



# KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT

FREMTIDENS STORE UDFORDRING  
FOR DANSK ERHVERVSLIV



MED DENNE ANALYSE LEVERER REG LAB NY VIDEN OM ET KRITISK LED I ERHVERVSLIVETS KONKURRENCEEVNE: VIRKSOMHEDERNES REKRUTTERING, UDVIKLING OG FASTHOLDELSE AF KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT.

Analysen tager udgangspunkt i virksomhedernes arbejdskraftsituation og undersøger, hvordan virksomhederne tackler arbejdskraftudfordringer. Den afdækker, hvad virksomhederne gør, og hvilke indsatser de lykkes med.

Analysen viser, at rigtig mange virksomheder foretager gennemgribende omstillinger af deres kompetenceforsyning. Nogle omstillinger sker internt, mens andre gennemføres i samarbejde med andre virksomheder og aktører. Mange af disse virksomheder lykkes med at imødegå de arbejdskraftudfordringer, der ellers kan hæmme virksomhedernes vækst og overlevelse. I nogle tilfælde åbner omstillingerne endda op for ny udvikling og positive vækstmuligheder. Analysen tyder faktisk på, at flere virksomheder kunne høste et løft i produktiviteten ved at bruge de kompetencemodeller, de succesfulde virksomheder lykkes med.

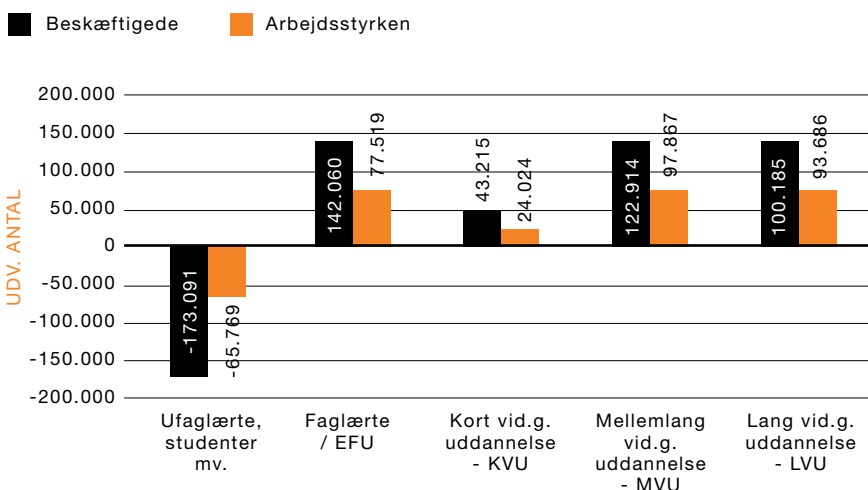
Analysen dokumenterer også, at erhvervslivet ikke alene kan løse de presserende udfordringer med at sikre kvalificeret arbejdskraft til hele landet. Der er behov for et større udbud af kvalificeret arbejdskraft. Det er en samfundsopgave, som mange forskellige aktører skal medvirke til at løfte. Virksomhederne, der medvirker i denne analyse, viser vejen.

# DE VIGTIGSTE UDFORDRINGER

Erhvervslivets adgang til kvalificeret arbejdskraft er udfordret på flere centrale områder:

- **DET STRAMMERTIL:** Mangelproblemerne er heldigvis endnu ikke på niveau med situationen i 2006-07 før finanskrisen, men særligt i de seneste 1-2 år er udviklingen strammet til. Der er nu kritiske mangelproblemer, særligt inden for ingeniører, it-specialister og visse kategorier af faglærte.
- **LANGSIGTET UBALANCE:** Over de næste 5-10-15 år forudsiges betydelige ubalancer i form af overskud af ufaglærte samt mangel på både personer med videregående uddannelser og faglærte. Der er udsigt til ubalancer på en lang række uddannelsesområder.
- **REGIONAL SKÆVHED:** Alt andet lige vil ubalancerne sætte mere fart på urbaniseringen. Både arbejdskraften og virksomhederne vil nemlig have incitament til at søge mod de større byer, hvor arbejdsmarkedet er mest velforsynet. Ubalancerne vil ramme yderområderne hårdest.
- **UDENLANDSK ARBEJDSKRAFT:** Nogle yderområder arbejder allerede målrettet på at imødegå manglen på menneskelige ressourcer ved omfattende import af udenlandsk arbejdskraft. Det gælder fx Frederikshavn og Lolland Kommune.
- **UDENLANDSKE SPECIALISTER:** Det er blevet langt lettere at tiltrække udenlandske specialister til Danmark. Det er først og fremmest de store og højt specialiserede virksomheder i væksterhvervene i de store byer, der tiltrækker udenlandske specialister.

## ÆNDRING I BESKÆFTIGEDE OG ARBEJDSSTYRKEN 2013-2023 FORDELT PÅ UDDANNELSE (FREMSKRIVNING) Kilde: SAM-K/LINE 2015



Diagrammet viser, at behovet for arbejdskraft vil vokse hurtigere end udbuddet for både faglærte og videregående uddannelser. Hvis vi ikke formår at finde løsninger, der kan understøtte virksomheders mulighed for at rekruttere den rette arbejdskraft, vil det have negative konsekvenser på virksomhedernes vækst og produktivitet.

---

# DET AKTUELLE BILLEDE

---

Fokusanalysen tegner et øjebliksbillede af virksomhedernes arbejdskraft-udfordringer:

- 17 pct. har inden for de seneste år ”i høj grad” oplevet vanskeligheder med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft – 32 pct. har ”i nogen grad”. Virksomheder i Region Hovedstaden og i Region Midtjylland er hyppigere udfordret end virksomheder i resten af landet.
- 41 pct. mangler medarbejdere med det formelle kompetenceniveau, virksomheden har brug for. 46 pct. mangler faglærte, og 26 pct. mangler personer med lang videregående uddannelse.
- 36 pct. mangler medarbejdere med de rette personlige kompetencer fx inden for samarbejde, forhandling, konflikthåndtering og kommunikation.
- 45 pct. af virksomhederne i Region Hovedstaden mangler specialister (især højtuddannede og kort videregående uddannede). Det er en større andel end i resten af landet.
- Blandt virksomheder med under 100 medarbejdere er det ca. 20 pct., der ”i høj grad” har oplevet vanskeligheder med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft – de små virksomheder er klart mest udfordret.

Fremskrivningerne af beskæftigelse og arbejdsstyrke frem mod 2023 viser, at billedet med Region Hovedstaden og Region Midtjylland som de mest udfordrede vil vare ved. Men hele landet kan forvente ubalancer og mangelsituationer i de kommende år.

I undersøgelsen er der således blandt de 17 pct. af virksomhederne, der er særskilt udfordret af deres geografiske beliggenhed, en klar overvægt af virksomheder uden for de større byer. Her er problemet, at der ikke er så stort et udbud af arbejdskraft. I vækstcentrene er udbuddet større, men konkurrencen fra andre virksomheder, der også mangler arbejdskraft, er til gengæld hårdere.

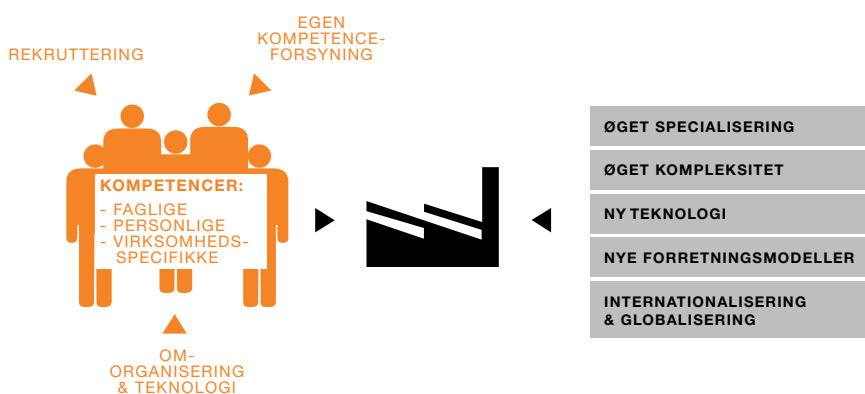
---

# VIRKSOMHEDERNES PERSPEKTIV

## – SAMMENHÆNGEN MELLEM FORRETNINGS-UDVIKLING OG KOMPETENCEFORSYNING

### VIRKSOMHEDERNES PERSPEKTIV

Kilde: Oxford Research, IRIS Group og Plougmann-Copenhagen



Højresiden i figuren illustrerer, at de fleste virksomheder oplever et stigende konkurrencepres, øget kompleksitet og stor foranderlighed på markedet.

For at vedblive at være konkurrencedygtige må virksomhederne specialisere sig, satse på ny teknologi samt øge videnindhold i produkter og ydelser. Samtidig er der stigende fokus på at udnytte forandringer og nye trends i markedet.

Figurens venstreside illustrerer, at konkurrencepresset skærper virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft i form af en vifte af forskellige kompetencer: faglige, personlige, virksomhedsspecifikke kompetencer, særlige specialistkompetencer mv.

Pilene i figurens venstre side illustrerer, at der grundlæggende er tre veje til at få dækket virksomhedens kompetenceforsyningsbehov:

- Via rekruttering på arbejdsmarkedet – lokalt, nationalt eller internationalt.
- Via egen kompetenceforsyning – fastholdelse og medarbejderudvikling (intern og ekstern efter- og videreuddannelse, karriereudvikling etc.).
- Via omorganisering, outsourcing, ny teknologi, øget brug af vikarer, projektansættelser, freelancere, mv.

# VIRKSOMHEDERNES ROLLE I FREMTIDENS KOMPETENCEFORSYNING

Analysen har afdækket en række fælles træk ved de virksomheder, der omstiller deres kompetenceforsyning og aktivt imødegår aktuelle og fremtidige kompetenceudfordringer:

- 1 STØRRE OVERBLIK OG MERE LANGSIGTET PLANLÆGNING:** Virksomhederne arbejder systematisk og langsigtet med kompetenceforsyning; fra år til år frem for fra måned til måned.
- 2 NYE SØGEMØNSTRE:** Virksomhederne agerer aktivt og målrettet i relevante delarbejdsmarkeder; de søger uden for regionen og internationalt, når det er nødvendigt.
- 3 ØGET DIGITALISERING, OMORGANISERING OG OUTSOURCING:** Nye teknologier og forretningsmodeller åbner op for, at virksomhederne kan regulere deres kompetencebehov mere fleksibelt; fra ordre til ordre vælges den mest optimale kompetencemodel.
- 4 BREDERE REKRUTTERING OG ØGET INTERN UDVIKLING:** Virksomhederne udvider deres søgekriterier; de bruger mere tid og flere ressourcer på at få medarbejdere godt ombord.
- 5 STØRRE ANSVAR:** Virksomhederne tager selv et større ansvar for at fremskaffe kvalificeret arbejdskraft ved at skabe akademier, uddannelsesnetværk samt tiltrækningskampagner i netværk, klynger, brancher og sammen med de offentlige aktører.

## CASE: NIEBUHR GEARS (IKAST; 115 ANSATTE I DANMARK)

Som led i en strategisk omstilling af virksomheden og som løsning på virksomhedens udfordringer med at rekruttere, udvikle og fastholde medarbejderne har Niebuhr Gears etableret Niebuhr Academy med fire elementer:

**UDDANNELSESNETVÆRKET** er et samarbejde om lærlinge og efteruddannelse for medarbejdere mellem fem metalvirksomheder i Ikast-Brande kommune samt erhvervsskolen. Via Uddannelses-Netværket udbyder erhvervsskolen faglige specialkurser, "bløde" kurser, fx i konflikthåndtering, lederkurser og sidemandsoplæring.

**LÆRLINGEPROGRAMMET** for de ca. 8-10 lærlinge, som Niebuhr typisk har under uddannelse. I programmet bliver lærlingene introduceret til Niebuhrs forretningsområder og teknologier. Desuden får lærlingene løbende coaching og karrierevejledning.

**FRA UFAGLÆRT TIL FAGLÆRT** henvender sig til virksomhedens ufaglærte, der har et ønske om at blive opkvalificeret til industriteknikere. Medarbejderne kommer på et fasttrack-forløb på erhvervsskolen med efterfølgende jobgaranti hos Niebuhr.

**INTERN/EKSTERN UDDANNELSE.** Alle virksomhedens medarbejdere (inklusive ledelsen) bliver screenet for deres basale færdigheder inden for dansk, matematik og IT. Efterfølgende sendes medarbejderne efter behov på opkvalificering.

---

# KOMPETENCE-FRONTLØBERNE: "DE PROAKTIVE"

---

Der findes ikke et entydigt kriterium for, hvornår virksomheder har succes med at styrke deres kompetencer. Derfor har vi spurgt virksomhederne, hvilke tiltag og praksis de selv vurderer giver succes. Målt således er der 28 pct. "proaktive virksomheder" med høj grad af overblik over egne kompetencebehov og med selv vurderet succes i en bred vifte af kompetenceforsyningsstrategier og -værktøjer. Blandt virksomheder med under 100 ansatte er 26 pct. proaktive; blandt virksomheder med over 100 ansatte er andelen 39 pct.

Virksomheder, der er udfordrede på at rekruttere højtuddannede, bruger generelt flere strategier sammenlignet med virksomheder, der primært er udfordret på at rekruttere faglærte.

Analysen viser, at flertallet af virksomheder har succes med velkendte tiltag som personalegoder, overarbejde, rekruttering gennem personlige netværk, lærlinge samt efter- og videreuddannelse af medarbejdere. Andre tiltag har imidlertid stor og efter alt at dømme voksende betydning for virksomhedernes kompetenceforsyning:

**"ONBOARDING":** Har særlige indsatser for at integrere nye medarbejdere i jobbet og i virksomheden (54% gør det/har gjort det med nogen eller stor succes).

**BREDERE REKRUTTERING:** Ansætter folk under det kompetenceniveau, virksomheden reelt har behov for, og sørger for, at de herefter får den nødvendige opkvalificering (49% gør det/har gjort det med nogen eller stor succes).

**NYTEKNOLOGI:** Har digitaliseret og/eller automatiseret dele af virksomhedens medarbejderressourcer for at frisætte medarbejderressourcer (45% gør det/har gjort det med nogen eller stor succes).

**STØRRE ANSVAR:** Har selv udviklet uddannelsesforløb for at sikre virksomheden kvalificerede medarbejdere (42% gør det/har gjort det med nogen eller stor succes).

**EKSTERNE LEVERANDØRER:** Benytter projektansættelser, freelancere og/eller vikarbureauer (39%) eller underleverandører i Danmark, som har kompetencer/medarbejdere, virksomheden ikke selv kan rekruttere/fastholde i tilstrækkelig grad (35% gør det/har gjort det med nogen eller stor succes).

Det er en vigtig observation i fokusanalysen, at de fleste virksomheder ikke ser forretningsudvikling, digitalisering, nye organiseringsformer og kompetenceforsyning som særligt tæt koblede. Den "menneskelige" kompetenceforsyning/HR ses som et separat felt.

De proaktive virksomheder er imidlertid kendetegnet ved, at de integrerer kompetenceindsatsen med virksomhedens strategi og forretningsmodel – kvalificeret arbejdskraft placeres i hjertet af virksomhedens strategiske udvikling.

Der ligger efter alt at dømme et uudnyttet potentiale for "blød produktivitet" i forbedret kompetenceforsyning koblet til den "hårde produktivitet" i forretningsudvikling, digitalisering, automatisering, outsourcing mv. Forbedringspotentialet er særlig stort blandt de mindre virksomheder.

---

---

# FREMADRETTEDE PERSPEKTIVER

---

Erhvervslivet sidder ikke med hænderne i skødet i forhold til arbejdskraft-udfordringerne. Tværtimod sker der lige nu en betydelig omstilling i virksomhedernes søgning, udvikling og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft.

Analysens mange eksempler på foregangsvirksomheder udpeger en række indsatser, som kan fremme kvalificeret arbejdskraft både lokalt, regionalt og nationalt:

- Rapportens omfattende casesamling rummer mange fine eksempler på både små, mellemstore og store virksomheder, som lykkes med at tiltrække og udvikle kvalificeret arbejdskraft. Kan vi inspirere og understøtte flere virksomheder gennem eksemplets magt, særligt de virksomheder, der endnu ikke er kommet i gang med de strategier, der er beskrevet i analysen?
  - Analysen viser, at nogle klyngesamarbejder – fx MARCOD – lykkes med at samle virksomheders behov og facilitere fælles kompetenceforsyning. De har ejerskab fra virksomheder, formår at favne såvel små som store virksomheder og har teknologisk indsigt. Men det er kun et mindre antal klynger, der arbejder målrettet med kvalificeret arbejdskraft. Bør vi ikke engagere flere klynger i dette arbejde?
  - Regionale ubalancer i adgang til kvalificeret arbejdskraft kan afhjælpes gennem mere virksomhedstilpasset kompetenceudvikling, fx gennem forlagt undervisning. Bestræbelserne på at etablere ingeniøruddannelse i Kalundborg kan inspirere andre uddannelser og andre landsdele. Når enkeltvirksomheder som Niebuhr Gears kan etablere eget akademi, bør det vel også være muligt for samfundet at matche høj kvalitet med lokale behov, så flere af de små og mellemstore virksomheder får bedre mulighed for at lykkes?
  - Virksomhederne har relativ stor fokus på og succes med at efteruddanne og opkvalificere deres medarbejdere gennem egne akademier eller i samarbejde med eksempelvis erhvervsskoler og universiteter. Kan vi øge fleksibilitet og tilgængelighed, så flere virksomheder får gavn af den type kompetenceforsyning?
  - Foruden vækst og beskæftigelse er produktivitet også et centralt aspekt af fremtidens kvalificerede arbejdskraft. Kan vi fremme virksomhedernes integration af kompetenceforsyning med digitalisering, omorganisering og outsourcing?
-

---

# UDVALGTE EKSEMPLER PÅ VIRKSOMHEDERS UDFORDRINGER

– OG HVORDAN DE LØSER DEM

---

**aPureBase** (København; 28 ansatte) er vokset jævnt siden etableringen i 2008, men væksten bremses nu af vanskeligheder ved at rekruttere it-udviklere. Målet er 10 udviklere – i dag er der 3. Virksomheden fastholder eksisterende medarbejdere via karriere- og advancementsmuligheder og bruger et eksternt HR-bureau til rekruttering og systematisering. Alligevel overvejes nu outsourcing til Rumænien.

**BM Silo** (Tvis; 42 ansatte) har parallelt med omfattende automatisering øget antallet af medarbejdere i de sidste 5 år, især inden for udvikling og salg. Udfordringen er at skaffe faglærte og specialister med salgserfaring og sprogkundskab i et yderområde. Virksomheden tager mange lærlinge, fastholder medarbejdere via efter- og videreuddannelse og ansætter som regel og gerne nye medarbejdere fra ledighed.

**GPV International** (Tarm og Aars; 200 ansatte i Danmark) er en af landets største elektronikproducenter og har især behov for flere industriteknikere, men de er svære at finde der, hvor virksomheden er lokaliseret. GPV International ser behov for øget samarbejde med efteruddannelses-institutioner fremover, men har ikke haft mange konkrete erfaringer med den slags. Hidtil har man tacklet behovene ved at satse på internt tillærte (ufaglærte) og ved korttidsansættelse af polske og rumænske certificerede svejsere.

**Hytek** (Sindal og Frederikshavn; 50 ansatte) mangler specialister til hydraulik og projektledelse i den maritime sektor. Virksomheden deltager bl.a. i et lokalt samarbejde om udvikling af en maritim projektlederuddannelse faciliteret af den maritime uddannelses-institution MARTEC, Maritimt Brancheudviklingscenter og EUC Nord. Derudover samarbejder HYTEC bl.a. med den private uddannelsesudbyder Nordisk Offshore Training Academy.

**Logistikkompagniet** (Greve; 92 ansatte) drifter lagre for store kunder og rekrutterer stort set alle sine lagermedarbejdere (dog ikke teamledere) fra kommunernes jobcentre. Virksomheden mangler teamledere med lederegenskaber, empati og evne til at motivere medarbejdere "på gulvet". Teamledere håndplukkes via personlige netværk og sociale medier. De får online lederkursus, indplaceres i karrierestige og evalueres løbende.

**Middelfart Sparekasse** (Trekantområdet; 300 ansatte) mangler til tider finansøkonomer, der også kan rådgive, og erfarne erhvervsrådgivere med stort kundegrundlag. Antallet af akademikere har været stigende, men det har ikke været svært at rekruttere de nye typer af medarbejdere, fordi man satser på medarbejdertilfredshed og godt omdømme. Sparekassen har samarbejde med Finansforbundet om efteruddannelse og med uddannelsesinstitutioner om praktik, studenteropgaver mv. Man har gode erfaringer med at rekruttere dygtige medarbejdere blandt tidligere praktikanter.

Denne folder er resultat af en fokusanalyse, gennemført i 2016 af REG LAB i samarbejde med Akademikerne (AC), Akademikernes a-kasse, Region Nordjylland, Region Midtjylland, Region Sjælland og Region Hovedstaden. I analyseprocessen er hypoteser og delresultater blevet drøftet blandt projektpartnerne og i en bredere kreds af REG LAB's medlemmer, organisationer og virksomheder.

Grundlaget er en registerdataanalyse udført af Region Midtjylland samt en virksomhedsundersøgelse udført af IRIS Group, Oxford Research og Plougmann-Copenhagen. Virksomhedsanalysen omfatter en spørgeskemaundersøgelse besvaret af 739 respondenter (et repræsentativt udsnit af Danmarks private virksomheder med mere end fem ansatte) samt en kvalitativ caseanalyse blandt 37 frontløbervirksomheder. Seks af de cases, analysen omfatter, er præsenteret kort herover. Fokusanalysen er sammenfattet i en større analyse-rapport samt i to datarapporter (registerdata og virksomhedssurvey).

---