kompetencer. Dette forsøg med et graduate program hos Aalborg Portland viser ifølge Cementirs HR-direktør, Rasmus Bing, at investeringer i en grundig organisatorisk helhedsorienteret oplæring af nye kandidater hurtigt giver afkast i form af vækst og styrkelse af organisationen.

Virksomheden har ligesom andre virksomheder i regionen haft svært ved at rekruttere og har – på grund af at de er den eneste producent af cement i området – ikke samme muligheder som andre firmaer for at rekruttere fra lignende virksomheder. Derfor har de startet deres eget graduate program, som består af tre ophold af otte måneders varighed i forskellige dele af virksomheden. Virksomheden søger aktivt efter nyuddannede talenter, som de kan træne og specialisere, så de kan erstatte det langsigtede behov for specialiseret arbejdskraft. Rasmus Bing fortæller, at seks ud af syv, der er startet i programmet, enten er fastansat eller på vej til at blive det efter to år (Lassen, 2019).

Substitutionsrelevans: Dette er et godt eksempel på, at virksomheder, når de har en vis størrelse, lettere ved egen kraft kan iværksætte substitutionsprogrammer. Dette skyldes ifølge de fund, reviewet har opsummeret, at ledelsen har overskud til at vende blikket væk fra driften og ud i en fjernere strategisk

planlægningshorisont. Dette hæver virksomhedens fleksibilitetskapacitet og potentialet for en højere fleksibilitetskvalitet. Hvis potentialerne udnyttes, øges virksomhedens konkurrenceevne. Særligt overfor mindre virksomheder, der har blikket stift rettet mod driften og derfor må opgive uudnyttede potentialer for vækst og øget konkurrenceevne på lang og mellemlang sigt. Aalborg Portland-eksemplet kan i denne forbindelse tjene som et idealtypisk eksempel på et substitutionsprogram understøttet af funktionel fleksibilitet. Studier af denne type programmer kan medvirke til at afsøge, i hvilken grad deres elementer lader sig overføre til en SMV-kontekst, samt hvilke typer understøttende værktøjer eller ordninger der kan fremme deres substitutionspotentialer.

4.3 Opsamling

Den gennemgåede nyere litteratur om funktionel fleksibilitet har sit udspring fra modeller fra 1980'erne om differentieret fleksibilitet mellem firmaets *kerne* og *periferi* (Kalleberg, 2001; Pinfield & Atkinson, 1988). De ansatte i kernen har et højt kvalifikationsniveau og 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 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.

Udfordringer

Hvis en virksomhed ønsker at øge sin funktionelle fleksibilitet, kan der være forskellige barrierer og udfordringer:

- Nogle ansatte oplever det som et forsøg på at erstatte dem med billigere arbejdskraft
- Mistillid og oplevelsen af uretfærdighed i belønningsstruktur hos ikke-kerne ansatte kan skabe dårlige vilkår for at øge virksomhedens funktionelle fleksibilitet
- I et marked, der opleves som havende et lavt udbud af kvalificeret arbejdskraft, vil virksomheder ofte lave ad hoc-løsninger på ændringer i miljøet
- Dette kan låse virksomheden fast i en suboptimal driftsorienteret konstellation, hvor der ikke genereres det afkast, som ellers ville være muligt med den rette arbejdsmængde
- En fleksibel HR-praksis er ressourcekrævende, hvilket vanskeliggør det for de mindste virksomheder.

Potentialer

Litteraturen fremhæver ligeledes forskellige potentialer ved at benytte funktionel fleksibilitet:

- Omkostningsreduktion, idet billigere akademikere ansættes
- Øget karrieremæssig vandringsmod virksomhedens kerne for ansatte, bedre teamwork, øget jobtilfredshed samt oplevelse af inklusion gavner sandsynligheden for fastholdelse
- En øget karrieremæssig vandringsmod virksomhedens kerne for perifere ansatte
- Øget innovation
- Mindre udskiftning og et bedre brand i det lokale arbejdsmarked
- En styrket konkurrenceevne – særligt i dynamiske miljøer/markeder.

Langsigtede effekter i et makroperspektiv

Udover de mest virksomhedsnære fordele ved en succesfuld indførsel af kompetencetilførsel i form af yngre nyuddannede, kan der også være mere vidtrækkende, strukturelle gevinster, hvis det bliver en udbredt praksis:

- Indslusning af nyuddannede i funktionelt fleksible miljøer kan modvirke den tiltagende polarisering af akademikerstanden. Dette skyldes, at den type arbejdspladser er bedre til at fastholde medarbejdere og øge deres dedikation til virksomheden ved at blive til kerneansatte. En sådan de facto udvidelse af det højt kvalificerede arbejdsudbud kan skabe bedre balance mellem udbud og efterspørgsel. Dette kan på længere sigt give en mere homogen akademikerklasse.
- De unge højtuddannede trives bedre end deres ældre kollegaer med funktionel fleksibilitet. Derfor er der også på makroniveau et sammenfald mellem gevinsterne ved en udvidelse af en indslusningspraksis, der tilfører human kapital i form af arbejdsmarkedsrelevante kompetencer, og Verdensbankens advarsel om ungdommens disengagement i økonomien. De unge trækker sig fra arbejdsmarkedet, hvis de ikke oplever, at det, de lærer, er relevant for at deltage, eller hvis prisen for at uddanne sig bliver for høj. En indslusning, der iklæder de unge arbejdsmarkedsrelevante og virksomhedsnære kompetencer, er dermed en gevinst for både virksomheder, de unge og økonomien generelt.

Værktøjer

Da der er udfordringer for virksomheder i forhold til at benytte funktionel fleksibilitet, er det nødvendigt at fremhæve, hvilke værktøjer der er særligt centrale for, at funktionel fleksibilitet kan benyttes:

- Visionære transformativ ledertyper er bedre til at øge virksomhedens interne numeriske fleksibilitet.
- For at øge fleksibiliteten er det vigtigt for virksomheden at have en langsigtet strategi. Se eksempelvis Aalborg Portland.
- Eksterne samarbejder med eksempelvis andre SMV'er, den offentlige sektor eller konsulenthuse kan reducere omkostningerne ved at øge virksomhedens funktionelle fleksibilitet. Helst gerne en let forståelig køreklar model for et samarbejde, der letter ledelsens arbejdsmængde.
 - SMV'er kunne i netværk bestående af virksomheder, der benytter samme type arbejdskraft, fordele omkostningerne ved indslusning af nye medarbejdere mellem sig ved at have et korps af fælles mentorer, der står for oplæringsprocessen.
 - Et tættere samarbejde med jobcentre eller andre offentlige instanser kunne bestå i løntilskudsordninger i en periode, hvor virksomheden til gengæld forpligter sig til at opkvalificere en ansøger, som mangler brancheerfaring eller konkrete kompetencer.
 - Eksterne konsulenter kunne også benyttes til at dække ind for manglende kompetencer i oplæringsperioden, eller de kunne benyttes i kombination med et SMV-netværk, hvor de bliver hyret som mentorer.
- Større viden blandt SMV'erne om, hvilken værdi en kompetencetilførsel kan skabe på mellemlang og lang sigt

5 ANALYSE DER KOBLER FORSKNING OG PROJEKTETS EMPIRI

Rapportens analyseresultater er baseret på udførligt gennemarbejdet indsamling af empirisk og teoretisk materiale med relation til substitution som alternativ rekrutteringsvej til højt kvalificerede stillinger.

Analysernes primære fokus har været indsamling af praksiserfaringer via interviews, som er udført med personer med særlig indblik, forståelse, viden eller interesse for de muligheder, der er for at benytte substitution som løsning på mangelsituationer, der kan opstå på et presset arbejdsmarked. For at sikre en nuanceret forståelse har et bredt felt af repræsentative arbejdsmarkedsaktører med berøringsflade eller interesse i substitution været inddraget. Herunder repræsentanter for udvalgte virksomheder i Skive og Esbjerg i samarbejde med kommunernes erhvervsaktører samt lokale og regionale erhvervsfremmeaktører. Interviewrækken inkluderer også nøglepersoner med berøringsflade til udbudssiden, hvor både personer fra de relevante faglige organisationer og jobcenterrepræsentanter med særligt kendskab til arbejdet med substitution og kompetencetilførsel har medvirket.

Analysens sekundære fokus har været indsamling og gennemgang af litteratur med relevans for den type substitution, som rapporten omhandler. Gennemgangen af forskningslitteraturen havde til formål at øge forståelsen for muligheder og udfordringer ved substitution samt at udvikle et tilstrækkeligt sofistikeret analytisk begrebsapparat til at indfange nuancerne i substitutionsbegrebet. Ud over gennemgangen af forskningslitteraturen inddrages også en kortlægning og analyse af Akademikerkampagnens metodiske og tilgangsmæssige erfaringer skabt i samspil med mindre virksomheder med rekrutteringsbehov.

Begrebsudviklingen og analyserne af det empiriske og teoretiske materiale giver derfor et solidt grundlag for den videre udvikling af et værktøj til understøttelse af substitution af højt kvalificeret arbejdskraft. Nedenfor opsummeres i punktform rapportens samlede resultater og overvejelser om, hvad disse betyder for tilblivelsen af et konkret substitutionsværktøj. Dernæst følger en kort, men mere uddybende beskrivelse af baggrunden for punkterne:

- Substitutionsværktøjet vedrører ekstern horisontal substitution og koblinger mellem intern og ekstern substitution til stillinger med høje kvalifikationskrav.
- Viden om forholdet mellem den uddannelsesmæssige horisontale afstand og graden af virksomhedens kompromisvilje er vigtig for at opnå gode resultater med alternativ rekruttering.
- Substitutionsværktøjet adskiller sig fra beskæftigelsessystemets indsatser ved at fokusere på at øge efterspørgslen fremfor at opkvalificere udbuddet.
- Substitution går ofte gennem tre faser: Fase 1 – Opslag, almindelig søgning; Fase 2 – Feedback, virksomheden afsøger alternativer til den ideelle kandidat; Fase 3 – Match med ledige kompetencer, heri opnås selve substitutionen.

- Stillingsopslag med meget høje krav til ansøgere kan afskrække profiler, hvis reelle kompetencer ellers i stort omfang er tilstrækkelige for at løse stillingens opgaver.
- Arbejdsmarkedsnetværk kan reducere mængden af ressourcer, der kræves for at skabe kompetencetilførsel via substitution. Dette kan være en støtte til driftsfokuserede virksomheder, der opererer på et presset arbejdsmarked.
- Tillid er særlig vigtig for at skabe interesse for substitution hos virksomheder, der endnu ikke har erfaring med denne type rekruttering.
- SMV'ernes villighed til at søge bredere horisontalt er heterogen. Den går fra den helt åbne tilgang, hvor personlighed, drive og forandringsvillighed hos ansøgeren vægtes, til den lukkede, hvor formelle kompetencer og erfaring er det vigtigste.
- Manglende gennemsigthed i de mange uddannelses titler er en barriere for de fleste virksomheder.
- Substitutionsværktøjet kan ikke stå alene på grund af opgavens kompleksitet, men skal benyttes af dygtige konsulenter og rådgivere som hjælp til modning af virksomheder og imødegåelse af behov, der opstår i modningspunkterne på vejen mod det åbne rekrutteringsperspektiv.

Den begrebsmæssige afgrænsning, som udviklingen af substitutionsværktøjet skal operere i, er opsummeret den eksterne, horisontale substitution samt understøttende koblinger mellem intern og ekstern substitution. Netop koblingen mellem den interne og eksterne substitution var ofte blevet benyttet i tilfælde, hvor en atypisk ansættelse til en højt kvalificeret stilling lykkedes i de virksomheder, der medvirkede i interviewrækken. Koblingerne omfattede interne røroker af opgavefordelingen, så virksomheden under oplæringen af den ansatte var i stand til midlertidigt at kompensere for de manglende kompetencer.

Den horisontale dimension i begrebet er et udtryk for, at der er en vis uddannelsesmæssig afstand mellem den søgte uddannelsesprofil og den substituerende. Afstanden mellem uddannelser er ikke umiddelbart målbar. Man kan dog sige, at der ofte er meget lang afstand mellem generalister fra eksempelvis de samfunds-faglige uddannelser til ingeniørerne og kortere afstand mellem en økonom og en politolog. Afstanden mellem uddannelserne kan være en forhindring, der kræver flere ressourcer at overstige, end virksomhederne er villige til at investere i. Det er derfor af afgørende betydning at øge forståelsen af forholdet mellem sværhedsgraden af den mulige substitution og graden af villighed til at benytte substitution som alternativ rekrutteringsvej. I de cases, hvor virksomheder opgiver at besætte en højt kvalificeret stilling, ligger der et stort substitutionspotentiale.

Derfor er det ekstra vigtigt at indsamle mere viden om, hvor langt i deres overvejelser virksomhederne kommer, før de opgiver at finde alternativer til traditionel rekruttering. Ofte er der i tilfælde, hvor der ikke findes en passende profil til en stilling med det samme, tale om, at virksomheden går igennem op til tre faser:

- Fase 1 – opslag er den almindelige udsøgning via et opslag. Her kan virksomheden igennem udførlige eller høje krav komme til at reducere kontaktfladen til kandidater, der har de vigtigste kompetencer. Hvis ønskerne til kompetencer på stillingsopslaget ikke matcher virksomhedens reelle behov og i stedet lig-

ger et godt stykke over det nødvendige niveau, optimerer virksomheden ikke sine muligheder for at få de dygtige medarbejdere.

- Fase 2 – feedback; virksomheden bliver mere åben for en bredere vifte af muligheder for at besætte en stilling. Her kan oplevelsen af afstanden mellem den ideelle kandidat og de mulige alternativer være med til at åbne blikket for substitution. Hvis det lykkes for virksomheden at finde en løsning, der i tilstrækkelig grad dækker virksomhedens reelle behov, bevæger den sig til fase 3.
- Fase 3 – match med ledige kompetencer, hvor substitutionen opnås.

De potentielle ansøgers selvforståelse i relation til forholdet mellem egne kompetencer og de opslåede jobs er væsentlig for, om virksomhederne møder de alternative muligheder til stillingsbesættelse. I mødet mellem den ansættende virksomhed og mennesket bag ansøgerprofilen kan der ofte opstå en interesse for substitution.

Hvis potentielle ansøgere på grund af meget skarpe eller præcise formuleringer i et stillingsopslag ikke oplever sig selv som kompetente til at løfte opgaven, vil der skabes en mindre kontaktflade mellem virksomhed og alternative kandidater. Dermed reduceres chancen også for den spontant opståede interesse mellem virksomhed og substituent. Dette problem kan imødegås ved dels at omsætte stillingen til komponenter i form af de opgaver, der skal løses, dels at lave en plan for samarbejdet mellem parterne, der bygger på en gensidig åben og nysgerrig tillid, som efterfølgende eksekveres klart. En anden mulighed i forhold til at øge kontaktfladen for at fremme den spontant opståede interesse er ved praktiksamarbejder, som er velegnede til at give et indtryk af praktikanternes faktiske kompetencer og personlighed frem for de formelle, og ofte uigennemskuelige, uddannelsespapirer.

Ansøgnernes egen oplevelse af at være utilstrækkeligt kvalificerede i forhold til en stillingsannonce er ikke den eneste barriere for vellykket brug af substitution af højt kvalificeret arbejdskraft som kompetencetilførsel. Denne type substitution kræver, at virksomheden er i stand til at lægge og udføre en langsigtet strategisk plan for vækst.

Dette kræver et overskud i virksomheden af evner, viden, ressourcer og tid, der sjældent er til stede i SMV'er, der opererer på et presset arbejdsmarked. Disse virksomheder er ofte driftsfokuserede og har en kortere planlægningshorisont. En mulig løsning på dette problem er, for virksomheden, at indgå i forskellige typer af arbejdsmarkedsnetværk, der kan reducere omkostningerne eller på anden måde lette byrden ved substitutionen for virksomheden. Dette kan eksempelvis være i form af onboarding-samarbejder med andre lignende SMV'ere, fælles koordinering eller andet samarbejde med det lokale erhvervsfremmesystem. Konsulenthuse, uddannelsesinstitutioner eller andre aktører med gensidig interesse i erhvervsfremmende netværk kan også være en del af løsningen på denne udfordring afhængigt af de konkrete forhold, der er gældende i den enkelte case.

Interessen for substitution opstår sjældent spontant, men skal hjælpes på vej gennem tillidsfuld dialog. Erfaringer fra lokale erhvervsfremmeaktører viser, at når virksomheden får tillid til aktøren, er den mere villig

til at søge bredere efter højt kvalificeret arbejdskraft. Særligt hvis aktørerne har mulighed for at facilitere samarbejder med universiteter eller andre relevante uddannelsesinstitutioner.

Det er dog langt fra alle SMV'er, der udfordres af en kort planlægningshorisont. Flere af de interviewede virksomheder havde en langt mere åben rekrutteringsstrategi og syn på virksomhedsdrift. Disse virksomheder vægter i højere grad, om kandidaterne har viljen og evnen til at tillære sig nye færdigheder for at udvikle sig med virksomheden, når den forandres på grund af ændrede markedskrav eller andet. Et eksempel på en alternativ ansættelse i denne type virksomhed er plasticproducenten Induflex, der ansatte en antropolog. Virksomheden ønskede at være mere innovativ og udvikle sig videre end ren ordreproduktion. Resultatet har bl.a. været en række nye produktionslinjer og dermed et helt nyt forretningsområde.

Både virksomheder med mere åbne rekrutteringsstrategier og de driftsorienterede med kortere strategisk planlægningshorisont giver udtryk for, at et eventuelt værktøj bør indeholde en mere overskuelig og gennemsigtig oversigt over, hvilke kompetencer der gemmer sig under de mange forskellige uddannelses titler.

Denne type delværktøj ligger inden for rammen af, hvad substitutionsværktøjet skal understøtte. Hvor beskæftigelsessystemet fokuserer på indsatser, der skal opkvalificere arbejdsudbuddet, vil et substitutionsværktøj være et HR-redskab, der skal øge efterspørgslen efter arbejdskraft ved hjælp af viden, kommunikative indsatser og understøttelse af netværkssamarbejder. Værktøjet skal løse en meget kompleks problemstilling og vil derfor ikke kunne eksistere alene som en digital platform. Det vil kræve dygtige konsulenter og rådgivere dels til at registrere, om virksomheden er kommet til et modningspunkt, hvor den er parat til alternative rekrutteringsløsninger, dels for at hjælpe virksomhederne til erkendelser af behov og viden om alternative muligheder i form af relevante substituent, andre tilgange til organisering og eksterne samarbejder.

6 HVILKE TYPER VÆRKTØJER TIL VIRKSOMHEDERNE KALDER UDFORDRINGER OG MULIGHEDER PÅ?

Efter forårets møder med virksomhederne tegnede der sig en række temaområder, hvor der – før vi tog stilling til de digitale udviklingsmuligheder – havde udkrystalliseret sig gennemgående virksomhedsinteresser for at få adgang til et bredspektret arsenal af værktøjer, der kunne styrke virksomhedernes adgang til bredere indblik i og kontakthflader til mulige kandidater til aktuelle eller kommende stillinger.

Disse potentielle værktøjstemaer skulle kunne udvide ”markedsindblikket” og evnen til at orientere sig bredere på rekrutteringspotentialer. Men – understregede virksomhederne – ville de i sidste ende altid lægge et absolut hovedfokus på ”det personlige møde” med mulige substituerende kandidater - ”personen er afgørende”. Men i søgefaserne er der brug for, at de mindre og mellemstore virksomheder uden tæt kontakt med universitetsinstitutter får et bredere og nemmere indblik i:

1. Bidrag til selvrefleksion og videreudvikling af forholdet mellem opslagenes skriftlige appel og HR-afdelingernes samt ledernes mundtlige tilkendegivelser om, hvad virksomhederne ønsker.

- Guide til refleksion over opslag/genopslag
- Guide til refleksioner over stillingsopslags personorientering (støtte til sprog – ordbank)
- Cases – eksempler på opslag, hvor man er gået fra lukket til åbent søgeblik
- Kontrollerede forsøg med hhv. åbne og lukkede opslag
- Faser i stillingsopslagsprocessen/rekrutteringsprocessen.

2. Synliggørelse af kilder til matchpotentialer via kendskab til både virksomhederne og nyuddannedes talenter/personlige kemi.

- Udbredelse af praktik-frekvenser via erhvervskontorerne og Uni-match
- CV-additionalitet via audiovisuelle værktøjer og nye matchmetoder – digitalt talentoverblik
- Forsøg med Akademikerkampagnen og AAU Match om synliggørelse og matchinnovation
- Gennemgang af udvalgte virksomheders åbenheds-parametre/branding.

3. Gennemsigtighed i uddannelserne – kompetenceområdeopdelt

- F.eks. med inspiration fra Jobcenter Aarhus’ kandidatbanker og AAU’s undersøgelser over, hvor kandidaterne lander i job
- Casesamarbejder mellem virksomheder, erhvervscentre og uddannelsesinstitutioner
- Vidensmediator-roller (Aalborg/Horsens/Skive kommuner)
- Information om kompetenceoverlap/klynger (AAU Kompetenceguide)
- Pitch-videoer fra kandidater og succescases og præsentation af uddannelser.

4. Kontakthflader til konkrete talentmuligheder og universiteterne

- Præsentation af kandidater, der kan matche jobopslag
- Sammenfatninger af Akademikerkampagnens erfaringer og cases
- Virksomheder kan præsentere deres kommende jobopslag på universitetet – få det til at virke reelt
- Praktikker – erfaringer, cases og udvidelsesmuligheder
- Projektsamarbejder og specialesamarbejde – emnebanker
- Formidling af virksomhedernes behov på uddannelsesinstitutionerne
- Oplægsholdere fra mellemstore virksomheder på karrieredage
- TBMI Challenge
- Talentregistrering efter uopfordrede ansøgninger.

5. Internt substitutionsværktøj (mobilitet i opgavefordeling inden for virksomheden)

- Kompetenceafklaring/angivelse af forhold mellem nye kandidaters mulige indplacering og omflytning af opgaver mellem nuværende medarbejdere
- Guide til overblik over nuværende ressourceoptimering ift. medarbejdernes nøgledomæner.
(Accepteres dog først, når konkret kandidatmulighed viser sig)

6. "Train the Trainers Fællesprogrammer" for aktører og virksomheds-HR

7. Bistand til Planlægningspipeline og talentsearch-mindset

- Støtte til udvikling af virksomhedernes planlægningshorisont: Forventningsafstemning om mindre "nu og her" og mere "næste halve år og pipeline på mellemsigt"
- Pipeline-tænkning
- Cases på succesfulde forløb fra opslag til ansættelse på de forskellige delværktøjer
- Udfordringstyper og faktorer der inspirerer til "alternativ-tænkning".

Hvad kan bedst omsættes til digitale udviklingstemaer, og hvad er der mest behov for?

1. Et digitalt refleksions- og overbliksværktøj for virksomheder og erhvervs-, universitets- og arbejdsmarkedsaktører mht. at finde et bredere kandidatfelt med substituerende uddannelsesbaggrunde. Evt. som et chatbot-system med kontinuerlig selvlæring ift. de spørgsmål, dialogprocesser og svar, der efterhånden kommer op. Hertil kommer et testværktøj om stillingsopslagenes appel ift. mulige alternativer.
2. En digital demo på udbudsgennemsigthedsværktøjer med democases fra to til tre af AAU's kandidatuddannelser på tværs af hovedområder. Disse skal holdes op mod en gennemgang af virksomhedernes stillingsopslag, som har vist sig at have betydelige udfordringer mht. overload og prioriteringer.
3. En digital casesamling vedr. vellykkede og delvist utraditionelle match med nyuddannede og mellemstore og mindre virksomheder. Og om matchprocesserne.
4. En "train-the-trainers" forsøgsuddannelse i brug af de nye værktøjer og komplekse samarbejder ift. virksomhedernes, kandidaternes, universiteternes og aktørernes behov.

7 LITTERATURLISTE

Angel-Urdinola, Diego F, and Renata Mayer Gukovas (2018) "A Skills-Based Human Capital Framework to Understand the Phenomenon of Youth Economic Disengagement". Vol. 8348. World Bank, Washington, DC, 2018. Print.

Cordery, J.L., Sevastos, P., Mueller, W. and Parker, S. (1993) "Correlates of employee attitudes towards functional flexibility", *Human Relations*, Vol. 46 No. 6, pp. 705-23

Dansk Industri – Byggeri (2019). "SMV'ers investeringsforventninger". Analysen er hentet her: <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2019/1/smvers-investeringsforventninger/>

De Leede, Jan et al. (2019) "Labour Flexibility Practices in Dutch SMEs." *Personnel Review* ahead-of-print. ahead-of-print: n. pag. Web.

Epinion, 2017: "Værdien af ansættelsen af den første akademiker i SMV'er". Analysen er hentet her: <https://www.akademikerkampagnen.dk/wp-content/uploads/2017/02/V%C3%A6rdien-af-f%C3%B8rste-akademiker-Rapport.pdf>

Geelan, T., Pedersen, M.S. og Ribe, M.Ø. (2017) "Akademikerprekariatet" i *Dansk Sociologi*, 28(2), 27–51.

Grenier, J.-N., Giles, A., and Bélanger, J. (1997) "Internal Versus External Labour Flexibility: A Two-Plant Comparison in Canadian Manufacturing" In *Industrial Relations*, Vol. 52, No. 4 pp. 683-711.

Iversen, A. Ø., Stephensen, P. og Hansen, J. Z. (2016) Mismatch på det danske arbejdsmarked, DREAM. <https://dreamgruppen.dk/publikationer/2016/november/mismatch-paa-det-danske-arbejdsmarked/>

Kalleberg, A. (2001) "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century" in *British Journal of Industrial Relations*, 39:4, pp. 479–504.

Kelliher, Clare, and Michael Riley (2003) "Beyond Efficiency: Some By-Products of Functional Flexibility." *The Service Industries Journal* 23.4: 98–113. Web.

Lassen, K. K. (2019) "Graduate-program sikrede Aalborg Portland ansøgninger fra 200 håbefulde dimittender" artikel på Finans.dk 22. april. <https://finans.dk/artikel/ECE11327711/Graduate-program-sikrede-Aalborg-Portland-ans%C3%B8gninger-fra-200-h%C3%A5befulde-dimittender/?ctxref=ext>

Martínez Sánchez, Angel et al. (2011) "The Dynamics of Labour Flexibility Relationships Between Employment Type and Innovativeness." 48.4 (2011): 715–736. Web.

Mesu, J., Van Riemsdijk, M. and Sanders, K. (2012) "Labour flexibility in SMEs: The impact of leadership" in *Employee Relations*, 35(2), 120–138.

Matejun, M. (2014) "The role of flexibility in building the competitiveness of small and medium enterprises" in *Management*, 18(1), 154–168.

Origo, Federica; Pagani, Laura (2008) Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence. from Europe *International Journal of Manpower*, 12 September 2008, Vol.29(6), pp.539-566).

Pinfield, L.T. and Atkinson, J.S. (1988) "The flexible firm" in *Canadian Business Review*, 15: 17–19.

Pluss et al., (2018) "Dimittendmobilitet – Erfaringer fra et tværkommunalt samarbejde i Region Midtjylland". Udgivet af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Analysen er hentet fra: https://akademikerne.dk/wp-content/uploads/2019/09/dimittendmobilitet_2018_rapport_akademikerne.pdf.

Sloane, P., Latreille, P. and O'Leary, N. (2013) *Modern Labour Economics*, 1st ed., Routledge.

SMVDanmark (2019) "Minianalyse om små og mellemstore virksomheder - Mangel på kvalificeret arbejdskraft". Analysen er hentet fra <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/smvdanmark-2019-mangel-paa-kvalificeret-arbejdskraft>.

Albæk, K. (2018) Den teknologiske udvikling og kompetencer på fremtidens arbejdsmarked: En litteratur-oversigt, VIVE (Det National Forsknings- og Analysecenter for Velfærd) <https://www.vive.dk/da/udgivelser/den-teknologiske-udvikling-og-kompetencer-paa-fremtidens-arbejdsmarked-6911/>



Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.

Pluss.