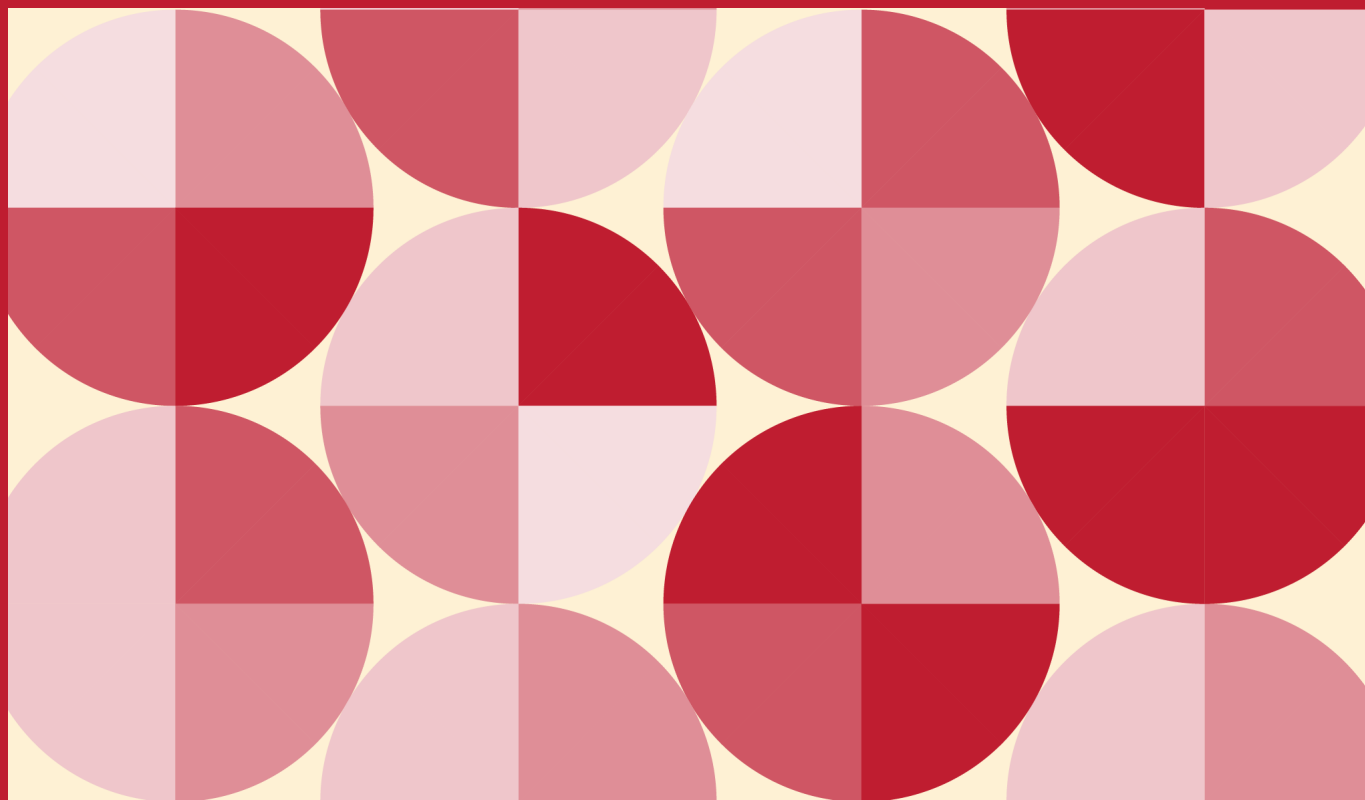


Rekrutteringssamarbejder og mangelsituationen på arbejdsmarkedet

I en kvalitativ og en kvantitativ belysning



Anna Lange Rasmussen, Jan Hyld Pejtersen, Helle Holt og
Christian Højgaard Mikkelsen

VIVÉ

*Rekrutteringssamarbejder og mangelsituationen på arbejdsmarkedet
– I en kvalitativ og en kvantitativ belysning*

© VIVE og forfatterne, 2024

e-ISBN: 978-87-7582-385-7

Projekt: 302703

Finansiering: STAR

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Manglen på arbejdskraft er en udfordring for det danske samfund. Manglen på en specifik arbejdskraft er en udfordring for virksomheder og for velfærdsinstitutioner.

I Trepartsaftalen fra oktober 2021 blev det derfor besluttet at igangsætte en analyse af mangelsituationen på arbejdsmarkedet. Formålet med analysen er at kortlægge de metoder til matchning, som finder sted i de kommunale rekrutteringssamarbejder samt udarbejde nye analyser på STARs rekrutteringssurvey.

Undersøgelsen er gennemført af analytiker Anna Lange Rasmussen, senioranalytiker Christian Højgaard Mikkelsen samt seniorforskerne Jan Hylt Pejtersen og Helle Holt, hvor sidstnævnte også har været projektleder.

Interviewpersonerne i forbindelse med kortlægning af rekrutteringssamarbejderne samt i de 4 udvalgte cases takkes mange gange for deres velvillighed og deres tid.

Projektet er finansieret af STAR.

Lisbeth Pedersen

Forsknings- og analysechef for VIVE Arbejde og Ældre



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	6
-----------------	---

Afrapportering	12
----------------	----

1	Indledning	13
1.1	Kortlægningen	14
1.2	Valg af fire casestudier	15
1.3	Data til kortlægning og caseanalyser	16
1.4	Analyse af rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet	17
1.5	Læsevejledning	18

2	Kortlægning af tværkommunale rekrutteringssamarbejder	19
2.1	Indføring i de tværkommunale rekrutteringssamarbejder	21
2.2	Kortlægning af de enkelte samarbejder	27
2.3	Det vellykkede tværkommunale samarbejde	39
2.4	Barrierer	45
2.5	Opsamling	47

3	Casestudier – udvalgte samarbejder	49
3.1	Life Science-branchen	51
3.2	Jern- og metalindustrien	57
3.3	Hotel, restauration og fødevarerindustri	64
3.4	Social- og sundhedsområdet	70

4	Opsummering, opmærksomhedspunkter og redskaber	77
4.1	Opmærksomhedspunkter	78
4.2	Redskaberne	81

5	Analyse af rekrutterings-udfordringer på arbejdsmarkedet	84
5.1	Rekrutteringssurveyen	84
5.2	Stillingsbetegnelser	85
5.3	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution	85

5.4	Substitutionsarbejdskraft	99
5.5	Produktionsbegrænsninger	112
5.6	Opsamling og konklusion	118
<hr/>		
	Dokumentation	123
<hr/>		
6	Data og metode – kortlægning og casestudier	124
6.1	Nøgleinterviews	124
6.2	Kortlægningen af rekrutteringssamarbejder	124
6.3	Casestudier	126
6.4	Metode	128
<hr/>		
7	Data og metode – analyse af rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet	129
<hr/>		
	Litteratur	131
<hr/>		
	Bilag 1 Skema over variationer	133
<hr/>		
	Bilag 2 Stillingsbetegnelser med forgæves rekrutteringsrate	136

Hovedresultater

Der er en mangel på arbejdskraft på det danske arbejdsmarked, hvor nogle brancher har større problemer end andre. Ifølge analyser fra STARs rekrutteringssurvey oplever en større andel af danske virksomheder forgæves rekruttering. Virksomheder, der ikke kan få den arbejdskraft, de har behov for, kan i værste fald ikke oprettholde deres produktion, hvilket vil have økonomiske konsekvenser for ikke kun den enkelte virksomhed, men også den danske økonomi som sådan.

Undersøgelsen belyser, hvordan kommuner og jobcentre går sammen i såkaldte rekrutteringsfællesskaber om at løfte denne rekrutteringsopgave som brobygger mellem de ledige jobparate og virksomhederne. Undersøgelsen ser på, hvordan de tværkommunale rekrutteringssamarbejder gennem opkvalificeringsindsatser forsøger at skabe kvalificeret substitutionsarbejdskraft til bestemte brancher og virksomheder. Derudover er der udarbejdet nye analyser på STARs rekrutteringssurvey, der ser nærmere på virksomhedernes konkrete rekrutteringsudfordringer.

Formålet med undersøgelsen er at:

1. **Kortlægge tværkommunale rekrutteringssamarbejder** via interview
2. **Afdække metoder for succesfuld matchning** via interview
3. **Undersøge rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet** via STARs rekrutteringssurvey.

Datagrundlaget for den kvalitative del

Der er gennemført 23 interviews med hhv. nøglepersoner fra Dansk Arbejdsgiverforening, Fagbevægelsens Hovedorganisation og Kommunernes Landsforening, medarbejdere og ledere i jobcentre med tilknytning til kommunale rekrutteringssamarbejder samt 17 interviews med medarbejdere, virksomheder, lokale uddannelsesudbydere og jobparate ledige i udvalgte rekrutteringsforløb.

Datagrundlaget i forbindelse med den kvantitative del

Analysen er baseret på data fra STARs rekrutteringssurvey fra september 2021 til august 2023. Surveyen er en stikprøveundersøgelse, hvor udvalgte virksomheder kontaktes på baggrund af deres stillingsopslag. Resultaterne opregnes, vægtes og korrigeres, således at fordelingen af virksomhedernes rekrutteringsforsøg er repræsentative for det danske arbejdsmarked.

Tværkommunale rekrutteringssamarbejder

Alle danske kommuner deltager i mere eller mindre formaliserede tværkommunale samarbejder omkring rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering til manglområder på arbejdsmarkedet. 10 tværkommunale samarbejder er kortlagt og viser, at rekrutteringssamarbejderne organiserer sig og arbejder med rekruttering og opkvalificering på forskellig vis. Organisering og arbejdsgange tilrettelægges bl.a. ud fra kommunernes prioritering af samarbejdet, samarbejdets geografiske udbredelse, kommunestørrelse og lokale og regionale erhvervsstrukturer. Det beskrives som en stor fordel, at rekrutteringssamarbejderne kan organisere sig efter, hvad der giver mening for det enkelte samarbejde. Rekrutteringssamarbejderne bidrager til at udfylde et hul på arbejdsmarkedet ved fx at opkvalificere udbuddet af ledige jobparate (substitutionsarbejdskraft) til virksomheder og brancher, som står i en mangelsituation, samt skabe rammer for, at ledig og virksomhed mødes, hvor det i nogle tilfælde også ender i et match.

En håndholdt indsats

På tværs af de 10 rekrutteringssamarbejder fremhæves nødvendigheden af en håndholdt indsats, der tager hensyn til de lokale og regionale forhold, især når rekrutteringssamarbejderne arbejder med rekruttering gennem opkvalificering. Den håndholdte indsats indeholder seks elementer, som interviewpersonerne anser som nødvendige i arbejdet med at matche ledige jobparate med virksomheder, der mangler arbejdskraft.

- Afdække virksomheder eller branchers behov i en tæt dialog med disse
- Sammensætte opkvalificeringsforløb i samarbejde med relevante aktører, herunder virksomheder og uddannelsesudbydere
- Afholde infomøder på virksomhed, jobcenter og/eller uddannelsesinstitution
- Grundig screening af relevante kandidater
- Tæt opfølgning af ledige under kursusforløb – ofte i form af ugentlige besøg på skolen
- Tæt opfølgning af ledige ved praktik på virksomhed.

Ildsjæle og ressourceforbrug

Interviewene viser, at en håndholdt indsats er med til at understøtte matchningsarbejdet, men at denne håndholdte indsats også er ressourcekrævende. Interviewene viser også, at samarbejderne ofte er afhængige af ildsjæle, der igennem mange år har opbygget et tæt netværk med virksomheder, jobcentre og uddannelsesinstitutioner. Relationer og kontakter fremhæves som afgørende for at lykkes med matchningsarbejdet, men gør samtidig samarbejderne afhængige af enkeltpersoner og kan dermed blive sårbare over for udskiftning i medarbejderstaben.

Viden om den lokale og regionale efterspørgsel

Rekrutteringssamarbejderne er afhængige af at have et overblik over arbejdskraftmanglen på det lokale arbejdsmarked. Hovedfokus i undersøgelsen er på substitution, hvor jobparate ledige opkvalificeres til at understøtte nogle af de arbejdsopgaver, som faglærte eller specialiserede medarbejdere varetager, eller hvor opkvalificering bliver en trædesten til uddannelse og på sigt at blive faglært. Rekrutteringssamarbejderne benytter sig alle af arbejdsmarkedsbalancen og STARs rekrutteringssurvey, som giver et overblik, som de ellers ikke har i jobcentrene. Men interviewpersonerne i rekrutteringssamarbejderne fremhæver en væsentlig pointe: Både rekrutteringssurveyen og arbejdsmarkedsbalancen er bagudrettet, og derfor viser begge et billede af "gårsdagens arbejdsmarked". Derfor anser interviewpersonerne den tætte dialog, de har med virksomhederne, som helt afgørende for at have den helt aktuelle viden om, hvilke rekrutteringsbehov virksomhederne har.

Virksomheders forpligtelse

Rekrutteringssamarbejderne forsøger gennem opkvalificering at klæde ledige jobparate på til at varetage arbejdsopgaver inden for mangelområder både i forhold til ufaglært og faglært arbejdskraft. Opkvalificeringsindsatserne baseres på virksomheders eller branchers behov. Alligevel oplever rekrutteringssamarbejderne, at de nogle gange kommer til at uddanne til hylde. Dette kan der være flere grunde til: Virksomheder og brancher har et her og nu behov, der ikke kan vente på opkvalificeringen. Der kan ske interne ændringer på virksomhederne, der ændrer efterspørgslen. Virksomhederne er ikke forpligtet til at aftage substitutionsarbejdskraften og kan til enhver tid sige nej tak. Opkvalificeringsforløbene udarbejdes derfor med fordel til en hel branche fremfor en enkelt stor virksomhed.

En stor del af interviewpersonerne understreger, at selvom virksomhederne ikke er forpligtede til at aftage de opkvalificerede ledige, så kan det godt betale sig at opkvalificere, fordi de ledige gennem opkvalificering tilegner sig kompetencer, som kan bruges andre steder på arbejdsmarkedet.

Fælles redskaber

Den kvalitative del af undersøgelsen peger på, at der er nogle redskaber, som stort set alle samarbejder anvender i deres arbejde med rekruttering for at understøtte matchningsprocessen mellem ledig og virksomhed. Det drejer sig om følgende:

- **En håndholdt indsats**, som indeholder en tæt personlig kontakt og relation til virksomhed, uddannelsesinstitution, ledig og andre aktører
- **Politisk og ressourcemæssig opbakning** fremhæves som afgørende elementer i samarbejdet om at imødekomme virksomhedernes arbejdskraftefterspørgsel
- **Overblik over det lokale og regionale arbejdsmarked** i forhold til efterspørgslen af arbejdskraft
- **Dialog og samarbejde** mellem samtlige samarbejdspartnere i et forløb
- **Informationsmøder**, hvor de involverede møder hinanden
- **Screening** af de ledige, så sandsynligheden for fejlmatch mindskes
- **Virksomhedspraktik** af forskellig længde, hvor virksomhed og ledig kan se hinanden an
- **Besøg på og af virksomheder under uddannelsesforløb** skaber rammer for, at virksomhed og ledig mødes til kort snak, og virksomhed kan få indblik i den lediges kvalifikationer
- **Opfølgning** af den lediges progression både i forbindelse med opkvalificering og frem til ansættelse på virksomheden.

Ledige stillinger på det danske arbejdsmarked

Vores analyse af rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet viser, at der er en stor andel af ledige stillinger inden for sundhedssektoren, militæret, hotel og restauration samt inden for erhvervsgrupper og stillingsbetegnelser med håndværksfag.

De stillingsbetegnelser, der både har et stort antal rekrutteringsforsøg og en stor andel af ubesatte stillinger, er: 'Social- og sundhedshjælper', 'Sygeplejerske', 'Social- og sundhedsassistent', 'Elektriker', 'Kok' og 'Pædagog'. Inden for håndværksfagene er det generelt summen af forskellige stillingsbetegnelser, der samlet giver en stor andel af ledige stillinger inden for erhvervsgrupperne.

Manglende kvalifikationer hos de ansatte medarbejdere

I nogle tilfælde må virksomhederne ansætte en medarbejder, selvom medarbejderen ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Manglende erhvervs erfaring og særlige faglige kompetencer er de kvalifikationer, som oftest mangler, når virksomhederne ansætter en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kompetencer.

Manglende relevant formel uddannelse hos de ansatte medarbejdere

Virksomhederne er også i nogle tilfælde nødt til at ansætte medarbejdere, der ikke har den relevante formelle uddannelse. Stillingsbetegnelser, hvor der ansættes medarbejdere med manglende formel uddannelse, er typisk inden for stillinger med kort eller mellemlang uddannelse. Stillingsbetegnelser, hvor der i mindre grad ansættes medarbejdere uden formel uddannelse, er enten, fordi det kræver en lang uddannelse og specialisering, som fx en læge, eller fordi stillingen i mindre grad kræver formel uddannelse, som fx en rengøringsassistent.

Ledige stillinger fører til produktionsbegrænsninger

Når virksomhederne ikke kan få fat i den arbejdskraft, som de efterspørger, kan det i nogle tilfælde betyde, at de må opgive ordrer, eller der er opgaver, der ikke bliver udført, og dermed oplever de en produktionsbegrænsning.

For nogle erhvervsgrupper betyder en høj andel af ledige stillinger, at der er en høj andel af virksomheder med produktionsbegrænsning. Det gælder generelt for erhvervsgrupper inden for industri og håndværksfag. Der er dog også erhvervsgrupper, som har en høj andel af ledige stillinger, men ikke oplever en produktions-

begrænsning. Dette gælder for erhvervsgrupper inden for den offentlige sektor, som fx sundhedsområdet. Her betyder de ledige stillinger nok snarere, at den enkelte medarbejder får et større arbejdspress.

> **Afrapportering**

1 Indledning

Der er en mangel på arbejdskraft på det danske arbejdsmarked, hvor nogle brancher har større problemer end andre. Ifølge analyser fra STARs rekrutteringssurvey oplever en større andel af danske virksomheder forgæves rekruttering. En forgæves rekruttering er defineret som en sag, hvor det enten slet ikke er lykkedes at besætte stillingen med en kandidat, eller hvor man har måttet besætte stillingen med en kandidat, der ikke havde alle de ønskede kvalifikationer. Andelen af forgæves rekrutteringer har været stigende siden 2020 (STAR, 2023a).

Virksomheder, der ikke kan få den arbejdskraft, de har behov for, kan i værste fald ikke opretholde deres produktion, hvilket vil have økonomiske konsekvenser for ikke kun den enkelte virksomhed, men også den danske økonomi som sådan. Velfærdsinstitutioner, der ikke kan få de medarbejdere, de behøver, kan ikke varetage de opgaver, som velfærdsstatens borgere forventer. Derfor er der en generel politisk interesse for, hvordan disse rekrutteringsudfordringer kan mindskes.

Denne undersøgelse analyserer rekrutteringsudfordringerne på det danske arbejdsmarked og undersøger, hvordan kommuner og jobcentre går sammen i såkaldte rekrutteringsfællesskaber om at løfte denne rekrutteringsopgave som brobygger mellem de jobparate ledige og virksomhederne. Målgruppen i denne undersøgelse er jobparate ledige og forsikrede ledige.

I undersøgelsen anvendes begrebet arbejdskraftsubstitution om den erstatning, der kan opstå, når en virksomhed ansætter en anden type arbejdskraft end den oprindeligt efterspurgte arbejdskraft.

Pluss Leadership m.fl. definerer i en undersøgelse fra 2020 forskellige former for substitution, som vi finder inspiration i:

- **Horisontal substitution:** (substituenten har samme uddannelsesniveau/kategori – men anden uddannelsesretning end det, der efterspørges)
- **Vertikal substitution:** (substituenten har et andet uddannelsesniveau/kategori end det, der efterspørges)
- **Substitutionsbredde:** den relative forskel mellem de oprindeligt opstillede kvalifikationskrav og den kvalifikationsprofil, som den valgte kandidat besidder (Pluss Leadership m.fl., 2020, s. 10-11).

Hovedfokus i denne undersøgelse er på den vertikale substitution i nedadgående retning, hvor ufaglært/kortuddannet arbejdskraft eller brancheskifttere opkvalificeres

til at understøtte noget af det arbejde, som faglærte eller specialiserede medarbejdere varetager.

Formålet med undersøgelsen er at:

1. **Kortlægge de tværkommunale rekrutteringssamarbejder** ved hjælp af nøgleinterview og en opsøgende gennemgang af de forskellige samarbejder
2. **Afdække metoder til succesfuld matchning** via casestudier i fire udvalgte rekrutteringssamarbejder. Modeller og metoder, som andre jobcentre, A-kasser og rekrutteringssamarbejder kan blive inspireret af
3. **Undersøge rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet** ved at analysere data fra STARs rekrutteringssurvey.

1.1 Kortlægningen

Kortlægningen består af en beskrivelse af 10 tværkommunale rekrutteringssamarbejder. Rekrutteringssamarbejderne samler et større eller mindre antal kommuner om rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering i et forsøg på at hjælpe virksomhederne med stor arbejdskraftefterspørgsel med at matche virksomheden med ledige jobparate. Formålet er at tilbyde virksomhederne en arbejdskraft, der måske ikke opfylder alle virksomhedens kvalifikationskrav, men alligevel vil kunne bidrage til opgavevaretagelsen som fx kvalificerede ufaglærte.

Kortlægningen af de 10 rekrutteringssamarbejder har tre formål:

1. For det første skal kortlægningen opfylde et behov for at få indsigt i disse samarbejders virke. Da kommunerne i 2014 blev opfordret til at indgå i sådanne tværkommunale samarbejder, var der ingen krav til, hvordan samarbejderne organiserede sig, og hvilke metoder, de anvendte. Kortlægningen afdækker dette.
2. For det andet bidrager kortlægningen med et overblik over de opkvalificeringsforløb og metoder, som de enkelte rekrutteringssamarbejder anvender i deres samarbejde med virksomheder og uddannelsesinstitutioner om matchningen. De metoder og redskaber, der går på tværs af de 10 rekrutteringssamarbejder, og som de fremhæver som virksomme, bliver afslutningsvist fremhævet som inspiration til andre aktører på området.
3. Endelig bidrager kortlægningen til udvælgelsen af fire særlige forløb, som bliver undersøgt nærmere. De særlige forløb er rettet mod områder, hvor der både er mangel på arbejdskraft nu, men hvor det forventes, at der også vil være en mangel på længere sigt.

1.2 Valg af fire casestudier

Med udgangspunkt i STARs rekrutteringssurvey og i umiddelbart tilgængelige fremskrivninger har vi valgt, hvilke stillingsbetegnelser eller grupper af stillingsbetegnelser der er relevante at udvælge til de casestudier, der skal give en mere indgående viden om, hvordan matchproblemerne håndteres i praksis.

Fremskrivninger af mangel på arbejdskraft peger på en forventet overefterspørgsel inden for det erhvervsfaglige sundhedsområde, herunder særligt SOSU-uddannede (AE, 2021; IRIS Group & HBS Economics, 2021; KL, 2021). Selvom flere fremskrivninger peger i samme retning, er den forventede overefterspørgsel ikke helt entydig; en fremskrivning af IRIS Group og HBS Economics for IDA og Danske Gymnasier peger på, at der vil mangle ca. 25.000 SOSU-uddannede i 2030 (IRIS Group & HBS Economics, 2021), en anden fremskrivning af Arbejderbevægelsens Erhvervsråd anslår, at der vil mangle 8.000 i 2030 (AE, 2021).

En 2030 fremskrivning for Jern- og metalarbejdere peger på, at der vil mangle 10.000 faglærte (IRIS Group & HBS Economics, 2021), hvorimod en anden 2030 fremskrivning fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd peger på et fald i faglærte Jern- og metalarbejdere, der svarer til ca. 27.000 årsværk (AE, 2021).

Inden for Hotel og restauration forventes en overefterspørgsel på 9.000 personer i 2030 (IRIS Group & HBS Economics, 2021).

De stillingsbetegnelser, der vil blive efterspurgt i fremtiden ifølge litteraturen, er også i høj grad stillingsbetegnelser, hvor der er en stor forgæves rekrutteringsrate i 2022. Data fra rekrutteringssurveyen baseret på data fra 2022 viser en høj forgæves rekrutteringsrate for følgende erhvervsgrupper¹:

- Sundhed, omsorg og personlig pleje
- Jern, metal og auto samt industriel produktion
- Hotel, restauration, køkken, kantine.

Nedenfor er angivet eksempler på specifikke stillingskategorier inden for erhvervsgrupperne.

Sundhed. Inden for sundhed vil det være interessant at se på SOSU'er, da både 'SOSU-assistent' og 'SOSU-hjælper' er stillingsgrupper med stort antal forgæves rekrutteringer.

¹ Stillingsbetegnelserne i rekrutteringssurveyen er kategoriseret inden for 22 overordnede erhvervsgrupper.

Industriel produktion/Jern, metal og auto. Der vil være efterspørgsel efter faglærte inden for 'Industriel produktion/Jern, metal og auto' i fremtiden, og der er en høj forgæves rekrutteringsrate inden for specifikke stillingsbetegnelser (både faglærte og ufaglærte). Følgende stillingsbetegnelser har høj forgæves rekrutteringsrate: 'Industrioperatør, ikke uddannet', 'Svejser' og 'Operatør, jern og metal'.

Hotel og restauration. Dette er en gruppe med stor efterspørgsel efter medarbejdere, og der er et højt antal forgæves rekrutteringer inden for flere specifikke stillingsbetegnelser. Udvalgte stillingsbetegnelser med forgæves rekruttering er: 'Kok', 'Køkkenmedhjælper' og 'Tjener'.

De fire konkrete forløb, der er udvalgt til caseanalyser, dækker derfor disse erhvervsgrupper og dermed stillingsbetegnelser inden for erhvervsgrupperne.

1.3 Data til kortlægning og caseanalyser

Kortlægningen af rekrutteringssamarbejdernes organisering, fokusområder og matchningsmodeller baserer sig på nøgleinterviews med Dansk Arbejdsgiverforening (DA), Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH) og Kommunernes Landsforening (KL) og en række online individuelle og gruppeinterviews med afdelingsledere for kommunal virksomhedsservice og virksomhedskonsulenter i jobcentre med tilknytning til rekrutteringssamarbejdet samt interviews med repræsentanter fra Arbejdsmarkedskontorer (AMK). Der er anvendt semi-strukturerede interviewguides til alle interviewene.

Derudover bygger kortlægningen på tilsendte dokumenter fra rekrutteringssamarbejderne som fx samarbejdsaftaler, kommissorier, beskrivelser af forløb m.m. Dataindsamlingen har fundet sted i perioden oktober-december 2023, og derfor også inden den nye arbejdsdeling mellem jobcentre og A-kasserne er trådt i kraft, hvor A-kasserne står for kontakten med dagpengemodtagere de første 3 måneder (STAR, 2022).

I forbindelse med caseanalyserne er der ud over medarbejdere i rekrutteringssamarbejderne inddraget interview med uddannelsesinstitutioner samt de arbejdspladser og ledige, der har deltaget i et konkret forløb.

Boksen viser en oversigt over de interviews, som har bidraget til kortlægningen af rekrutteringssamarbejderne og de fire caseanalyser.

Datagrundlag for kortlægningen:

- 2 interviews med medarbejdere fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR)
- 3 nøgleinterviews med hhv. Dansk Arbejdsgiverforening (DA), Kommunernes Landsforening (KL) og Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH)
- 14 interviews med afdelingsledere for kommunal virksomhedsservice og virksomhedskonsulenter i jobcentre med tilknytning til rekrutteringssamarbejdet
- 1 interview med en repræsentant fra 3F
- 3 interviews med repræsentanter fra Arbejdsmarkedskontorer (AMK).

Datagrundlag for caseanalyser:

- 4 medarbejdere i de valgte samarbejder
- 4 private og offentlige arbejdspladser, som har modtaget ledige på baggrund af en matchningsproces via et rekrutteringssamarbejde
- 6 ledige, som har oplevet en succesfuld matchning ind i en virksomhed og stadig er i beskæftigelse
- 3 lokale uddannelsesudbydere.

1.4 Analyse af rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet

Formålet med analysen er at se på rekrutteringsudfordringer inden for forskellige erhvervsgrupper og stillingsbetegnelser på arbejdsmarkedet. Analysen er mere detaljeret end den kvartalsvise afrapportering fra rekrutteringssurveyen, som STAR står for (STAR, 2023a). Det primære fokus for analysen er at se på rekrutteringer, hvor det ikke er lykkedes at finde en medarbejder, og hvor stillingen således er ubesat. I rekrutteringssurveyen betegnes det som en forgæves rekruttering uden substitution. Vi ser på rekrutteringsudfordringer på tværs af de otte RAR-områder² og laver mere detaljerede analyser af rekrutteringsudfordringerne inden for Hotel og restauration.

² De otte Regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR) koordinerer beskæftigelsesindsatsen mv. i hvert deres område.

I analysen er der desuden fokus på rekrutteringer, hvor virksomhederne har været nødt til at substituere arbejdskraften. Det vil sige, at virksomheder har ansat en medarbejder, der ikke opfylder alle de ønskede kvalifikationer. Her ser vi specielt på rekrutteringer, hvor den ansatte medarbejder ikke har den formelle uddannelse.

Derudover undersøger vi, hvad ubesatte stillinger betyder for virksomhederne. Vi ser på, i hvilket omfang ubesatte stillinger har betydet, at virksomhederne har måttet opgive ordrer, eller at der er arbejdsopgaver, som ikke er blevet løst.

1.5 Læsevejledning

Kapitel 2 er en kortlægning af de 10 ud af de 12 rekrutteringssamarbejder, der findes på tværs af landet. Kortlægningen er baseret på interview og skriftligt materiale og beskriver, hvordan rekrutteringssamarbejderne er organiseret, hvilke brancher og stillingsbetegnelser, de har fokus på samt hvilke metoder for matchning og substitution, de anvender.

Kapitel 3 består af 4 caseanalyser. Der er udvalgt 4 rekrutteringssamarbejder, der har fokus på en af de valgte stillingsgrupper (SOSU, Industriarbejder samt Hotel og restaurationsområdet), og hvor samarbejdet selv vurderer, at de har succes med matchningen.

Kapitel 4 samler op på de to kvalitative kapitler samt fremhæver, hvilke opmærksomhedspunkter og redskaber der kan trækkes fra kortlægningen, og de 4 cases, som andre beskæftigelsesaktører kan finde inspiration i.

Kapitel 5 præsenterer nye analyser på rekrutteringssurveyen om rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet.

Kapitel 6 indeholder en beskrivelse af data og metode for den kvalitative del af undersøgelsen.

Kapitel 7 indeholder en beskrivelse af data og metode for den kvantitative del af undersøgelsen.

2 Kortlægning af tværkommunale rekrutteringssamarbejder

I loven om organisering og understøttelse af beskæftigelsesindsatsen i 2014 blev det besluttet, at kommunerne skulle samarbejde om en tværkommunal virksomhedsservice (LOV nr. 1482 af 23/12/2014). Den tværkommunale virksomhedsservice bygger ovenpå den virksomhedsservice, som det enkelte jobcenter i forvejen varetager, og skal bidrage til, at virksomhederne får den nødvendige arbejdskraft, hvis et jobcenter ikke kan finde en kvalificeret kandidat blandt de ledige i kommunen (VEJ nr. 9610 af 20/06/2016).

Der blev ikke besluttet nogen bestemte konstellationer for, hvordan kommunerne skulle samarbejde, og derfor har kommunerne haft mulighed for at lave samarbejder på kryds og tværs med udgangspunkt i, hvilke rekrutteringsbehov der er i deres område, samt hvordan erhvervsstrukturen ser ud.

Som følge heraf deltager alle danske kommuner nu i forskellige former for tværkommunale samarbejder omkring rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering, hvor graden af formalisering varierer (KL, 2023).

I forbindelse med ovennævnte beskæftigelsesreform i 2014 er der nedsat otte regionale arbejdsmarkedsråd, som skal sikre koordination og samarbejde om beskæftigelsesindsatsen på tværs af kommuner og mellem kommuner og A-kasser (LBK nr. 254 af 01/03/2024; STAR, 2024b). Rekrutteringssamarbejderne sigter mod at løse udfordringer med mangel på arbejdskraft på lokalt, regionalt og nationalt plan.

Jobcentrenes arbejde med at afhjælpe mangel på kvalificeret arbejdskraft indebærer også opgaver, der bevæger sig ud over det almene matchningsarbejde med at finde en ledig med de rette kompetencer. Det fremgår fx af KL's jobcentersurvey, at langt de fleste jobcentre arbejder på at fremskaffe substitutionsarbejdskraft og med tværkommunalt samarbejde om at rekruttere og opkvalificere ledige (KL, 2019).

I denne undersøgelse er fokus på det niveau, hvor der tværkommunalt er behov for at igangsætte ekstra indsats for at afhjælpe en mangelsituation. Vi bevæger os derfor et niveau længere op end det almene matchingsarbejde, der foregår lokalt i jobcentrenes virksomhedsservice.

I undersøgelsen har vi ligeledes blik for det matchningsarbejde, hvor statslige aktører er involverede. I en trepartsaftale fra 2018 (Regeringen, 2017) afsatte man midler til statslige VEU-koordinatorer (voksen-, efter- og videreuddannelse), der skulle bidrage til at styrke koordinering af virksomhedernes efterspørgsel på kompetencer og jobcentrenes og a-kassernes uddannelsesindsatser for de ledige, særligt i forbindelse med rekrutterings- og flaskehalsudfordringer. I samme forbindelse opstod en model for samarbejdet om matchning, også kaldet Job-VEU-modellen, som vi kommer nærmere ind på i afsnit 2.1.3. Det er væsentligt at nævne, at midlerne til Job VEU-koordinatorerne blev kraftigt reduceret ved sidste VEU-aftale (STAR, 2023b).

Vi opererer i denne del af undersøgelsen med forskellige udfald af matchning, hvoraf der mindst er tre udfald:³

- **En succesfuld matchning**, hvor virksomhedens rekrutteringsbehov kan matches med en ledig med de efterspurgte kompetencer
- **Den succesfulde substitution**, hvor virksomheden ansætter en ledig med andre kompetencer end de efterspurgte
- **Den forgæves rekruttering**, hvor virksomheden opgiver at rekruttere en ny medarbejder.

Det er det succesfulde match og den succesfulde substitution, hvor jobcentre, A-kasser og/eller andre aktører har bidraget til matchningsprocessen, der er i fokus i denne undersøgelse. Vi fokuserer på målgruppen jobparate ledige/forsikrede ledige.

Formålet med kortlægningen er at bidrage med et overblik over de mange rekrutteringssamarbejder, der findes, ved hjælp af nøgleinterview og en opsøgende gennemgang af de forskellige samarbejder. Beskrivelserne af de forskellige samarbejder er godkendt af interviewpersonerne.

Kortlægningen af rekrutteringssamarbejderne har følgende struktur:

- 2.1. giver en fælles indføring i baggrunden for de tværkommunale rekrutteringssamarbejder, herunder to former for rekruttering, de økonomiske rammer, de tilbudte opkvalificeringsforløb samt introduktion til VEU-modellen, der anvendes i flere samarbejder.
- I 2.2 beskrives hvert enkelt af de 10 rekrutteringssamarbejder struktureret ud fra særlige træk ved måden, de har organiseret sig på.

³ Rekrutteringssurveyen, som anvendes i kapitel 5, har lidt andre definitioner på substitutionsformer.

- I 2.3 beskrives afgørende forhold, som interviewpersonerne på tværs fremhæver som afgørende for det vellykkede tværkommunale samarbejde om rekruttering, opkvalificering og matchning.
- I 2.4 gennemgår vi nogle af de barrierer, som interviewpersoner på tværs fremhæver som nogle, der kan stå i vejen for, at det tværkommunale samarbejde om rekruttering lykkes.
- I 2.5 følger en opsamling på kortlægningen.

2.1 Indføring i de tværkommunale rekrutteringssamarbejder

Som nævnt ovenfor, indgår stort set alle kommuner i et mere eller mindre formaliseret tværkommunalt samarbejde om rekruttering. På nuværende tidspunkt er samarbejderne organiseret i 12 rekrutteringssamarbejder. Vi kortlægger kun de 10 ud af 12 rekrutteringssamarbejder i denne undersøgelse, fordi to af samarbejderne var under omstrukturering eller ikke kategoriserede sig selv som et formaliseret samarbejde endnu, da vi indsamlede data.

Samarbejderne inkluderer følgende: Nordsjællands Rekrutteringsservice, Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland, Hovedstadens Rekrutteringsservice, Fyns Rekrutteringsservice, Job7, JobSønderjylland, Vestalliancen, Østjysk formidlingsnetværk, Thy-Mors samarbejdet, Tværkommunalt samarbejde om rekruttering Himmerland og rekrutteringssamarbejde Vendsyssel (KL, 2019).

2.1.1 To former for rekruttering

I samarbejderne arbejder de typisk med to former for rekruttering, når de understøtter virksomheder med at opfylde deres arbejdskraft efterspørgsel: den direkte rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering.

Den direkte rekruttering

For at få en ensartet service overfor virksomhederne har de fleste rekrutteringssamarbejder udarbejdet retningslinjer for den tværkommunale rekrutteringsservice, herunder hvordan de deler jobordrer og formidler kandidater på tværs af kommuner. Disse retningslinjer kan variere fra samarbejde til samarbejde.

Alle jobcentre arbejder sammen om at håndtere jobordrer til ordinært arbejde (KL, 2019). Typisk er det sådan, at samarbejderne deler de ordinære jobordrer med

hinanden, som ikke kan besættes lokalt. Det varierer dog, i hvilken grad delingen sker; nogle deler jobordrer med alle kommunerne i rekrutteringsfællesskabet, og andre deler kun med nabokommunerne. Det er som udgangspunkt op til det formidlingsansvarlige jobcenter og virksomheden med et rekrutteringsbehov at vurdere, i hvor stort omfang jobordren skal deles. Jobordrer deles som udgangspunkt gennem jobcentrenes fagsystemer, og de fleste samarbejder har typisk en svartid tilbage til virksomhederne på 24-72 timer.

Vi fokuserer på det niveau, hvor der er behov for at igangsætte ekstra indsatser for at afhjælpe en mangelsituation inden for specifikke mangelområder. Vi bevæger os derfor et niveau højere op end deling af jobordrer på tværs af kommuner, som af interviewpersonerne med tilknytning til rekrutteringssamarbejderne beskrives som en del af deres daglige praksis med matchning. Vi fokuserer således på de indsatser, som bevæger sig ud over det almene matchningsarbejde, som foregår i virksomhedsservice – både internt og på tværs af kommuner. Her kommer tværkommunal rekruttering gennem opkvalificering ind i billedet, som er rekrutteringssamarbejdernes andet spor.

Rekruttering gennem opkvalificering

Tværkommunal rekruttering gennem opkvalificering igangsættes typisk på baggrund af brancher og virksomheder, som oplever forgæves rekruttering og derfor befinder sig i en mangelsituation. Hvis jobcentrene ikke kan imødekomme efterspørgslen med de ledige, de har i paletten, kan et opkvalificeringsforløb, som består af korte erhvervsrettede kurser, være en måde at forsøge at imødekomme efterspørgslen på (STAR, 2024a). Opkvalificeringsforløb kan altså i nogle tilfælde fungere som en form for substitutionsarbejdskraft på mangelområder, fordi man gennem opkvalificering forsøger at klæde ledige jobparate på til at varetage arbejdsopgaver inden for disse brancher – både i forhold til ufaglært og faglært arbejdskraft.

Opkvalificeringsforløb sker som udgangspunkt i et samarbejde mellem kommuner, A-kasser, uddannelsesinstitutioner, virksomheder, brancher og i nogle tilfælde også AMK, RAR og arbejdsmarkedets parter mv. For at få en ensartet service overfor virksomhederne har flere af rekrutteringssamarbejderne udarbejdet retningslinjer for, hvordan de organiserer arbejdet med opkvalificeringsforløb. Disse retningslinjer varierer på tværs af samarbejderne og vil blive uddybet nærmere i afsnit 2.2.

Organisering af arbejdet i de tværkommunale rekrutteringssamarbejder

En væsentlig pointe i relation til organisering er dog, at de fleste medarbejdere med tilknytning til rekrutteringssamarbejderne er ansat i jobcenteret og som udgangspunkt varetager mange andre arbejdsopgaver i deres daglige virke, som ikke relaterer sig til den tværkommunale indsats. Få steder sidder der dog medarbejdere i en

fuldtidsstilling som servicerer rekrutteringssamarbejdet på forskellig vis. Vi ser således stor variation i personaleressourcer på tværs af jobcentrene, og derfor varierer det også, i hvilken grad jobcentrene har mulighed for at engagere sig i rekrutteringssamarbejdet.

Som udgangspunkt er det sådan, at der udvælges et tovholderjobcenter, som har projektlederrollen for et konkret forløb. Typisk er udgangspunktet for valg af tovholderjobcenter først og fremmest virksomhedens behov og geografiske beliggenhed, men derudover spiller kommunestørrelse, ressourcer og politisk prioritering ind på valget af tovholderjobcenter.

2.1.2 Økonomiske rammer

En af fordelene ved at samarbejde tværkommunalt om opkvalificering er, at det giver mulighed for at fylde et hold på den uddannelsesinstitution, som udbyder de relevante kurser, når flere kommuner kan bidrage med ledige. Fyldte hold er en af forudsætningerne for at opstarte et opkvalificeringsforløb, da det også skal kunne betale sig økonomisk at samarbejde for de involverede uddannelsesinstitutioner.

En anden essentiel faktor, der knytter sig til økonomi, er, at kurserne på opkvalificeringsforløbene er at finde på den regionale positivliste for den regionale uddannelsespulje, således at de er refusionsberettigede (STAR, 2024a). Hvis kurserne er på den regionale positivliste i det RAR-område, hvor jobcenteret er beliggende, eller i det tilstødende RAR-område, kan jobcenteret med midler fra den regionale uddannelsespulje få dækket 80 % af driftsudgifterne til køb af korte, erhvervsrettede kurser på fagområder, med mangel på arbejdskraft, eller hvor der forventes mange jobåbninger.

Positivlisterne udarbejdes bl.a. ud fra stillingskategorier, hvor arbejdsmarkedsbalancen peger på, at der er mangel på arbejdskraft i det enkelte RAR-område samt ud fra andre relevante analyser (STAR, 2024a). Derudover bidrager uddannelsesinstitutioner med forslag til offentligt udbudte kurser, og jobcentre og a-kasser bidrager med forslag til de privat udbudte kurser til listen. I sidste ende er det de regionale arbejdsmarkedsråd, som beslutter, hvilke kurser der skal udbydes via positivlisterne (STAR, 2024a). Positivlisterne lanceres to gange årligt.

2.1.3 Tre niveauer for erhvervsrettet opkvalificering

De tværkommunale opkvalificeringsforløb varierer i længde. I denne undersøgelse opererer vi med tre niveauer af opkvalificering: korte, mellemlange og lange forløb. Definitionerne på kategoriseringen af forløbene er beskrevet nærmere i Boks 2.1.

Boks 2.1 Tre niveauer for erhvervsrettet opkvalificering

Korte opkvalificeringsforløb dækker i denne undersøgelse over certificering (fx hygiejnebevis, kørekort, truckcertifikat eller lignende). Det kan ligeledes dække over direkte rekruttering, hvor kandidaten fx skal bestå en svejseprøve i en konkret virksomhed for at blive ansat.

Mellemlange forløb dækker i denne undersøgelse over korte erhvervsrettede forløb med en varighed på 6-10 uger, hvor kandidaten skal bestå en række korte AMU-forløb, som i nogle tilfælde kan afsluttes med virksomhedspraktik. Denne type opkvalificering gør sig fx gældende inden for Industriel produktion og Hotel og restauration, som er nogle af de mangelområder, vi kigger særligt ind i, i denne undersøgelse.

Lange forløb dækker over forløb på +10 uger, som fx SOSU-forløb. SOSU-forløb tager ofte udgangspunkt i, at ledige efter 20 ugers oplæring med praktik, skole og løntilskud bliver gjort klar til SOSU - enten til at arbejde ufaglært eller at starte direkte på grundforløb 2 på uddannelsen til social- og sundhedshjælper.

I denne undersøgelse er vi interesserede i alle tre niveauer af erhvervsrettet opkvalificering. De korte og mellemlange forløb retter sig ofte mod en akut efterspørgsel med store udsving på det private arbejdsmarked, som fx inden for Hotel og restauration og Industriel produktion. Selvom opkvalificeringsforløbene som udgangspunkt skal imødekomme et akut behov for kvalificeret ufaglært arbejdskraft, kan forløbene samtidig have et meritgivende sigte, fordi man også inden for disse brancher oplever og kigger ind i mangel på faglært arbejdskraft på sigt (IRIS Group & HBS Economics, 2021; AE, 2021).

Vi er ligeledes interesserede i SOSU, som primært retter sig imod det offentlige arbejdsmarked, og som i vores undersøgelse falder under kategorien 'lange forløb'. SOSU-forløbene bygges op omkring meritgivende AMU-forløb, således at forløbet evt. bliver en trædesten til voksenlærling eller voksenelev. På denne måde tænkes ud-sigten til mangel på faglært arbejdskraft ind i at løse et akut behov for arbejdskraft.

Proces for opkvalificeringsforløb

Som beskrevet ovenfor, igangsættes et opkvalificeringsforløb typisk med udgangspunkt i en konkret virksomhed eller branche, som oplever forgæves rekruttering. På baggrund af interviews med medarbejdere fra jobcentrene med tilknytning til

rekrutteringssamarbejderne fremhæves det dog, at det imidlertid kan være forskelligt, hvor processen for et opkvalificeringsforløb starter:

Processen kan eksempelvis igangsættes:

- På lokalt jobcenterniveau, både ved, at jobcenteret afdækker de lokale virksomheders behov eller ved, at en virksomhed henvender sig med en rekrutteringsefterspørgsel. Efter behov løftes efterspørgslen ind i det tværkommunale samarbejde.
- På AMK/RAR niveau (nationalt og regionalt niveau), eksempelvis på baggrund af arbejdsmarkedsbalancen, som viser, at der er mangel på arbejdskraft inden for særlige stillingskategorier i det enkelte RAR-område.

Uanset hvor processen for et opkvalificeringsforløb starter, læner rekrutteringssamarbejderne sig imidlertid op ad forskellige modeller for opkvalificering. En af modellerne, som vi kort beskriver i nedenstående afsnit, er Job-VEU-modellen, som ifølge STAR er en vejviser, der udstikker en retning for koordinering og samarbejde om god matchningspraksis gennem opkvalificering. Det er dog centralt at nævne, at forløbene kan afvige fra modellen og sammensættes forskelligt efter det konkrete behov (STAR, 2020a).

Job-VEU-modellen

I dette afsnit beskriver vi kort Job-VEU-modellen, fordi dette er en model, som samtlige rekrutteringssamarbejder har god erfaring med at bygge deres opkvalificeringsforløb op efter.

Job-VEU-modellen er baseret på STARs erfaringer med at gennemføre partsklarede og meritgivende opkvalificeringsforløb i samarbejde med forskellige aktører såsom virksomheder, jobcentre (herunder tovholdere fra rekrutteringssamarbejder), uddannelsesinstitutioner og arbejdsmarkedets parter. Job-VEU-modellen er i store træk inspireret af en samarbejdsaftale, der opstod i Esbjerg og de omkringliggende kommuner i forbindelse med et partsafklaret forløb inden for el-branchen (STAR, 2021a).

Et partsafklaret forløb betyder, at indholdet på forløbet er godkendt af parterne, som repræsenterer arbejdsgiver som fx Horesta og lønmodtager som fx 3F. Job-VEU-modellen er implementeret inden for adskillige brancher, herunder hotel- og restaurationsbranchen, bygge- og anlægsbranchen, transportbranchen, sundhedssektoren, VVS-branchen og el-branchen.

Kernen i Job-VEU-modellen er det meritgivende opkvalificeringsforløb, som forsøger at imødekomme arbejdsmarkedets behov for kvalificeret arbejdskraft. I model-

len påtager arbejdsmarkedets parter sig et fælles ansvar for at sikre, at opkvalificeringen ikke kun fører til konkrete jobmuligheder, men potentielt også kan fungere som det første skridt mod en ordinær uddannelse. I nogle situationer kan ikke-meritgivende kurser dog også være relevante, idet opkvalificeringsforløbene er tilpasset branchens specifikke behov.

Opkvalificeringsforløb i henhold til Job-VEU-modellen iværksættes som udgangspunkt med afsæt i de RAR-udpegede indsatsområder, som en del af arbejdet med regional koordinering og samarbejde mellem aktørerne, jf. Trepartsaftale III om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse fra 2017 (Regeringen, 2017). Det er dog centralt at nævne, at der i en ny trepartsaftale fra 2023 er bestemt, at STAR får permanentgjort bevillingen til VEU-koordinatorene, men at bevillingen samtidigt bliver reduceret fra 26 mio. kr. til 12 mio. kr. fra og med 2024. Dette medfører, at STARs og RARs aktiviteter på VEU-indsatsen vil se anderledes ud fremadrettet (STAR, 2023b).

De centrale aktører i Job-VEU-modellen og deres roller er:

- Arbejdsmarkedets parter, brancheorganisationer og faglige organisationer på regionalt og centralt niveau identificerer arbejdsmarkedets behov og henviser virksomheder med konkret efterspørgsel efter arbejdskraft til opkvalificeringsforløbene. Det faglige indhold på opkvalificeringsforløbene er baseret på brancheorganisationens og den faglige organisations viden om kompetencebehovet.
- Jobcentrene medvirker ligeledes til at identificere, hvilke lokale virksomheder med et konkret behov på arbejdskraft, som kan indgå i opkvalificeringsforløbene og har kendskab til, hvilke ledige kandidater der bedst matcher arbejdskraftefterspørgslen og kan indgå i opkvalificeringsforløbene.
- Uddannelsesinstitutioner leverer undervisning målrettet virksomhedernes kompetenceefterspørgsel og de lediges kvalifikationer.
- RAR og STAR har kendskab til arbejdsmarkedets behov både regionalt og nationalt. Ved behov understøtter STARs VEU-koordinatører aktørsamarbejdet i de indledende runder af Job-VEU-forløbene.

Job-VEU-modellen tilrettelægges i følgende fire faser:

1. Arbejdsmarkedets behov identificeres på områder, hvor udbuddet af arbejdskraft ikke matcher arbejdskraftefterspørgslen
2. Partsaftale: Arbejdsgiversiden og lønmodtagersiden skal blive enige om og godkende indholdet af kurserne på opkvalificeringsforløbet, med henblik på at indholdet kan imødekomme rekrutteringsudfordringerne

3. Opstartsmøde mellem parterne og jobcentrene og valg af uddannelsesudbydere
4. Screening, opkvalificering og match (STAR, 2020a).

2.2 Kortlægning af de enkelte samarbejder

I loven om organisering og understøttelse af beskæftigelsesindsatsen i 2014 blev der ikke besluttet nogen bestemte konstellationer for, hvordan kommunerne skulle samarbejde på tværs om rekruttering til virksomheder, og derfor ser organiseringen af rekrutteringssamarbejder også forskellig ud. For at få en ensartet service over for virksomhederne har flere af rekrutteringssamarbejderne dog vedtaget retningslinjer for det daglige arbejde. I dette afsnit går vi i dybden med og kortlægger 10 rekrutteringssamarbejders organisering og beslutningskompetence, fokusområder, samt hvilke målgrupper de beskæftiger sig med.

Kortlægningen er struktureret således, at vi kategoriserer rekrutteringssamarbejderne ud fra særlige kendetegn i måden, de organiserer sig på:

- Samarbejder med sekretariatsfunktion eller arbejdende team, som varetager borger- og virksomhedskontakt
- Samarbejder, der som udgangspunkt arbejder ud fra Job-VEU-modellen
- Samarbejder med projektorganisering og uden sekretariat
- Samarbejder med stor geografisk udbredelse og projektorganisering
- Samarbejder under omstrukturering/som ikke er formaliserede.

2.2.1 Samarbejder med sekretariatsfunktion eller arbejdende team, som varetager borger- og virksomhedskontakt

I det følgende beskriver vi samarbejder, der er organiseret med en sekretariatsfunktion eller et arbejdende team, som varetager borger- og virksomhedskontakt. Samarbejderne har ligeledes det tilfælles, at både sekretariat og den arbejdende gruppe er fællesfinansieret af de samarbejdende kommuner. Samarbejderne adskiller sig en smule fra hinanden organisatorisk, forskellene bliver uddybet nærmere efterfølgende.

Hovedstadens Rekrutteringsservice (HRS) og Nordsjællands Rekrutteringsservice (NRS)

Hovedstadens Rekrutteringsservice (HRS) er et formaliseret samarbejde mellem 16 kommuner: Albertslund, Ballerup, Brøndby, Frederiksberg, Furesø, Gentofte,

Gladsaxe, Glostrup, Herlev, Hvidovre, Høje Tåstrup, København, Lyngby Tårnbæk, Rødovre, Tårnby/Dragør og Vallensbæk.

Nordsjællands Rekrutteringsservice (NRS) er et formaliseret samarbejde mellem 9 kommuner. Følgende jobcentre indgår: Allerød, Egedal, Fredensborg, Frederikssund, Gribskov, Halsnæs, Helsingør, Hillerød og Hørsholm.

Organisering og beslutningskompetence

Hovedstadens Rekrutteringsservice og Nordsjællands Rekrutteringsservice ligner hinanden rent organisatorisk: Begge samarbejder er organiseret med en styregruppe, en teamledergruppe og en netværks-/konsulentgruppe, som understøttes af et arbejdende team eller sekretariat med 3-4 projektmedarbejdere.

Styregruppen består af jobcenterchefer/arbejdsmarkedschefer fra de samarbejdende kommuner. Styregruppen vælger en formand, som sidder 2 år ad gangen. Styregruppen har det overordnede ansvar for indsatserne i Hovedstadens Rekrutteringsservice og Nordsjællands Rekrutteringsservice, har kobling til politisk niveau, beslutter finansiering, udvælger fagområder og mål for samarbejdet. I Nordsjællands Rekrutteringsservice står styregruppen ligeledes for at øremærke en del af kommunernes aktiveringsmidler til tværkommunale kursuskøb. Dette medvirker til, at NRS har en pulje på 2,5 millioner til at købe kurser for inden for de udvalgte indsatsområder.

Teamledergruppen består af afdelings- og teamledere for virksomhedsservice fra de samarbejdende jobcentre. Teamledergruppen har til ansvar at føre beslutninger, som er truffet på styregruppeniveau, ud i praksis gennem lokale indsatser.

Konsulent-/netværksgruppen består af virksomhedskonsulenter (1-2 repræsentanter pr. kommune), som både har opgaver i eget jobcenter og fungerer som repræsentanter ind i rekrutteringssamarbejdet. Konsulent-/netværksgruppen har til ansvar at drive indsatsen, herunder at sikre rekruttering til jobordrer og kandidater til de opkvalificeringsforløb, som foregår i hhv. Hovedstadens Rekrutteringsservice- og Nordsjællands Rekrutteringsservice-regi. Jobcentrene, der indgår i NRS og HRS, har ansvar for at afsætte medarbejderressourcer til at deltage i samarbejdet.

Nordsjællands Rekrutteringsservice understøttes af et fællesfinansieret arbejdende team. Teamet består af en koordinator, uddannelseskonsulent og en rekrutteringskonsulent, som faciliterer netværket i forhold til rekruttering, screening af kandidater samt etablering og køb af opkvalificeringskurser.

Selvom teamet er finansieret af enten Nordsjællands Rekrutteringsservice eller puljemidler, er personalet ansat og arbejder under Hillerød Kommune og er derfor

også underlagt personalemæssige, juridiske og økonomiske retningslinjer, der udstikkes af Hillerød Kommune.

Hovedstadens Rekrutteringservice understøttes ligeledes af et fællesfinansieret sekretariat. Sekretariatet består af sekretariatsmedarbejdere og projektansatte, som er ansat og arbejder under Københavns Kommune og er underlagt de retningslinjer, som udstikkes i Københavns Kommune.

Det arbejdende team i NRS og sekretariatet i HRS står både for at facilitere netværket i forhold til rekruttering, screening af kandidater og etablering af opkvalificeringskurser. Sekretariatet står for at facilitere netværket i forhold til jobordrer og i forhold til at etablere opkvalificeringskurser på tværs af kommunerne.

Samarbejdet i Hovedstadens Rekrutteringservice og Nordsjællands Rekrutteringservice bygger på, at kommunerne har lyst til at deltage i samarbejdet, og initiativerne og indsatserne skal give mening for kommunerne/jobcentrene der indgår. Samarbejdsaftalerne tages løbende op til revision.

Fokusområder og målgrupper

Nordsjællands Rekrutteringservice har bl.a. fokus på industriel produktion, SOSU og grøn omstilling. Inden for SOSU er Nordsjællands Rekrutteringservice stadig ved at tilrettelægge forløb. Inden for grøn omstilling har Nordsjællands Rekrutteringservice kørt opkvalificeringsforløb inden for ESG/klimaregnskab og fjernvarmesvejerforløb. Derudover har man også fokus på lager og logistik gennem opkvalificering af lager og GMP-medarbejdere, hvor GMP står for Good Manufacturing Practice, som betegner god fremstillingspraksis inden for fx farmaceutisk produktion og fødevarer virksomheder. Umiddelbart har opkvalificeringsforløbene forskellig længde, men man opererer primært med mellemlange forløb på 6-10 uger. Målgruppen for forløbene er typisk jobparate og forsikrede ledige.

I **Hovedstadens Rekrutteringservice** har man primært haft og har fortsat fokus på at rekruttere og opkvalificere ledige til mangelområder inden for bygge og anlæg og transport, lager og logistik samt industriel produktion. Hovedstadens Rekrutteringservice har derfor en stor portefølje af virksomheder, som de servicerer, inden for disse områder. Årsagen til dette branchefokus skyldes flere store infrastrukturprojekter/byggeprojekter i området. Hovedstadens Rekrutteringservice har ligeledes fokus på SOSU-området og har fx kørt handicaphjælperforløb, opkvalificeringsforløb af handicapchauffører, falckredder, chauffører til siddende persontransport etc. Rekrutteringssamarbejdet opererer primært med korte og mellemlange forløb, som målretter sig målgruppen jobparate/forsikrede ledige.

2.2.2 Samarbejder, der arbejder ud fra Job-VEU-modellen

Nedenstående samarbejder er karakteriseret ved, at rekruttering gennem opkvalificering ofte eller som udgangspunkt er bygget op omkring Job-VEU-modellen. Som beskrevet i afsnit 2.1.3, baserer Job-VEU-modellen sig på aktørsamarbejde mellem parterne, jobcentrene, virksomheder, uddannelsesinstitutioner, RAR og STAR. En væsentlig pointe i forbindelse med aktørsamarbejdet er dog, at det kan være meget forskelligt, hvem der indgår i samarbejdet. Desuden kan forløbene sagtens afvige fra den beskrevne Job-VEU-model og sammensættes forskelligt alt efter behovet i den konkrete situation. Rekrutteringsservice Fyn arbejder ikke som udgangspunkt ud fra Job-VEU-modellen, men læner sig op ad den, hvorimod Job7 og Vadehavssamarbejdet som udgangspunkt kører Job-VEU-forløb.

De tre rekrutteringssamarbejder er organiseret forskelligt og beskrives derfor også hver for sig i nedenstående afsnit.

Job7, Rekrutteringsservice Fyn (RSF) og Vadehavssamarbejdet

Job7 er et formaliseret samarbejde mellem 7 kommuner i trekantområdet, som dækker: Kolding, Fredericia, Vejen, Haderslev, Middelfart, Billund og Vejle.

Rekrutteringsservice Fyn (RSF) er et samarbejde mellem 9 fynske kommuner, som dækker: Assens, Faaborg Midtfyn, Kerteminde, Langeland, Nordfyn, Nyborg, Odense, Svendborg og Ærø.

Vadehavssamarbejdet er et samarbejde mellem 3 sydvestjyske kommuner, som dækker: Esbjerg, Tønder og Varde.

Organisering og beslutningskompetence

Job7 er organiseret i fire niveauer: en politisk styregruppe, chefgruppe, projektstyregruppe og en koordinatorgruppe. Øverst en politisk styregruppe bestående af udvalgsformænd og direktører fra de 7 kommuner, som etablerer dialogforum om fælles interesser på tværs af kommunerne, giver mandat videre til chefgruppen og sikrer de operationelle rammer.

Under den politiske styregruppe sidder chefgruppen bestående af arbejdsmarkedschefer fra de 7 kommuner, som kommer med oplæg til konkrete initiativer og er bindeled til projektstyregruppen.

Projektstyregruppen består af ledere af virksomhedsservice. Projektstyregruppen beslutter, om et forløb er et Job7-forløb, udpeger tovholderjobcenter og har ansvar for at igangsætte fælles projekter.

Koordinatorgruppen består af to virksomhedskonsulenter fra hvert af de syv jobcentre, som i daglig tale kaldes for Job7-koordinatører. Koordinatorgruppens formål er at sikre rekruttering og opkvalificering på tværs af kommunegrænser inden for mangelområder.

De syv jobcentre er organiseret på forskellig vis, og derfor aftales ressourceforbrug m.m. internt i det lokale jobcenter i samråd med nærmeste leder. Det er ledelsen i de syv jobcentre, der har til ansvar at sikre, at medarbejderne forpligter sig til Job7-samarbejdet.

Rekrutteringsservice Fyn er organiseret på anden vis med et fast forum, som består af en repræsentant fra hver af de 9 kommuner – som oftest en afdelingsleder fra jobcenterdelen eller virksomhedsservice.

AMK-Syd er skrevet ind i Rekrutteringsservice Fyns (RSF) samarbejdsaftale, og af den grund deltager en VEU-konsulent på alle møder, der afholdes i det faste RSF-forum, og sådan kommer det fortsat til at være trods nedskæringer på VEU-området (STAR, 2023b).

De fælles indsatser mellem RSF og Arbejdsmarkedskontor Syd er i høj grad centre-rede om Job-VEU-forløb, hvor arbejdsmarkedets parter spiller en central rolle. Som hovedregel er det dog kommunerne i Rekrutteringsservice Fyn, der er tovholdere på opkvalificeringsforløb i RSF-regi, men i tilfælde af, at et større opkvalificeringsforløb eller et forløb skal specialdesignes, kan den tilknyttede VEU-konsulent have ansvar for at koordinere opkvalificeringsindsatserne ved at have kontakten til uddannelsesinstitution, arbejdsmarkedets parter eller andre relevante aktører. Som udgangspunkt optræder AMK Syd som samarbejdspartnere, som Rekrutteringsservice Fyn erfaringsudveksler med.

Over Rekrutteringsservice Fyn sidder Fælles Fyns Beskæftigelsesforum (FFBF), som består af jobcenterchefer fra de samarbejdende kommuner. Rekrutteringsservice Fyn er et besluttende organ, men følger nogle pejlemærker, som Fælles Fyns Beskæftigelsesforum udstikker.

Rekrutteringsservice Fyn understøttes af en sekretariatsfunktion bestående af en administrativ tovholder og en leder. Den administrative medarbejder finansieres af alle kommunerne i samarbejdet på den måde, at kommunerne procentuelt alt efter kommunestørrelse bidrager til medarbejderens løn. Den eneste del, som finansieres af Rekrutteringsservice Fyn, er altså selve sekretærfunktionen, alle andre udgifter står kommunerne selv for at finansiere. Sekretariatet er placeret i Odense Kommune, fordi det er den største kommune i samarbejdet. Desuden har man i Odense Kommune vedtaget en virksomhedsstrategi, som lyder, at Jobcenteret skal servicere virksomhederne i Odense Kommune og omegn.

Vadehavssamarbejdet er organiseret med en udviklingsgruppe bestående af 2-3 repræsentanter fra hvert jobcenter (chefer og medarbejdere, der sidder med rekruttering og opkvalificering).

Jobcenterchefer fra de tre jobcentre har beslutningskompetence på, hvad der skal sættes i gang af forløb og inden for hvilke brancher.

Vadehavssamarbejdet har ikke noget sekretariat, men jobcentrene skiftes til at indkalde til møde i udviklingsgruppen og ligeledes til at skrive referat af møderne. Som udgangspunkt er Esbjerg Kommune tovholder på opkvalificeringsforløbene, da det er den største kommune i samarbejdet. Det er derfor også Jobcenter Esbjerg, der tilrettelægger Job-VEU-forløbene i samarbejde med parterne, virksomheder og relevante uddannelsesinstitutioner. Selvom Vadehavssamarbejdet er et samarbejde mellem Esbjerg, Tønder og Varde, kan Billund og Vejen også formidle relevante kandidater til Job-VEU-forløbene.

Fokusområder og målgrupper

I **Job7** har man fokus på at rekruttere kvalificeret arbejdskraft inden for en bred palette af mangelområder. Det afspejler sig i en række opkvalificeringsforløb, såsom lagerforløb, fugeforløb, tagteknikerforløb, CNC-operatør, off-shore, kloakrørlægger og hotel og restauration. Job7 har for nyligt også forsøgt sig med forløb inden for bæredygtighed med et ESG-forløb. Umiddelbart har opkvalificeringsforløbene forskellig længde, men man opererer primært med korte og mellemlange forløb. Målgruppen har primært været jobparate, forsikrede ledige samt i nogle tilfælde sygedagpengemodtagere.

Rekrutteringsservice Fyn har hovedsageligt fokuseret på mangelområder inden for industriel produktion. Dette fokus skyldes, at der ligger mange produktions- og industrivirksomheder i området, som ofte har store jobordrer/rekrutteringsordrer og som efterspørger ledige med særlige kompetencer. Rekrutteringsservice Fyn opererer primært med mellemlange forløb på 6-10 uger. Målgruppen har primært været jobparate og forsikrede ledige.

I **Vadehavssamarbejdet** har man tidligere haft og har fortsat fokus på en bred vifte af mangelområder såsom SOSU, off-shore, bygge og anlæg, industriel produktion, samt hotel- og restaurationsbranchen. Inden for bygge og anlæg kører Vadehavssamarbejdet bl.a. et el- og VVS-forløb, som de har haft stor succes med. Ifølge interviewpersonerne skyldes succesen, at de bygger opkvalificering op omkring Job-VEU-modellen, som er partsafklaret og meritsigtende opkvalificering. I Vadehavssamarbejdet er målgruppen for forløbene alle målgrupper.

2.2.3 Samarbejder med projektorganisering og uden sekretariat

I dette afsnit gennemgår vi rekrutteringssamarbejder, hvor fællesnævnerne er få kommuner, der samarbejder (3-4 kommuner) uden sekretariat, har lokalt forankret opkvalificering (projektorganisering) og er organiseret med en styregruppe, der udstikker politiske rammer.

Job-Sønderjylland og Tværkommunalt rekrutteringssamarbejde Himmerland

Job-Sønderjylland dækker over 4 kommuner, som består af: Aabenraa, Haderslev, Tønder og Sønderborg. Det særlige ved dette samarbejde er, at to af kommunerne også indgår i andre rekrutteringssamarbejder. Tønder indgår også i Vadehavssamarbejdet, og Haderslev indgår også i Job7, som er organiseret på anden vis. Der er derfor også forskellige rammer for, hvordan kommunerne indgår på tværs af samarbejderne. Derudover grænser Job-Sønderjylland også op til Sydslesvig og har derfor en grænsenær tysk dimension i samarbejdet.

Tværkommunalt samarbejde om Rekruttering Himmerland er et samarbejde mellem tre kommuner, som dækker over: Vesthimmerland, Rebild og Mariagerfjord.

Organisering og beslutningskompetence

Job-Sønderjylland er organiseret med en politisk styregruppe, en administrativ følgegruppe samt en koordineringsgruppe.

Den politiske styregruppe består af udvalgsformænd og fagdirektører, som udstikker politiske rammer for samarbejdet og står sammen med følgegruppen for at uddelegere opgaver til koordineringsgruppen.

I følgegruppen sidder jobcenterchefer og ledere fra de fire jobcentre, som sikrer, at den politiske retning følges, og har ansvar for at implementere konkrete indsatser og afrapportere til styregruppen. Følgegruppen har beslutningskompetence på, hvilke forløb der skal igangsættes.

Koordineringsgruppen består af virksomhedskonsulenter og en teamleder fra hvert jobcenter, som står for den praktiske del med at overvåge det sønderjyske arbejdsmarked, rekruttere og igangsætte fælles opkvalificeringsforløb.

Job-Sønderjylland har ikke et sekretariat, så virksomhederne henvender sig som udgangspunkt til det lokale jobcenter med et rekrutteringsbehov. Hvis rekrutteringsbehovet er stort, vurderer jobcenteret i samråd med virksomheden, om rekrutteringsbehovet skal bringes ind i Job-Sønderjylland samarbejdet. Dette gælder både

for rekruttering og opkvalificering. Målet i Job-Sønderjylland er at gennemføre minimum to opkvalificeringsforløb om året.

Tværkommunalt rekrutteringssamarbejde Himmerland er organiseret med én tværgående styregruppe, en styregruppe samt en arbejdsgruppe.

Den tværgående styregruppe består af fagchefer, som koordinerer samarbejdet og modellen for opgaveløsning på tværs af kommunerne.

Styregruppen består af afdelingsledere for virksomhedsservice, som har beslutningskompetence til at bestemme, hvilke fagområder der sættes ind på. Styregruppen tager højde for specifikke, lokale behov og skal sikre, at det tværgående arbejde tilpasses de lokale behov og standarder.

Under styregrupperne sidder en arbejdsgruppe, som er den drivende kraft på tværkommunal rekruttering og opkvalificering. Arbejdsgruppen består af medarbejdere, som normalt varetager rekrutteringsopgaver i jobcentrene.

Ligesom Job-Sønderjylland har Himmerland ikke et sekretariat, og derfor er det virksomhedskonsulenter fra det lokale jobcenter, der fx ved opkvalificeringsforløb har ansvar for at koordinere med virksomheden og uddannelsesinstitutioner, og så dele kommunerne på tværs arbejdet med at formidle kandidater til forløbet.

Fokusområder og målgrupper

Job-Sønderjylland har bl.a. haft fokus på lager og logistik, hvor de har lavet forløb med truckcertifikat til rumænske og polske borgere kombineret med danskundervisning. Derudover har man i 2023 kørt et Job-VEU-forløb med opkvalificering inden for hotel og restauration i samarbejde med AMK Syd, grundet stor efterspørgsel på brancheniveau. Man har desuden også forsøgt sig med kabeltrækkerforløb, som er strandet, fordi virksomhedernes virkelighed har ændret sig undervejs.

Inden for SOSU-området arbejder kommunerne ikke sammen om opkvalificering, fordi de selv driver rekruttering til SOSU-uddannelser og derfor også har forskellige tilgange til dette. Job-Sønderjylland opererer primært med korte forløb (certificering) og mellemlange opkvalificeringsforløb på 6-10 uger til målgruppen jobparate og forsikrede ledige.

I Himmerland har man bl.a. arbejdet med områder som SOSU og industri. Kommunerne kører som udgangspunkt SOSU-indsatser lokalt i kommunerne, men har en aftale med hinanden om, at de kan sende ledige kandidater til hinandens kurser på tværs af kommunegrænser. Inden for industriområdet har man kørt et opkvalificeringsforløb til industrioperatør. Himmerland opererer både med mellemlange forløb

på 6-10 uger og lange forløb på over 10 uger. Målgruppen har primært været jobparate og forsikrede ledige.

2.2.4 Samarbejder med stor geografisk udbredelse og projektorganisering

Nedenfor beskriver vi samarbejder, hvor fællesnævneren er stor geografisk udbredelse og derfor også blandede arbejdsmarkedsstrukturer og behov. Netop grundet den store geografiske udbredelse arbejder samarbejderne primært ud fra projektororganisering, hvor få kommuner går sammen om opkvalificering. Det er altså sjældent, at et opkvalificeringsforløb sker på tværs af alle de samarbejdende kommuner.

Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland (JRS), Vestalliancen og Østjysk formidlingsnetværk

Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland er et samarbejde mellem 17 kommuner. Følgende jobcentre indgår i samarbejdet: Odsherred, Kalundborg, Holbæk, Roskilde, Lejre, Greve, Solrød, Sorø, Ringsted, Køge, Slagelse, Næstved, Faxe, Stevns, Vordingborg, Guldborgssund og Lolland.

Østjysk formidlingsnetværk er et samarbejde mellem 12 kommuner. Kommunerne, der indgår i samarbejdet, er Viborg, Randers, Norddjurs, Syddjurs, Favrskov, Silkeborg, Skanderborg, Aarhus, Horsens, Odder, Hedensted og Samsø.

Vestalliancen er et samarbejde mellem jobcentrene i 7 vestjyske kommuner. Kommunerne, der indgår i samarbejdet, er: Ringkøbing-Skjern, Ikast-Brande, Herning, Holstebro, Struer, Lemvig og Skive.

Organisering og beslutningskompetence

Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland er et initiativ under Jobforum, som er et administrativt samarbejdsforum mellem direktører og chefer på beskæftigelsesområdet i de 17 kommuner, der hører til Kommunernes Kontaktråd Sjælland (KL, 2022). Organiseringen i JRS er på nuværende tidspunkt under ændringer, og det er derfor Jobforum, der har beslutningskompetence, hvis større indsatser i JRS-regi skal igangsættes.

Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland understøttes af et sekretariat på to personer, som ikke har virksomhedskontakt, men nærmere en stabsfunktion ved fx at bringe aftaler om rekruttering og opkvalificering til høring hos jobcentercheferne i Jobforum.

Jobcentrenes Rekrutteringservice Sjælland har ét samlet rekrutteringsaftalenetværk, der består af afdelingsledere for virksomhedsindsatsen i de 17 kommuner. JRS er det rekrutteringssamarbejde med størst geografisk udbredelse og har af samme årsag opdelt sig i 3-4 opkvalificeringsklynger. Det er forskelligt, hvem opkvalificeringsklyngerne består af, men der kan både sidde ledere, fagkoordinatorer og uddannelsesambassadører med. I opkvalificeringsklyngerne samarbejder kommunerne om at igangsætte fælles opkvalificeringsforløb inden for mangelområder. Disse opkvalificeringsforløb er ikke nødvendigvis noget, hverken sekretariatet for JRS eller Jobforum er med inde over.

Østjysk formidlingsnetværk er organiseret med to grupper: et ledernetværk og et praktikernetværk. Ledernetværket består typisk af jobcenterchefer eller ledere af virksomhedsservice, som træffer politiske beslutninger vedr. netværkets strategi og drøfter tiltag fra praktikernetværket.

Praktikernetværket består af teamledere og koordinatore i virksomhedsservice, som har til ansvar at drøfte praktik i forhold til deling af jobordrer samt at identificere behov for opkvalificering. En repræsentant fra AMK Midt-Nord inviteres med til møder i praktikernetværket, når der er behov for dette.

Som udgangspunkt foregår samarbejdet om rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering lokalt mellem 2-3 nabokommuner, da formidlingsnetværket dækker over et stort geografisk område med blandede arbejdsmarkedsstrukturer og behov. Østjysk formidlingsnetværk har ikke et sekretariat, og det er derfor virksomhedskon-sulenter fra det jobcenter, som er tovholder på et opkvalificeringsforløb og store rekrutteringsordrer, som har kontakten til virksomheder og uddannelsesinstitutioner. De andre jobcentre, som indgår i netværket, sender kandidater til tovholder-jobcenteret, som står for at screene kandidaterne.

Vestalliancen er organiseret med en chefgruppe, hvori de syv jobcenterchefer sidder, og 12 fokusgrupper, som chefgruppen har nedsat.

I 2023 beskæftigede fokusgrupperne sig med følgende 12 fokusområder: regnskabsanalyse, opkvalificering af ledige, A-kassesamarbejdet, SOSU, ledig udenlandsk arbejdskraft, lønnede jobs, akademikere, motivation til løft af basale kompetencer i RAR-vest, rekruttering af udenlandsk arbejde, opkvalificering af beskæftigede, sociale medier og rekruttering.

I hver fokus- og netværksgruppe sidder en kontaktperson fra hvert jobcenter, hvoraf en af disse har rollen som tovholder. Nogle af fokusgrupperne etablerer konkrete fælles indsatser, såsom SOSU-fokusgruppen, der samarbejder tæt med uddannelsesinstitutionerne om opkvalificering af ledige, hvorimod andre fokusgrupper primært bruges til vidensdeling på tværs af kommunerne.

Chefgruppen beslutter, hvilke fokusgrupper der nedsættes, og derfor også, hvilke områder der fokuseres på i samarbejdet. Et jobcenter har den faciliterende rolle både i forhold til at koordinere chefgruppe- og tovholdermøder, men også i forhold til at understøtte, at chefgruppen får viden om, hvad der rører sig i fokus og netværksgrupperne.

Ligesom Østjysk formidlingsnetværk har Vestalliancen heller ikke et sekretariat, og derfor henvender virksomheder med et rekrutteringsbehov sig primært i det lokale jobcenter.

Jobordrer og opkvalificeringsforløb håndholdes ligeledes lokalt i jobcenteret eller deles med nabokommunerne efter behov, hvor et tovholderjobcenter koordinerer forløbets gang. Denne organisering hænger sammen med, at Vestalliancen, ligesom de to ovennævnte samarbejder, er et rekrutteringsfælleskab med stor geografisk udbredelse og derfor også blandede arbejdsmarkedsstrukturer og behov.

Fokusområder og målgrupper

I **Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland** har man haft fokus på mangelområder som SOSU, bygge og anlæg og hotel og restauration, og har ligeledes kørt opkvalificering inden for disse områder. Inden for hotel og restauration har JRS forsøgt at sætte forløb i gang ad flere omgange, men det er endnu ikke lykkedes at få virksomhederne med på vognen. Til SOSU-forløbet fik JRS opkvalificeringsmidler fra STAR, og projektet kørte over 2 år. SOSU-forløbene varede 20 uger og falder i denne undersøgelse under kategorien langt forløb. Målgruppen i SOSU-forløbet var primært jobparate og forsikrede ledige.

Østjysk formidlingsnetværk har haft fokus på brancher som jern/metal og industriel produktion, bygge og anlæg, lager og logistik, SOSU og turisme. Inden for jern/metal har man eksempelvis kørt et CNC-forløb igangsat af AMK Midt-Nord, som også har haft tovholderrollen i forløbet. AMK Midt-Nord har ligeledes igangsat og været tovholder på et svejseforløb til fjernvarme. Inden for bygge og anlæg og lager og logistik har Østjysk formidlingsnetværk kørt mere projektorganiserede forløb på tværs af få kommuner. SOSU-området er et mangelområde, som der hele tiden er fokus på i hele netværket, men de enkelte jobcentre kører det lokalt, fordi de arbejder med indsatserne på hver sin måde. Østjysk formidlingsnetværk opererer som oftest med mellemlange forløb på 6 uger, som afsluttes med 4 ugers praktik, samt med korte forløb som eksempelvis truck- eller svejsecertificering. Målgruppen har primært været dagpengemodtagere og jobparate.

Vestjylland er et stort produktionsområde, og derfor samarbejder man fx i **Vestalliancen** om at opkvalificere til flaskehalsområder inden for industrien. SOSU er ligeledes et område, som Vestalliancen samarbejder om at opkvalificere til i et

samarbejde med Social- og Sundhedsskolerne. SOSU-indsatsen er primært placeret tæt på skolerne for at få den rette tilslutning til opkvalificeringsholdene. Turismeindustrien er ligeledes en branche, hvor Vestalliancens kommuner trækker på hinanden. Vestalliancen opererer både med certificering, som i denne undersøgelse falder under korte forløb, mellemlange forløb på 6-10 uger og med lange forløb på over 10 uger. Målgruppen har primært været jobparate og dagpengemodtagere.

2.2.5 Samarbejder under omstrukturering/ikke formaliserede samarbejder

I dette afsnit beskriver vi meget kort enkelte samarbejder, der er under omstrukturering eller ikke kategoriseres som formaliserede samarbejder. Disse dækker over Rekrutteringssamarbejde Vendsyssel og Thy/Mors-samarbejdet. Organiseringen af Rekrutteringssamarbejde Vendsyssel var under omstrukturering, da vi indsamlede data i slutningen af 2023, og Thy/Mors er endnu ikke et formaliseret samarbejde – derfor er disse to rekrutteringssamarbejder ikke kortlagt, men blot beskrevet kort nedenfor.

Rekrutteringssamarbejde Vendsyssel og Thy/Mors

Rekrutteringssamarbejde Vendsyssel er et samarbejde på tværs af 4 kommuner, som udgør: Brønderslev, Frederikshavn, Hjørring og Jammerbugt.

Thy/Mors samarbejdet er et samarbejde mellem 3 kommuner, som udgør: Mors, Thisted og Skive.

Organisering og fokusområder

Rekrutteringssamarbejde **Vendsyssel** har indtil nu ikke været formaliseret, men organiseringen af samarbejdet er i skrivende stund under omstrukturering. Af samme årsag vil vi ikke berøre hverken organisering eller beslutningskompetence i samarbejdet nærmere. I Vendsyssel er jern og metal et gennemløbende mangelområde på tværs af kommunerne og derfor også et område, som rekrutteringssamarbejdet har fokuseret meget på, fx gennem opkvalificeringsforløb.

Thy/Mors er ikke et formaliseret samarbejde endnu, men ligesom de andre rekrutteringssamarbejder rekrutterer de på tværs af kommunegrænser. Samarbejdet beskrives som et, der primært er organiseret gennem et fælles fagsystem, hvor kommunerne kan dele jobordrer med hinanden, og umiddelbart har man ikke kørt fælles opkvalificeringsforløb.

2.3 Det vellykkede tværkommunale samarbejde

I dette afsnit behandler vi nogle af de elementer, der fremhæves på tværs af interviewene i de præsenterede samarbejder, som understøtter det tværkommunale samarbejde om at imødekomme virksomhedernes rekrutteringsbehov. Indledningsvist fremhæver vi nogle af de elementer, der fremhæves som afgørende i forhold til at skabe de bedste rammer for samarbejdet. Vi har udarbejdet en oversigt over variationer i rekrutteringssamarbejderne (med undtagelse af Vendsyssel og Thy/Mors, som ikke er kortlagt), hvor nogle af disse afgørende elementer også indgår. Oversigten findes i Bilag 1.

Afslutningsvis beskriver vi nogle af de greb, som ifølge interviewpersonerne med tilknytning til rekrutteringssamarbejderne har betydning for, hvorvidt matchningen lykkes.

2.3.1 Tæt aktørsamarbejde, ressourcer og relationer

Det tætte aktørsamarbejde fremgår som et tema på tværs af interviewene som noget, der især er med til at understøtte samarbejdet om at imødekomme virksomhedernes rekrutteringsbehov.

Her er både tale om det tætte samarbejde jobcentrene imellem, mellem jobcentre og virksomheder, mellem jobcenter og uddannelsesinstitution, mellem jobcenter og A-kasse, mellem AMK/RAR og jobcentrene og mellem parterne og jobcentrene. Når man arbejder sammen på tværs af mange aktører, er det ifølge interviewpersonerne i særdeleshed vigtigt at have nogle klare rammer for arbejdets gang samt rollefordelingen.

Som det også fremgår i kortlægningen af rekrutteringssamarbejderne, varierer rekrutteringssamarbejderne både på organisatoriske rammer, geografi, arbejdsmarked og erhvervsstruktur, og det er derfor også svært at fremhæve én opskrift på en samarbejdsmodel, der virker særligt godt i praksis.

En af hovedpointerne og styrkerne ved rekrutteringssamarbejderne, som fremhæves af interviewpersonerne, er nemlig også muligheden for at organisere det tværkommunale samarbejde efter det lokale arbejdsmarkeds behov. En af hovedoverskrifterne på tværs af interviewene er derfor også: "One size does not fit all".

Alligevel er der nogle måder at organisere samarbejdet på, som går på tværs, fordi disse måder at organisere sig på kan være med til at understøtte samarbejdet om at imødekomme virksomhedernes rekrutteringsbehov. Vi gennemgår disse måder at organisere sig på i afsnittet nedenfor.

Organisering i netværk/grupper med repræsentanter fra hvert jobcenter

Den hyppigst brugte organisationsmodel består i at samle netværk/grupper både på politisk, leder og praksisniveau, hvori der sidder en repræsentant fra hvert jobcenter repræsenteret. I interviewene beskrives det som særligt gavnligt for samarbejdet at afholde møder i netværkene for at drøfte tendenser på det lokale arbejdsmarked, drøfte mulige initiativer samt at vidensdele på tværs af kommunerne. Uagtet hvor tit netværkene mødes, fremhæves det blandt interviewpersonerne, at det er givtigt med en kontaktperson fra hvert jobcenter ind i samarbejdet, både i forhold til relationsarbejdet, men også rent praktisk, så man ved, hvem man skal kontakte, hvis en virksomhed henvender sig med et rekrutteringsbehov, som kræver en tværkommunal indsats. Som skrevet i afsnit 2.1.1, har kontaktpersonerne fra jobcentrene som udgangspunkt flere kasketter på end "den tværkommunale rekrutteringskasket". Det enkelte jobcenters medarbejderressourcer spiller derfor ind på, hvor meget eller lidt de enkelte kontaktpersoner har mulighed for at engagere sig i rekrutteringssamarbejdet.

Én tovholderkommune

En anden organisatorisk ramme, der fremhæves i interviewene som værende med til at understøtte et godt samarbejde på tværs, er, at der som udgangspunkt er én tovholderkommune/jobcenter, som har ansvaret for at koordinere den konkrete indsats, hvad end det er rekruttering eller rekruttering gennem opkvalificering. Hertil fremhæves, at det er nødvendigt at aftale en tydelig rollefordeling mellem tovholderjobcenteret og de andre deltagende jobcentre. I forbindelse med tværkommunal opkvalificering kan det for eksempel aftales, at tovholderjobcenteret står for at screene relevante kandidater, koordinere dialogen med virksomheder og uddannelsesinstitution, arbejdsmarkedets parter m.m., mens de resterende deltagende jobcentre har ansvar for at screene og følge op på egne formidlede kandidater. Typisk udvælges tovholderjobcenteret med udgangspunkt i virksomhedens behov og geografiske beliggenhed, derudover spiller kommunestørrelse og økonomiske ressourcer også ind på, hvem der udvælges som tovholder.

Politisk og ressourcemæssig opbakning

Blandt de interviewede repræsentanter fra rekrutteringssamarbejderne fremhæves både politisk og ressourcemæssig opbakning som afgørende elementer i samarbejdet om at imødekomme virksomhedernes arbejdskraftefterspørgsel. Politisk og ressourcemæssig opbakning kan fx afspejle sig igennem etablering og finansiering af et sekretariat eller arbejdende team, som understøtter rekrutteringssamarbejdets funktioner, fx ved at varetage virksomheds- og borgerkontakt. Det er dog kun få rekrutteringssamarbejder, som fællesfinansierer et sekretariat eller arbejdende team, som varetager disse funktioner. Opbakningen afspejler sig på et mere generelt

niveau i prioriteringen af medarbejderressourcer, der afsættes i det lokale jobcenter til at indgå i rekrutteringssamarbejdet. Jo flere medarbejderressourcer, jo bedre vilkår er der også for at deltage aktivt i samarbejdet.

Samspil med kommunalpolitisk niveau, AMK og RAR (regionalt niveau)

I forlængelse af ovenstående fremhæver flere af interviewpersonerne samspil med kommunalpolitisk niveau som en understøttende faktor for det tværkommunale samarbejde om at imødekomme virksomhedernes efterspørgsel. Det politiske niveau kan fx bidrage til at understøtte og målrette samarbejdet på tværs, dels ved at en styregruppe/ledergruppe har ansvar for at udstikke rammer, udvælge fokusområder og bakke op ressourcemæssigt fx ved at afsætte midler til kursuskøb, dels ved, at jobkonsulenter/rekrutteringskonsulenter får 'arbejdsro' når det politiske niveau ikke blander sig i måden, rekrutteringssamarbejderne organiserer sig på og arbejder i praksis. Samme pointe optræder som et tema i forhold til samarbejdet med AMK og RAR, hvor samarbejdet i nogle tilfælde dels kan være til stor hjælp i forhold til videndeling, afdækning af mangelområder og koordinering af opkvalificeringsindsatser, dels kan det opleves som et samarbejde, der hurtigt kommer for langt væk fra kendskabet til de ledige og det lokalt forankrede.

Tæt dialog og tillidsfuld relation mellem jobcenter, virksomheder og uddannelsesudbydere

Jobcentrene har stort fokus på at servicere virksomhedernes rekrutteringsbehov fx ved at udvikle opkvalificeringsforløb med udgangspunkt i enkelte virksomheders konkrete rekrutteringsbehov. Dette gøres som udgangspunkt i et tæt samarbejde med den lokale uddannelsesudbydere. I en stor del af interviewene berettes der om, at samarbejdet mellem jobcenter og den lokale uddannelsesudbydere har udviklet sig til et tæt samarbejde, som baserer sig på en tillidsfuld relation og kendskab til hinandens arbejdsgange. Den tætte relation beskrives som en fordel i samarbejdet om at tilrettelægge indsatser, der imødekommer virksomhedernes rekrutteringsbehov.

I en stor del af interviewene berettes der desuden også om, at tæt dialog med virksomheder er en understøttende faktor for at imødekomme virksomhedernes efterspørgsel. Den tætte dialog mellem jobcenter og virksomhed medvirker til, at virksomhederne ved, hvor de skal rette henvendelse med et rekrutteringsbehov, og omvendt har jobcentrene fingeren på pulsen i forhold til, hvilke virksomheder de kan henvende sig til, hvis de har ledige i paletten, som potentielt ville være et godt match til virksomheden.

Selvom jobcentrene har stort fokus på at servicere virksomhederne, berettes der flere steder også om, at jobcentrene så vidt muligt forsøger at stille krav til

virksomhederne om at forpligte sig til at aftage de ledige efter endt opkvalificering, således at sandsynligheden for at uddanne til hylde mindskes.

Geografisk udbredelse

Geografisk udbredelse er også et tema, der fremhæves, som har betydning for, hvordan det er muligt at samarbejde på tværs om at servicere virksomhedernes rekrutteringsbehov. For eksempel kommer det til udtryk i interviewene, at et rekrutteringssamarbejde med mindre geografisk udbredelse bedre kan skabe rammer for et tæt samarbejde på tværs af kommuner og andre relevante aktører. Det beskrives ligeledes som nemmere at arbejde på tværs af kommuner, hvis det lokale arbejdsmarked og det lokale erhvervsliv ligner hinanden, hvilket det i højere grad gør i rekrutteringssamarbejder med mindre geografi. Derfor er det også til stor gavn, at rekrutteringssamarbejder med stor geografisk udbredelse, gennem projektorganisering, kan samarbejde med nabokommuner efter behov.

2.3.2 En håndholdt opkvalificeringsindsats

Rekruttering gennem opkvalificering er én måde, hvorpå rekrutteringssamarbejderne arbejder med at afhjælpe virksomhedernes efterspørgsel på kvalificeret arbejdskraft. For at et opkvalificeringsforløb skal ende med et succesfuldt match mellem en virksomhed i en mangelsituation og en ledig, kræver det ifølge de interviewede medarbejdere fra rekrutteringssamarbejderne en meget håndholdt proces.

Nedenfor gennemgår vi nogle af de elementer, som ifølge interviewpersonerne på tværs af rekrutteringssamarbejderne har betydning for, hvorvidt matchningen lykkes. Grebene bruges med forskellig intensitet på tværs af rekrutteringssamarbejderne.

Afdækning af branchers og virksomheders behov

Denne del foregår typisk gennem en afdækning af virksomhedernes behov for arbejdskraft. Hvis virksomheder har mærket forgæves rekruttering, som jobcentrene ikke kan løse med de ledige, de har i paletten, er der potentielt grundlag for at igangsætte et forløb. Et opkvalificeringsforløb stables som hovedregel ikke på benene, medmindre der er en konkret efterspørgsel fra branchen eller konkrete virksomheder. En af forudsætningerne kan ligeledes være, at man har aftaler med en eller flere virksomheder med en konkret efterspørgsel, om ansættelse efter endt opkvalificering, fx gennem en arbejdsgivererklæring (VEJ nr. 9561 af 14/08/2020, 2020). Arbejdsgivererklæringen er en af måderne, jobcentrene forsøger at gardere sig mod at uddanne til hylde.

Dialog med relevante aktører

En målretning af forløbet til arbejdsmarkedets behov går typisk gennem dialog med de relevante aktører om indholdet i det givne opkvalificeringsforløb. Arbejdsmarkedets parter kan eksempelvis være relevante aktører i dialogen om indholdet i det givne opkvalificeringsforløb. Arbejdsmarkedets parter diskuterer, hvilke kurser der er behov for, hvorefter den lokale uddannelsesudbyder kommer med et bud på, hvordan en opkvalificeringspakke kan se ud. Pakken skal dernæst godkendes af arbejdsmarkedets parter og jobcenteret, da det har stor økonomisk betydning, hvorvidt kurserne står på den regionale positivliste. Ofte er det sådan, uanset VEU-model eller ej, at de virksomheder, som har henvendt sig med et rekrutteringsbehov, har indflydelse på kursuspakken. Dette greb beskrives dels som en måde at give virksomhederne ejerskab over forløbet, dels et greb, der øger chancen for, at kandidaterne får job inden for branchen efterfølgende.

Infomøde

Når kursuspakken er på plads, afholder de fleste rekrutteringssamarbejder et infomøde. Til infomøderne deltager interesserede ledige kandidater, repræsentanter fra virksomheder inden for branchen, job/rekrutteringskonsulenter fra tovholderjobcenteret, en underviser/repræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder og i nogle tilfælde også repræsentanter fra A-kassen. På infomødet fortæller uddannelsesrepræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder om indholdet på kurset og virksomheder om, hvilke muligheder der er inden for branchen.

Infomøderne beskrives som særligt givtige for matchningsprocessen, dels fordi de skaber rammer for et tidligt møde mellem ledig og virksomhed, dels fordi de ledige får mulighed for at stille brancherelaterede spørgsmål direkte til virksomhed og underviserne.

Grundig screening af kandidater

Efter infomødet screenes kandidater, som fortsat er interesserede i at starte på forløbet. Som udgangspunkt står tovholderjobcenter for dette, og i nogle tilfælde er virksomhederne også involverede i screeningen. De andre jobcentre i samarbejdet formidler relevante kandidater, som de ofte selv har screenet på forhånd, inden de formidles videre til tovholderjobcenteret. Kandidater screenes typisk på baggrund af konkrete kvalifikationskrav, som virksomhed har stillet, og screeningen sker typisk gennem en individuel samtale med kandidaterne. Screeningen beskrives som et vigtigt redskab i forhold til matchningsprocessen, fordi kandidater, der ikke lever op til virksomhedens kvalifikationskrav, og som ikke virker motiverede til at gennemføre forløbet og arbejde inden for branchen, sorteres fra.

Praktik

Som beskrevet ovenfor, opererer mange rekrutteringssamarbejder med mellem-lange forløb på 6-10 uger, som i nogle tilfælde afsluttes med virksomhedspraktik. I den afsluttende praktik får virksomhed og kandidat mulighed for at finde ud af, om det er det rette match, inden kandidaten tilbydes ordinær ansættelse. Andre steder kan praktik være placeret, inden opkvalificeringsforløbet starter, for at kandidaten får mulighed for at prøve kræfter med branchen, inden de starter på opkvalificering. Hvad end praktikken ligger inden eller efter opkvalificeringsforløb, fremhæves det af flere interviewpersoner som et givtigt greb i matchningsprocessen. Interviewpersonerne mener dog samtidig, at virksomhedspraktik helst skal anvendes, hvis der er tale om efterfølgende ansættelsesgaranti.

Løbende opfølgning på kandidater

I størstedelen af interviewene fremhæves tæt opfølgning på kandidater som et virksomt greb i matchningsarbejdet. Tæt opfølgning foregår typisk ved, at jobkonsulenter/rekrutteringskonsulenter fra det lokale jobcenter følger op på kandidater fra eget jobcenter hele processen igennem; bl.a. gennem ugentlige besøg på uddannelsesinstitution med mulighed for tjek ind med kandidater og undervisere på, hvordan det går. Kandidater, som ikke finder job undervejs eller umiddelbart efter kurset, bliver nogle steder tilknyttet efterværn, hvor rekrutteringssamarbejdet eller det lokale jobcenter følger op og understøtter kandidaten i at komme i beskæftigelse.

Virksomhedens involvering/engagement

Ligesom igangsættelse af et opkvalificeringsforløb står og falder med, at der er en konkret efterspørgsel fra konkrete virksomheder eller brancher, afhænger matchet mellem ledig og virksomhed i sidste ende i lige så høj grad af virksomhedernes løbende involvering/engagement i de ledige. Af samme grund beskrives det som et særligt givtigt greb, når konkrete virksomheder, som mangler arbejdskraft, løbende besøger de ledige på uddannelsen – og omvendt, når de ledige besøger virksomhederne. Særligt løbende besøg på uddannelsesinstitutionen fremhæves dels som et greb, der skaber gunstige rammer for, at virksomhed kan få indblik i, hvordan de ledige arbejder i praksis, dels for at virksomhed kan følge de lediges typiske positive udvikling. Begge beskrives som greb, der kan være med til at nedbryde potentielle barrierer for at ansætte kandidater efter endt forløb. I praksis er det dog svært at sikre sig, at en virksomhed har tid til at engagere sig, og ligeledes, at en virksomhed i sidste ende ansætter de ledige, som har været igennem et opkvalificeringsforløb. Repræsentanter fra rekrutteringssamarbejderne giver i denne forbindelse udtryk for, at der i praksis kan være en diskrepans mellem det arbejdskraftbehov, virksomhederne giver udtryk for at have, og mængden af kandidater, virksomhederne ender med at ansætte efter endt forløb.

Så selvom ovenstående greb kan være med til at understøtte en succesfuld matchningsproces, er der barrierer, som står i vejen for, at matchet finder sted i sidste ende. Dette vil vi komme nærmere ind på i afsnit 2.4.

2.4 Barrierer

I afsnit 2.3 har vi beskrevet, hvilke elementer interviewpersoner tilknyttet rekrutteringssamarbejder på tværs fremhæver som afgørende i forhold til at imødekomme virksomhedernes rekrutteringsbehov, samt hvilke konkrete greb der understøtter matchningsprocesserne. I dette afsnit beskriver vi nogle af de barrierer, som interviewpersonerne på tværs fremhæver, som dels relaterer sig til rammerne for samarbejderne, dels til generelle barrierer ved opkvalificeringsforløb.

2.4.1 Forskellige ressourcer og arbejdsgange på tværs af kommuner

Når man samarbejder på tværs af jobcentre, udtrykker flere interviewpersoner, at der uundgåeligt vil være forskel på de samarbejdende jobcentres økonomiske ressourcer, arbejdsgange og rekrutteringsstrategier. Flere interviewpersoner beretter om, at særligt forskel i økonomiske ressourcer/medarbejderressourcer kan være en barriere for at samarbejde på tværs om rekruttering, fordi det vil være forskelligt fra jobcenter til jobcenter, hvor meget eller lidt man har mulighed for at engagere sig i samarbejdet. Som skrevet i afsnit 2.1.1 er det som udgangspunkt sådan, at medarbejdere fra jobcentrene, som er kontaktperson i rekrutteringssamarbejder, har flere hatte på, hvoraf kontakten i rekrutteringssamarbejdet blot er én af hattene. De fleste steder fungerer det sådan, at de enkelte jobcentre har ansvar for at afsætte medarbejderressourcer til at indgå i samarbejdet. Jobcentre med få medarbejderressourcer kan således have et dårligere udgangspunkt for at bidrage i samarbejdet end jobcentre med mange medarbejderressourcer.

Derudover beretter nogle af interviewpersonerne om, at det grundet forskellige arbejdsgange og rekrutteringsstrategier på tværs af jobcentre, der indgår i samarbejdet, kan være svært at ensrette samarbejdet om fælles rekruttering til virksomhederne.

2.4.2 Tidshorizonten kan gøre det svært at stille det akutte behov

Uanset hvor tæt et samarbejde rekrutteringssamarbejderne har til virksomhederne, er der som nævnt ovenfor altid en risiko for, at jobcentrene spilder ressourcer på at uddanne til hylde, fordi det er svært at sikre sig mod, at virksomhederne springer fra undervejs. Noget af det, der øger chancen for, at virksomhederne springer fra, kan

være længden på opkvalificeringsforløbene, som nævnt ovenfor typisk varer mellem 6-10 uger.

Inden for brancher som industriel produktion og hotel og restauration kan der, selvom der er en stor efterspørgsel, være en meget kortsigtet efterspørgsel. I den tid, som opkvalificeringsforløbet varer, kan arbejdsmarkedet inden for disse brancher altså nå at ændre sig tilpas meget til, at virksomhederne ikke længere har samme efterspørgsel, som da opkvalificeringsforløbet blev sat i gang. Opkvalificeringsforløbene målretter sig derfor ikke nødvendigvis imod det akutte behov for arbejdskraft, som brancher og virksomheder med stor mangel på arbejdskraft efterspørger.

2.4.3 Hurtigere i beskæftigelse uden opkvalificering

I forbindelse med tidshorizonten på opkvalificeringsforløbene giver en del af interviewpersonerne udtryk for, at der er en sandsynlighed for, at jobparate og forsikrede ledige, særligt i en tid med højkonjunktur og lav ledighed, kommer i beskæftigelse udenom opkvalificeringsforløbene. Derfor kan motivationen for at deltage i et opkvalificeringsforløb som ledig i nogle tilfælde være lille. Derudover beskrives målgruppen, som tager opkvalificeringsforløb, som en gruppe, der i nogle tilfælde ikke er åbne over for uddannelse, og som i forvejen kan være svære at motivere til opkvalificering, især når de ikke som udgangspunkt er sikret et job i den anden ende.

2.4.4 Timing og logistik skal gå op i en højere enhed

Det er en længere proces at få et opkvalificeringsforløb stablet på benene, og der er mange ting, der skal gå op i en højere enhed i forhold til timing og logistik, når mange aktører er involverede. Her spiller timing på arbejdsmarkedet i forhold til bestemte brancher fx ind i tilrettelæggelsen af forløb. Derudover spiller skolernes ressourcer ind, samt hvornår/hvor hyppigt skolerne opstarter nye hold. Det beskrives desuden også som svært at ramme et tidspunkt, hvor virksomheder, som står i en presset mangelsituation, har tid til at engagere sig i de ledige kandidater, som starter på opkvalificeringsforløb – hvilket som nævnt ovenfor er afgørende for en succesfuld matchning.

2.4.5 Mismatch om rekrutteringsbehov på regionalt niveau og lokalt niveau

Nogle rekrutteringssamarbejder oplever, at der kan opstå et mismatch mellem udmeldinger om rekrutteringsbehov fra regionalt niveau (AMK/RAR) og den oplevede lokale efterspørgsel. Dette kan fx hænge sammen med, at analyser udarbejdet af

STAR som rekrutteringssurvey (STAR, 2023a) og arbejdsmarkedsbalancen (STAR, 2024c) er bagudrettede og i nogle tilfælde ikke længere afspejler den konkrete mangelsituation, som gør sig gældende på det lokale arbejdsmarked. Dette opleves særligt som en problematik inden for brancher med store udsving i efterspørgslen.

2.4.6 Svært at fylde hold

Selvom det i høj grad beskrives som en fordel at arbejde tværkommunalt i forhold til at fylde opkvalificeringshold på uddannelsesinstitution op, kan det i nogle tilfælde stadig være en udfordring at fylde holdene helt op. I nogle tilfælde kan dette medføre aflyste forløb. Årsagen til, at jobcentrene skal levere et vist antal ledige, skyldes, at opkvalificeringsforløbene også økonomisk skal give mening for uddannelsesinstitutionerne, som udbyder kurserne.

2.5 Opsamling

Ovenfor har vi kortlagt 10 rekrutteringssamarbejder, som organiserer sig og arbejder med at rekruttere til mangelområder på forskellig vis. Organisering og arbejds-gange tilrettelægges bl.a. ud fra kommunernes prioritering af rekrutteringssamarbejdet, hvilket afspejler sig i de ressourcer, der afsættes til arbejdet. Derudover spiller rekrutteringssamarbejdernes geografiske udbredelse, erhvervsstrukturer og kommunestørrelse en stor rolle i måden, samarbejderne organiserer sig og arbejder i praksis.

Da disse parametre har indflydelse på arbejdsgang og organisering, er det altså tydeligt, at "one size does not fit all", og det beskrives derfor også som en fordel, at rekrutteringssamarbejderne kan organisere sig efter, hvad der giver mening lokalt.

Kortlægningen har vist, at en håndholdt indsats er med til at understøtte matchningsarbejdet – dette gælder både den direkte rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering. En håndholdt indsats kræver, at der afsættes ressourcer til det tværkommunale matchningsarbejde og dermed også, at arbejdet er politisk og økonomisk prioriteret.

Et gennemgående træk er, at man i rekrutteringssamarbejderne gerne vil gøre arbejdet med opkvalificering og matchning grundigt, men den tilgang matcher ikke nødvendigvis, hvor hurtigt tingene går på arbejdsmarkedet – særligt ikke inden for brancher med kortsigtet efterspørgsel. Det er således en kompleks proces at time et opkvalificeringsforløb med en flygtig efterspørgsel.

Uanset hvordan man organiserer sig, kan det dog være svært at få virksomhederne til at forpligte sig til at aftage de ledige, som har været igennem et opkvalificeringsforløb.

3 Casestudier – udvalgte samarbejder

Dette kapitel afrapporterer resultaterne fra interviews fra fire konkrete forløb rundt om i landet, der er organiseret på forskellig vis. De fire forløb er udvalgt, fordi rekrutteringssamarbejderne, som har kørt disse forløb, har god erfaring med at opkvalificere udbuddet af ledige til de kompetencer, som efterspørges af virksomhederne og brancherne.

Hvert af de besøgte samarbejder er således en slags best-practice på, hvordan man kan sammensætte et succesfuldt matchningsforløb. I denne undersøgelse dækker et succesfuldt matchningsforløb både over en situation, hvor virksomhedens rekrutteringsbehov kan matches med en ledig med de efterspurgte kompetencer, samt den succesfulde substitution, hvor virksomheden ansætter en ledig med andre kompetencer end de efterspurgte. Analysen vil særligt centrere sig om sidstnævnte situation.

Formålet med casestudierne er således på baggrund af interview med de involverede parter at finde frem til de centrale elementer i et substitutionsforløb, som kan være til inspiration for andre praktikere. De interviewede parter er: medarbejdere i rekrutteringssamarbejderne, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og ledige, som nu er i beskæftigelse. De udvalgte cases er holdt anonyme i beskrivelsen.

Kort om de fire udvalgte forløb:

- **Industriel produktion.** Et samarbejde mellem et tværkommunalt rekrutteringssamarbejde, en lokal uddannelsesudbyder og virksomheder inden for Life Science-branchen⁴.
- **Industriel produktion.** Et samarbejde mellem et tværkommunalt rekrutteringssamarbejde, en jern/metalvirksomhed, arbejdsmarkedets parter, STAR og en lokal uddannelsesudbyder.
- **Hotel, restauration og fødevarerindustri.** Et samarbejde mellem et tværkommunalt rekrutteringssamarbejde, en mellemstor fødevarerindustriell virksomhed, arbejdsmarkedets parter og en lokal uddannelsesudbyder.
- **SOSU.** Et samarbejde mellem et jobcenter, en lokal uddannelsesudbyder og kommunen.

⁴ Life Science-branchen omfatter hovedsageligt virksomheder inden for det farmaceutiske, bioteknologiske og medicinske område.

I følgende afsnit vil vi komme ind på, hvordan rekrutteringssamarbejderne forsøger at opkvalificere udbuddet af deres ledige til en efterspørgsel, især til større virksomheder og inden for bestemte brancher, som i denne undersøgelse udgør Industriel produktion, Hotel og restauration samt SOSU. De valgte brancher er alle områder med stor efterspørgsel, men også brancher, der varierer i forhold til kortsigtet og langsigtet efterspørgsel samt privat og offentligt arbejdsmarked.

I hver case beskriver vi, hvad der er særligt i forhold til det specifikke behov i branchen, og hvordan man i rekrutteringssamarbejdet har udarbejdet modeller, der er tilpassede og tilgodeser virksomhedernes specifikke rekrutteringsbehov.

I dette kapitel anvendes begrebet arbejdskraftsubstitution om den erstatning, der kan opstå, når en virksomhed ansætter en anden type arbejdskraft end den oprindeligt efterspurgte arbejdskraft.

Vi har hentet inspiration fra Pluss Leadership m.fl. (2020) til følgende former af substitution:

- **Horisontal substitution** (substituenten har samme uddannelsesniveau/kategori – men anden uddannelsesretning det, der efterspørges)
- **Vertikal substitution** (substituenten har et andet uddannelsesniveau/kategori end det, der efterspørges)
- **Substitutionsbredde:** den relative forskel mellem de oprindeligt opstillede kvalifikationskrav og den kvalifikationsprofil, som den valgte kandidat besidder.

Hovedfokus i denne undersøgelse er på den vertikale substitution i nedadgående retning, hvor ufaglært/kortuddannet arbejdskraft eller brancheskifttere opkvalificeres til at understøtte noget af det arbejde, som faglærte eller specialiserede medarbejdere varetager.

I denne analyse tegner der sig et billede af, at karakteren af efterspørgslen og muligheden for at substituere i brancher og virksomheder, som står i en mangelsituation, både afhænger af branchespecifikke faktorer (fx kortsigtet vs. langsigtet efterspørgsel) og virksomhedsspecifikke faktorer (fx størrelse, tæt dialog med HR-ansvarlig og rekrutteringstilgang). Et dansk studie fra 2021 af Jespersen og Klindt, som undersøger muligheder og barrierer for, at akademisk arbejdskraft kan substituere faglærte og specialister i små og mellemstore virksomheder, peger ligeledes på, at HR og tilgang til rekruttering, har betydning for mulighederne for substitution. De finder eksempelvis, at virksomheder med en åben tilgang til rekruttering⁵, og som

⁵ I praksis betyder det, at en virksomhed er åben over for at ansætte kandidater, som ikke nødvendigvis besidder alle de efterspurgte faglige kompetencer.

samtidigt tilbyder intern oplæring, giver gunstige vilkår for at ansætte kandidater med alternative kompetenceprofiler (Jespersen & Klindt, 2021).

De tværkommunale rekrutteringssamarbejder forsøger at planlægge rekrutteringen til virksomhederne ud fra både branchespecifikke og virksomhedsspecifikke faktorer, for at matchningen så vidt muligt skal ende succesfuldt.

3.1 Life Science-branchen

Life Science-branchen dækker over virksomheder inden for det farmaceutiske, bioteknologiske og medicinske område. Branchen er kendetegnet ved vækst og stor arbejdskraftefterspørgsel.

I området, hvor dette tværkommunale rekrutteringssamarbejde er beliggende, oplever de en stor efterspørgsel på arbejdskraft til denne branche, men også, at der er stor variation i, hvordan virksomhederne griber denne mangel på arbejdskraft an. Branchen er ifølge interviewpersonerne kendetegnet ved at være en attraktiv branche, der langt hen ad vejen selv kan rekruttere medarbejdere, ligesom behovet for arbejdskraft hurtigt kan ændre sig. Dette sætter særlige krav til rekrutteringssamarbejdet.

I kommunerne, som indgår i det tværkommunale rekrutteringssamarbejde, er der både politisk og ressourcemæssig opbakning til at imødekomme virksomhedernes arbejdskraftefterspørgsel.

Der er i forbindelse med denne case interviewet:

- medarbejdere tilknyttet rekrutteringssamarbejdet
- en HR-repræsentant fra en mellemstor virksomhed, der har modtaget ledige på baggrund af en matchningsproces via rekrutteringssamarbejdet
- en ledig, der har oplevet en succesfuld matchning ind i samme virksomhed
- en repræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder.

3.1.1 Opkvalificeringsforløb

Det tværkommunale rekrutteringssamarbejde har i et samarbejde med virksomheder inden for Life Science-branchen og den lokale uddannelsesudbyder etableret et forløb, der tilgodeser både den enkelte virksomheds krav og branchens mere generelle krav. Denne dobbelthed er ifølge medarbejderne fra rekrutteringssamarbejdet og den lokale uddannelsesudbyder nødvendig for at kunne tilgodese Life Science-branchen bredt og ikke kun enkelte virksomheder.

Opkvalificeringsforløbet består af:

1. Infomøde hos den lokale uddannelsesudbyder, hvor en repræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder fortæller om indholdet og rammerne for kurset, en eller flere Life Science virksomheder fortæller om behov og krav til ansatte, og medarbejdere fra rekrutteringssamarbejdet er ligeledes til stede til at besvare spørgsmål
2. 35 dages kursus hos den lokale uddannelsesudbyder
3. Eventuel ansættelse og efterværn.

De 35 dages kursus indeholder bl.a. et grundlæggende kursus i medicinalindustriel produktion, industriens Lean-kørekort, dage i samarbejde, kommunikation og konflikthåndtering samt dage med CV-skrivning målrettet industrien.

Den primære målgruppe for dette forløb er jobparate og forsikrede ledige – både faglærte og ufaglærte samt en del brancheskiftere. Medarbejdere fra rekrutteringssamarbejdet beskriver desuden, at de ledige, der typisk tilmelder sig kurset, som oftest har gået ledige i forholdsvis kort tid – et sted mellem 3 måneders ledighed og 1 år.

Inden for branchen opkvalificeres de ledige typisk til at varetage ufaglærte arbejdsopgaver som fx lager og produktionsopgaver, som en beskriver det, så er der tale om en proces- eller industrioperatør light.

Det tværkommunale rekrutteringssamarbejde har etableret et årshjul som en del af deres metode, der gør, at ovenstående opkvalificeringsforløb indgår i et større forløb for en bredere målgruppe. Årshjulet består af:

- 2 dages brancheskiftforløb
- Det beskrevne opkvalificeringsforløb
- Rekrutteringsevents.

Opkvalificeringsforløbet er primært rettet mod ledige, men rekrutteringssamarbejdet har også blik for brancheskiftere som en potentiel arbejdskraft til branchen.

Hvert kvartal afholder rekrutteringssamarbejdet et internt brancheskiftforløb på 2 dage for ledige, som kunne være interesserede i at skifte branche. Rekrutteringssamarbejdet udbyder kurset til alle kommunerne i samarbejdet. På brancheskiftkurset er Life Science-branchen det primære omdrejningspunkt. De 2 dages kursus er en måde at skabe kendskab og interesse til branchen, at få nye kandidater i emnebanken, at få de rette mennesker videre på opkvalificering eller sendt i andre retninger, hvis de ikke er interesserede. Medarbejderne fra rekrutteringssamarbejdet giver

dog udtryk for, at der er mange deltagere fra brancheskiftforløbet, som går direkte videre på opkvalificeringskurset. Derfor er opkvalificeringen placeret i forlængelse af brancheskiftforløbet.

Efter endt opkvalificering afholder rekrutteringssamarbejdet som oftest en række rekrutteringsevents for branchen, hvor industrielle virksomheder (herunder Life Science) og kvalificerede ledige og brancheskiftere (hvoraf nogle kommer direkte fra opkvalificering) får mulighed for at møde hinanden. På rekrutteringseventet fortæller de medvirkende virksomheder om jobmulighederne hos dem og de krav, som kandidaterne skal leve op til for at få job hos dem. Derefter følger korte individuelle samtaler mellem interesserede kandidater og virksomheder.

Rekrutteringseventet følger lige efter et afsluttet opkvalificeringsforløb, fordi eventet kan understøtte de ledige, der endnu ikke er kommet i beskæftigelse. Interviewpersonerne fremhæver, hvor vigtigt det direkte møde mellem ledig og virksomhed er for et succesfuldt match.

3.1.2 Variation i virksomhedernes tilgang til substitution

Medarbejderne med tilknytning til rekrutteringssamarbejdet fortæller, at de bl.a. har oplevet tre forskellige forløb med virksomheder.

De har oplevet et forløb, der endte med, at der primært blev uddannet til hylde, hvilket vil sige, at meget få af de ledige efter kurset blev ansat på virksomheden. I et tæt samarbejde med virksomheden udarbejdede den lokale uddannelsesudbyder og rekrutteringssamarbejdet et skræddersyet forløb efter en henvendelse fra en stor Life Science virksomhed i området. Forløbet imødekom den konkrete virksomheds konkrete behov for kompetencer.

Det viste sig dog efterfølgende, at virksomheden ikke ansatte de opkvalificerede ledige. Dette skyldtes ifølge interviewpersonerne:

- At virksomheden havde høje kvalifikationskrav
- At virksomheden outsourcete deres rekruttering til en ekstern partner
- At den eksterne partner ikke kendte de helt konkrete behov i produktionen
- At den eksterne partner fandt, at de selv kunne finde kvalificerede medarbejdere.

Dette forløb lærte både rekrutteringssamarbejdet og den lokale uddannelsesudbyder, at opkvalificeringskurser skal have en mere generel karakter, der kan anvendes bredt i branchen, fordi der kan ske meget i den enkelte virksomhed og i en branche,

der ændrer forudsætningerne for opkvalificeringskravene og dermed for samarbejdet. Forløbet lærte dem også, at store virksomheder kan være vanskelige at samarbejde med, fordi en HR-afdeling eller en ekstern partner ikke nødvendigvis er klar over, hvilke kompetencer og kvalifikationer, de mangler i produktionen.

Jo større du er, jo længere er du væk fra de forskellige afdelinger. Den enkelte teamleder, der mangler, aner ikke, hvem der sidder i HR. Går jeg over og snakker med mange, ved de ikke, hvem de har på som anden aktør. De ved bare, at de mangler fire medarbejdere nede i produktionen, før den hænger sammen. Så leddet derfra – der er nogle helt naturlige årsager til, at det ikke lykkes. (Repræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder)

Denne erfaring har lært medarbejderne i rekrutteringssamarbejdet og den lokale uddannelsesudbyder, at hvis et match skal lykkes, så skal der være en tæt kontakt til den produktionschef eller værktøjer, der reelt mangler arbejdskraft.

Et andet forløb viser netop, at det kan lade sig gøre at bidrage til, at en stor virksomhed får kvalificeret arbejdskraft, hvis de rette omstændigheder er til stede.

I dette tilfælde er der også tale om en stor virksomhed inden for branchen, der førhen har stillet høje krav til deres medarbejderes kompetencer. De har også tidligere brugt eksterne konsulenter til at for-screene potentielle nye medarbejdere. Dette er virksomheden gået bort fra.

Jeg ved, at nogle af virksomhederne har en andenpart på, der for-screener også, det har de fundet ud af kan give bagslag. [Den omtalte virksomhed] har ændret taktik og sagt, "vi har ikke råd til at være så selektive, vi er nødt til at invitere ind til en samtale, før vi sorterer fra". Det har gjort, at vi kan mærke, at [virksomheden] er begyndt at tage andre profiler ind, end de har gjort før. (Repræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder)

Årsagen til, at virksomheden har sænket barren for potentielle medarbejdere, er ifølge repræsentanten fra den lokale uddannelsesudbyder og medarbejderne fra rekrutteringssamarbejdet, at virksomheden oplevede, at de blev alt for selektive, og det var for omkostningstungt at lave alle de for-screeninger. Denne sænkning af barren for kvalifikationskrav kan i denne undersøgelse anskues som, at virksomheden har en åben rekrutteringstilgang, som betyder, at virksomheden er åben over for et bredere udbud af arbejdskraft, herunder alternative kompetenceprofiler (substitutionsarbejdskraft). Rekrutteringssamarbejdet oplever af denne årsag, at denne virksomhed optræder som en af dem, de har stor succes med at afsætte ledige til.

Medarbejderne fra rekrutteringssamarbejdet beretter omvendt om en anden stor virksomhed inden for branchen, som opererer med højere kvalifikationskrav og er

mere afventende i forhold til at finde de helt rigtige kandidater – hvilket kan beskrives som en mere lukket rekrutteringstilgang. Dette hænger sammen med, ifølge interviewpersonerne, at det kan være mere sårbart at tage folk ind, som ikke er selv-kørende i en tid, hvor virksomheden er i gang med at ekspandere. Så selvom virksomheden giver udtryk for at have et stort behov for arbejdskraft, er virksomheden ifølge interviewpersonerne ikke så åben over for substitutionsarbejdskraft. Snævre kvalifikationskrav kan altså være en barriere i forhold til substitution.

En tredje type forløb er i de tilfælde, hvor mindre og mellemstore virksomheder samarbejder med rekrutteringssamarbejdet om at finde egnede kandidater.

I forbindelse med undersøgelsen har vi interviewet en HR-repræsentant fra en mellemstor virksomhed, som har ansat ledige gennem rekrutteringssamarbejdet. Virksomheden har bl.a. rekrutteret gennem de rekrutteringsevents, som rekrutteringssamarbejdet afholder for branchen. Rekrutteringseventet beskrives af HR-repræsentanten som en stor gevinst, fordi virksomhederne "bare" skal møde op og præsentere jobmuligheder hos dem, og så har rekrutteringssamarbejdet gjort benarbejdet med at finde kvalificerede kandidater. Rekrutteringssamarbejdet har så at sige udført screeningsarbejdet. HR-repræsentanten fortæller, at vedkommende særligt godt kan lide, at man på disse events bliver præsenteret for kandidaterne, får et CV stukket i hånden og får mulighed for at danne et førstehåndsindtryk i virkeligheden. Interviewpersonen fortæller om processen:

Det virker smadder godt, at du ikke bare skal forholde dig til et papir, det gør det meget mere effektivt. (HR-repræsentant)

Medarbejderne fra rekrutteringssamarbejdet har gjort et grundigt benarbejde i forhold til at finde kvalificerede ledige til virksomheden inden rekrutteringseventet, bl.a. ved at screene kandidaterne grundigt, således at det kun er de mest kvalificerede, der er til stede på eventet.

Den ledige, som nu er ansat i virksomheden efter et succesfuldt Life Science forløb, giver i et interview ligeledes udtryk for, at rekrutteringseventene er informative, både fordi der er mulighed for at stille direkte spørgsmål til virksomhederne om, hvilke krav, de stiller, men også for at få feedback på sit CV.

Jeg ved ikke, hvad de stiller krav til. Er det erfaring, de vil have og i så fald hvilken erfaring? Nu ved jeg godt, at det her er operatørrettet, men sådan nogle som mig havde svært ved at komme ud på arbejdsmarkedet, og jeg tænker, det er fordi, jeg ikke havde industriel erfaring. Ellers ved jeg ikke, hvad det kunne være. Derfor var det super rart at kende de specifikke krav. (Medarbejder på mellemstor virksomhed)

Virksomheder inden for samme branche agerer således forskelligt i forhold til deres arbejdskraftefterspørgsel. Variationerne afhænger fx af, i hvilken grad virksomhederne selv står for at rekruttere og dermed også selv kan beslutte at slække på deres kvalifikationskrav og gå efter en bredere rekrutteringsbase. Når virksomhederne gør dette, bliver det lettere for rekrutteringssamarbejdet og den lokale uddannelsesudbyder at hjælpe med denne rekruttering. Risikoen for at uddanne til hylde bliver også mindre.

Rekrutteringssamarbejdet har i samarbejde med den lokale uddannelsesudbyder og et stort virksomhedskontaktnet etableret et forløb, der tilbyder både ledige, brancheskiftere og virksomhederne en mulighed for at finde hinanden, og som de deltagende virksomheder og de ledige er glade for.

3.1.3 Den succesfulde substitution

Ovenfor har vi skitseret efterspørgslen i branchen samt nogle af de barrierer, som rekrutteringssamarbejdet og den lokale uddannelsesudbyder oplever, at der kan være i forbindelse med at rekruttere arbejdskraft til et mangelområde som Life Science-branchen.

Medarbejderne med tilknytning til rekrutteringssamarbejdet oplever Life Science industrien som en branche, der er nem at substituere inden for. Dette skyldes ifølge medarbejderne, at mængden af mennesker, man kan substituere fra, er større end i andre brancher, fordi det er en særligt attraktiv branche at arbejde indenfor som ufaglært. Interviewpersoner fremhæver:

- det er et godt betalt ufaglært job
- man kan som ledig kan blive opkvalificeret til branchen på under 2 måneder
- man er sikret job resten af sit arbejdsliv, hvis man bliver glad for branchen.

Dog kan store virksomheder og deres rekrutteringstilgange spænde ben for en succesfuld matchning. Der hvor det til gengæld lykkes at samarbejde om den succesfulde match, er der, hvor de i rekrutteringssamarbejdet og hos den lokale uddannelsesudbyder håndholder processen og er i tæt dialog med virksomheden, som mangler arbejdskraft.

Årshjulet med det rette flow i kvalifikationsforløb og rekrutteringsevent har vist sig at være succesfuldt forstået på den måde, at virksomhederne aftager mange af de ledige. Ud over årshjulet med dets aktiviteter fremhæver interviewpersonerne, at en tæt kontakt til de rigtige personer i virksomhederne samt en tæt screening af de ledige er helt afgørende for, at matchet lykkes. Når det lykkes, fremhæver

virksomhederne, at de sparer mange ressourcer på ikke selv at skulle ud og screene potentielle medarbejdere, og de får medarbejdere, der allerede har en basal uddannelse inden for branchen.

3.2 Jern- og metalindustrien

Rekrutteringssamarbejdet i denne case servicerer i særdeleshed industriområdet og i særlig grad de vækstende store industrivirksomheder i området, som efterspørger arbejdskraft.

I denne case viser efterspørgslen sig ved, at en stor jern/metalvirksomhed har henvendt sig med et rekrutteringsbehov for svejsere. Efterspørgslen er ifølge medarbejderne fra tovholderjobcenteret kendetegnet ved mangel på arbejdskraft med færdigheder til at udføre specifikke svejseopgaver på den konkrete virksomhed. Dette afspejler sig i, at virksomheden har egen svejseskole, som kandidaterne afslutningsvis skal på for at blive certificeret til at svejse på virksomheden. Man opkvalificerer således arbejdskraft til en specifik virksomhed og ikke som sådan til en branche, idet certificeringskravene varierer fra virksomhed til virksomhed.

I de samarbejdende kommuner er der både politisk og ressourcemæssig opbakning til at imødekomme virksomhedens arbejdskraftefterspørgsel. Dette afspejler sig bl.a. i, at alle kommuner har en kontaktperson, som for-screener kandidater, som videreformidles til en af de store kommuner, som varetager rollen som tovholderjobcenter. Ifølge interviewpersonerne har netop denne kommune fået denne rolle, fordi det er den kommune med flest ledige, samt den kommune med de bedste forudsætninger for at afsætte to medarbejdere til tovholderjobbet, som gennemsnitligt bruger en tredjedel af deres arbejdstid på dette konkrete projekt.

Denne case bygger på interviews med:

- Tovholdere fra det tværkommunale rekrutteringssamarbejde
- Repræsentanter fra en stor jern/metalvirksomhed, som har henvendt sig med et stort rekrutteringsbehov og modtaget ledige via samarbejdet
- En ledig, som nu er ansat hos virksomheden efter et succesfuldt forløb.

3.2.1 Opkvalificeringsforløb

Forløbet er sammensat ud fra den konkrete virksomheds behov i et samarbejde mellem virksomhed, kommunerne i rekrutteringssamarbejdet, arbejdsmarkedets parter, STAR og lokale uddannelsesudbydere. Der er udpeget kontaktpersoner

blandt alle samarbejdspartnerne, og STAR fungerer som den overordnede tovholder på projektet.

Formålet med forløbet er at afhjælpe rekrutteringsbehovet både via direkte rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering.

Opkvalificeringsforløbet består af:

1. Screening i lokalt jobcenter eller A-kasse
2. Tovholderjobcenter udfører telefonisk screening
3. Infomøde på virksomhed med rundvisning (hver 14. dag)
4. CV-screening af kandidater på virksomhed
5. 5 dages praktikflow på virksomhed (som fremadrettet bliver til 10 dage)
6. Endelig afklaring om videre forløb internt i virksomhed og med ledig
7. Arbejdsgivererklæring
8. Opkvalificeringskursus på uddannelse (med løbende opstart)
9. Ansættelse
10. Certificering på virksomhedens svejseskole.

De ledige opkvalificeres typisk til at varetage ufaglærte arbejdsopgaver inden for svejsning, som de skal kunne varetage for at få arbejde på virksomheden. Det er den konkrete virksomhed, som har udstukket kravene til, hvilke svejsekurser opkvalificeringsforløbet består af.

I og med at dette forløb både retter sig imod direkte rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering, har selve opkvalificeringen, som foregår hos den lokale uddannelsesudbyder, forskellig længde og opdeles i 3 spor:

- Spor 1: Direkte rekruttering ind i virksomheden, hvis kandidaten har relevant svejseerfaring og består virksomhedens interne svejseprøve
- Spor 2: Kandidat med svejseerfaring, som ikke består den interne svejseprøve eller mangler svejsekurser – kort opkvalificering
- Spor 3: Kandidater helt uden svejseerfaring – fuld opkvalificering på 34 dage.

Fælles for alle tre spor er, at kandidaten skal bestå den endelige svejseprøve, som aflægges på virksomheden, for at blive certificeret. De fleste kandidater har indtil videre skullet igennem de 34 dages kursus (spor 3).

Som nævnt ovenfor, er forløbet tilpasset den enkelte virksomheds behov, hvilket en af tovholderne også sætter ord på:

Vi har fået det landet, så forløbet passer til virkeligheden. For at imødekomme den efterspørgsel [virksomheden] har, har vi valgt at lave introduktionsforløb, hvor kandidaterne har mulighed for at komme ud at se, hvad det er for en arbejdsplads. Hvis de synes, det ser spændende ud, kommer de i praktikforløb, hvis begge parter synes, det ser godt ud, er det først dér, man sætter opkvalificering i gang. Så er der lavet en ansættelsesaftale, inden de starter op på forløbet. (Medarbejder fra tovholderjobcenter)

Forløbet er altså tilpasset den konkrete virksomheds behov, hvori der er indlagt både introduktion og praktik, for at give både kandidater og virksomhed forudsætninger for at vurdere, om der er et match, inden en arbejdsgivererklæring underskrives, og opkvalificeringsforløbet igangsættes.

Den primære målgruppe for dette opkvalificeringsforløb er jobparate og forsikrede ledige – både faglærte og ufaglærte samt en del brancheskiftere.

De eneste officielle krav, virksomheden stiller, er, at kandidaterne skal kunne tale og forstå dansk. Dette har betydning, fordi den endelige certificering på virksomheden foregår på dansk. Desuden er der også krav til, at kandidaterne har et § 17-kursus (1-dags kursus i at arbejde med varmt jern), hvilket tovholderne sørger for, at potentielle kandidater har, inden de videresendes til infomøde på virksomheden. Endelig er det en forudsætning, at kandidaterne er indstillet på 3-holdsskift og kan tåle højder.

3.2.2 Tæt samarbejde og hurtig ekspeditionstid understøtter matchningsprocessen

Interviewpersonerne fra tovholderjobcenteret fortæller, at opstartsfasen i projektet blev noget tumultarisk, fordi der skete store ændringer internt i virksomheden, som resulterede i afskedigelser af medarbejdere, herunder udvalgte kontaktpersoner på projektet, som havde ansvar for at tage imod kandidater, når de kom i praktik på virksomheden. Afskedigelserne medførte, at en del af de interesserede ledige, som deltog i informationsmøde, ikke kom videre i praktik på virksomheden og derfor heller ikke videre i forløbet.

Tovholderne understreger samtidig, at projektet i langt højere grad er faldet på plads nu, og at processen forløb langt mere smidigt, fordi der er tilknyttet nye kontaktpersoner fra virksomhedens side.

Ifølge tovholderne har dette resulteret i, at en langt højere andel af de kandidater, som deltager på infomødet, kommer videre i praktik. Dette viser, hvor vigtigt det er at have kontaktpersoner fra virksomheden, der tager medansvar for forløbene.

Tovholderne fortæller i samme forbindelse, at en af de afgørende faktorer for, at matchningen lykkes, er, at både tovholdere og den HR-ansvarlige fra virksomheden er til stede fysisk på virksomheden, fordi dette danner rammer for et tæt samarbejde om matchningen.

Helt konkret er det sådan i praksis, at tovholderne har kontor på virksomheden, hvor de befinder sig en tredjedel af arbejdsugen, og det samme har den HR-ansvarlige fra virksomheden. Men sådan har det ikke været hele tiden. Tovholderne fortæller, at matchningen ikke gled lige så nemt og hurtigt, inden både de og den HR-ansvarlige rykkede ud på virksomheden. Faktisk var matchningsprocessen så langtrukket, at de ledige nåede at få job andetsteds i mellemtiden:

Sidste år fik [virksomheden] en HR-partner, der sidder på [adressen]. Det har gjort det mere smidigt. Før skulle vi sende alle vores kandidater forbi HR i [by], og inden de blev sendt gennem alle systemerne, var folk gået i arbejde i mellemtiden. Nu kan vi kigge på hinanden gennem vinduet, så det er meget hurtigere ekspeditionstid på den måde. (Medarbejder fra tovholderjobcenter)

Som det også fremgår af citatet, betyder det altså især noget for ekspeditionstiden, at parterne, der samarbejder om matchet, har nem adgang til hinanden. En pointe, der træder frem i alle fire cases.

Den tætte dialog mellem virksomheder, der mangler arbejdskraft, og rekrutteringssamarbejder beskrives generelt som måden, hvorpå rekrutteringssamarbejderne får den mest aktuelle viden om, hvordan den lokale mangelsituation ser ud. En beskriver i denne forbindelse, at de i tovholderjobcenteret også anvender rekrutteringssurveyen til samme formål, men at den ikke i samme grad giver indikatorer på, hvad der rør sig på nuværende tidspunkt, fordi surveyen er bagudrettet:

Men jo, vi kender surveyen og bruger den også. Men den er forældet. Tingene ændrer sig fra dag til dag. De er typisk et halvt år gamle, når vi får dem ind. Inden at virksomhederne har svaret til STAR, og STAR får sendt dem videre, har der været for meget vand i åen. (Medarbejder fra tovholderjobcenter)

Som det også beskrives i citatet, kan arbejdsmarkedet således have nået at ændre sig i mellemtiden, og derfor understøttes afdækning af behov for arbejdskraft bedst af den tætte dialog med virksomhederne.

3.2.3 Grundig screening understøtter matchningsproces

Interviewpersoner fra tovholderjobcenteret og repræsentanter fra virksomheden fortæller, at den grundige screening, som sker i flere led, er med til at understøtte det succesfulde match.

Første screening sker i det lokale jobcenter og dernæst af tovholderne. Tovholderne italesætter, at den telefoniske screening, de laver på alle kandidaterne, inden de sendes videre til infomødet, er særligt vigtig, fordi de allerede dér forbereder kandidaterne på arbejdsgangene og opgaverne, som de skal varetage på den store virksomhed. Telefonsamtalerne fremhæves af interviewpersonerne som et særligt vigtigt greb, fordi arbejdsgange og arbejdsopgaver, som varetages på virksomheden, skiller sig ud fra arbejdsopgaver i andre industrier. Af samme årsag beskrives infomøder, hvor kandidater bliver vist rundt på virksomheden, også som et vigtigt greb, som en person siger, er det nødvendigt, at man kommer ud og ser, hvad der foregår, før man kan vurdere, om arbejdsgangene er noget for den enkelte. Dette afspejler sig fx i, at interviewpersonerne enkelte gange har oplevet, at kandidater springer fra, fordi det har været for stort eller højt for dem.

Efter infomødet varetager virksomheden selv screening af kandidater, og på baggrund heraf udvælges kandidater til praktik. Efter endt praktikflow vurderes kandidaterne endnu engang af repræsentanter fra virksomheden:

Når de kører igennem A-Z, har vi vurderet dem tre gange, hvor to af dem er internt i virksomheden. På den måde tager vi godt forbehold for det (at kandidaterne passer ind) og holder øje med det. (Repræsentant fra virksomhed)

De mange screeninger i forskellige lag er således med til at understøtte, at de kandidater, der får en arbejdsgivererklæring og kommer på opkvalificering, lever op til virksomhedens kvalifikationskrav.

3.2.4 Ressourcekrævende for virksomheden at substituere

Interviewpersonerne fra virksomheden fortæller, at manglen på arbejdskraft tvinger dem til at lede efter kompetencer på anden vis, fordi alle kæmper om den samme kvalificerede arbejdskraft. En person beskriver, hvordan de i virksomheden er blevet nødt til at ændre rekrutteringsstrategi, i takt med at de fremadrettet i virksomheden kommer til at ekspandere eksponentielt:

Vi kører 24/7 produktion, hvor der vil være nogle skift, hvor de nye medarbejdere kommer til at være meget for sig selv, hvor de ikke kan hente den

nødvendige hjælp, der skal bruges. På et weekendhold er det vigtigt, at det er folk, der er plug and play. Men ellers er vi blevet langt mere åbne over for, at det ikke er muligt at få det hele besat med plug and play svejsere. Meget specifikt her på (navn på område) kommer vi til at ekspandere eksponentielt, så der er vi tvunget til at kigge lidt alternativt i rekruttering end i de profiler, vi måske for 3-4 år siden synes var et must, men nok mere er nice to have nu og ikke et must. (Repræsentant fra virksomhed)

Rekrutteringstilgangen i den enkelte virksomhed har altså udviklet sig i en mere åben retning, i takt med at virksomheden ekspanderer, hvilket afspejler sig i, at virksomheden er mere åben over for et bredere udbud af arbejdskraft (substitutionsarbejdskraft), end de var for få år siden. Som det også kommer til udtryk i citatet, er det dog en forudsætning, at nye medarbejdere uden svejseerfaring ikke står alene på en weekendvagt, hvilket de må omstille sig efter i virksomheden.

I samme forbindelse nævnes virksomhedens onboarding-program med sidemandsoplæring som alfa omega for at klæde de nyansatte uden svejseerfaring på til at varetage svejsningen i virksomheden. Som en af repræsentanterne fra virksomheden siger i interviewet:

I starten er du nødt til at stå sammen med den nye medarbejder under hele processen fra start til slut, og stille og roligt bliver du mere selvkørende. (Repræsentant fra virksomhed)

I praksis laver virksomheden en individuel vurdering af, hvor meget sidemandsoplæring den enkelte har brug for.

Ifølge interviewpersonerne fra virksomheden kan det dog være en udfordring at skulle oplære så stor en mængde nye medarbejdere, uden at det går ud over den interne produktion:

Det kan være udfordrende for en produktion at skulle i gang med så meget oplæring. Uanset hvor meget de øver sig på svejseskolen, er det ikke det samme, når de kommer ud i produktionen (...) Så der har været lidt med, hvordan vi kan imødekomme produktionen i forhold til, at oplæringen ikke bliver for stor en mundfuld i forhold til de mange andre opgaver, som de (erfarne svejsere i produktionen) skal varetage. (Repræsentant fra virksomhed)

Ifølge interviewpersonerne fra virksomheden kan det være svært at finde en balancegang, hvor oplæring af nye medarbejdere ikke bliver for stor en mundfuld i forhold til de andre opgaver, som også skal varetages i produktionen. I samme forbindelse har interviewpersonerne oplevet, at de erfarne folk i produktionen kan have

svært ved at se potentialet i at bruge mange ressourcer på oplæring, fordi det netop kan sænke produktionen i en periode. Interviewpersonerne fortæller, at de som følge heraf finder det særligt vigtigt, at de fra virksomhedens side imødekommer de forbehold, som de erfarne medarbejdere nogle gange har til brugen af substitutionsarbejdskraft. Interviewpersonerne understreger i samme forbindelse, at de fleste allerede ansatte medarbejdere har udvist forståelse for den mangelsituation, de står i, og som udgangspunkt også tager imod de nye medarbejdere med åbne arme.

En ledig, som nu er ansat i virksomheden efter at have været på opkvalificering, fortæller i forlængelse heraf, at vedkommende føler sig godt taget imod i virksomheden, men at vedkommende endnu ikke har fået særligt meget fra hånden, fordi dem, der skal levere til vedkommende, er i gang med at lære nye folk op:

Dem, der skal lave noget til mig, de er i gang med at lære rigtig mange folk op, så det går ikke så stærkt med at få arbejde over til mig. Der er mange oplæringer i gang herude, fordi de er ved at få rigtig mange folk ind, til der kommer rigtigt gang i den herude. (Ledig, der nu er ansat i virksomhed)

En repræsentant fra virksomheden fortæller, at rekruttering gennem opkvalificering ikke kommer til at udgøre den største del af virksomhedens rekruttering, men at rekruttering gennem opkvalificering er noget der kan understøtte virksomheden i at ekspandere – især hvis de internt i virksomheden får greb om, hvordan de bedst muligt tager imod de praktikanter som på sigt bliver nye medarbejdere.

3.2.5 Opsamling

Ovenfor har vi skitseret, hvordan tovholdere fra et tværkommunalt rekrutteringssamarbejde, repræsentanter fra en stor jern- og metalvirksomhed samt en ledig, der nu er ansat i virksomheden, har oplevet matchningsprocessen mellem virksomhed og ledig, samt hvilke fremmere og barrierer interviewpersonerne oplever, at der kan være i denne forbindelse.

Tovholderjobcenteret oplever, at opstarten af forløbet var lettere tumultarisk, fordi der skete interne ændringer i virksomheden, som fik konsekvenser for virksomhedens mulighed for at tage praktikanter ind. Derudover har det været en barriere for matchningsprocessen, at HR-repræsentanten var placeret langt væk fra virksomheden, fordi dette medvirkede til, at matchningsprocessen blev så langtrukken, at interesserede kandidater gik i job andetsteds i mellemtiden. Tovholderne fremhæver derfor, at det har været særligt gavnligt for matchningsprocessen, at både HR-repræsentant og tovholdere nu er placeret på virksomheden, fordi det understøtter en tæt dialog mellem virksomhed og rekrutteringssamarbejde.

Ud over etablering af tæt dialog med HR-repræsentanten i den konkrete virksomhed har det vist sig, at grundig screening i flere led, som både varetages lokalt i jobcentrene i samarbejdet, tovholderjobcenter og virksomhed er afgørende for, at matchet lykkes. Ifølge virksomheden, som står i en situation, hvor de er nødsaget til at tage alternativ arbejdskraft ind, har det desuden også afgørende betydning, at de nyansatte svejsere bliver on-boardet gennem sidemandsoplæring. Det kan dog opleves som en udfordring at bruge de erfarne ressourcer på oplæring af nyansatte, uden at det får betydning for produktionen. Dette er stadig en balancegang, som virksomheden prøver at finde.

3.3 Hotel, restauration og fødevarerindustri

I området, hvor dette rekrutteringssamarbejde er beliggende, oplever de en stor efterspørgsel på brancheniveau efter faglært arbejdskraft, som fx faglærte tjenere eller kokke, men også på en række ufaglærte stillinger inden for branchen.

Branchen er ifølge interviewpersonerne kendetegnet ved at have et dårligt ry og dårlige arbejdsvilkår som fx dårlig løn og skæve arbejdstider samt flygtig efterspørgsel. Ifølge interviewpersonerne er den største hurdle for at rekruttere arbejdskraft til området de dårlige arbejdsvilkår. Den flygtige efterspørgsel gør desuden brancherne svære at opkvalificere til, fordi virksomhedernes behov kan nå at ændre sig i den tid, det tager at opkvalificere ledige. For dette rekrutteringssamarbejde er det dog lykket at lave en opkvalificeringsmodel, der på mange måder imødekommer branchernes behov, og som fx er tilrettelagt efter høj- og lavsæson, som har stor betydning for efterspørgslen inden for brancherne.

Et jobcenter er tovholder og fungerer som den primære projektleder på opkvalificeringsforløbet. I tovholderkommunen er der både ledelsesmæssig og ressourcemæssig opbakning til at imødekomme branchens arbejdskraftefterspørgsel. Dette afspejler sig eksempelvis i, at der afsættes medarbejderressourcer til at varetage projektlederrollen.

Nedenstående case bygger på interviews med:

- Tovholdere fra rekrutteringssamarbejdet
- En repræsentant fra en mellemstor fødevarerindustriell virksomhed, der har modtaget ledige på baggrund af en matchningsproces via rekrutteringssamarbejdet
- En ledig, der har oplevet en succesfuld matchning ind i samme virksomhed og stadig er i beskæftigelse

- En repræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder.

3.3.1 Et bredt opkvalificeringsforløb

Opkvalificeringsforløbet inden for hotel, restauration og fødevarerindustri er udarbejdet i et samarbejde mellem det tværkommunale rekrutteringssamarbejde, arbejdsmarkedets parter og den lokale uddannelsesudbyder som leverandør på relevante kurser.

Forløbet er sammensat på følgende måde:

1. Informationsmøde på uddannelsen.
2. Screeningsuge på uddannelsen med introduktion til en bred palette af kurser. Ugen afsluttes med en læse-stave-regne test og en afklaringsamtale mellem kandidat, jobcenter og repræsentant fra uddannelsesinstitution om videre forløb.
3. Kursusforløb på 44 dage med tæt opfølgning fra jobcenterets side, mentor ansat på uddannelsesinstitutionen – samt indlagte besøg af og på virksomheder, der mangler arbejdskraft.
4. Matchning.

Gennem de 44 dages kursusforløb får de ledige faglige kompetencer, som kan bruges bredt i branchen og i flere ufaglærte jobfunktioner, som fx bar, café, restaurationsservering, fødevarerproduktion, pølsemageri, delikatesser og køkkenpersonale. Under forløbet bliver de ledige desuden løbende orienteret og vejledt til ordinær uddannelse.

En væsentlig pointe er, at opkvalificeringsforløbet er bygget op omkring Job-VEU-modellen se afsnit 2.1.3 om Job-VEU-modellen, som kort fortalt er en fælles koordineret indsats, som tager udgangspunkt i:

- En analyse/afdækning af den forgæves rekruttering blandt arbejdsgiverne i området
- Ud fra analysen definerer arbejdsmarkedets parter og jobcentrene arbejdsmarkedets konkrete behov
- Uddannelsesudbyder sammensætter kursusindhold, som skal imødekomme behovet, hvilket skal godkendes af arbejdsmarkedets parter og jobcenteret
- Screening og matchning.

Arbejdsmarkedets parter er blevet enige om at lave et bredt fælles forløb for hotel, restauration og fødevarerindustri, fordi mange af de kompetencer, som de ledige får gennem uddannelsespakkerne på kurset, går på tværs af disse brancher, som alle efterspørger arbejdskraft. Desuden italesætter en interviewperson fra tovholderjobcenteret, at de brede uddannelsespakker, som forløbet er sammensat af, er en måde, hvorpå de som jobcenter sikrer sig imod, at forløbet ikke kun retter sig ud imod få virksomheder, men derimod en større volumen, således at de mennesker, som de opkvalificerer, står bedre på arbejdsmarkedet efterfølgende. Dette italesættes som en måde, hvorpå man forsøger at undgå at uddanne til hylde.

Tovholderne fortæller, at de på normal vis snakker substitutionsarbejdskraft med virksomheder i forbindelse med rekruttering, og at de oplever, at virksomhederne som regel er relativt modtagelige over for at gå ned i krav, hvis de ikke kan få den arbejdskraft, de oprindeligt har efterspurgt. I forbindelse med dette konkrete forløb beskriver en medarbejder, hvordan de i jobcenteret forsøger at tale substitutionsarbejdskraft ind i dialogen med virksomheder, som står i en mangelsituation:

Det er, fordi de råber på en faglært tjener eller kok, og vi må sige, "dem har vi ikke", men vi kan måske sammen gøre nogen klar til at understøtte det arbejde, en faglært laver, så de [den faglærte arbejdskraft] kan bruge tid på noget af det, man får via sin uddannelse. (...) Det er det, vi taler ind i. Når nu I ikke kan få det, I allerhelst vil have, kan I få nogen, der minder om, og måske motivere dem til at gå hele vejen på sigt, og hele tiden holde møllen i gang, hvor vi skaffer nogen ind og understøtter jer i den tid, vi venter på at få flere ind i branchen. Det er også en måde at motivere nogen til at tage en uddannelse. (Medarbejder fra tovholderjobcenter)

Gennem opkvalificeringsforløbet inden for hotel, restauration og fødevarerindustri forsøges der gennem opkvalificering at understøtte virksomhederne i at få medarbejdere ind, som kan varetage en del af de opgaver, som de faglærte varetager. Herigennem kan opkvalificeringsforløbet være med til at imødekomme den korte efterspørgsel på opkvalificeret ufaglært arbejdskraft inden for brancherne. Samtidig målretter forløbet sig også mod branchernes langsigtede efterspørgsel på faglært arbejdskraft, fordi forløbet kan være en trædesten til uddannelse. Ifølge interviewpersonerne fra tovholderjobcenteret er opkvalificeringsforløbene fødekæde til uddannelse og særligt for en målgruppe, som ikke nødvendigvis havde tænkt i uddannelse inden for brancherne forinden.

Alle målgrupper inden for beskæftigelsessystemet (sygedagpengemodtagere, aktivitetsparate, jobparate og forsikrede ledige) er i målgruppen for forløbet – herunder også en del brancheskifttere. Ifølge interviewpersonerne er det derfor også meget forskelligt, hvor længe kandidaterne har gået ledige, samt hvilke ressourcer de kommer med. Den lokale uddannelsesudbyder har i den forbindelse sat et mentorteam

til rådighed, som skal understøtte den enkelte under kursusforløbet, og som samtidig skal agere bindeled til jobcenteret, hvis der opstår bump på vejen.

Økonomisk er der indgået en aftale mellem jobcentrene og den lokale uddannelsesudbyder, som skal understøtte jobcentrene i at sende alle målgrupper på kursus. Aftalen går på, at jobcentrene som udgangspunkt kun betaler for det fulde forløb, hvis kursisten gennemfører det fulde forløb. Stopper en kursist efter 10 dage, betaler jobcenteret kun for de 10 dage.

3.3.2 Job-VEU-model understøtter matchningsprocessen

Medarbejderne fra tovholderjobcenteret fortæller, at en af Job-VEU-modellens styrker er, at man som jobcenter ikke står alene med opgaven om at få de ledige ud i job eller uddannelse efter endt forløb, men at alle har et fælles mål om, at dette lykkes:

Alle går efter samme slutresultat; Vi skal have så mange ud i job eller uddannelse som overhovedet muligt, når forløbet er ovre. Det er den bold, alle løber med, og den bold, de engagerer sig med. Det er en af forcerne ved det, at man er sjældent alene med opgaven. (Medarbejder fra tovholderjobcenter)

Som det også fremgår af citatet, oplever interviewpersonerne, at alle parter (arbejdsmarkedets parter, jobcentrene og den lokale uddannelsesudbyder) engagerer sig i en fælles opgave om at få så mange som muligt i job eller uddannelse.

Engagementet viser sig ifølge tovholderne i praksis gennem forpligtelser på forskelligt niveau; Jobcentrene betaler den lokale uddannelsesudbyder for at levere succesfulde kursusforløb, og på den måde forpligter den lokale uddannelsesudbyder sig til at levere. Som en uddannelsesrepræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder selv giver udtryk for, gør de på skolen en dyd ud af at skræddersy forløb til den efterspørgsel, som er defineret af jobcenteret og arbejdsmarkedets parter. Dette indebærer eksempelvis at udbyde kurserne, så det rent timingmæssigt passer med, at kursisterne er færdige til branchens højsæsoner.

Virksomhederne skriger på arbejdskraft, men interviewpersonerne fra tovholderjobcenter og den lokale uddannelsesudbyder oplever ligesom beskrevet tidligere, at det kan være svært at få virksomhederne til at forpligte sig til at aftage ledige efter endt forløb. I forlængelse heraf fortæller en medarbejder fra tovholderjobcenteret, at den manglende forpligtelse fra virksomhedernes side kan imødekommes ved hjælp af brancheorganisationerne, som er forpligtet i projektet:

Men det er derfor, brancheorganisationerne er med på virksomhedsdelen, det er der, de har nogle muskler til at række ud til deres virksomheder og sige: "Kære virksomheder, vi her i branchen råber og skriger på tjenere og kokke, nu skal I også levere ind. Vi har det her projekt, som et stort medlemsantal har sagt ja til at være med i, det synes vi også, at I som virksomhed kunne være med til. (Medarbejder fra tovholderjobcenter)

På denne måde kan Job-VEU-modellen være med at understøtte, at parterne i form af både arbejdsgiver- og arbejdstagersiden i en vis grad forpligter sig til, at deres medlemsvirksomheder bliver en integreret del af projektet.

Medarbejderne fra tovholderjobcenteret sætter samtidig ord på, at hotel, restauration og fødevarerindustrien er brancher med store udsving, og derfor er det svært at helgardere sig helt imod at uddanne til hylde.

3.3.3 Besøg på og af virksomheder under uddannelsesforløb

Medarbejdere fra tovholderjobcenter og en uddannelsesrepræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder fortæller, at de mærker en forpligtelse fra virksomhedernes side i praksis ved, at en del virksomheder prioriterer både at besøge de ledige på skolen samt at få besøg af de ledige på virksomheder. Det italesættes dog samtidig, at det sommetider kræver en insisterende indsats fra jobcenterets side at få virksomhederne til at forpligte sig til at besøge og få besøg af kursisterne.

Interviewpersonerne oplever til gengæld, at de virksomheder, som dukker op, kan være meget ivrige og allerede dér spotte ledige, som de potentielt gerne vil ansætte. Besøget danner rammer for, at virksomhed og kursist mødes til en kort snak og derudover får virksomheden mulighed for at observere de ledige, mens de er i køkkenet.

I forbindelse med denne undersøgelse har vi interviewet en arbejdsgiver fra en medlemstor fødevarerindustriel virksomhed, som har ansat ledige i sin produktion gennem dette tværkommunale rekrutteringssamarbejde. Arbejdsgiveren fortæller, at vedkommende har rekrutteret medarbejdere gennem besøg på uddannelsesinstitutionen. Besøgene på uddannelsesinstitutionen beskrives af arbejdsgiveren som en god måde at få fornemmelse for, hvem der ville passe ind i produktionen, fordi der både var mulighed for at observere kursisternes arbejde i køkkenet og få en kort snak med dem:

For mig har det været vigtigt, at man får lov at komme ud at sige hej til kandidaterne og kan se, hvad de er for nogle. Det er en kæmpe fordel, for det kan du ikke i en rekrutteringsproces ellers (...) Det er afgørende, at

man får set, hvordan de arbejder og er blandt andre mennesker, og at man samtidig får en pejling fra de undervisere, der er. (Arbejdsgiver i fødevarerindustriel virksomhed)

Arbejdsgiveren giver altså udtryk for, at besøget kan være med til at skabe rammer for nogle af de faktorer, som vedkommende finder mest afgørende i en matchningsproces, herunder at se, hvordan kandidaterne arbejder i praksis samt at sparre med underviserne, som har kendskab til kandidaterne om, hvorvidt kandidaterne vil være et godt match. I interviewet med den kandidat, som nu er ansat i virksomheden efter et succesfuldt forløb, fortæller kandidaten, at det netop var gennem arbejdsgivers besøg på uddannelsen, at kandidaten fik øjnene op for og interesse for den konkrete virksomhed.

3.3.4 Personbåret indsats

Interviewpersoner fra tovholderjobcenteret fortæller, at det er afgørende for et forløbs succesrate at have et fast team eller som minimum en fast person, som har erfaring med at drive indsatsen. Helt konkret fortæller medarbejderne i tovholderjobcenteret, at de har erfaret, at de sidste to forløb ikke har fungeret lige så godt, som de plejer, forstået på den måde, at færre ledige kom i beskæftigelse og uddannelse. Dette skyldes ifølge medarbejderne, at indsatsen har været drevet af medarbejdere, som ikke har erfaring med at drive indsatsen. En medarbejder fortæller:

Jeg blev koblet på, da det var i gang, og der blev vi nødt til at sadle om (...) Det har ikke været nogen super konstruktion. De her ting er stort set (navn på den erfarne medarbejders) opfindelse, og vedkommende ved alt om det. Så vi kom humpende lidt i gang med de to sidste forløb. Nu er det røget tilbage i gode hænder. (Medarbejder fra tovholderjobcenter)

Ovenstående citat viser således, at selvom køreplanen, i dette tilfælde Job-VEU-modellen, er lagt og fungerer i praksis, er det ikke en selvfølge, at forløbet kører på skinner, især ikke, hvis de personer, der varetager opgaven, mangler kendskab til og erfaring med at drive indsatsen.

3.3.5 Opsamling

Ovenfor har vi skitseret, hvordan interviewpersonerne har oplevet matchningsprocessen, samt hvilke fremmere og barrierer interviewpersonerne oplever, at der kan være i forbindelse med at matche inden for et mangelområde som hotel, restauration og fødevarerindustri.

Medarbejderne fra tovholderjobcenteret beskriver hotel, restauration og fødevarerindustrien som brancher, der først og fremmest er kendetegnet ved dårlige arbejdsvilkår i form af dårlig løn og skæve arbejdstider. Derudover er brancherne kendetegnet ved en flygtig efterspørgsel både på faglært arbejdskraft, men også på en række ufaglærte funktioner. De dårlige arbejdsvilkår og den flygtige efterspørgsel gør, at de interviewede medarbejdere oplever, at området kan være svært at arbejde med.

I dette rekrutteringssamarbejde er det dog lykket at lave en opkvalificeringsmodel, der på mange måder imødekommer branchernes behov, og som fx er tilrettelagt efter høj- og lavsæson, som har stor betydning for efterspørgslen inden for brancherne.

Medarbejderne fra tovholderjobcenteret oplever, at brede forløb, som retter sig mod flere brancher, som dette konkrete hotel, restauration og fødevarerindustri-forløb, er en måde, hvorpå jobcenteret forsøger at undgå at uddanne til hylde.

Job-VEU-modellen er ifølge medarbejderne fra tovholderjobcenteret ligeledes med til at understøtte, at jobcentrene ikke uddanner til hylde, fordi parterne i form af både arbejdsgiver- og arbejdstagersiden i en vis grad forpligter sig til, at deres medlemsvirksomheder bliver en integreret del af projektet. Ifølge interviewpersonerne fra tovholderjobcenteret og repræsentanten fra den lokale uddannelsesudbyder afspejler virksomhedernes forpligtelse sig fx i, at en del virksomheder prioriterer både at besøge de ledige på skolen samt at få besøg af de ledige på virksomheden – et besøg, der ifølge den interviewede arbejdsgiver er givtigt for matchningsprocessen.

3.4 Social- og sundhedsområdet

I dette tværkommunale rekrutteringssamarbejde drives de samarbejdende kommuners SOSU-indsatser som udgangspunkt lokalt i kommunen, fordi kommunerne har forskellige strategier for, hvordan de rekrutterer elever på ældreområdet. Dette udelukker dog ikke, at kommunerne alligevel kan sende ledige til hinandens kurser.

I følgende case tager vi udgangspunkt i en kommunes SOSU-opkvalificering.

Hovedformålet med SOSU-forløbet er at opkvalificere ledige til enten at starte direkte på grundforløb 2 til social- og sundhedshjælper og derigennem sikre, at kommunen har faglært arbejdskraft i fremtiden, og som minimum opkvalificere ledige til at arbejde som ufaglært vikar i ældreplejen. SOSU-forløbet retter sig således mod en efterspørgsel på det kommunale arbejdsmarked, som ifølge interviewpersonerne udspringer af en mangel på elever til SOSU-området. Efterspørgslen har således primært en langsigtet karakter og et uddannelsesmæssigt sigte. SOSU-området er

ifølge interviewpersonerne kendetegnet ved at være et område, som mange har fordomme om, hvilket sætter særlige krav til rekrutteringsarbejdet.

Ifølge interviewpersonerne er der i kommunen stort politisk fokus på SOSU-elevområdet, hvilket afspejler sig i politisk og ressourcemæssig opbakning til SOSU-forløbet. Opbakningen afspejler sig både i prioritering af medarbejderressourcer i form af tovholdere fra jobcenteret samt i kommunens økonomiske prioritering i at tilbyde alle elever over 25 år elevløn.

SOSU-forløbet har kørt to gange årligt siden 2019 og har ifølge interviewpersonerne medvirket til, at kommunen på nuværende tidspunkt ikke har problemer med at rekruttere elever til SOSU-området, som de havde forinden.

Denne casebeskrivelse bygger på interviews med:

- Tovholdere fra jobcenteret
- En kommunal arbejdsgiver, der har ansat ledige på baggrund af en matchningsproces via SOSU-forløbet
- To ledige, der har oplevet succesfuld matchning og nu er ansat som elever i kommunen
- En repræsentant fra den lokale uddannelsesudbyder

3.4.1 SOSU-forløb

Samarbejdet om SOSU-forløbet har indtil videre primært været lokalt mellem et jobcenter, som er tovholder på projektet, kommunen som den primære arbejdsgiver og den lokale uddannelsesudbyder – disse udgør projektgruppen om SOSU-forløbet.

Det er centralt at nævne, at jobcenteret også samarbejder med regionen i det nuværende SOSU-forløb, fordi kurset nu også målretter sig det specialiserede socialområde. Desuden er kurset sendt ud i åbent udbud, således at det er åbent for alle arbejdspladser, som kan tilmelde egne ufaglærte eller faglærte medarbejdere til at få et løft gennem SOSU-forløbet. I og med at det er helt nyt med både åbent udbud og samarbejdet med regionerne, vil vi ikke gå nærmere i dybden med dette, men fokusere på, hvordan samarbejdet har set ud indtil videre med kommunen som primær arbejdsgiver.

SOSU-forløbet sammensættes i et samarbejde mellem jobcenter, kommunen og den lokale uddannelsesudbyder. Dette foregår på et indledende fysisk møde, hvor samarbejdspartnerne mødes og beslutter, hvilke AMU-kurser SOSU-forløbet skal bestå af. På denne måde forsøges det løbende at målrette forløbet til den

kommunale efterspørgsel. En væsentlig pointe er desuden, at FOA også er inviteret med i arbejdet og som udgangspunkt har nikket til kursusindholdet.

Forløbet kører to gange årligt og er bygget op på følgende måde:

- Informationsmøde med individuel screening og afklaring af den lediges ønsker
- 4 ugers virksomhedspraktik i hjemmepleje eller plejecenter
- 45 dages kursusforløb, som opkvalificerer kursisterne til enten at arbejde ufaglært eller starte på grundforløb 2 på SOSU-uddannelsen
- Uddannelsesaftale i kommunen eller ansættelse som ufaglært i hjemmeplejen eller plejecenter.

Alle potentielle kursister skal igennem en 4 ugers praktik inden opstart på kursus. Jobcenteret har lavet forudgående aftaler med ældreområdet om at stille praktik til rådighed til potentielle kursister. I den 4 ugers praktik får kandidaten mulighed for at afklare, om SOSU-faget er noget for dem. Praktikken beskrives af en af de tidligere kursister som et vigtigt afklaringsgreb:

Så får du hænderne i noget, næsten lige meget, om du er boglig eller ikke, lærer du meget ved at komme ud at se, hvad der egentlig sker. Det er ikke det skrækbillede ... selvfølgelig er der det nogle steder, og man kan løbe hurtigt nogle dage, men der er så meget i faget, man ikke ved, hvis man ikke har været inde i det. Det synes jeg var godt, at man fik hænderne i først, og at man godt kunne sige fra dér, hvis man kunne mærke, at det ikke var det, man skulle. (Tidligere SOSU-kursist)

Som det også beskrives i citatet fungerer virksomhedspraktikken ifølge en tidligere kursist som en god og uforpligtende måde at afklare, hvorvidt SOSU-faget er noget for den enkelte. Desuden beskriver jobcentermedarbejderne også virksomhedspraktikken som en god vej ind i et job som sommerferieafløser efter endt forløb, og på denne måde sker der altså allerede her en form for matchning ud fra virksomhedspraktikken.

Ifølge interviewpersonerne tilrettelægges SOSU-forløbet efter, at kandidater, der gennemfører kurset, er opkvalificerede til at arbejde som ufaglærte sommerferieafløser, og som efter sommerferien så er klar til at starte på grundforløb 2 på uddannelsen. På denne måde tænkes det akutte behov for hænder i ældreplejen, som især er aktuelt i sommerferieperioden, ind i planlægningen af forløbet.

De 45 dages kursus indeholder bl.a. grundlæggende viden om arbejdet inden for social- og sundhedsområdet, herunder anerkendende kommunikation i

omsorgsarbejdet, generel hygiejne i socialt og pædagogisk arbejde, praktisk hjælp til ældre, medvirken ved medicinadministration m.m. Som interviewpersoner fra jobcenteret og tidligere kursister selv udtrykker det, bliver man således fagligt rustet til et job som ufaglært i ældreplejen samt klædt godt på til at starte på grundforløbet.

Den primære målgruppe for SOSU-forløbet er jobparate og forsikrede ledige – både ufaglærte og faglærte samt en del brancheskifttere. Interviewpersonerne beskriver, at der typisk er mange kandidater iblandt, som ikke har siddet på skolebænken længe, og derfor er der indlagt en screening i matematik og dansk, så underviserne har bedst mulighed for at understøtte kursisterne med de rette hjælpemidler.

For at få en uddannelsesaftale som elev i kommunen skal kursisterne leve op til krav om bestået matematik- og danskeksamen, være mødestabile både under praktik og undervisningsforløb samt være motiverede til at arbejde i plejesektoren.

3.4.2 Succesfuld rekruttering til SOSU-elevområdet

Kommunen har været den primære aftager på SOSU-forløbenes kursister, hvilket skyldes, at størstedelen af kursisterne har valgt at gå videre på grundforløb 2 til social- og sundhedshjælper efter endt forløb. En interviewperson fortæller, at omkring 90 % går i uddannelse efter endt forløb.

Den høje succesrate med at rekruttere elever til SOSU-området gennem forløbet skyldes ifølge interviewpersonerne et tæt og tillidsfuldt samarbejde internt i projektgruppen, udbredelse af kendskab til branchen blandt medarbejdere med borgerkontakt og jobsikkerhed for kandidater, der gennemfører forløb. Disse greb vil vi gå i dybden med nedenfor.

Tillidsbaseret relationsarbejde understøtter investering fra alle parter

Ifølge flere interviewpersoner er en af de helt afgørende faktorer, som understøtter, at SOSU-forløbene lykkes, at indsatsen er baseret på et tillidsbaseret relationsarbejde mellem jobcenter, arbejdsgiver og uddannelsesudbyder:

Det er også noget omkring det her formaliserede samarbejde, vi har, fordi nu kender vi efterhånden hinanden, vi mødes fysisk op til et SOSU-forløb, vi mødes halvvejs under et forløb og efter et forløb. Fordi den her personlige relation mellem os, vi kender hinanden nu, så det her med at vi kan snakke om de enkelte kursister, vi kan gribe nogle af problemerne. (...) det gør også noget i forhold til den her commitment. Vi er et hold omkring det her, som alle sammen vil det, og alle sammen går op i, om vi får succes med det enkelte hold. (Jobcentermedarbejder)

I samme forbindelse fremhæver jobcentermedarbejderne partnerskabsaftaler, der er lavet med hele det kommunale ældreområde om, at de stiller praktik til rådighed, også spiller ind i forhold til forpligtelsen i samarbejdet.

Denne form for forpligtende holdindsats om at få succes med SOSU-forløbet sker bl.a. også gennem en tæt opfølgning på kursisterne, hvilket også er noget, de tidligere kursister giver udtryk for, at de har kunnet mærke. Tidligere kursister fortæller fx, at både undervisere og repræsentanter fra jobcenteret har taget godt hånd om dem og de udfordringer, de har haft med i bagagen ved bl.a. at møde dem på deres niveau både i undervisningen og i de ugentlige besøg fra jobcenteret.

Panelmøde om ældreområdet for medarbejdere med borgerkontakt

Som skrevet ovenfor er SOSU-området ifølge interviewpersonerne kendetegnet ved at være et område, som nogle ledige kan have en række fordomme om. I den forbindelse har de i dette jobcenter indført panelmøder, som afholdes halvårligt på SOSU-området for jobcentermedarbejdere med borgerkontakt. Panelmøderne fremhæves af interviewpersonerne som et greb, der er med til at imødekomme den forgæves rekruttering, de har oplevet på SOSU-området.

Panelmødet har til formål at klæde medarbejdere med borgerkontakt på til at videreformidle til de ledige, hvad ældreområdet består af, og hvilke muligheder der er inden for området – og derigennem punktere nogle af de fordomme, der eksisterer.

Til panelmødet fortæller tovholdere fra jobcenteret om beskæftigelsessituationen inden for området, den uddannelsesansvarlige fra kommunen fortæller om at være ansat som elev i kommunen, arbejdsgiver (typisk en plejehjemsleder fra den kommunale ældrepleje) fortæller om det generelle arbejde og demonstrerer, hvordan forskellige hjælpemidler, der imødekommer skånehensyn, anvendes i praksis, og den lokale uddannelsesudbyder fortæller om SOSU-forløbet. Når FOA er til stede, besvarer de spørgsmål vedrørende løn og rettigheder. På panelmødet er der således rig mulighed for at få viden om faget og få besvaret eventuelle spørgsmål.

Som en interviewperson også sætter ord på, er panelmøderne et helt afgørende redskab, som understøtter rekrutteringen til SOSU-området:

Hvis ikke jobkonsulenterne ved, hvad de skal vejlede i, så er det klart, at vi ikke får rekruttering fra jobcenteret, fordi vi allerede dér bliver ramt af barrierer og fordomme. Vi skal putte viden på dem, og det er mega godt.
(Repræsentant fra uddannelsesudbyder)

Jobsikkerhed som gulerod

En af de ting, der fremhæves i interviewene med tidligere kursister som den helt store gulerod ved SOSU-forløbet, er, at man ved at gennemføre forløbet enten sikrer sig en uddannelsesaftale med lærlingeløn (hvis man er over 25 år) fra første uddannelsesdag eller et tilbud om at gå direkte i ufaglært job i ældreplejen.

Som en af eleverne også sætter ord på:

Du har noget, når du er færdig, du har en gulerod i den anden ende, det er ikke et ligegyldigt kursus, du er på (...) Men der er et tilbud i den anden ende, som ikke er dårligt. (Tidligere SOSU-kursist)

Som det også fremgår i ovenstående citat, ligger der ifølge interviewpersonen en stor motivation i at vide, at kurset leder til et konkret tilbud om uddannelse eller ufaglært job og ikke bare er et "ligegyldigt" kursus.

Derudover fremhæves det i begge interviews med tidligere kursister også, at lærlingelønnen, som følger med ansættelse i kommunen, spiller en stor rolle for motivationen. En anden interviewperson siger i denne forbindelse:

Det vigtigste af alt er, at man kan lave en aftale med kommunen om at få en uddannelsesaftale med lærlingeløn, så folk ikke skal på SU. Det skal ikke være nogen hemmelighed, at hvis jeg skulle have været på SU, havde jeg sagt nej (...) Det ville aldrig kunne hænge sammen. (Tidligere SOSU-kursist)

En stor del af kursisterne består af brancheskiftere, som har været vant til en langt højere indkomst end SU, og som sandsynligvis er i en livssituation, hvor det økonomisk set ikke ville kunne hænge sammen at skulle på SU igen. Derfor spiller den økonomiske sikkerhed særligt ind på motivationen og ikke mindst muligheden for at starte på uddannelse i en senere alder.

3.4.3 Opsamling

Ovenfor har vi skitseret, hvordan man i en kommune har sammensat et SOSU-forløb, som både forsøger at imødekomme en kommunal efterspørgsel på faglært arbejdskraft samt en akut efterspørgsel på opkvalificeret ufaglært arbejdskraft til området.

Jobcentertovholderne oplever, at SOSU-området er et område, som mange har fordomme om. Dette har de bl.a. forsøgt at gribe an ved at afholde panelmøder for jobcentermedarbejdere med borgerkontakt, afholde praktik inden start på kursus

for tidligt at afklare, om de ledige er interesserede i faget eller ej, og tilbyde alle kursister, der gennemfører SOSU-forløbet, en ansættelsesaftale i kommunen med voksenelevløn fra første dag på grundforløb 2. Disse greb har vist sig at være succesfulde i forhold til at imødekomme kommunens store efterspørgsel på elever, forstået på den måde, at kommunen ikke i samme grad har udfordringer med at rekruttere elever. Dette afspejler sig eksempelvis i, at størstedelen af kursister fra SOSU-forløbet bliver ansat i kommunen efter endt forløb.

Ud over panelmøder, praktik og ansættelsesaftale med løn, fremhæver interviewpersonerne, at en skærpet målgruppe samt et tæt og tillidsbaseret samarbejde både internt i projektgruppen samt med hele ældreområdet er helt afgørende for en succesfuld matchningsproces.

4 Opsummering, opmærksomhedspunkter og redskaber

Alle danske kommuner deltager i forskellige former for tværkommunale samarbejder omkring rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering til mangelområder. Etableringen af disse tværkommunale samarbejder sker som følge af loven om organisering og understøttelse af beskæftigelsesindsatsen i 2014. Vi har kortlagt 10 ud af de 12 rekrutteringssamarbejder, som eksisterer på landsplan.

Kortlægningen viser, at rekrutteringssamarbejderne organiserer sig og arbejder med rekruttering og opkvalificering på forskellig vis. Organisering og arbejds gange tilrettelægges bl.a. ud fra rekrutteringssamarbejdets geografiske udbredelse, erhvervsstrukturer og kommunestørrelse. Derudover spiller det en rolle, i hvor stor grad de deltagende kommuner prioriterer samarbejdet i form af ressourcer fx i form af de medarbejderressourcer der afsættes til at indgå i samarbejdet. Rekrutteringssamarbejderne har således forskellige rammer og udfylder dermed også deres rolle i samarbejdet med de lokale virksomheder forskelligt.

Rekrutteringssamarbejdernes indsatser, hvad end det er direkte rekruttering eller rekruttering gennem opkvalificering, genereres af virksomheders og branchers efterspørgsel på arbejdskraft. Vi har fokuseret på tværkommunal rekruttering gennem opkvalificering, som i denne undersøgelse betragtes som en måde at skabe substitutionsarbejdskraft til bestemte brancher og virksomheder, der står i en mangelsituation.

Rekrutteringssamarbejderne forsøger gennem opkvalificering at klæde ledige jobparate på til at varetage arbejdsopgaver inden for mangelområder både i forhold til ufaglært og faglært arbejdskraft. Selvom opkvalificeringsindsatser genereres på baggrund af virksomheders eller branchers behov, oplever rekrutteringssamarbejderne stadig, at de nogle gange kommer til at uddanne til hylde, hvilket særligt forekommer inden for brancher med kortsigtet efterspørgsel. Alligevel understreger en stor del af interviewpersonerne, at det godt kan betale sig at opkvalificere, fordi de ledige gennem opkvalificering tilegner sig kompetencer, som kan bruges andre steder på arbejdsmarkedet.

Vi har udvalgt fire cases inden for forskellige brancher, der oplever en høj forgæves rekrutteringsrate. Casene er eksempler på samarbejder, der er lykkedes med at imødekomme konkrete virksomheders og branchers rekrutteringsbehov gennem opkvalificering af ledige – og som altså er lykkedes med at tilbyde virksomhederne en form for substitutionsarbejdskraft.

I denne undersøgelse tegner der sig et billede af, at karakteren af efterspørgslen og muligheden for at substituere i brancher og virksomheder, som står i en mangelsituation, både afhænger af branchespecifikke faktorer (fx kortsigtet vs. langsigtet efterspørgsel) og virksomhedsspecifikke faktorer (fx størrelse, tæt dialog med HR-ansvarlig og rekrutteringstilgang). Alle faktorer, som rekrutteringssamarbejderne forsøger at planlægge rekrutteringen til virksomhederne ud fra, hvis matchningen skal ende succesfuldt.

Rekrutteringssamarbejderne er afhængige af at have et overblik over arbejdskraftmanglen på det lokale arbejdsmarked. De benytter sig alle af arbejdsmarkedsbalancen og STARs rekrutteringssurvey, som giver et overblik, som de ellers ikke har i jobcentrene. Men interviewpersonerne i rekrutteringssamarbejderne fremhæver en væsentlig pointe: Både rekrutteringssurveyen og arbejdsmarkedsbalancen er bagudrettet, og derfor viser begge et billede af "gårsdagens arbejdsmarked". Derfor anser interviewpersonerne den tætte dialog, de har med virksomhederne, som helt afgørende for at have den helt aktuelle viden om, hvilke rekrutteringsbehov virksomhederne har.

4.1 Opmærksomhedspunkter

Det følgende afsnit fremhæver nogle opmærksomhedspunkter, som både kortlægningen og caseanalyserne har peget på. Opmærksomhedspunkter kan ses som nogle problemstillinger, der er relevante at overveje, når der arbejdes med matching og rekruttering.

4.1.1 Jobcentrenes ressourceforbrug og risiko for at uddanne til hylde

De tværkommunale rekrutteringssamarbejder bidrager til at udfylde et hul på arbejdsmarkedet ved fx at opkvalificere udbuddet af ledige (substitutionsarbejdskraft) til virksomheder og brancher, som står i en mangelsituation, samt skabe rammer for, at ledig og virksomhed mødes, som i nogle tilfælde også ender i et match.

Kortlægningen og caseanalyserne viser ifølge interviewene, at en håndholdt indsats er med til at understøtte matchningsarbejdet – og denne håndholdte indsats er som oftest også ressourcekrævende. Selvom jobcentrene som udgangspunkt får refusion for kurserne, som opkvalificeringsforløbene er sammensat af, går der alligevel mange ressourcer til det store arbejde, som ligger i den håndholdte indsats, det kræver.

Den håndholdte indsats afspejler sig bl.a. i, at tovholderjobcenter og i nogle tilfælde også de samarbejdende kommuner bruger ressourcer på at:

- afdække virksomheder eller branchers behov i en tæt dialog med disse
- sammensætte opkvalificeringsforløb i samarbejde med relevante aktører
- afholde infomøder på virksomhed, jobcenter eller uddannelsesinstitution
- screene relevante kandidater (nogle gange ad flere omgange)
- tæt opfølgning på ledige under kursusforløb – ofte i form af ugentlige besøg på uddannelsesinstitution
- opfølgning ved praktik og efterværn.

Netop fordi det er relativt ressourcekrævende at lave så håndholdt en indsats, er det typisk også de store kommuner, som både har medarbejderressourcer og økonomi til dette, som agerer tovholderjobcenter.

Selvom den håndholdte indsats understøtter matchningsarbejdet, er der ifølge interviewpersonerne alligevel risiko for at uddanne til hylde bl.a. grundet virksomheders manglende forpligtelse og den kortsigtede efterspørgsel, som brancher i mangel på arbejdskraft typisk er præget af. Dertil skal lægges, at det er vanskeligt at få indblik i, hvor mange matches der reelt sker på baggrund af indsatserne.

Spørgsmålet er, om det tværkommunale matchningsarbejde i rekrutteringssamarbejderne er for ressourcekrævende i forhold til, hvor mange ledige der kommer i beskæftigelse inden for de brancher, som de opkvalificeres til.

Når vi har spurgt interviewpersonerne, hvorvidt det kan betale sig at bruge mange ressourcer på opkvalificering, også til brancher, hvor der især er risiko for at uddanne til hylde, er størstedelen af interviewpersonerne ikke i tvivl om, at ressourcerne er godt givet ud. Dette hænger bl.a. sammen med, at de ledige, som opkvalificeres, uanset udfald, helt generelt står bedre på arbejdsmarkedet på den anden side af en opkvalificering.

4.1.2 Uddanne til branche eller til virksomhed

I caseanalyserne er der både vist eksempler på cases, hvor rekrutteringssamarbejder har målrettet opkvalificering ud fra en enkelt stor virksomheds behov, og hvor rekrutteringssamarbejder har målrettet opkvalificering til en hel eller flere brancher.

På baggrund af caseanalyserne tegner der sig et billede af, at det kan være særligt "sårbart" kun at tilgodese én virksomheds efterspørgsel, fordi rekrutteringssamarbejdet er meget afhængigt af, at den enkelte virksomhed forpligter sig til samarbejdet. Forpligtelse fra virksomhedens side kan vise sig ved, at virksomheden har udvalgt kontaktpersoner, som har ansvar for at tage imod de ledige, når de kommer i til infomøde eller i praktik. En HR-repræsentant på virksomheden, som er engageret

i samarbejdet, således at der etableres et tæt samarbejde om rekrutterings- og matchningsarbejdet. Det skrøbelige opstår, hvis der sker interne ændringer i virksomheden, der får konsekvenser for samarbejdet og dermed for matchningen.

I Life Science-casen blev der udviklet et forløb målrettet en stor Life Science virksomhed, som viste sig ikke at ansætte en særlig stor del af de ledige netop på grund af ændringer i virksomhedens rekrutteringstilgang. Denne erfaring har medført, at rekrutteringssamarbejdet nu laver opkvalificeringskurser af mere generel karakter, der kan anvendes bredt i branchen. Der kan ske meget i den enkelte virksomhed og i en branche, der ændrer forudsætningerne for opkvalificeringskravene og dermed for samarbejdet om matchning.

I hotel, restauration og fødevarer-casen har man målrettet et forløb til både hotel, restauration og fødevarerindustri. Dette er ifølge interviewpersonerne en måde, hvorpå de sikrer sig imod, at forløbet ikke kun retter sig ud imod få virksomheder, men derimod en større volumen, således at de mennesker, som de opkvalificerer, står bedre på arbejdsmarkedet efterfølgende. Dette brede forløb er således en case på et rekrutteringssamarbejde, der ikke på samme måde er afhængige af, om der sker interne ændringer i en konkret virksomhed, som gør, at de ikke kan tage de ledige ind, fordi der er mange virksomheder om buddet.

4.1.3 En branches image har betydning for matchning

I denne undersøgelse tegner der sig et billede af, at karakteren af efterspørgslen og muligheden for at substituere i brancher og virksomheder, som står i en mangelsituation, afhænger af branchespecifikke faktorer som fx attraktive arbejdsvilkår.

Life Science-branchen er ifølge interviewpersonerne en attraktiv branche for ledige at arbejde i som ufaglært, hvilket også medfører, at branchen langt hen ad vejen selv kan rekruttere medarbejdere. Medarbejderne med tilknytning til rekrutteringssamarbejdet i Life Science-casen oplever alligevel, at flere virksomheder henvender sig med et rekrutteringsbehov, hvilket skyldes, at Life Science-industrien er i rivende vækst.

I praksis oplever medarbejderne således ikke problemer med at tiltrække substitutionsarbejdskraft, fordi branchen er attraktiv for ledige. Problematikken ligger nærmere i, at jobcentermedarbejderne i nogle tilfælde oplever et mismatch mellem det store rekrutteringsbehov, som nogle Life Science-virksomheder henvender sig med, og den lille mængde opkvalificerede ledige, som virksomhederne efterfølgende ansætter. Dette mismatch mellem virksomheders udtrykte behov og manglende ansættelser af opkvalificerede ledige kan optræde som en barriere for, at rekrutteringssamarbejdet lykkes med matchningsarbejdet.

I modsætning hertil slås SOSU-området ifølge interviewpersonerne med et dårligt ry, hvilket interviewpersonerne og de kommunale arbejdsgivere har kunnet mærke gennem en stor mangel på elever i kommunen. Her har problematikken således ikke været, at branchen ikke aftager de ledige, men derimod en mangel på folk, som vil arbejde inden for området.

I SOSU-casen har de forsøgt at gøre området attraktivt ved at klæde medarbejdere i jobcenteret med borgerkontakt på til at sælge faget til ledige borgere, afholde praktik inden kursusopstart for ledige og tilbyde alle kursister, der gennemfører SOSU-forløbet, en ansættelsesaftale med voksenelevløn fra første skoledag. Disse greb har vist sig at være succesfulde i forhold til at imødekomme kommunens store efterspørgsel på elever, forstået på den måde, at kommunen ikke i samme grad har udfordringer med at rekruttere elever. Dette afspejler sig eksempelvis i, at størstedelen af de ledige, som har deltaget på SOSU-forløbet, er blevet ansat i kommunen efter endt forløb.

4.1.4 Ildsjæle og kontinuitet i samarbejdet kan være en akilleshæl

Caseanalyserne har vist, at et vigtigt element i succesfulde forløb er, at indsatserne drives af erfarne folk, som typisk går et ekstra skridt for at få enderne til at mødes.

Medarbejderne, som driver projekterne, har typisk været tilknyttet helt fra projekternes spæde start og har derigennem fået et godt kendskab til arbejdsgangene og ikke mindst opbygget tillidsfulde relationer med samarbejdende aktører.

Vigtigheden af disse medarbejdere kommer til udtryk i casene, hvor flere af interviewpersonerne giver udtryk for, at det tætte relationsarbejde er en af kerneårsagerne til, at de lykkes med den konkrete indsats.

Så selvom man i hvert samarbejde som oftest har en klar model eller struktur for arbejdsgangen, kan indsatserne alligevel være sårbare over for udskiftning i medarbejderstaben, b.la. fordi det relationsmæssige bånd til samarbejdspartnere risikerer at gå tabt.

4.2 Redskaberne

Ud over særlige opmærksomhedspunkter, så har kortlægningen af de tværkommunale rekrutteringssamarbejder og caseanalyserne vist, at der på tværs anvendes nogle redskaber, som af interviewpersonerne anses som afgørende for at lykkes med at levere substitutionsarbejdskraft til mangelområderne.

- **En håndholdt indsats** anses som afgørende, og med det menes, at man som jobkonsulent i et rekrutteringssamarbejde har en tæt personlig kontakt og relation til virksomhed, uddannelsesinstitution, ledig og andre relevante aktører igennem hele matchningsprocessen. Den håndholdte indsats understøttes bedst ved, at ét tovholderjobcenter har projektlederrollen for et forløb.
- **Politisk og ressourcemæssig opbakning** fremhæves som afgørende elementer i samarbejdet om at imødekomme virksomhedernes arbejdskraft efterspørgsel. I materialet afspejler den politiske og ressourcemæssige opbakning sig fx igennem etablering og finansiering af et sekretariat eller arbejdende team, som understøtter rekrutteringssamarbejdets funktioner, samt ved at prioritere medarbejderressourcer til at indgå i rekrutteringssamarbejdet. Jo flere medarbejderressourcer, jo bedre vilkår er der også for at deltage aktivt i samarbejdet og for at understøtte den håndholdte matchningsproces.
- **Overblik over det lokale og regionale arbejdsmarked** i forhold til efterspørgslen af arbejdskraft. Overblikket kan bedst skaffes ved en tæt personlig kontakt med virksomheder, A-kasser, jobcentre, fagforeninger og det regionale arbejdsmarkedskontor. De andre kilder, der findes som fx STARs rekrutteringssurvey, kan lokalt opleves som forældede, så snart surveyen offentliggøres, fordi surveyen er bagudrettet.
- **Dialog og samarbejde** mellem samtlige samarbejdspartnere i et forløb typisk mellem virksomhed, tovholderjobcenter fra rekrutteringssamarbejdet og lokal uddannelsesudbyder sikrer sammenhæng i forløbet, der slutteligt understøtter den ledige i en potentiel ansættelse og virksomheden en medarbejder. Den personlige relation mindsker ligeledes risikoen for, at virksomheden ikke ansætter nogle af de opkvalificerede ledige. Virksomhederne er mere tilbøjelige til at forpligte sig, når der er tale om et tæt personligt samarbejde, og når de tidligere har god erfaring med at samarbejde med det bemeldte rekrutteringssamarbejde.
- **Informationsmøder** findes i forskellige udformninger, men fælles er, at det ofte er rekrutteringssamarbejdet, der står som arrangør og tovholder på sådanne arrangementer. Formålet med informationsmøder er typisk, at den ledige kan møde virksomheder inden for den valgte branche og den lokale uddannelsesudbyder, som fortæller om indholdet på kurset. Virksomhederne kan møde de ledige og får indblik i de kvalifikationer, som de ledige modtager på opkvalificeringsforløbet. Den lokale uddannelsesudbyder kan møde både den ledige og virksomheden og ad den vej få indblik i kvalifikationsbehovene. I materialet er der et par eksempler på, at der også er blevet afholdt informationsmøde for alle jobcentermedarbejdere med

borgerkontakt om en bestemt branche eller virksomheds behov for på den måde at gøre opmærksom på en mangelsituation.

- **Besøg på og af virksomheder under uddannelsesforløb** skaber rammer for, at virksomhed og ledig mødes til en kort snak, og virksomheden kan få indblik i den lediges kvalifikationer.
- **Screening** af de ledige er et redskab, som fremhæves i alle forløb. Screening foregår ofte ad flere gange og skal sikre, at de ledige ved, hvad de går ind til fx viden om en branches arbejdsvilkår som omfatter treholds-skift. Screeningerne udføres for det første for at mindske sandsynligheden for fejlmatch. For det andet for at medarbejdere med tilknytning til rekrutteringssamarbejdet bevarer en troværdighed over for virksomheden ved at sende ledige, der opfylder virksomhedens krav.
- **Virksomhedspraktik** i forbindelse med opkvalificeringsforløbet eller som en screening, der blot foregår på virksomheden, er et ofte brugt redskab. Interviewpersonerne mener dog, at virksomhedspraktik helst kun skal anvendes som et redskab, hvis der er tale om en efterfølgende ansættelsesgaranti.
- **Opfølgning** af den lediges progression ses som en del af den håndholdte indsats. Medarbejdere med tilknytning til rekrutteringssamarbejdet følger de ledige tæt, både når de er i uddannelsesforløb, og indtil de er blevet ansat. På den måde understøtter de, at de ressourcer, der er puttet i den enkelte ledige, også bliver anvendt på arbejdsmarkedet.

5 Analyse af rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) gennemfører løbende en survey, hvis formål er at belyse virksomhedernes behov for rekruttering af medarbejdere på det danske arbejdsmarked. Analysen i denne undersøgelse baserer sig på data fra STARs rekrutteringssurvey (STAR, 2020b).

5.1 Rekrutteringssurveyen

Surveyen er en stikprøveundersøgelse, hvor udvalgte virksomheder kontaktes på baggrund af deres stillingsopslag. Resultaterne opregnes, vægtes og korrigeres, således at fordelingen af virksomhedernes rekrutteringsforsøg er repræsentative for det danske arbejdsmarked. Data i denne undersøgelse er baseret på stillingsopslag fra september 2021 til august 2023, da det var de seneste data, der var til rådighed på tidspunktet for analyserne. En mere detaljeret beskrivelse af metoden i rekrutteringssurveyen er angivet i kapitel 7.

De primære spørgsmål i rekrutteringssurveyen er, om stillingen i jobopslaget er blevet besat med en egnet kandidat, om stillingen ikke er blevet besat, eller om stillingen er blevet besat med en medarbejder uden de ønskede kvalifikationer.

En forgæves rekruttering er, når det enten ikke er lykkedes at besætte stillingen med en medarbejder, eller hvor stillingen er blevet besat med en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Den forgæves rekrutteringsrate er defineret som andelen af forgæves rekrutteringer ud af alle rekrutteringsforsøg.

Det primære mål i denne undersøgelse er at se på rekrutteringer, hvor det ikke er lykkedes at finde en medarbejder, og hvor stillingen således er ubesat. I rekrutteringssurveyen betegnes det som en forgæves rekruttering uden substitution. Den forgæves rekrutteringsrate uden substitution er defineret som andelen af ubesatte stillinger ud af alle rekrutteringsforsøg. Vi vil i dette kapitel hovedsagelig bruge betegnelsen forgæves rekruttering, når vi omtaler forgæves rekruttering uden substitution. I tabeller og figurer vil vi dog anvende betegnelsen forgæves rekruttering uden substitution for at undgå misforståelser.

Vi ser desuden på stillinger, der besættes med en medarbejder, der ikke har alle kvalifikationer. Substitutionsraten definerer vi som andel af stillinger, der besættes med en medarbejder, der mangler nogle af de ønskede kvalifikationer ud af alle rekrutteringsforsøg.

5.2 Stillingsbetegnelser

Stillingsbetegnelse i rekrutteringssurveyen er baseret på ESCO STAR, som er en dansk tilrettet version af ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) til at klassificere stillinger. Rekrutteringssurveyen afdækker ca. 900 stillingsbetegnelser. Stillingsbetegnelserne kategoriseres i 22 forskellige erhvervsgrupper (STAR, 2021b). STAR har desuden en opdeling af de 22 erhvervsgrupper i undererhvervsgrupper, som i alt består af 200 grupper. Vi har i analyserne opgjort resultaterne efter erhvervsgruppe, undererhvervsgruppe eller stillingsbetegnelse afhængig af, hvad der var mest relevant.

5.3 Forgæves rekrutteringsrate uden substitution

I det følgende ser vi andel af ubesatte stillinger, det vil sige den forgæves rekrutteringsrate, inden for erhvervsgrupper og stillingsbetegnelser. Vi har desuden opgjort den forgæves rekrutteringsrate i forhold til DISCO-hovedgrupper (DST, 2010).

I Tabel 5.1 ses de forgæves rekrutteringsrater uden substitution for hver af de 22 erhvervsgrupper. Erhvervsgruppen 'Træ, møbel, glas og keramik' har den højeste forgæves rekrutteringsrate på 31 %. Dette er dog også en meget lille erhvervsgruppe, idet der i perioden september 2021 til august 2023 blot var knap 1.900 rekrutteringsforsøg. De tre erhvervsgrupper med næsthøjest forgæves rekrutteringsrate er 'Bygge og anlæg', 'Jern, metal og auto' samt 'Sundhed og omsorg'. For de tre erhvervsgrupper er den forgæves rekrutteringsrate 20-21 %, hvilket betyder, at hvert femte rekrutteringsforsøg ender, uden at stillingen bliver besat. Disse tre erhvervsgrupper er samtidig relativt store og har generelt mange rekrutteringsforsøg. 'Sundhed og omsorg' er den erhvervsgruppe, der har næstflest rekrutteringsforsøg af alle erhvervsgrupper med 224.000 rekrutteringsforsøg over den 2-årige periode.

Tabel 5.1 **Forgæves rekrutteringsrate uden substitution fordelt efter erhvervsgrupper, september 2021 til august 2023. Procent og antal.**

Erhvervsgruppe	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution	Rekrutteringsforsøg
Træ, møbel, glas og keramik	31	1.857
Bygge og anlæg	21	112.527
Jern, metal og auto	20	74.217
Sundhed og omsorg	20	224.373
Vagt, sikkerhed og overvågning	19	18.535
Nærings- og nydelsesmiddel	18	6.821
Hotel og restauration	17	118.646
Elever	15	28.933
Landbrug, skovbrug og fiskeri	14	18.609
Pædagogisk og socialt arbejde	14	122.401
It og teleteknik	13	61.560
Transport- og maskinførerarbejde	12	113.990
Industriel produktion	11	36.535
Ledelse	11	44.200
Akademisk arbejde	10	160.580
Rengøring og ejendomsservice	9	141.613
Salg, indkøb og markedsføring	8	232.317
Kontor og administration	8	102.709
Undervisning og vejledning	7	41.810
Design og grafisk arbejde	6	5.029
Medie, kultur og idræt	4	7.630

Anm.: Flere af erhvervsgruppernes navne er forkortet for overskuelighedens skyld.

I Figur 5.1 er de forgæves rekrutteringsrater opdelt efter DISCO-hovedgrupper. DISCO er Danmarks Statistiks gruppering af stillingsbetegnelser i arbejdsfunktioner (DST, 2010). Hvor erhvervsgrupperne er opdelt efter faglighed, er DISCO-koderne i højere grad opdelt efter, hvilken type arbejder der udføres, det vil sige, at inddelingen baserer sig på medarbejdernes arbejdsfunktion. Det er dog to inddelinger, der minder om hinanden, men kan belyse emnet på to forskellige måder.

Den hovedarbejdsfunktion, der har den højeste forgæves rekrutteringsrate, er militært arbejde med 22 %. Militært arbejde er i Tabel 5.1 en del af erhvervsgruppen 'Vagt, sikkerhed og overvågning', der ligeledes har en relativt høj forgæves rekrutteringsrate.

'Håndværkspræget arbejde' har ligeledes en høj forgæves rekrutteringsrate på 21 %. Generelt har kontor og ledelsesarbejde samt arbejde, der kræver viden på højest kvalifikationsniveau, lavere forgæves rekrutteringsrater på 7-12 %.



Note: ¹ Stillingskategorierne er opdelt efter DISCO-koder i DISCO-hovedgruppen. Antal rekrutteringsforsøg: Militært arbejde 11.898; Håndværkspræget arbejde 147.328; Operatør-, monterings- og transportarbejde 75.917; Service- og salgsarbejde 413.373; Arbejde inden for landbrug mv. 8.973; Mellemhøjt kvalifikationsniveau 136.095; Højt kvalifikationsniveau 369.375; Andet manuelt arbejde 261.296; Ledelsesarbejde 22.827; Alm. kontor- og kundeservicearbejde 185.082.

Kilde: VIVE.

I Tabel 5.2 viser vi de enkelte stillingsbetegnelser med en forgæves rekrutteringsrate på over 30 %. Her ses det, at dørmænd er den enkelte stillingsbetegnelse med højest forgæves rekrutteringsrate på 78 %. Der har dog også været blot 100 rekrutteringsforsøg i perioden. I Tabel 5.2 er der generelt mange stillingsbetegnelser fra hånd-

værkerfag. Stillingsbetegnelser som 'Møbelsnedker', 'Brolægger', 'Rørlægger', 'VVS-montør', 'Kloakrørlægger', 'Murer', 'VVS-installatør' og 'Asfaltør' er blandt de stillingsbetegnelser med den højeste forgæves rekrutteringsrate.

Tabel 5.2 Antal rekrutteringsforsøg, stillinger ikke besat samt forgæves rekrutteringsrate uden substitution fordelt efter stillingsbetegnelser. Vist for stillingsbetegnelser med forgæves rekrutteringsrate over 30. september 2021 til august 2023. Antal og procent.

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Stillinger ikke besat	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution
Dørmand	100	79	78
Konditor	881	506	57
Blomsterbinder	183	103	56
Møbelsnedker	648	315	49
Brolægger	562	263	47
Frisør	1.925	882	46
Rørlægger	721	319	44
Operatør, fødevarer	376	161	43
Taxichauffør	1.646	698	42
Undervisningsassistent, naturvidenskab og teknik	250	104	42
VVS-montør	1.841	724	39
Karosserismed	694	264	38
Operatør, plastmager	193	73	38
IT-underviser	118	42	36
Dagplejer	10.491	3.748	36
Geotekniker	285	100	35
Skibsmontør	398	139	35
Produktchef	78	27	35
Industrimekaniker	281	94	34
Kloakrørlægger	1.162	391	34
Murer	5.919	1.953	33
Konstabel	2.381	781	33

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Stillinger ikke besat	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution
Industrioperatør, ikke uddannet	1.451	468	32
Tjenerelev	191	61	32
Serveringsmedarbejder	2.851	905	32
Jordbrugsteknolog	123	38	31
Ernæringsassistentelev	513	159	31
VVS-installatør	1.503	461	31
Automekaniker	9.861	3.017	31
Asfaltør	990	303	31
Revisor	1.785	543	30
Barista	130	39	30
Webmaster	163	49	30
Anlægsarbejder	553	164	30

I Tabel 5.2 er der flere stillingsbetegnelser, hvor der er relativt få rekrutteringsforsøg. For de enkelte virksomheder kan det være et problem, at der er en høj forgæves rekrutteringsrate i stillingsbetegnelser med få rekrutteringsforsøg. Der er andre stillingsbetegnelser, hvor rekrutteringen kan være et problem, fordi den omhandler mange rekrutteringsforsøg.

I Tabel 5.3 viser vi derfor den forgæves rekrutteringsrate for alle stillingsbetegnelser, der har haft over 10.000 rekrutteringsforsøg. Her er 'Dagplejer' den stillingsbetegnelse med den højeste forgæves rekrutteringsrate, idet 36 % af rekrutteringsforsøgene ender, uden at stillingen bliver besat. 'Social- og sundhedshjælper' samt 'Social- og sundhedsassistent' har forgæves rekrutteringsrater på 22-24 %. Begge stillingsbetegnelser har samtidigt høje rekrutteringsforsøg og er samtidig de to stillingsbetegnelser, hvor der er flest ubesatte stillinger.

Når vi sammenligner stillingsbetegnelserne med høj forgæves rekrutteringsrate (Tabel 5.3) og erhvervsgrupper med høj forgæves rekrutteringsrate (Tabel 5.1), så er der nogle erhvervsgrupper, der har få specifikke stillingsbetegnelser med høj forgæves rekrutteringsrate. Der er andre erhvervsgrupper, hvor det samlet er flere stillingsbetegnelser med forgæves rekruttering, der gør, at erhvervsgruppen har en høj forgæves rekrutteringsrate.

Således er der høj forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgruppen 'Sundhed og omsorg' (Tabel 5.1), og det er især stillingsbetegnelser som 'Social- og sundhedshjælper', 'Sygeplejerske', 'Social- og sundhedsassistent' samt 'Læge' (Tabel 5.3).

Der er høj forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgruppen 'Bygge og anlæg', men det er kun stillingsbetegnelsen 'Elektriker' og til dels 'Tømrer', der er blandt stillingsbetegnelserne med højeste forgæves rekrutteringsrate. Tilsvarende er der høj forgæves rekrutteringsrate inden for 'Jern og metal', og her er det kun 'stillingsbetegnelsen 'Mekaniker', der er blandt stillingsbetegnelserne med højest forgæves rekrutteringsrate.

Tabel 5.3 Antal rekrutteringsforsøg, stillinger ikke besat samt forgæves rekrutteringsrate uden substitution fordelt efter stillingsbetegnelser. Vist for stillingsbetegnelser med over 10.000 rekrutteringsforsøg. September 2021 til august 2023. Antal og procent.

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Stillinger ikke besat	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution
Dagplejer	10.491	3.748	36
Social- og sundhedshjælper	42.478	10.341	24
Sygeplejerske	31.317	7.390	24
Tjener	18.121	4.230	23
Social- og sundhedsassistent	79.192	17.093	22
Elektriker	35.558	7.668	22
Kok	35.853	7.282	20
Læge	11.928	2.297	19
Mekaniker	16.347	2.723	17
Ekspedient	11.713	1.916	16
Pædagog	53.328	8.599	16
Chauffør, fragt, distribution, blandet kørsel	33.446	5.209	16
Tømrer	17.486	2.596	15
Handicaphjælper	28.154	4.145	15
IT-konsulent	12.736	1.717	13
Call centermedarbejder	21.154	2.549	12
Assistent til salgssupport	18.685	2.235	12

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Stillinger ikke besat	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution
Pædagogmedhjælper	16.961	2.003	12
Programmør og systemudvikler	16.476	1.863	11
Køkkenmedhjælper	41.079	4.611	11
Bogholderi- og regnskabsassistent	14.398	1.612	11
Kontomedhjælper	35.215	3.416	10
Rengøringsassistent	108.700	10.182	9
Jurist	12.541	1.123	9
Butiksmedhjælper	17.063	1.462	9
Produktionsmedarbejder	19.539	1.673	9
Lager- og logistikmedarbejder	48.056	3.577	7
Servicetekniker, rengøring og ejendomsservice	15.039	1.095	7
Butiksassistent	60.112	4.073	7
Marketingmedarbejder	19.619	1.166	6
Folkeskolelærer	21.522	1.235	6
Kundeservicemedarbejder	52.951	2.140	4

5.3.1 Forgæves rekrutteringer uden substitution opgjort inden for Hotel, restauration, køkken og kantine

Der har været et ønske om specielt at se på den forgæves rekruttering inden for hotel og inden for restauration, hver for sig. Det er ikke så enkelt, da der inden for hoteldrift ofte også er drift af restaurant. Vi har derfor lavet en opdeling af erhvervsgruppen med hotel og restauration i forhold til undererhvervsgrupper.

Vi har set på de stillingsbetegnelser, der ligger under erhvervsgruppen 'Hotel, restauration, køkken, kantine' og tilføjet stillingsbetegnelser for elever og ledere, der er placeret i undererhvervsgrupper, der er relevante for Hotel og restauration mv. I Tabel 5.4 er antal rekrutteringsforsøg, stillinger ikke besat samt forgæves rekrutteringsrate uden substitution fordelt efter relevante stillingsbetegnelser inden for Hotel og restauration mv. Tabellen er opdelt efter undererhvervsgruppe.

Der er en høj forgæves rekrutteringsrate for alle tre typer af elever (22-32 %), Tabel 5.4. Den største gruppe, og dermed den stillingsbetegnelse med flest ledige stillinger, er kokkeelever med en forgæves rekrutteringsrate på 22 %.

Inden for undererhvervsgruppen 'Køkken- og kantinearbejde' er den højeste forgæves rekrutteringsrate inden for stillingsbetegnelserne 'Smørrebrødsjomfru' (27 %), 'Køkkenchef' (22 %) og 'Kok' (20 %). De stillingsbetegnelser, hvor der er flest ubesatte stillinger, er inden for 'Kok' og 'Køkkenmedhjælper'.

I undererhvervsgruppen 'Servering mv.' varierer den forgæves rekrutteringsrate fra 18 % for 'Bartender' til 32 % for 'Serveringsmedarbejder'. 'Tjener' er den stillingsbetegnelse, der har flest ubesatte stillinger. Den forgæves rekrutteringsrate for 'Tjener' er 23 %.

Inden for erhvervsgruppen 'Ledere' er der høj forgæves rekrutteringsrate for stillingsbetegnelserne 'Restaurantchef' og 'Souschef køkken' med henholdsvis 22 % og 19 %. Det er dog også stillingsbetegnelser med relativt få stillinger og dermed relativt få ledige job.

Tabel 5.4 Antal rekrutteringsforsøg, stillinger ikke besat samt forgæves rekrutteringsrate uden substitution fordelt efter erhvervsgruppe, undererhvervsgruppe og stillingsbetegnelse for stillinger relateret til Hotel, restauration, køkken og kantine.

Undererhvervsgruppe (200)	Erhvervsgruppe (22)	Stillingsbetegnelse (esco)	Rekrutteringsforsøg	Stilling ikke besat	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution
Hotel, restauration, køkken, kantine	Elever	Tjener elev	191	61	32
Hotel, restauration, køkken, kantine	Elever	Ernæringsass.-elev	513	159	31
Hotel, restauration, køkken, kantine	Elever	Kokkeelev	1990	443	22
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.*	Smørrebrødsjomfru	530	145	27
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.	Køkkenchef	2812	614	22
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.	Kok	35853	7282	20

Undererhvervsgruppe (200)	Erhvervsgruppe (22)	Stillingsbetegnelse (esco)	Rekrutteringsforsøg	Stilling ikke besat	Forgæves rekrutteringsrate uden substitution
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.	Delikatesse-assistent	678	106	16
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.	Opvasker	5670	785	14
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.	Køkken-medhjælper	41079	4611	11
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.	Cater	992	107	11
Køkken- og kantinearbejde	Hotel mv.	Café-medarbejder	666	9	1
Servering mv.	Hotel mv.	Serveringsmedarbejder	2851	905	32
Servering mv.	Hotel mv.	Barista	130	39	30
Servering mv.	Hotel mv.	Tjener	18121	4230	23
Servering mv.	Hotel mv.	Bartender	3577	661	18
Øvrigt hotel mv. [#]	Hotel mv.	Receptionist, hotel	4628	232	5
Øvrigt hotel mv.	Hotel mv.	Oldfrue	350	0	0
Kostforplejning på hospitaler mv. [§]	Hotel mv.	Økonoma	179	0	0
Hotel, køkken og restaurant	Ledelse	Restaurantchef	98	21	22
Hotel, køkken og restaurant	Ledelse	Souschef, køkken	329	63	19
Hotel, køkken og restaurant	Ledelse	Kantineleder	691	0	0

Note: *Erhvervsgruppen: Hotel, restauration, køkken, kantine. #Undererhvervsgruppen: Øvrigt hotel-, køkken- og husholdningsarbejde. §Undererhvervsgruppen: Kostforplejning på hospitaler og andre institutioner.

5.3.2 Forgæves rekrutteringer uden substitution opgjort på RAR-områder

De otte Regionale Arbejdsmarkedsråd (RAR) står bl.a. for at koordinere indsatsen rettet mod de dele af arbejdsmarkedet, hvor der er mangel på arbejdskraft (STAR De Regionale Arbejdsmarkedsråd). Rekrutteringssurveyens resultater opgøres derfor

også for hver af de otte RAR-områder. En oversigt over, hvilke kommuner der hører under de enkelte RAR-områder, er angivet på STARs hjemmeside.

I Tabel 5.5 er angivet den forgæves rekrutteringsrate for de 22 erhvervsgrupper opgjort på de otte RAR-områder. Vi har i tabellen også angivet den forgæves rekrutteringsrate for hele landet, Tabel 5.1. Sammenligningen mellem den forgæves rekrutteringsrate for hele landet skal dog foretages med forsigtighed. Det skyldes begrænsninger i data, når der opdeles på RAR-områder, idet der i nogle tilfælde er for få svar i et RAR-område til, at man kan udregne en værdi for rekrutteringsraten. De tomme felter i Tabel 5.5 angiver, at der er for få svar til, at man kan beregne en værdi. I rekrutteringsraten for hele landet er alle svar inkluderet i beregningerne. For erhvervsgrupperne med mange tomme celler skal sammenligningen derfor foretages med forsigtighed. Det gælder således for erhvervsgrupperne: 'Design, formgivning og grafisk arbejde', 'Nærings- og nydelsesmiddel' og til dels 'Medie, kultur, turisme, idræt og underholdning'. Desuden har data for RAR-området Bornholm også begrænsninger, da det kun er 2 af de 22 erhvervsgrupper, hvor der er nok svar til, at der kan beregnes en værdi.

I det følgende har vi set på, hvilke rekrutteringsproblemer der er inden for de forskellige RAR-områder. Det vil sige, at vi har set på, hvilke erhvervsgrupper i de enkelte RAR-områder der har markant større forgæves rekrutteringsrate end den tilsvarende forgæves rekrutteringsrate for hele landet. Vi har desuden set på, hvilke specifikke stillingsbetegnelser der har en høj forgæves rekrutteringsrate inden for de forskellige RAR-områder. I Bilagstabel 2.1 er angivet de fem stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate opgjort for hver af de otte RAR-områder. I Tabel 5.6 er angivet de fem stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate og mere end 1.000 rekrutteringsforsøg opgjort for hver af de otte RAR-områder. Det skal dog bemærkes, at der ikke behøver at være en sammenhæng mellem de fem stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate og de erhvervsgrupper, der har højest forgæves rekrutteringsrate inden for de enkelte RAR-områder.

Fyn og Syddjylland

Den forgæves rekrutteringsrate for de 22 erhvervsgrupper i RAR-områderne for både Fyn og Syddjylland er meget lig de forgæves rekrutteringsrater for de 22 erhvervsgrupper i hele landet, Tabel 5.5.

For RAR-området Fyn er de stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate: 'Mekaniker', 'Kok', 'Elektriker', 'Social- og sundhedsassistent' og 'Social- og sundhedshjælper', Tabel 5.6.

For RAR-området Sydjylland er der højest forgæves rekrutteringsrater inden for stillingsbetegnelserne: 'Klejnsmed', 'Anlægsgartner', 'Tjener', 'Speditør', 'Social- og sundhedsassistent', Tabel 5.6.

Bornholm

For RAR-området Bornholm er der begrænset data om den forgæves rekrutteringsrate for de 22 erhvervsgrupper. Bornholm har en højere forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgruppen 'Sundhed, omsorg og personlig pleje' i forhold til den forgæves rekrutteringsrate for hele landet.

På grund af databegrænsningerne er der således ikke nok svar inden for de enkelte stillingsbetegnelser, til at der kan beregnes værdier for den forgæves rekrutteringsrate, Tabel 5.6.

Hovedstaden

For RAR-området Hovedstaden er der en højere forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgruppen 'Industriel produktion' i forhold til den forgæves rekrutteringsrate for hele landet, Tabel 5.5.

De specifikke stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate i Hovedstaden er: 'VVS-montør', 'Automekaniker', 'Køkkenchef', 'Procesoperatør' og 'Social- og sundhedsassistentelev', Tabel 5.6.

Nordjylland

For RAR-området Nordjylland er der i forhold til hele landet en højere forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgruppen 'Transport, post, lager- og maskinførerarbejde' og specielt inden for erhvervsgruppen 'Pædagogisk, socialt og kirkeligt arbejde', Tabel 5.5.

Stillingsbetegnelserne med de højeste forgæves rekrutteringsrater i Nordjylland er: 'Dagplejer', 'Specialarbejder- jern og metal', 'Læge', 'Elektriker', 'Assistent til salgssupport', Tabel 5.6.

Sjælland

RAR-området Sjælland er det område, hvor der er flest erhvervsgrupper, hvor den forgæves rekrutteringsrate er højere end de tilsvarende rater for hele landet. I forhold til hele landet er der højere forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgrupperne 'Landbrug, skovbrug, gartneri, fiskeri og dyrepleje', 'Sundhed, omsorg og

personlig pleje' og især inden for erhvervsgrupperne 'Vagt, sikkerhed og overvågning', 'Bygge og anlæg' samt 'Hotel, restauration, køkken, kantine', Tabel 5.5.

De specifikke stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate inden for RAR-området Sjælland er: 'Murer', 'Automekaniker', 'Elektriker', 'Tjener' og 'Kok', Tabel 5.6.

Vestjylland

For RAR-området Vestjylland er der i forhold til hele landet en højere forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgruppen 'Jern, metal og auto' (Tabel 5.5), og de specifikke stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate er: 'Kok', 'Social- og sundhedshjælper', 'Social- og sundhedsassistent', 'Elektriker og Maskinfører'. Dette er stillingsbetegnelser, som også har høj forgæves rekrutteringsrate baseret på tallene for hele landet, Tabel 5.3.

Østjylland

For RAR-området Østjylland er der i forhold til hele landet en højere forgæves rekrutteringsrate inden for erhvervsgruppen 'Elever' og til dels inden for erhvervsgruppen 'Medie, kultur, turisme, idræt og underholdning'. Det skal dog bemærkes, at der inden for erhvervsgruppen 'Medie, kultur, turisme, idræt og underholdning' er flere RAR-områder, hvor der er for få svar til at beregne den forgæves rekrutteringsrate, hvorfor sammenligningen skal foretages med forsigtighed, Tabel 5.6.

De specifikke stillingsbetegnelse med højeste forgæves rekrutteringsrate i Østjylland er: 'Maskinfører', 'Dagplejer', 'Automekaniker', 'Social- og sundhedsassistent-elev' og 'Tjener'.

Samlet for RAR-områderne

Der er således både forskelle og ligheder i den forgæves rekruttering på tværs af RAR-områderne. Helt overordnet set er der mange erhvervsgrupper, hvor den forgæves rekrutteringsrate er nogenlunde den samme på tværs af RAR-områderne, om end der også er enkelte RAR-områder, der afviger inden for de specifikke erhvervsgrupper, Tabel 5.5.

Derimod er det lidt forskelligt, hvilke stillingsbetegnelser der har en høj forgæves rekrutteringsrate på tværs af RAR-områderne.

Tabel 5.5 Forgæves rekrutteringsrate uden substitution fordelt efter erhvervsgrupper. Særskilt for de 8 RAR-områder. September 2021 til august 2023. Procent.

	RAR Bornholm	RAR Fyn	RAR Hovedstaden	RAR Nordjylland	RAR Sjælland	RAR Syddjylland	RAR Vestjylland	RAR Østjylland	Hele landet
Akademisk arbejde		10	10	12	13	14	11	9	10
Bygge og anlæg		18	21	22	30	23	19	18	21
Design, formgivning og grafisk arbejde			3					5	6
Elever		16	14	5	17	15	11	21	15
Hotel, restauration, køkken, kantine		17	16	14	24	14	14	15	17
Industriel produktion		7	16	8	15	12	14	6	11
It og teleteknik		7	15	3	13	16		8	13
Jern, metal og auto		20	22	17	24	18	28	16	20
Kontor, administration, regnskab og finans		8	8	10	7	11	5	7	8
Landbrug, skovbrug, gartneri, fiskeri og dyrepleje			17	13	19	18	9	4	14
Ledelse		9	11	11	11	11	9	11	11
Medie, kultur, turisme, idræt og underholdning		6	2		5	0		8	4
Nærings- og nydelsesmiddel			13	9				14	18
Pædagogisk, socialt og kirkeligt arbejde		10	17	23	10	10	5	13	14
Rengøring, ejendoms-service og renovation		11	8	9	13	12	4	7	9
Salg, indkøb og markedsføring	11	8	9	8	10	9	7	6	8
Sundhed, omsorg og personlig pleje	24	15	21	13	24	20	21	18	20
Transport, post, lager- og maskinførerarbejde		8	11	16	15	10	12	12	12
Undervisning og vejledning		3	8	4	7	11	6	6	7
Vagt, sikkerhed og overvågning		0	16	24	40	0		18	19

Anm.: Hvis der ikke er noget tal i cellen, er det udtryk for, at der ikke er nok jobopslag i surveyen. Hvis tallet er 0, er alle stillinger besat.

Tabel 5.6 Stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate og mere end 1.000 rekrutteringsforsøg særskilt for RAR-områder. Antal rekrutteringsforsøg, antal ubesatte stillinger og forgæves rekrutteringsrate i procent. September 2021 til august 2023. Antal og procent.

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Antal ubesatte stillinger	Forgæves rekrutteringsrate
Fyn			
Mekaniker	1.536	401	26
Kok	3.089	671	22
Elektriker	3.858	793	21
Social- og sundhedsassistent	6.977	1.308	19
Social- og sundhedshjælper	3.615	629	17
Hovedstaden			
VVS-montør	1.144	563	49
Automekaniker	1.730	833	48
Køkkenchef	1.505	564	38
Procesoperatør	1.305	455	35
Social- og sundhedsassistent-elev	1.020	327	32
Nordjylland			
Dagplejer	3.997	2.287	57
Specialarbejder, jern og metal	1.146	386	34
Læge	1.420	408	29
Elektriker	6.034	1.422	24
Assistent til salgssupport	1.011	193	19
Sjælland			
Murer	1.756	749	43
Automekaniker	2.040	781	38
Elektriker	4.893	1.834	37
Tjener	2.720	885	33
Kok	4.168	1.354	32
Syddjylland			
Klejnsmed	1.509	506	34
Anlægsgartner	1.001	334	33

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Antal ubesatte stillinger	Forgæves rekrutteringsrate
Tjener	1.939	582	30
Speditør	1.201	359	30
Social- og sundhedsassistent	9.230	2.468	27
Vestjylland			
Kok	1.010	346	34
Social- og sundhedshjælper	2.212	543	25
Social- og sundhedsassistent	3.491	850	24
Elektriker	2.945	534	18
Maskinfører	1.591	273	17
Østjylland			
Maskinfører	1.754	713	41
Dagplejer	3.697	1.405	38
Automekaniker	1.749	623	36
Social- og sundhedsassistent-elev	1.108	385	35
Tjener	3.072	708	23

5.4 Substitutionsarbejdskraft

I dette afsnit undersøger vi, hvad der kendetegner stillinger, hvor virksomhederne angiver, at stillingen er blevet besat, men med en anden medarbejderprofil end den ønskede. Andelen af stillinger, der besættes med en anden profil end den ønskede ud af alle rekrutteringsforsøg, kalder vi substitutionsraten. Vi viser, hvilke kompetencer medarbejderne mangler, hvis stillingen er besat af en anden profil. Vi ser ligeledes på, hvordan substitutionsraten varierer på tværs af de otte RAR-områder.

Substitutionsraten fordelt på de 22 erhvervsgrupper er angivet i Tabel 5.7. Vi har i tabellen medtaget den forgæves rekrutteringsrate for erhvervsgrupperne fra Tabel 5.1.

Erhvervsgruppen 'Træ, møbel, glas og keramik' har den højeste substitutionsrate på 20 % og er desuden karakteriseret ved, at det er den erhvervsgruppe med højeste forgæves rekrutteringsrate (31 %), Tabel 5.7. Det betyder, at det er den erhvervsgruppe, hvor man har den mindste rate af succesfulde rekrutteringer, og det er

således en erhvervsgruppe, hvor virksomhederne har svært ved at finde kandidater med den rigtige profil.

Der er også andre erhvervsgrupper, som både har en høj substitutionsrate og en høj forgæves rekrutteringsrate. Det gælder eksempelvis erhvervsgrupperne 'Bygge og anlæg', 'Jern, metal og auto' samt 'Hotel og restauration', Tabel 5.7.

Erhvervsgrupperne 'Industriel produktion', 'Landbrug, skovbrug og fiskeri' samt 'Rengøring, ejendomsservice og renovation' har ligeledes høje substitutionsrater på henholdsvis 20 %, 18 % og 16 %, Tabel 5.7. Disse erhvervsgrupper har dog en relativ lav forgæves rekrutteringsrate, og virksomheder inden for disse erhvervsgrupper kan således besætte ledige stillinger, selvom kandidaterne ikke opfylder alle de ønskede kvalifikationer.

Inden for erhvervsgruppen 'Sundhed, omsorg og personlig pleje' er der en relativt lav substitutionsrate (10 %), men en høj forgæves rekrutteringsrate (20 %). Det er således en erhvervsgruppe, hvor det i mindre grad er muligt at substituere arbejdskraft, hvis kandidaterne ikke har alle de ønskede kvalifikationer.

Der er således ikke nødvendigvis sammenhæng mellem den forgæves rekrutteringsrate og substitutionsraten. Det vil typisk være muligt at substituere arbejdskraft inden for erhvervsgrupper, hvor der er en høj andel af ufaglært arbejdskraft, som fx inden for landbrug, mens det er sværere at substituere arbejdskraft, hvis det kræver høj grad af uddannelse, som fx inden for sundhedsvæsenet.

Tabel 5.7 Andel stillinger besat med en anden profil end den ønskede, fordelt efter erhvervsgrupper. September 2021 til august 2023. Procent og antal.

Erhvervsgruppe	Substitutionsrate	Forgæves rekruttering uden substitution	Rekrutteringsforsøg
Træ, møbel, glas og keramik	20	31	1.857
Industriel produktion	20	11	36.535
Landbrug, skovbrug og fiskeri	18	14	18.609
Rengøring, ejendomsservice og renovation	16	9	141.613
Jern, metal og auto	16	20	74.217
Hotel, restauration, køkken, kantine	15	17	118.646
Bygge og anlæg	15	21	112.527

Erhvervsgruppe	Substitutionsrate	Forgæves rekruttering uden substitution	Rekrutteringsforsøg
Salg, indkøb og markedsføring	14	8	232.317
Transport, post, lager- og maskinførerarbejde	14	12	113.990
Nærings- og nydelsesmiddel	14	18	6.821
Vagt, sikkerhed og overvågning	13	19	18.535
Kontor, administration, regnskab og finans	11	8	102.709
Pædagogisk, socialt og kirkeligt arbejde	11	14	122.401
Design, formgivning og grafisk arbejde	11	6	5.029
It og teleteknik	11	13	61.560
Sundhed, omsorg og personlig pleje	10	20	224.373
Undervisning og vejledning	9	7	41.810
Elever	9	15	28.933
Ledelse	8	11	44.200
Akademisk arbejde	8	10	160.580
Medie, kultur, turisme, idræt og underholdning	5	4	7.630

Anm.: Flere af erhvervsgruppernes navne er forkortet for overskuelighedens skyld.

5.4.1 Substitutionsrate og manglende kvalifikationer

I det følgende undersøger vi, hvilke kvalifikationer medarbejderne mangler, når virksomhederne har måttet ansætte en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kvalifikationer.

Figur 5.2 viser, hvilke kvalifikationer, virksomhederne angiver, at medarbejderen mangler, hvis stillingen er blevet besat, men af en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Figuren er vist for de fire erhvervsgrupper med den højeste substitutionsrate.⁶ De manglende kvalifikationer skal ses i sammenhæng med

⁶ Erhvervsgruppen Træ, møbel, glas og keramik har en højere substitutionsrate end de fire viste grupper, se Tabel 5.7. Dette er dog en meget lille erhvervsgruppe, hvor der udbydes få stillinger, og er derfor ikke vist her.

substitutionsraten, Tabel 5.7. Substitutionsraten for de fire erhvervsgrupper varierer mellem 16-20 %.

Generelt er der to kvalifikationer, som virksomhederne angiver, at de ansatte mangler: relevant erhvervs erfaring og særlige faglige kvalifikationer. For de fire erhvervsgrupper angiver 38-56 % af virksomhederne, at de ansatte, der ikke havde alle de ønskede kvalifikationer, mangler relevant erhvervs erfaring.

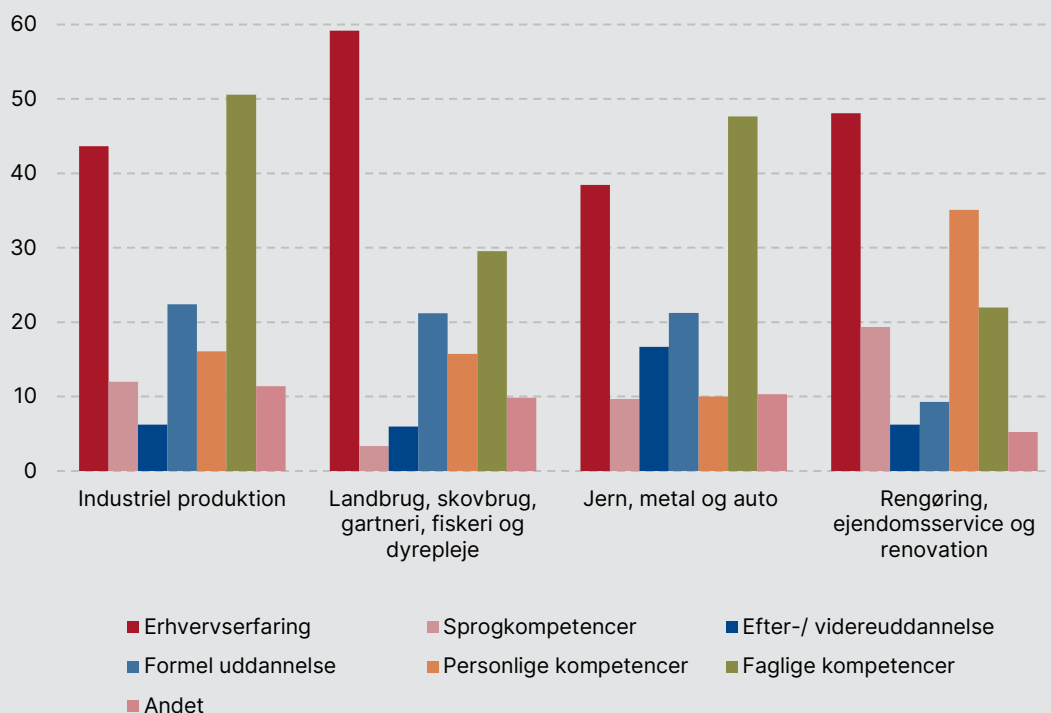
I forhold til manglende særlige faglige kvalifikationer er der variation mellem erhvervsgrupperne. Inden for 'Industriel produktion' mener 51 % af virksomhederne, at de ansatte mangler særlige faglige kvalifikationer. Det gør sig gældende for 22 % inden for 'Rengøring, ejendomsservice og renovation'.

Inden for erhvervsgruppen 'Rengøring, ejendomsservice og renovation' er der 35 % af virksomhederne, der angiver, at de ansatte mangler bestemte personlige eller sociale kvalifikationer, ligesom 19 % af virksomhederne inden for denne erhvervsgruppe angiver, at medarbejderne mangler sprogkompetencer.

Manglende formel uddannelse varierer fra 22 % inden for 'Industriel produktion' til 9 % inden for 'Rengøring, ejendomsservice og renovation', mens manglende kvalifikationer i form af efter- og videreuddannelse er størst inden for 'Jern, metal og auto' med 17 %.

Figur 5.2 Manglende kvalifikationer i stillinger, der er besat med anden profil end ønsket for de fire erhvervsgrupper med højest substitutionsrate¹.

Hvilke kvalifikationer manglede den person, som blev ansat, og hvor stillingen blev besat med en anden profil end ønsket. September 2021 til august 2023. Procent.



Anm.: De virksomheder, som angiver, at de har besat stillingen med en person, som ikke har de ønskede kvalifikationer, er blevet bedt om at svare på, hvorfor personen ikke havde de ønskede kvalifikationer. Der er mulighed for at svare flere begrundelser, hvorfor kvalifikationer ikke summerer til 100 for de enkelte erhvervsgrupper.

Note: ¹ Erhvervsgruppen Træ, møbel, glas og keramik har en højere substitutionsandel end de fire viste grupper, se Tabel 5.7. Dette er dog en meget lille erhvervsgruppe, hvor der udbydes få stillinger, og er derfor ikke vist her.

Kilde: VIVE.

I Figur 5.3 viser vi tilsvarende data som i Figur 5.2, men for de fire erhvervsgrupper med den laveste substitutionsrate.⁷ I figuren viser vi, hvilke kvalifikationer, virksomhederne angiver, at medarbejderen mangler, hvis stillingen er blevet besat af en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Substitutionsraten varierer mellem 8-9 %.

⁷ Erhvervsgruppen medie, kultur, turisme, idræt og underholdning har en lavere substitutionsrate end de fire viste grupper, se Tabel 5.7. Dette er dog en meget lille erhvervsgruppe, hvor der udbydes få stillinger, og er derfor ikke vist her.

Erhvervsgruppen 'Elever' er speciel i forhold til manglende kvalifikationer. Det kan virke som et paradoks, at 41 % af virksomhederne angiver, at eleverne ikke har relevant erhvervs erfaring, og at 31 % af eleverne ikke har en formel uddannelse. Formel uddannelse og relevant erhvervs erfaring er netop det, eleverne skal opnå i løbet af elevtiden. Det kan være svært at tolke, hvad virksomhederne svarer på, når de bliver spurgt til elevernes manglende kvalifikationer. I det følgende har vi derfor set på de tre øvrige erhvervsgrupper.

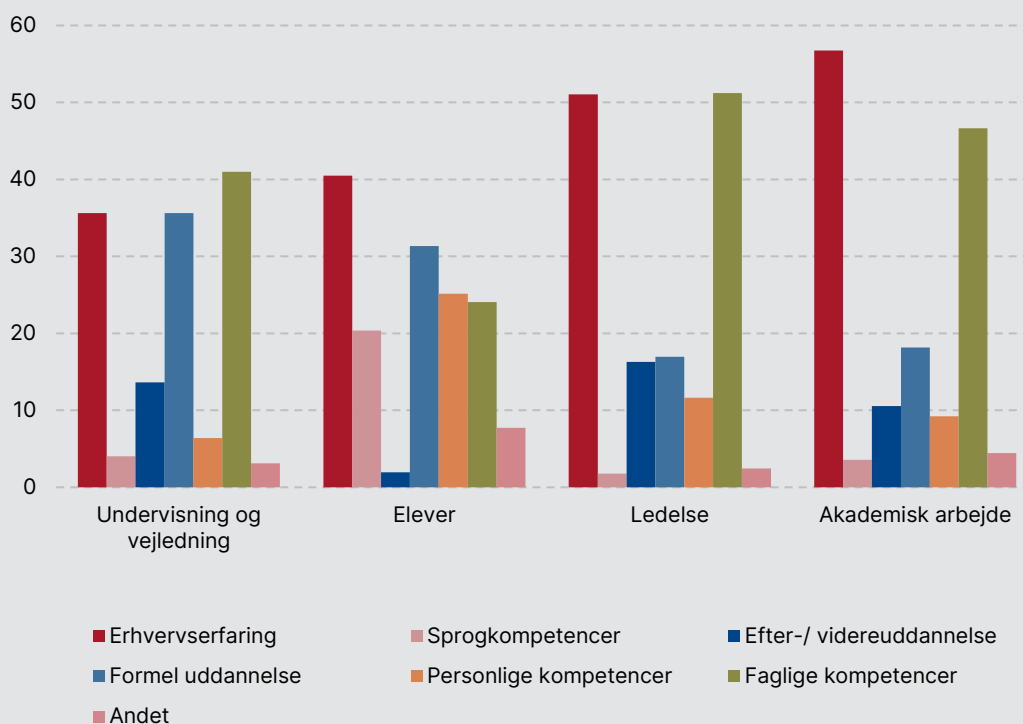
Virksomhederne inden for erhvervsgrupperne med lavest substitutionsrate angiver, ligesom virksomhederne med højest substitutionsrate, at det særligt er relevant erhvervs erfaring og særlige faglige kvalifikationer, de ansatte mangler, når de ansætter en medarbejder, der ikke opfylder alle ønskede kvalifikationer. Derudover angiver en del af virksomhederne inden for erhvervsgrupperne med lav substitutionsrate, at medarbejderne mangler formel uddannelse.

Manglende relevant erhvervs erfaring hos de ansatte angives af 36-57 % af virksomhederne inden for erhvervsgrupperne med lavest substitutionsrate. Her er manglende erhvervs erfaring størst blandt virksomhederne i erhvervsgruppen 'Akademisk arbejde' (57 %) og mindst blandt virksomhederne i erhvervsgruppen 'Undervisning og vejledning' (36 %).

Manglende formel uddannelse hos medarbejderne varierer på tværs af de tre erhvervsgrupper fra 17 % blandt virksomhederne i erhvervsgruppen 'Ledelse' til 36 % inden for 'Undervisning og vejledning'. Manglende efter- og videreuddannelse blandt medarbejderne er nogenlunde det samme blandt virksomhederne i de tre erhvervsgrupper (11-16 %).

Figur 5.3 Manglende kvalifikationer i stillinger, der er besat med anden profil end ønsket for de fire erhvervsgrupper med lavest substitutionsprocent.¹

Hvilke kvalifikationer manglede den person, som blev ansat, og hvor stillingen blev besat med en anden profil end ønsket. September 2021 til august 2023. Procent.



Anm.: De virksomheder, som angiver, at de har besat stillingen med en person, som ikke har de ønskede kvalifikationer, er blevet bedt om at svare på, hvorfor personen ikke havde de ønskede kvalifikationer. Der er mulighed for at svare flere begrundelser, hvorfor kvalifikationer ikke summerer til 100 for de enkelte erhvervsgrupper.

Note: ¹ Erhvervsgruppen Medie, kultur, turisme, idræt og underholdning har en lavere substitutionsandel end de fire viste grupper, se Tabel 5.7. Dette er dog en meget lille erhvervsgruppe, hvor der udbydes få stillinger, og er derfor ikke vist her.

Kilde: VIVE.

5.4.2 Substitutionsarbejdskraft og manglende kvalifikationer på tværs af RAR-områderne

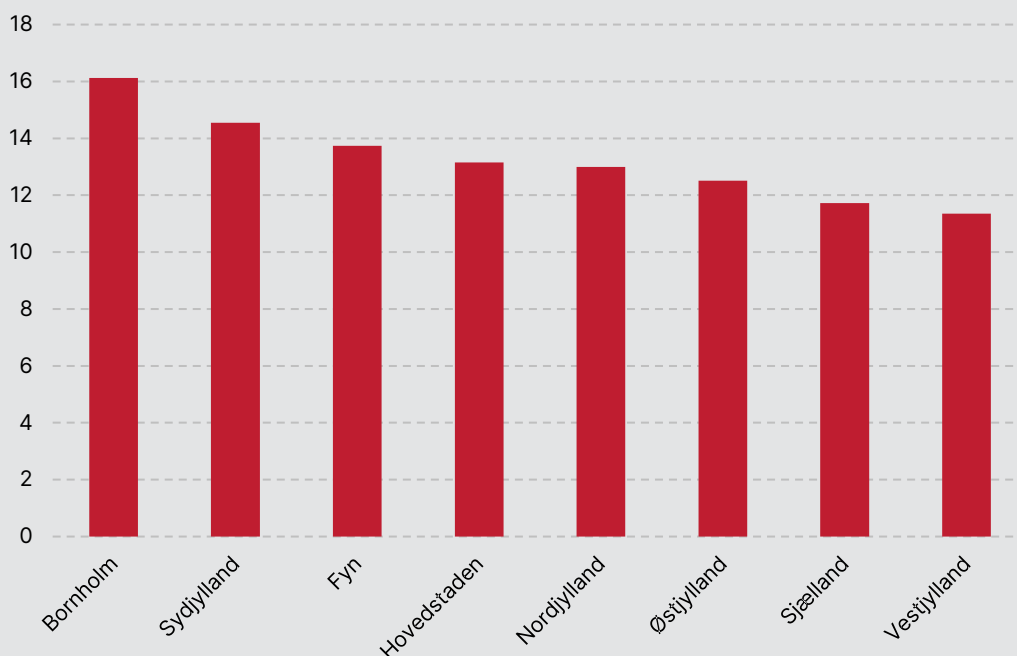
I det følgende ser vi på de manglende kvalifikationer i stillinger, der er besat med anden profil end ønsket for de otte RAR-områder.

I Figur 5.4 er angivet andel af stillinger, der bliver besat med en andel profil end den ønskede opdelt efter RAR-område. Andel af stillinger, der bliver besat med en

medarbejder, der ikke har alle de ønskede kvalifikationer, varierer fra 11 % i Vestjylland til 16 % på Bornholm.

Figur 5.4 Andel stillinger besat med en anden profil end den ønskede, fordelt efter RAR-områder.

September 2021 til august 2023. Procent.

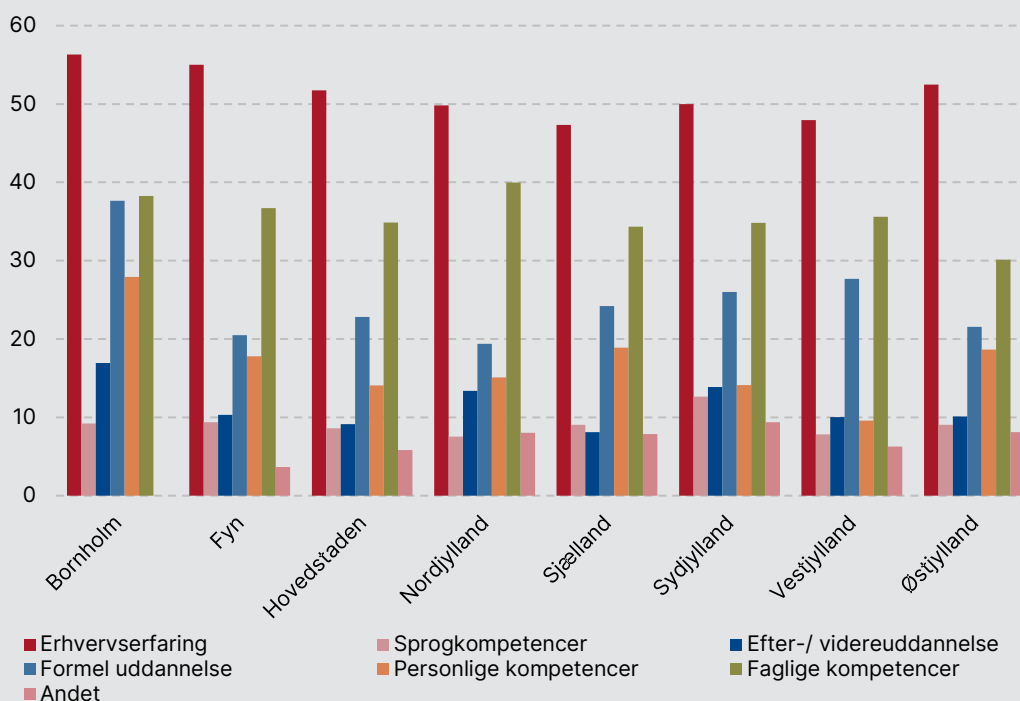


Kilde: VIVE.

I Figur 5.5 er vist de kvalifikationer, virksomhederne angiver, at medarbejderen mangler, hvis stillingen er blevet besat med en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Figuren er opgjort for de otte RAR-områder. Fordelingen af de manglende kvalifikationer er relativt ens på tværs af de otte RAR-områder, idet variationen for de enkelte kvalifikationer er inden for 10 %. Bornholm ligger dog højt på andelen af manglende kvalifikationer inden for flere af områderne. Således bliver der på Bornholm specielt ansat en lidt større andel af medarbejdere med manglende formel uddannelse, manglende relevant efter- og videreuddannelse samt manglende personlige kompetencer. Desuden lå Bornholm også generelt højt på andelen af virksomheder, der ansætter en medarbejder uden de ønskede kvalifikationer, Figur 5.4.

Figur 5.5 Manglende kvalifikationer i stillinger, der er besat med anden profil end ønsket, særskilt for de otte RAR-områder

Hvilke kvalifikationer manglede den person, som blev ansat, og hvor stillingen blev besat med en anden profil end ønsket. September 2021 til august 2023. Procent.



Anm.: De virksomheder, som angiver, at de har besat stillingen med en person, som ikke har de ønskede kvalifikationer, er blevet bedt om at svare på, hvorfor personen ikke havde de ønskede kvalifikationer. Der er mulighed for at svare flere begrundelser, hvorfor kvalifikationerne ikke summerer til 100 for de enkelte RAR-områder.

Kilde: VIVE.

5.4.3 Uddannelsesmæssig substitution

I dette afsnit fokuserer vi på de erhvervsgrupper, hvor virksomhederne angiver, at de medarbejdere, de ansætter, mangler relevant formel uddannelse.

I Tabel 5.8 er vist de erhvervsgrupper, hvor den største andel af virksomhederne angiver, at de har ansat en medarbejder, der ikke har den formelle uddannelse, som virksomheden efterspurgte.

Erhvervsgruppe 'Pædagogisk og socialt arbejde' er den erhvervsgruppe, hvor den højeste andel af ansatte mangler relevant formel uddannelse, hvis de ansatte ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Dette gælder for 54 % af virksomhederne, der

har ansat en medarbejder, der ikke har alle kvalifikationer. De øvrige erhvervsgrupper, hvor virksomhederne angiver, at de har ansat en medarbejder, der ikke har den formelle uddannelse, er: 'Sundhed, omsorg og personlig pleje' (44 %), 'Træ, møbel, glas og keramik' (42 %), 'Nærings- og nydelsesmiddel' (40 %), 'Undervisning og vejledning' (36 %) og 'Elever' (31 %).

Tabel 5.8 Andel stillinger, der er blevet besat af en profil, der manglede formel uddannelse i forhold til den substituerede arbejdskraft samt substitutionsrate og antal rekrutteringsforsøg. Opgjort efter erhvervsgrupper. Procent og antal.

Erhvervsgruppe	Andel stillinger med manglende formel uddannelse blandt den substituerede arbejdskraft	Substitutionsraten	Rekrutteringsforsøg
Pædagogisk, socialt og kirkeligt arbejde	54	11	122.401
Sundhed, omsorg og personlig pleje	44	10	224.373
Træ, møbel, glas og keramik	42	20	1.857
Nærings- og nydelsesmiddel	40	14	6.821
Undervisning og vejledning	36	9	41.810
Design, formgivning og grafisk arbejde	31	11	5.029
Elever	31	9	28.933
Hotel, restauration, køkken, kantine	28	15	118.646
Medie, kultur, turisme, idræt og underholdning	24	5	7.630
Industriel produktion	22	20	36.535
Landbrug, skovbrug og fiskeri	21	18	18.609
Jern, metal og auto	21	16	74.217
Kontor, administration, regnskab og finans	21	11	102.709
Vagt, sikkerhed og overvågning	20	13	18.535
Akademisk arbejde	18	8	160.580
Bygge og anlæg	17	15	112.527
Ledelse	17	8	44.200
Salg, indkøb og markedsføring	15	14	232.317

Erhvervsgruppe	Andel stillinger med manglende formel uddannelse blandt den substituerede arbejdskraft	Substitutionsraten	Rekrutteringsforsøg
Transport, post, lager- og maskinførerarbejde	12	14	113.990
It og teleteknik	12	11	61.560
Rengøring, ejendomsservice og renovation	9	16	141.613

Vi har desuden set på de specifikke stillingsbetegnelser, hvor virksomhederne angiver, at de har ansat en medarbejder uden den formelle uddannelse. I Tabel 5.9 er angivet andel af stillinger, der er blevet besat af en profil, der mangler formel uddannelse. Tabellen er opgjort for stillinger med mere end 10.000 rekrutteringsforsøg.

Andel af stillinger, hvor der ansættes en medarbejder med manglende formel uddannelse, er størst inden for stillingsbetegnelserne 'Dagplejer', 'Social- og sundhedsassistent', 'Social- og sundhedshjælper', 'Pædagog', 'Folkeskolelærer', 'Kok' og 'Mekaniker'. De stillingsbetegnelser, hvor virksomhederne har ansat en medarbejder med manglende formel uddannelse (Tabel 5.9), er i nogen grad også de stillingsbetegnelser, der har en høj forgæves rekrutteringsrate, Tabel 5.3. Det gælder fx for stillingsbetegnelser 'Dagplejer', 'Social- og sundhedshjælper', 'Mekaniker', 'Social- og sundhedsassistent' og 'Kok'.

Nogle stillingsbetegnelser, hvor uddannelsen er mere specialiseret, kan være svære at substituere uden den formelle uddannelse. Det gælder fx inden for stillingsbetegnelsen 'Læge', der har en relativt høj forgæves rekrutteringsrate, men en meget lav andel af stillinger, der bliver besat med en kandidat uden den formelle uddannelse. I disse specialiserede stillinger betyder manglende formel uddannelse formodentlig, at der fx stadig bliver ansat en læge, men at kandidaten ikke matcher alle de kvalifikationer, som efterspørges inden for fagområdet.

Tabel 5.9 Andel stillinger, der er blevet besat af en profil, der manglede formel uddannelse i forhold til den substituerede arbejdskraft samt substitutionsrate og antal rekrutteringsforsøg. Opgjort efter stillingsbetegnelse med mere end 10.000 rekrutteringsforsøg. Procent og antal.

Stillingsbetegnelse	Andel stillinger med manglende formel uddannelse blandt den substituerede arbejdskraft	Substitutionsraten	Rekrutteringsforsøg
Dagplejer	100	8	10.491
Social- og sundhedsassistent	68	8	79.192
Social- og sundhedshjælper	63	11	42.478
Pædagog	58	11	53.328
Folkeskolelærer	54	6	21.522
Kok	38	11	35.853
Mekaniker	32	18	16.347
Køkkenmedhjælper	27	18	41.079
Bogholderi- og regnskabsassistent	25	12	14.398
Kontormedhjælper	25	11	35.215
Butiksmedhjælper	20	17	17.063
Elektriker	17	16	35.558
Sygeplejerske	17	7	31.317
Produktionsmedarbejder	16	20	19.539
Butiksassistent	16	20	60.112
Ekspedient	16	15	11.713
Pædagogmedhjælper	16	10	16.961
Tjener	15	15	18.121
Call centermedarbejder	15	11	21.154
Marketingmedarbejder	15	11	19.619
Servicetekniker, rengøring og ejendomsservice	14	13	15.039
Lager- og logistikmedarbejder	13	12	48.056
Handicaphjælper	13	11	28.154
Chauffør, fragt, distribution, blandet kørsel	12	14	33.446
Kundeservicemedarbejder	12	12	52.951

Stillingsbetegnelse	Andel stillinger med manglende formel uddannelse blandt den substituerede arbejdskraft	Substitutionsraten	Rekrutteringsforsøg
Programmør og systemudvikler	12	11	16.476
Tømrer	11	15	17.486
Rengøringsassistent	9	17	108.700
Jurist	9	8	12.541
Assistent til salgssupport	9	8	18.685
Læge	8	3	11.928
IT-konsulent	7	14	12.736

Vi har desuden set på de erhvervsgrupper, der angiver, at de har ansat en medarbejder uden relevant efter- og videreuddannelse. Erhvervsgruppen 'Vagt, sikkerhed og overvågning' er den erhvervsgruppe, hvor den største andel af virksomheder har angivet, at de har ansat en medarbejder, der mangler efter- og videreuddannelse (23 %), Tabel 5.10. De øvrige erhvervsgrupper, hvor den største andel af virksomheder har ansat en medarbejder uden relevant efter- og videreuddannelse, er: 'Design, formgivning og grafisk arbejde' (19 %), 'Jern, metal og auto' (17 %), 'Ledelse' (16 %), 'Sundhed, omsorg og personlig pleje' (16 %) og 'Træ, møbel, glas og keramik' (16 %).

Det er således i højere grad relevant formel uddannelse (Tabel 5.8), end det er relevant efter- og videreuddannelse (Tabel 5.10), som virksomheder angiver, at medarbejderne mangler, når de ansætter en kandidat uden alle de ønskede kvalifikationer.

Tabel 5.10 Andel stillinger, der er blevet besat af en profil, der manglede efter- og videreuddannelse. Vist for de 6 erhvervsgrupper med den højeste andel besatte stillinger med manglende efter- og videreuddannelse. September 2021 til august 2023. Procent og antal.

Erhvervsgruppe	Manglende relevant efter- og videreuddannelse (Procent)	Substitutionsprocent	Rekrutteringsforsøg (Antal)
Vagt, sikkerhed og overvågning	23	13	18.535
Design, formgivning og grafisk arbejde	19	11	5.029
Jern, metal og auto	17	16	74.217
Ledelse	16	8	44.200
Sundhed, omsorg og personlig pleje	16	10	224.373
Træ, møbel, glas og keramik	16	20	1.857

5.5 Produktionsbegrænsninger

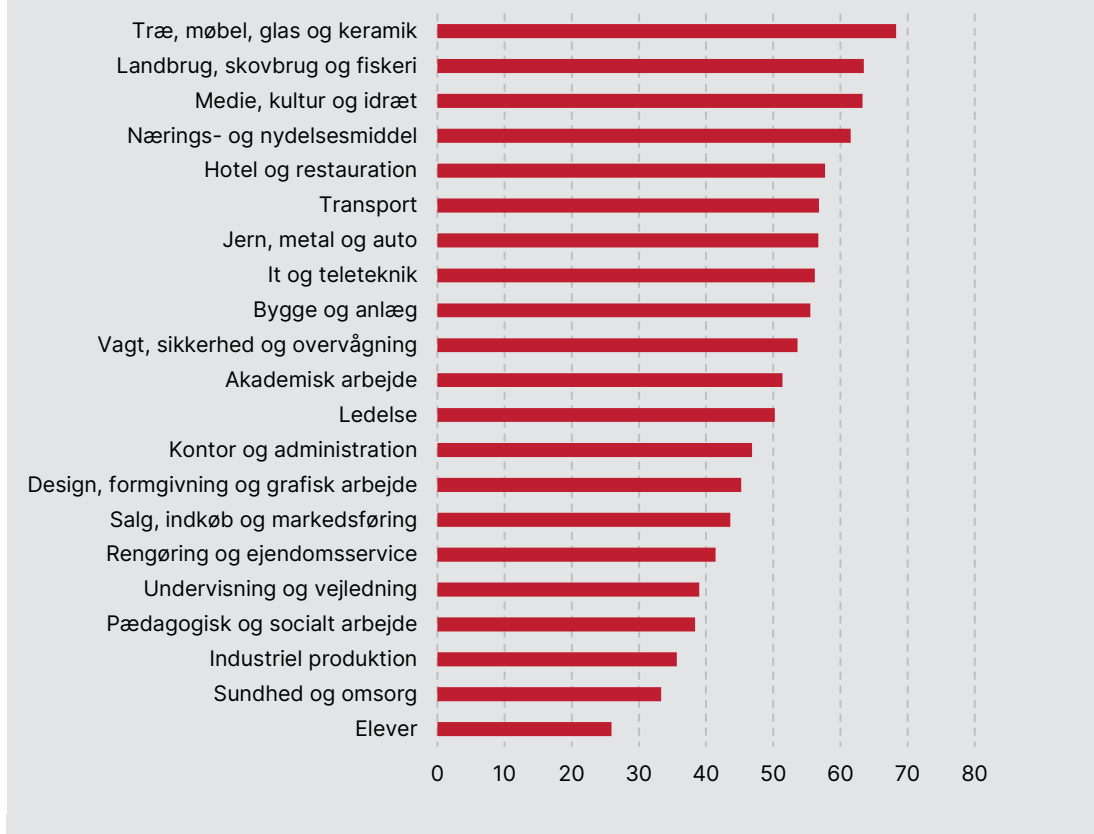
Det kan være problematisk for virksomheder og arbejdspladser, at de ikke kan få adgang til den arbejdskraft, de ønsker. I nogle tilfælde kan det endda betyde, at virksomhederne må sige nej til ordrer og opgaver og dermed oplever et produktionsstab. I dette afsnit undersøger vi derfor, hvor stor en andel af ubesatte stillinger der resulterer i produktionsbegrænsninger fordelt på erhvervsgrupper.

Når virksomhederne i rekrutteringssurveyen angiver, at de ikke fik besat en stilling, bliver de spurgt, om det har betydet, at virksomheden har opgivet ordrer, eller at der er arbejdsopgaver, som ikke bliver løst. I Figur 5.6 er andelen, der har svaret ja til dette, vist som andel af antal forgæves rekrutteringsforsøg, fordelt på de 22 erhvervsgrupper. Figuren viser dermed, hvor stor en andel af alle forgæves rekrutteringsforsøg der resulterer i produktionstab.

Erhvervsgrupperne 'Træ, møbel, glas og keramik', 'Landbrug, skovbrug og fiskeri', 'Medie, kultur og idræt' og 'Nærings- og nydelsesmiddel' har en høj andel af virksomheder, der oplever produktionsbegrænsninger i forhold til antallet af ubesatte stillinger, da mere end 60 % af de forgæves rekrutteringsforsøg resulterer i et produktionstab for virksomhederne.

Inden for en række service- og håndværksfag betyder manglende rekruttering ofte, at opgaver må afvises. Inden for erhvervsgrupperne 'Hotel og restauration', 'Transport', 'Jern, metal og auto' samt 'Bygge og anlæg' resulterer 55-58 % af de forgæves rekrutteringsforsøg i et produktionstab.

Figur 5.6 Virksomheder, der oplever produktionsbegrænsninger som andel af ubesatte stillinger, fordelt på erhvervsgrupper. Procent.



Kilde: VIVE.

I Figur 5.7 viser vi antallet af virksomheder, der svarer, at de har måttet opgive ordrer eller opgaver som følge af forgæves rekruttering som andel af alle rekrutteringsforsøg (til forskel for Figur 5.6, hvor vi viste det som andel af forgæves rekrutteringsforsøg). Denne figur viser dermed, hvor stor en andel af alle rekrutteringsforsøg der resulterer i produktionstab.

Erhvervsgruppen 'Træ, møbel, glas og keramik' skiller sig ud og har en høj andel af produktionsbegrænsninger i forhold til alle rekrutteringsforsøg, ligesom erhvervsgruppen også lå højt i forhold til forgæves rekrutteringsforsøg. Det er en meget lille erhvervsgruppe i forhold til de øvrige erhvervsgrupper. Erhvervsgruppen er karakteriseret ved, at det er den erhvervsgruppe med størst andel af forgæves rekrutteringsrate (Tabel 5.1), det er den erhvervsgruppe med højest substitutionsrate (Tabel 5.7), og det er samtidig en erhvervsgruppe, der har en stor andel af stillinger, der er besat

med en medarbejder uden formel uddannelse, Tabel 5.8. Det er således en erhvervsgruppe, hvor der er mangel på arbejdskraft og specielt kvalificeret arbejdskraft.

Inden for erhvervsgruppen 'Bygge og anlæg' samt 'Jern, metal og auto' resulterer 11-12 % af alle rekrutteringsforsøg i produktionstab. For 'Vagt, sikkerhed og overvågning', 'Hotel og restauration' samt 'Landbrug, skovbrug og fiskeri' ender 9-10 % af alle rekrutteringsforsøg med produktionstab. Der er således et relativt stort overlap mellem de erhvervsgrupper, hvor forgæves rekrutteringer resulterer i produktionstab, uanset om vi ser på andelen af alle rekrutteringsforsøg eller forgæves rekrutteringsforsøg.



Kilde: VIVE.

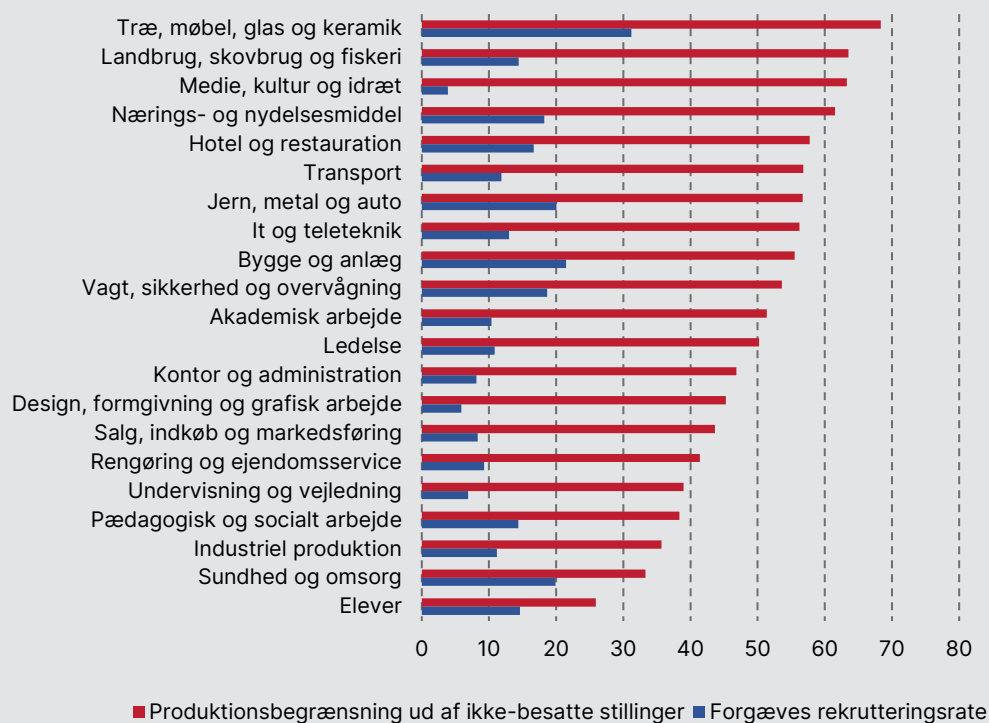
I Figur 5.8 sammenholder vi andelen af virksomheder, der oplevet produktionsbegrænsninger, som andel af antallet af forgæves rekrutteringsforsøg (som vi også viste i Figur 5.7), med de forgæves rekrutteringsrater.

En hypotese kunne her være, at erhvervsgrupper, der har høje forgæves rekrutteringsrater, også ofte oplever produktionstab. Dette ser dog ikke umiddelbart ud til at være tilfældet, da der ikke er nogen tydelig sammenhæng mellem andelen af ubesatte stillinger, der betyder produktionstab, og den forgæves rekrutteringsrate, Figur 5.8.

Der er dog nogle erhvervsgrupper, der har en høj forgæves rekrutteringsrate og høj andel af virksomheder med produktionstab. Det gælder eksempelvis inden for erhvervsgruppen 'Jern, metal og auto' og 'Bygge og anlæg'. Inden for disse erhvervsgrupper kan det i nogle tilfælde være nødvendigt for virksomhederne at sige nej til ordrer. Hvis det eksempelvis ikke er muligt at ansætte en mekaniker eller en elektriker, så bliver der repareret færre biler og el-installationer.

Der er dog også erhvervsgrupper, som har en høj forgæves rekrutteringsrate, men lav andel af virksomheder med produktionstab, Figur 5.8. Det gælder inden for erhvervsgruppen 'Pædagogisk og socialt arbejde' samt inden for 'Sundhed og omsorg'. Inden for disse erhvervsgrupper er det mindre oplagt, at et forgæves rekrutteringsforsøg ender i produktionstab. Selvom et hospital ikke får ansat en sygeplejerske eller en daginstitution ikke får ansat en pædagog, vil der stadig være patienter og børn at passe, og der vil dermed ikke umiddelbart være tale om en produktionsbegrænsning.

Figur 5.8 Virksomheder, der oplever produktionsbegrænsninger som andel af ubesatte stillinger og forgæves rekrutteringsrate, fordelt på erhvervsgrupper. Procent.



Kilde: VIVE.

I Tabel 5.11 viser vi andelen af virksomheder, der har oplevet produktionstab som andel af hhv. ubesatte stillinger og alle rekrutteringsforsøg. I tabellen har vi opdelt stillingsbetegnelser på undererhvervsgrupper. Der er 200 af disse erhvervsgrupper, og tabellen er således mere detaljeret end med de 22 overordnede erhvervsgrupper, men mindre detaljeret end med de enkelte stillingsbetegnelser. Vi viser de undererhvervsgrupper, hvor andelen af virksomheder, der oplever produktionsbegrænsninger ved forgæves rekruttering, er over 70 %.

Vi ser, at det for en række undererhvervsgrupper gælder, at 100 % af de forgæves rekrutteringsforsøg resulterer i et produktionstab.⁸ Det gælder eksempelvis for

⁸ Tabellen er netop vist for undererhvervsgrupper, da der er en lang række af de enkelte stillingsbetegnelser, som er meget små, og andelen af forgæves rekrutteringsforsøg, der resulterer i produktionstab, er 100 %, hvilket ikke er meget informativt.

tværgående pædagogisk og socialt arbejde, hvor den forgæves rekrutteringsrate også er relativt høj (20 %).

De undererhvervsgrupper, hvor der både er høj produktionstabsrate, høj forgæves rekrutteringsrate og relativt mange rekrutteringsforsøg, er ofte håndværksfag som 'Gulv- og tagarbejde', 'Bygningsarbejde' og 'Murerarbejde'. Også 'Autoklargøringsarbejde' ligger højt på de tre parametre, ligesom 'Vejtransport', hvor der er 53.000 rekrutteringsforsøg, og hvor 17 pct. af de forgæves rekrutteringer resulterer i produktionstab.

Tabel 5.11 Virksomheder, der oplever produktionsbegrænsninger fordelt på undererhvervsgrupper¹

Virksomheder, der oplever produktionsbegrænsninger som andel af hhv. ubesatte stillinger og alle rekrutteringsforsøg, forgæves rekrutteringsrate samt antal rekrutteringsforsøg. September 2021 til august 2023. Procent.

Erhvervsgruppe, 200	Produktionsbegrænsning, forgæves rekrutteringsforsøg	Produktionsbegrænsning, alle rekrutteringsforsøg	Forgæves rekrutteringsrate	Antal rekrutteringsforsøg
Dyrepleje og opdræt	100	11	11	703
Journalistik, skribent- og mediarbejde	100	1	1	3.193
Kulturområdet	100	4	4	135
Landbrug, skovbrug, gartneri, fiskeri og dyrepleje	100	11	11	811
Optræden, forlystelses- og modelarbejde	100	3	3	338
Rådgivning inden for landbrug, skovbrug og gartneri	100	31	31	123
Terapeutisk arbejde	100	10	10	135
Tværgående arbejde, pædagogisk og socialt arbejde	100	20	20	893
Sang og musik	90	6	7	1.405
Gulv- og tagarbejde	90	26	29	1.097
Autolakeringsarbejde	89	23	26	613
Have- og parkarbejde	88	13	15	4.541
Autoklargøring mv.	82	17	21	4.254
Personlig pleje og skønhedspleje	80	30	37	2.392

Erhvervsgruppe, 200	Produktionsbegrænsning, forgæves rekrutteringsforsøg	Produktionsbegrænsning, alle rekrutteringsforsøg	Forgæves rekrutteringsrate	Antal rekrutteringsforsøg
Jern, metal og auto	80	13	16	944
Politi- og redningsarbejde	79	5	6	1.691
Malerarbejde	78	8	10	4.906
Rengøring, ejendomsservice og renovation	76	20	27	333
Øvrig ledelse	76	7	10	6.712
Bygningsarbejde mv.	74	17	22	15.017
Dekorationsarbejde	72	19	26	502
Forskning og universitetsundervisning, sundhedsvidenskab	72	4	6	3.111
Vejtransport	72	12	16	52.683
Kommunikation og erhvervsprogligt arbejde	72	4	5	6.945
Murerarbejde	71	23	33	5.919
Grafisk arbejde	71	3	5	2.518
Religiøst arbejde	70	1	1	11.493
Forsikring	70	3	5	1.563

Anm.: Vist for de undererhvervsgrupper, hvor andelen af virksomheder, der oplever produktionsbegrænsninger ved forgæves rekruttering, er over 70 %.

Note: ¹ Der findes 200 af disse undererhvervsgrupper, som er samlet af en række stillingsbetegnelser.

5.6 Opsamling og konklusion

Vi har foretaget en analyse af rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet baseret på STARs rekrutteringssurvey, der omhandler jobopslag fra september 2021 til august 2023.

5.6.1 Forgæves rekrutteringsrate

Den forgæves rekrutteringsrate uden substitution angiver andelen af ledige stillinger i forhold til antal rekrutteringsforsøg. De erhvervsgrupper⁹, der har størst

⁹ Erhvervsgruppe er opdelt i ESCO, hvor der er 22 erhvervsgrupper.

forgæves rekrutteringsrate (uden substitution) og dermed største andel af ledige stillinger, er (Tabel 5.1):

- 'Træ, møbel, glas og keramik' (31 %)
- 'Bygge og anlæg' (21 %)
- 'Jern, metal og auto' (20 %)
- 'Sundhed og omsorg' (20 %)
- 'Vagt, sikkerhed og overvågning' (19 %)
- 'Nærings- og nydelsesmiddel' (18 %)
- 'Hotel og restauration' (17 %).

Erhvervsgrupperne 'Træ, møbel, glas og keramik' og 'Nærings- og nydelsesmiddel' er små erhvervsgrupper med under 7.000 rekrutteringsforsøg, mens erhvervsgrupperne 'Bygge og anlæg', 'Sundhed og omsorg' og 'Hotel og restauration' er store erhvervsgrupper med mere end 100.000 rekrutteringsforsøg.

Vi har desuden opdelt de forskellige stillingsbetegnelser efter arbejdsfunktion (DISCO-kode), Figur 5.1. De forgæves rekrutteringsrater opdelt efter DISCO-hovedgrupperne viser, at de arbejdsfunktioner med højest forgæves rekrutteringsrate er:

- 'Militært arbejde' (22 %)
- 'Håndværkspræget arbejde' (21 %)
- 'Operatørmontering og transport' (17 %)
- 'Service og salgsarbejde' (17 %).

Vi har undersøgt, hvilke specifikke stillingsbetegnelser der har en høj forgæves rekrutteringsrate. Vi har set på, hvilke stillingsbetegnelser der har den højeste forgæves rekrutteringsrate blandt alle stillingsbetegnelser (Tabel 5.2), og hvilke stillingsbetegnelser der har den højeste forgæves rekrutteringsrate blandt stillingsbetegnelser med mere end 10.000 rekrutteringsforsøg, Tabel 5.3.

De stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate blandt stillingsbetegnelser med mere end 10.000 rekrutteringsforsøg er:

- 'Dagplejer' (36 %)
- 'Social- og sundhedshjælper' (24 %)
- 'Sygeplejerske' (24 %)
- 'Tjener' (23 %)

- 'Social- og sundhedsassistent' (22 %)
- 'Elektriker' (22 %)
- 'Kok' (20 %).

Vores analyser af den forgæves rekrutteringsrate for de forskellige erhvervsgrupper og stillingsbetegnelser viser, at der er høj forgæves rekrutteringsrate inden for sundhedssektoren, militæret, hotel og restauration samt inden for erhvervsgrupper og stillingsbetegnelser med håndværksfag. De stillingsbetegnelser, der både har et stort antal rekrutteringsforsøg og en stor andel af ubesatte stillinger, er: 'Social- og sundhedshjælper', 'Sygeplejerske', 'Social- og sundhedsassistent', 'Elektriker', 'Kok' og 'Pædagog'. Inden for håndværksfagene er det generelt summen af forskellige stillingsbetegnelser, der samlet giver en stor andel af ledige stillinger inden for erhvervsgrupper som fx 'Bygge og anlæg' og 'Jern, metal og auto'.

5.6.2 Substitution af arbejdskraft

I nogle tilfælde må virksomhederne ansætte en medarbejder, selvom medarbejderen ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Vi har undersøgt erhvervsgrupper og stillingsbetegnelser, hvor virksomhederne angiver, at de har ansat en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kvalifikationer. Vi har anvendt betegnelsen substitutionsrate, som angiver andel af stillinger, der besættes af en medarbejder med en anden profil end den ønskede, ud af alle rekrutteringsforsøg.

De erhvervsgrupper, der har størst substitutionsrate, det vil sige størst andel af stillinger, der er blevet besat med en anden profil end den ønskede, er (Tabel 5.7):

- 'Træ, møbel, glas og keramik' (20 %)
- 'Industriel produktion' (20 %)
- 'Landbrug, skovbrug og fiskeri' (18 %)
- 'Rengøring, ejendomsservice og renovation' (16 %)
- 'Jern, metal og auto' (16 %)
- 'Hotel, restauration, køkken, kantine' (15 %)
- 'Bygge og anlæg' (15 %).

Manglende erhvervs erfaring og særlige faglige kompetencer er de kvalifikationer, som oftest mangler, når virksomhederne ansætter en medarbejder, der ikke har alle de ønskede kompetencer. Det gælder både for de erhvervsgrupper, der har højest substitutionsrate (Figur 5.2), og for de erhvervsgrupper, der har lavest substitutionsrate (Figur 5.3).

Vi har lavet mere detaljerede analyser i forhold til de virksomheder, der angiver, at de har ansat en medarbejder, der ikke havde den relevante formelle uddannelse.

De erhvervsgrupper, hvor den største andel af virksomhederne har angivet, at den ansatte medarbejder manglede relevant formel uddannelse i forhold til antal ansatte medarbejdere med manglende kvalifikationer, er (Tabel 5.8):

- 'Pædagogisk, socialt og kirkeligt arbejde' (54 %)
- 'Sundhed, omsorg og personlig pleje' (44 %)
- 'Træ, møbel, glas og keramik' (42 %)
- 'Nærings- og nydelsesmiddel' (40 %)
- 'Undervisning og vejledning' (36 %).

De stillingsbetegnelser, hvor den største andel af virksomhederne angiver, at de har ansat en medarbejder med manglende relevant formel uddannelse i forhold til antal ansatte medarbejdere med manglende kvalifikationer, er (Tabel 5.9):

- 'Dagplejer' (100 %)
- 'Social- og sundhedsassistent' (68 %)
- 'Social- og sundhedshjælper' (63 %)
- 'Pædagog' (58 %)
- 'Folkeskolelærer' (54 %).

Stillingsbetegnelser, hvor der ansættes medarbejdere med manglende formel uddannelse, er typisk inden for stillinger med kort eller mellemlang uddannelse. Stillingsbetegnelser, hvor der i mindre grad ansættes medarbejdere uden formel uddannelse, er enten, fordi det kræver en lang uddannelse og specialisering som fx 'Læge,' 'It-konsulent' og 'Jurist', eller fordi stillingen i mindre grad kræver formel uddannelse, som fx 'Rengøringsassistent', Tabel 5.9.

5.6.3 Produktionsbegrænsninger

Når virksomhederne ikke kan få fat i den arbejdskraft, som de efterspørger, kan det i nogle tilfælde betyde, at de må sige nej til ordrer, eller der er opgaver, der ikke bliver udført. Vi har undersøgt andelen af virksomheder, der oplever produktionsbegrænsningerne i forhold til antallet af forgæves rekrutteringsforsøg. Det vil sige produktionsbegrænsninger i forhold til ubesatte stillinger.

De erhvervsgrupper, der oplever de største produktionsbegrænsninger i forhold til antal ubesatte stillinger, er (Figur 5.6):

- 'Træ, møbel, glas og keramik' (68 %)
- 'Landbrug, skovbrug og fiskeri' (64 %)
- 'Medie, kultur og idræt' (63 %)
- 'Nærings- og nydelsesmiddel' (62 %).

For disse erhvervsgrupper er det mere end 60 % af de forgæves rekrutteringer, der fører til et produktionstab.

Der er dog ikke en entydig sammenhæng mellem høj forgæves rekrutteringsrate og et højt produktionstab på grund af ubesatte stillinger, Figur 5.8. For nogle erhvervsgrupper betyder en høj forgæves rekrutteringsrate, at der er en høj andel af virksomheder med produktionstab. Det gælder fx inden for erhvervsgrupperne 'Træ, møbel, glas og keramik', 'Jern, metal og auto', 'Bygge og anlæg' og 'Nærings- og nydelsesmiddel'. Der er dog også erhvervsgrupper, som har en høj forgæves rekrutteringsrate, men lav andel af virksomheder med produktionstab. Det er fx erhvervsgrupper som 'Pædagogisk og socialt arbejde' samt inden for 'Sundhed og omsorg'. Dette er erhvervsgrupper inden for den offentlige sektor, hvor forgæves rekrutteringer ikke direkte opleves som et produktionstab. Her betyder den forgæves rekruttering nok snarere, at den enkelte medarbejder får et større arbejdspress.



Dokumentation

6 Data og metode – kortlægning og casestudier

Formålet med dette projekt har været at identificere og afdække matchproblemer og belyse områder af mangelsituationen på arbejdsmarkedet, hvor der mangler viden. Bidraget har været en kortlægning af de tværkommunale rekrutteringssamarbejder, som bedriver rekruttering og rekruttering gennem opkvalificering. På baggrund af kortlægningen har vi udvalgt fire rekrutteringssamarbejder for at afdække gode modeller og metoder for matchning.

6.1 Nøgleinterviews

Indledningsvis gennemførte vi fire nøgleinterviews med centrale aktører. Formålet med nøgleinterviewene var at få overblik over jobformidlingsområdet, få deres syn på, hvilke rekrutteringssamarbejder der udmærker sig som særligt gode i matchningsarbejdet samt at afdække vidensbehovet:

- Medarbejdere fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2)
- Repræsentant fra Dansk Arbejdsgiverforening (1)
- Repræsentant fra Fagbevægelsens Hovedorganisation (1)
- Repræsentant fra Kommunernes Landsforening (1).

6.2 Kortlægningen af rekrutteringssamarbejder

KL sendte en kontaktliste over afdelingsledere for virksomhedsservice og virksomhedskonsulenter med tilknytning til de tværkommunale rekrutteringssamarbejder, som kunne være relevante at snakke med. Alle rekrutteringssamarbejder blev kontaktet. Formålet med disse interviews var at få indblik i følgende temaer. Temaerne udgør de overordnede spørgsmål i interviewguiden:

- Hvem indgår i samarbejdet?
- Hvordan er samarbejdet organiseret?
- Hvilke jobgrupper er særligt i fokus – hvis der er et afgrænset fokus?
- Hvilke metoder anvendes i matchningsprocessen?

- Lykkes matchningsprocesserne – kommer de ledige i beskæftigelse, og får virksomhederne opfyldt deres rekrutteringsbehov?

Disse overordnede temaer er blevet udfoldet i konkrete interviewguides, og der er givet plads til, at interviewpersonerne har kunnet tilføje vigtige temaer til de efterfølgende interviews med medarbejderne i rekrutteringssamarbejderne. Der har således været tale om løst strukturerede og relativt åbne interviewguides.

Kortlægningen bygger på 18 individuelle og/eller gruppeinterviews med følgende:

- Nordsjællands Rekrutteringsservice (1)
- Hovedstadens Rekrutteringsservice (1)
- Jobcentrenes Rekrutteringsservice Sjælland (1)
- Rekrutteringsservice Fyn (1)
- Job7 (1)
- Vadehavssamarbejdet (1)
- Job-Sønderjylland (2)
- Vestalliancen (2)
- Østjysk Formidlingsnetværk (1)
- Tværkommunalt samarbejde om rekruttering Himmerland (1)
- Rekrutteringssamarbejde Vendsyssel (1)
- Rekrutteringssamarbejde Thy/Mors¹⁰
- Aalborg Alliancen (1)
- Arbejdsmarkedskontor Syd (1)
- Arbejdsmarkedskontor Midt-Nord (1)
- Arbejdsmarkedskontor Øst (1)
- 3F (1).

Derudover bygger kortlægningen på tilsendte dokumenter fra rekrutteringssamarbejderne som fx samarbejdsaftaler, kommissorier, beskrivelser af forløb m.m.

Aalborg Alliancen indgår ikke i kortlægningen, da det ikke er et tværkommunalt rekrutteringssamarbejde. Vendsyssel og Thy/Mors beskrives kun kort, da dette

¹⁰ Rekrutteringssamarbejde Thy/Mors er ikke interviewet i forbindelse med kortlægningen, da samarbejdet endnu ikke er formaliseret. Den korte beskrivelse, der indgår af samarbejdet i kortlægningen, bygger på en tilsendt beskrivelse af samarbejdet.

rekrutteringssamarbejde var under omstrukturering i den periode, hvor data blev indsamlet.

Alle beskrivelserne af de respektive rekrutteringssamarbejder er godkendt af interviewpersonerne i de respektive samarbejder, og derfor er rekrutteringssamarbejderne i kortlægningen ikke anonymiserede.

6.3 Casestudier

På baggrund af kortlægningen har vi udvalgt casestudier, som har bidraget til at afdække de gode modeller og metoder for matchning. Interviewpersonerne er rekrutterede ved en form for sneboldmetode. Da vi allerede havde været i kontakt med repræsentanter fra de udvalgte rekrutteringssamarbejder, kunne de sende os videre til de medarbejdere, der arbejder med virksomheders mangel på arbejdskraft og de lediges kvalifikationer og arbejds erfaring.

Derudover har vi afholdt interviews med andre centrale samarbejdspartnere som uddannelsesinstitutioner, virksomheder, som har ansat en ledig gennem bemeldte rekrutteringssamarbejde, og en ledig, som nu er ansat i virksomheden. Der er både udført online-interview og interview under fysisk besøg. Der er både anvendt individuelle og gruppeinterviews.

Casestudierne bygger på 17 interviews med:

- Medarbejdere i de valgte samarbejder (4)
- Virksomheder og offentlige arbejdspladser, som har modtaget ledige på baggrund af en matchningsproces via bemeldte rekrutteringssamarbejde (4)
- Ledige, som har oplevet en succesfuld matchning ind i samme virksomhed og stadig er i beskæftigelse (6)
- Lokale uddannelsesudbydere (3).

6.3.1 Temaer i interviewguide for casestudierne

Interviewene med medarbejderne afdækker bl.a.:

- Organiseringen og rollefordeling i det konkrete samarbejde
- Opbygningen af samarbejdsrelationer med relevante parter: jobcentre, Akasser, kommuner, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og evt. andre
- Viden om det lokale og regionale arbejdsmarked nu og på sigt

- Viden om virksomhedernes rekrutteringsbehov, og hvilke virksomheder der står i en mangelsituation
- Viden om de lediges kompetencer og arbejdserfaring
- Viden om substitutionsmuligheder
- De konkrete metoder anvendt i matchningsprocesserne
- Opfølgning på matchningsprocesserne i forhold til, om matchningen lykkes
- anbefalinger til matchningsprocesserne.

Interviewene med virksomheder og offentlige arbejdspladser afdækker bl.a.:

- Den konkrete mangelsituation
- Virksomhedens viden om, hvor de kan få hjælp til matchningsprocesser
- Samarbejdet og processen med bemeldte rekrutteringssamarbejde eller projekt
- Den konkrete rekruttering og matchningsproces – godt og skidt
- anbefalinger til processen
- Fremtidige rekrutteringer.

Interviewene med ledige, der har oplevet en succesfuld matchningsproces, afdækker bl.a.:

- Ledighedsforløb
- Oplevelsen af opkvalificering
- Opstart i virksomheden
- Oplevelsen af det konkrete match i forhold til kompetencer og erfaringer.

Interviewene med den lokale uddannelsesudbyder afdækker bl.a.:

- Rollefordeling i samarbejdet
- Viden om målgruppen af ledige
- sammensætning og indhold af opkvalificeringsforløb.

Alle interviews tog udgangspunkt i temaerne gennemgået ovenfor, men gav også plads til det uforudsete. Der var således tale om løst strukturerede interviewguides.

De fire cases er anonyme i fremstillingen i modsætningen til kortlægningen. Dette har været en forudsætning for interviewene med de forskellige interviewede aktører.

6.4 Metode

Alle interviews er blevet optaget, gennemlyttet og refereret. Herefter er der kigget efter mønstre, sammenfald og forskelligheder både i kortlægningen af rekrutteringssamarbejder og på tværs af de udvalgte casestudier.

Vi har kategoriseret rekrutteringssamarbejderne ud fra sammenfaldende mønstre i måden, de organiserer sig og arbejder med matchning på, og på en og samme tid bliver det derfor også tydeligt, hvordan samarbejderne varierer i organisering og arbejds gange.

Det har dog også vist sig, at der er mange sammenfald i de greb, der understøtter matchningsarbejdet, selvom rekrutteringssamarbejderne organiserer sig forskelligt og har forskellige modeller for matchning.

Selvom vi har forsøgt at kategorisere rekrutteringssamarbejderne efter sammenfaldende mønstre og ligeledes peget nogle generelle greb ud, som går på tværs i matchningsarbejdet, har det i afrapporteringen været vigtigt at understrege, at rekrutteringssamarbejderne har forskellige forudsætninger for at indgå i det tværkommunale matchningsarbejde.

I analysen af casestudierne har vi bestræbt os på at belyse de gode modeller og metoder for matchning fra alle interviewpersonernes vinkler. Det er dog centralt at nævne, at det er rekrutteringssamarbejdernes vinkel på matchningsarbejdet, der er udgangspunktet og derfor fylder mest, idet casestudierne har til formål at afdække modeller og metoder, som andre jobcentre, A-kasser og rekrutteringssamarbejder kan blive inspireret af.

7 Data og metode – analyse af rekrutteringsudfordringer på arbejdsmarkedet

Vi har anvendt data fra STARs rekrutteringssurvey til at undersøge virksomhedernes behov for rekruttering af medarbejdere på det danske arbejdsmarked.

Rekrutteringssurveyen gennemføres på basis af online jobopslag fra offentligt tilgængelige hjemmesider. På baggrund af jobopslagene bliver virksomhederne kontaktet ca. 4 måneder efter, at de har slået stillingen op. Det er personen, som står som kontaktperson i opslaget, der svarer på spørgeskemaet. Surveyen indeholder spørgsmål omkring status for virksomhedens rekrutteringsforsøg, og respondenterne svarer via et onlinespørgeskema eller via telefoninterview. Metoden bag rekrutteringssurveyen er beskrevet i detaljer i (STAR, 2020b).

Surveyens svar indsamles over en periode på 5½ måned på baggrund af jobopslagene. Surveyen er designet, således at den så vidt muligt afdækker ca. 900 stillingsbetegnelser i otte RAR-områder. Der sendes således løbende invitationer ud til 7.200 stillingsbetegnelser, indtil der er indkommet nok svar til, at man kan afdække rekrutteringen for de ca. 900 stillingsbetegnelser i henhold. Det er således ikke en tilfældig stikprøve som i en almindelig survey. For en given stillingsbetegnelse i et givent RAR-område indsamles svar indtil, der er indsamlet tilpas mange svar i forhold til et signifikants- eller antalskriterie (STAR, 2020b). I forhold til signifikantskriteriet standses indsamlingen af svar, hvis den forgæves rekrutteringsrate for en stillingsbetegnelse er signifikant forskellig fra 20 %, med et 90 % konfidensinterval. Der er desuden indført et antalskriterie, da det kan kræve urealistisk mange survey-svar, hvis den forgæves rekrutteringsrate ligger tæt på 20 %. Antalskriteriet fremgår af metodebeskrivelsen (STAR, 2020b).

Der foretages derefter en vægtning, en opregning og en korrektion af de afgivne svar. Vægtning, opregning og korrektion foretages, for at de indsamlede svar er repræsentative både i forhold til alle online jobopslag og i forhold til rekrutteringer uden online jobopslag.

Data i denne undersøgelse er baseret på stillingsopslag fra september 2021 til august 2023 og er således aggregerede data over en 2-årig periode. Aggregeringen er foretaget for at få et mere robust datagrundlag, end det datagrundlag, der dækker de ca. 6 måneder ved den kvartalsvise afrapportering fra rekrutteringssurveyen. Ved at aggregere data over 2 år, er analyserne for erhvervsgruppe eller stillingsbeteg-

nelser ikke så følsomme over for eventuelle variationer i jobopslag inden for forskellige perioder.

Det er STAR, der har udtrukket data til VIVE. Den måde, data er udtrukket på, gør, at resultaterne kan afvige fra de data, der kan udtrækkes fra jobnet.dk. Afvigelserne er dog så små, at det reelt ikke har betydning for analyserne.

Litteratur

- AE (2021). Danmark mangler 99.000 faglærte i 2030. <https://www.ae.dk/analyse/2021-03-danmark-mangler-99000-faglaerte-i-2030>
- DST (2010). Danmarks Statistiks Fagklassifikation (DISCO-08), v1:2010. <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/disco>
- IRIS Group & HBS Economics (2021). *Mismatch på det danske arbejdsmarked i 2030*. København: IRIS Group & HBS Economics.
- Jespersen, M. & Klindt, M.P. (2021). Barrierer og muligheder for arbejdskraftsubstitution i små og mellemstore virksomheder. *Samfundsøkonomen*, 3, 5-18.
- KL (2019). *Kompetent samspil om kvalificeret arbejdskraft: Fakta og cases til inspiration*. København: KL.
- KL (2021). *Udbud af og efterspørgsel efter udvalgte velfærdsuddannelser – 2021*. København: KL.
- KL (2022). *KKR Sjælland, dagsorden 2022*. København: KL.
- KL (2023). Tværkommunalt virksomhedssamarbejde. <https://www.kl.dk/beskaeftigelse-og-integration/beskaeftigelse/virksomhedsrettet-indsats/tvaerkommunalt-virksomhedssamarbejde>
- LBK nr. 254 af 01/03/2024 (2024). Bekendtgørelse af lov om organisering og understøttelse af beskæftigelsesindsatsen m.v. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/254>
- LOV nr. 1482 af 23/12/2014 (2014). Lov om organisering og understøttelse af beskæftigelsesindsatsen m.v. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2014/1482>
- Pluss Leadership, CARMA – Aalborg Universitet, Akademikerne, Business Skive & Business Esbjerg (2020). *Substitution i job og kompetencer: Ny viden fra praksis og forskning om muligheder for virksomheder*. Silkeborg: Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.
- Regeringen (2017). *Trepartsforhandlinger 2017 III. Trepartsaftale om styrket og mere fleksibel voksen-, efter- og videreuddannelse (2018-2021)*. København: Regeringen.

- STAR (2020a). *Vejviser til Job-VEU-modellen: Rekruttering gennem partsafklarede og meritgivende opkvalificeringsforløb*. København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- STAR (2020b). *Metoden bag rekrutteringssurveyen*. København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- STAR (2021a). *Casebeskrivelser til slutevaluering af Job-VEU-modellen. BEU Alm.del – Bilag 315*. København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- STAR (2021b). Jobindsats: Erhvervsgrupper. <https://jobindsats.dk/information/om-kilder-og-fordelingsvariable/om-fordelingsvariable/arbejdsmarked/erhvervsgrupper/>
- STAR (2022). *Et forenklet kontaktføreløb*. København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- STAR (2023a). *Rekrutteringssurvey. Rapport, marts 2023*. København: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.
- STAR (2023b). Ny aftale påvirker bevillingen til koordinatorene på voksen-, efter- og videreuddannelsesområdet (VEU). <https://star.dk/om-styrelsen/nyt/nyheder/2023/09/ny-aftale-paavirker-bevillingen-til-koordinatorene-paa-voksen-efter-og-videreuddannelsesomraadet-veu/>
- STAR (2024a). Den regionale uddannelsespulje. <https://star.dk/indsatser/stars-nationale-job-og-uddannelsessteam/uddannelsesordninger-for-ledige/den-regionale-uddannelsespulje>
- STAR (2024b). De Regionale Arbejdsmarkedsråd. <https://star.dk/om-styrelsen/den-regionale-arbejdsmarkedsraad/>
- STAR (2024c). Arbejdsmarkedsbalancen. <https://star.dk/viden-og-tal/udvikling-paa-arbejdsmarkedet/arbejdsmarkedsbalancen/>
- VEJ nr. 9610 af 20/06/2016 (2016). Vejledning om koordineret tværkommunal virksomhedsservice. <https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2016/9610>
- VEJ nr. 9561 af 14/08/2020 (2020). Vejledning om ændring af lov om en aktiv beskæftigelsesindsats m.fl. som følge af Aftale om ekstraordinært løft af ledige og Aftale om styrket opkvalificering. Vejledning om ændring af lov om en aktiv beskæftigelsesindsats m.fl. som følge af Aftale om ekstraordinært løft af ledige og Aftale om styrket opkvalificering (retsinformation.dk)

Bilag 1 Skema over variationer

På baggrund af kortlægningen af de tværkommunale rekrutteringssamarbejder har vi udarbejdet et skema over variationer i rekrutteringssamarbejderne, med undtagelse af Vendsyssel og Thy/Mors.

I skemaet har vi angivet, hvordan samarbejderne som *udgangspunkt* organiserer sig og arbejder i praksis, med forbehold for, at der kan forekomme afvigelser fra dette udgangspunkt. Så selvom det er noteret i skemaet, at et rekrutteringssamarbejde som udgangspunkt ikke bygger deres opkvalificeringsforløb op efter Job-VEU-modellen, udelukker det ikke, at de ikke indimellem også trækker på Job-VEU-modellen, når de tilrettelægger opkvalificering. Nedenfor følger en beskrivelse af skemaets indhold.

Projektorganisering dækker over, at kommunerne i samarbejdet som udgangspunkt organiserer sig i mindre klynger om rekruttering og opkvalificeringsforløb, således at få kommuner går sammen om dette. Det kan fx være, fordi rekrutteringssamarbejdet har en stor geografisk udbredelse, og at det derfor giver bedst mening at organisere rekruttering gennem opkvalificering mellem nabokommunerne.

Sekretariat dækker over, hvorvidt rekrutteringssamarbejdet har et sekretariat, som på den ene eller anden måde understøtter rekrutteringssamarbejdets arbejde. Det varierer dog, hvorvidt sekretariatet varetager borger- og virksomhedskontakt. Som udgangspunkt er det kun Hovedstadens Rekrutteringsservice og Nordsjællands Rekrutteringsservice med et fællesfinansieret sekretariat eller arbejdende team, som varetager borger- og virksomhedskontakt for de samarbejdende kommuner.

Økonomisk pulje dækker over, hvorvidt rekrutteringssamarbejdet har en fælles økonomisk pulje til at købe fælles kurser for. Det er imidlertid kun Nordsjællands Rekrutteringsservice, som har en fælles økonomisk pulje til rådighed.

Styregruppe dækker over, hvorvidt rekrutteringssamarbejdet har en styregruppe, der fx sætter retningen for samarbejdet.

VEU dækker over, hvorvidt rekrutteringssamarbejdet som udgangspunkt bygger opkvalificeringsforløb op efter Job-VEU-modellen.

Geografi dækker over rekrutteringssamarbejdets arealmæssige udbredelse og altså ikke indbyggerantal. Af samme årsag er rekrutteringssamarbejdet Hovedstadens Rekrutteringsservice vurderet som et samarbejde med en 'mellem' geografisk udbredelse i skemaet, selvom det er et af de rekrutteringssamarbejder med flest indbyggere pr. kvadratkilometer.

Fokusområder dækker over de brancher, som rekrutteringssamarbejderne i særlig grad fokuserer på at rekruttere og opkvalificere til. Dette betyder dog ikke, at rekrutteringssamarbejderne ikke også har fokus på andre områder.

Målgruppe dækker over de målgrupper, som rekrutteringssamarbejderne typisk beskæftiger sig med i forbindelse med opkvalificering. Her er ikke meget variation i målgruppen, som typisk består af jobparate/forsikrede ledige.

Længde på forløb dækker over den typiske længde, som opkvalificeringsforløbene har i det pågældende rekrutteringssamarbejde. De fleste rekrutteringssamarbejder arbejder med forløb af både korte, mellemlange og lange opkvalificeringsforløb, fordi længden af forløb som udgangspunkt skræddersys til det konkrete behov, der er på arbejdsmarkedet.

Bilagstabel 1.1 Variation i rekrutteringssamarbejdernes organisering, antal kommuner, geografisk udbredelse, målgruppe og længde på forløb

Parametre over variation	NRS	HRS	Job7	RSF	Vadehavs-samarbejdet	Job-Sønder-jylland	Himmerland	Vestallian-cen	JRS	Østjysk formid-lingsnetværk
Projektorganisering	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sekretariat	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
Økonomisk pulje	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Styregruppe	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
VEU	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
Geografi	Mellem	Mellem	Mellem	Mellem	Mellem	Mellem	Mellem	Stor	Stor	Stor
Antal kommuner	9	16	7	9	3	4	3	7	17	12
Fokusområder	Industriel produktion, lager og logistik, SOSU, grøn omstilling	Industriel produktion, lager og logistik, bygge og anlæg, SOSU	Lager og logistik, bygge og anlæg, industriel produktion, offshore, hotel og restaura-tion	Industriel produktion	SOSU, offshore, bygge og anlæg, industriel produktion, hotel og restaura-tion	Lager og logistik, hotel og restaura-tion, indu-striel produk-tion	Industriel produktion, SOSU	Industriel produktion, SOSU, tu-risme	SOSU, lager og logistik, hotel og restaura-tion	Industriel produktion, bygge og anlæg, turisme, lager og logistik, SOSU
Målgrupper	Jobpa-rate/forsik-rede ledige	Jobpa-rate/forsik-rede ledige	Jobpa-rate/forsik-rede ledige	Jobpa-rate/forsik-rede ledige	Alle målgrup-per	Jobpa-rate/forsik-rede ledige	Jobpa-rate/forsik-rede ledige	Jobpa-rate/forsik-rede ledige og aktivitets-parate	Jobpa-rate/forsik-rede ledige og aktivitets-parate	Jobparate/forsik-rede ledige
Længde på forløb	Korte og mellem-lange	Korte og mellem-lange	Korte og mellem-lange	Korte og mellem-lange	Korte, mellem-lange og lange	Korte og mellem-lange	Mellemlange og lange	Korte, mellem-lange og lange	Lange	Korte og mellem-lange

Bilag 2 Stillingsbetegnelser med forgæves rekrutteringsrate

Bilagstabel 2.1 Stillingsbetegnelser med højest forgæves rekrutteringsrate særskilt for RAR-områder. Antal rekrutteringsforsøg, antal ubesatte stillinger og forgæves rekrutteringsrate i procent.

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Antal ubesatte stillinger	Forgæves rekrutteringsrate
Fyn			
Social- og sundhedshjælperelev	178	67	37
Bogholder	410	137	34
Byggeleder	139	43	31
Tandlæge	119	36	30
Anlægsgartner	435	130	30
Hovedstaden			
Industrilakerer	152	114	75
Konditor	697	385	55
VVS-montør	1.144	563	49
Automekaniker	1.730	833	48
Undervisningsassistent, naturvidenskab og teknik	224	102	46
Nordjylland			
Dagplejer	3.997	2.287	57
Skibsmontør	312	139	45
Industri tekniker	449	161	36
Specialarbejder, jern og metal	1.146	386	34
Serveringsmedarbejder	647	216	33
Sjælland			
Serveringsmedarbejder	520	253	49
Lønbogholder	337	163	48
IT-tekniker	235	104	44
Tandplejer	384	167	44

Stillingsbetegnelse	Rekrutteringsforsøg	Antal ubesatte stillinger	Forgæves rekrutteringsrate
Bartender	253	110	43
Syddjylland			
Overlæge	355	185	52
Specialarbejder, byggeri	589	279	47
Erhvervsskolelærer	392	160	41
Civilingeniør, bygge og anlæg	237	90	38
Præst	590	216	37
Vestjylland			
Smed	594	296	50
Automekaniker	779	335	43
Tjener	333	123	37
Kok	1.010	346	34
Salgs- og kundeansvarlig	160	52	32
Østjylland			
Dørmand	100	79	78
Chauffør, persontransport	319	164	52
Adjunkt, professionshøjskole	260	117	45
Maskinfører	1.754	713	41
Overlæge	311	123	39

VIVE