

# Substitution – en løsning på rekrutteringsudfordringer i produktions-Danmark?

Temanummer: Dimittendledighed, mangel på arbejdskraft og substitution

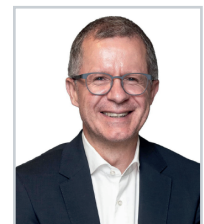
*Virksomhederne i en række kommuner i provinsen oplever store udfordringer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Konsekvensen er nu, at de siger nej til ordrer eller udflytter opgaver til andre dele af Danmark – eller til udlandet. Inden da har virksomhederne ofte brugt alle værktøjerne i værktøjskassen for enten at tiltrække eller fastholde medarbejdere. Det er dyrt og tidskrævende. Kan substitution – som foreslået i dette temanummer – være en nøgle til at løse problemerne? Måske. Med afsæt i vores erfaring fra det lokale erhvervsliv i henholdsvis Esbjerg- og Skive-områderne argumenterer vi for, at substitutionsløsningen beror på flere forskellige dimensioner: Et ændret mindset hos virksomhederne løser ikke udfordringen alene. Det er mindst ligeså vigtigt, at de videregående uddannelser øger deres opmærksomhed omkring kandidaternes employability. Og at de højtuddannede vil udvise en højere grad af mobilitet – både fagligt og geografisk. Udflytningerne af statslige styrelser og uddannelsesinstitutioner til provinsen kan være et vigtigt led i den forbindelse.*

## Indledning

I en række provinsbyer udgør rekrutteringsudfordringer hos erhvervslivet den største vækstbarriere. Det gælder blandt andet for Skive og Esbjerg, som forfatterne til denne artikel repræsenterer. Udviklingen har stået på i en år-række og har kun kortvarigt været afbrudt af corona-krisen. Konsekvenserne af manglen på arbejdskraft begynder at vise sig i flere brancher. Virksomhederne må sige nej til ordrer eller udflytte produktionen til at andre områder i landet eller til udlandet. Dog først efter at de har spildt tusindvis af kroner på forgæves rekrutteringer eller bestræbelser på at fastholde eller efteruddanne deres medarbejdere.

I artiklen her vil vi belyse, om arbejdskraftsubstitution kan være en nøgle til at løse mangelproblemerne i Skive og Esbjerg. Artiklen er skrevet med afsæt i virksomhedernes perspektiv. Vi er imidlertid ikke blinde for, at en del af løsningen ligger hos virksomhederne selv og dermed i ændringer i den måde, de rekrutterer på. Men skal substitutionskabalens lykkes, kræver det, at flere ting kommer i spil. Herunder øget fokus på employability på de videregående uddannelser og en arbejdsstyrke, der også er villig til at være geografisk mobil – væk fra de store universitetsbyer og med retning mod ”produktions-Danmark”.

Politiske tiltag kan også bidrage. Udflytning af styrelser, som foretaget af den tidligere regering, og udflytning af uddannelser, som bestemt af den nuværende, er vigtige brikker. Det samme er lokale initiativer for at gøre provinsbyerne mere attraktive. I afslutningen af artiklen giver vi nogle eksempler på,



**LARS FJALLAND**  
Direktør i  
Business Skive



**PETER HEGELUND**  
Erhvervskonsulent ved  
Business Esbjerg

hvordan man i Esbjerg og Skive arbejder med at gøre provinsen til et mere attraktivt sted at studere, arbejde og bosætte sig.

## Skive, Esbjerg og udfordringerne i produktions-Danmark

Skive Kommune har 45.000 indbyggere og dækker Skive-området ved Karup Ås udløb i Limfjorden og halvøen Salling. Selve Skive by er gammel og kan dateres helt tilbage til 1200-tallet. Den fik jernbane i 1864, og en række bryggerier og produktionsfabrikker skød op i forbindelse med industrialiseringen i årene herefter. Den dag i dag er Skive stadig en produktionsby. Erhvervsstrukturen er præget af mange SMV'er særligt inden for elektronikbranchen, bygge- og anlægssektoren. Disse to områder har en samlet beskæftigelsesprocent på omkring 36, hvilket svarer til ca. 5800 ud af egnens ca. 15.200 private arbejdspladser (Erhvervshus Midtjylland, 2020). Desuden har Skive Kommune i en årrække haft et særligt fokus på "det rene liv" og bæredygtighed. Skive blev udråbt som en af Danmarks Energibyer i 2008, og senest er Industrisymbiosen GreenLab Skive i 2021 blevet en national grøn erhvervs- og forskerpark med fokus på Power-to-X (produktion af brændstof via elektrolyse med grøn strøm), lagring af grøn energi mv. Byen er på den måde ved at udvikle sig til en væsentlig spiller i forhold til Danmarks bidrag til den grønne omstilling.

I Esbjerg kommune bor der 115.000 borgere. Byen har på 120 år udviklet sig fra tre huse på en strand til Danmarks femte største by. Byens udvikling er foregået over flere transitioner. Først var Esbjerg Danmarks største fiskerihavn og senere Danmarks største offshore olie- og gashavn. I dag er fiskerflåden næsten væk, og råstofindvindingen har fået en slutdato, der hedder 2050. Byen er på vej mod et nyt – og ligesom Skive – mere grønt erhvervseventyr i form af offshore vindindustri (opstilling, drift og vedligehold af havvindmøller og offshore energianlæg). Det erhvervsliv, der har leveret til olie- og gasindvindingen, har skabt næsten alle de nye forretningsområder inden for offshore vind-området, og det forventes, at de 10.000 beskæftigede med olie- og gasrelaterede erhverv fastholdes eller øges på et stigende havvindsmarked. Kommunen oplever derudover en stor interesse fra virksomheder, der vil investere i den grønne omstilling. Derudover er erhvervslivet kendetegnet ved mange produktionsvirksomheder i SMV-gruppen og virksomheder, der relaterer sig til Esbjerg havn, f.eks. import/eksport og transport. Knap 1000 arbejdspladser er desuden kommet til i forbindelse med, at Esbjerg i de senere år er blevet en styrelsesby.

Skive og Esbjerg har altså forskellige historiske traditioner, men som industribyer på forkant med den grønne omstilling i 2020'erne ligner de hinanden. Begge byer har desuden et højt beskæftigelsesniveau og ledighed under landsgennemsnittet. De ligner desværre også hinanden, når det kommer til demografiske problemer og udfordringer med mangel på arbejdskraft.

Begge kommuner er kendetegnet ved, at virksomhederne mangler arbejdskraft – både faglærte og personer med mellemlange og videregående uddan-

nelser. Mønstret hænger sammen med, at færre af lokalsamfundets unge tager en erhvervsuddannelse (i Esbjerg er udviklingen dog vendt efter mange års tilbagegang), og flere rejser væk til de store universitetsbyer for at uddanne sig. Under studierne slår de unge rod i storbyerne. De etablerer familie og netværk, og efter dimission er de svære at trække hjem igen. Dernæst er det karakteristisk, at de årgange, der i disse år trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, især udgøres af faglærte.

I samarbejdet mellem kommunernes uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og offentlige myndigheder har tiltrækning, uddannelse og fastholdelse af unge allerhøjeste prioritet, da arbejdskraftressurser er *den* brændende platform i begge byer.

## Substitution – en kabale med flere dimensioner

Som det fremgår, gør byerne og virksomhederne meget for at afhjælpe mangelproblemerne, og de vil gøre mere i de kommende år. Øget fleksibilitet på arbejdsmarkedet er altid en løsning, der trækkes op af hatten, men hvordan kan det gøres i praksis? Virksomhedernes evne og vilje til at søge bredere, når de rekrutterer, kan klart blive bedre, og virksomhedernes evne og vilje til at matche opgaver med kompetencer i stedet for formelle uddannelser kan også blive bedre. Da muligheden kom for at arbejde med øget fleksibilitet gennem ”substitutionsprojektet”, var vi i Skive og Esbjerg således ikke i tvivl om, at vi skulle med.

Substitutionspotentialer er nemlig stort i SMV-gruppen, men når det ikke sker i særlig stort omfang, hænger det sammen med flere ting, som vi vil uddybe i det følgende. Når SMV’er skal rekruttere en ny smed, teknisk tegner eller ingeniør, hører vi ofte, at de bare ønsker sig en magen til dem, de har i forvejen, eller hende, der lige er smuttet. Samtidig har de svært ved at se, hvad de vinder ved at ansætte en humanistisk eller samfundsvidenskabelig kandidat.

I SMV-segmentet – og særligt i virksomheder med op til 50-75 ansatte – har flertallet en lidt ”passiv” tilgang til højtuddannede og universiteterne. Holdningen mange steder er den, at ”de skal komme til os”. Det bunder i vanetænkning men simpelthen også i, at de ikke forstår, hvilken nytte eller værdiskabelse kandidaterne kan bidrage med.

Hvis de teoretiske muligheder ved arbejdskraftsubstitution skal realiseres, kræver det derfor også en ny indsats fra universiteterne, der kan bryde den fremmegørelse SMV’erne føler vis-a-vis universiteterne. Denne indsats kan beskrives under overskriften *employability*.

## Employability

For os handler employability om, at virksomhederne og de unge kommer tættere på hinanden, *imens* de unge er under uddannelse. En tættere kontaktflade mellem virksomhederne og de studerende vil helt sikkert medvirke til at nedbryde fordomme og skabe bedre forståelse hos virksomhedslederne, i forhold til hvordan studerendes kompetencer kan bruges og skabe værdi.

Man kan sige, at alle virksomheder af sig selv burde opsøge de studerende, men i en travl hverdag er det ikke en opgave, der kan løftes af alle i SMV-gruppen. Langt fra. Vi oplever dog, at virksomhederne i dag er mere motiverede for at gøre sig interessante for de studerende end tidligere – måske som følge af de brandvarme temperaturer på arbejdsmarkedet.

Virksomhederne peger i den forbindelse selv på en række løsninger som:

- Bedre synliggørelse af udbudte uddannelser, og hvad er det for konkrete opgaver, som de studerende kan løse.
- Lettere adgang til at samarbejde med forskere og studerende.
- Mere tydelig adgang til universitet; altså hvor man skal gå hen, hvem man skal ringe eller skrive til, hvis man er interesseret i rekruttere nyuddannede.

De videregående uddannelsesinstitutioner bliver i stigende grad målt på dimittendernes ledighed og derved deres kandidaters evne til at komme i beskæftigelse hurtigt. I erhvervslivet hilses det velkomment, at universiteterne på den måde presses til at gøre mere ud af at forberede de studerende til det arbejdsmarked, de kommer ud i efter dimission. Lidt drillende kunne man spørge; hvilke andre virksomheder går ikke op i, om deres produkter bliver solgt? Og brugt optimalt?

Erhvervslivet deltager gerne i, hvordan man kan skabe indsats for bedre employability. Her er tale om en ægte win-win-situation. De videregående uddannelser har en bunden opgave (og god business case), og erhvervslivet er klar, da de ser det som den måske sidste mulighed for at gøre sig interessante og relevante for kommende medarbejdere. Løsningen er bl.a. øget erhvervssamarbejde. I forhold til SMV-gruppen er det vigtigt, at tilbuddet om øget erhvervssamarbejde kommer fra de videregående uddannelser. Den travle SMV har, som nævnt ovenfor, ikke kendskab eller overblik over uddannelsesinstitutionernes erhvervstilbud, organisering eller kontaktpersoner.

## Mobilitet

I tillæg til nye former for rekruttering og employability er øget geografisk og faglig mobilitet en vigtig dimension i substitutionskabalens. Hvis ikke de unge er villige og parate til at flytte sig derhen, hvor de ledige job findes, kommer vi ingen vegne med en substitutionsdagsorden.

Den fysiske afstand mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne har selvfølgelig betydning for rekrutteringssituationen i Skive og Esbjerg. De

unge flytter væk for at tage en videregående uddannelse, finder kærester og stifter familie, imens de studerer, og dermed bliver de mindre flytbare efter endt uddannelse. Men måske handler den manglende fleksibilitet – fra de studerendes side – også om, at de i løbet af deres studieår tillærer sig, at det moderne og gode liv kun kan udfolde sig i storbyens kontorer og fortovscaféer.

Problemstillingerne er en del af debatten om ”Danmark i balance”. I den debat er der særligt to initiativer, som vi i Skive og Esbjerg ser med forventninger på. Dels er Danske Universiteter kommet med et udspil<sup>1</sup>, der handler om at flytte kandidatstuderende tættere på virksomhederne i provinsen. Idéen om, at der arbejdes med fælles udviklingsprojekter, og at de studerende samtidig tilbydes bolig i lokalområdet, er mægtigt god.

Regeringen og en række partier i Folketinget har derudover lavet en politisk aftale om ”Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark”<sup>2</sup>. Vi ser aftalen som et godt initiativ i arbejdet for et Danmark i bedre balance. Selvom der i Esbjerg og Skive allerede i dag er flere korte, mellemlange og lange videregående uddannelser, så oplever vi ikke, at den nuværende institutionsstruktur er optimal. Der mangler kandidater inden for fag som jura, medicin, psykologi, økonomi, innovation, forretningsudvikling og softwareudvikling, og det er alle kompetencer, som hver gang skal hentes ind udefra.

Flere uddannelser i provinsen skal endvidere bidrage til at skabe tættere kontakt mellem de unge og virksomhederne (employability), men også til at synliggøre, at det gode arbejds- og familieliv sagtens kan udfolde sig i Esbjerg, Skive eller i andre byer langt fra ”de fire store”.

Debatten omkring decentralisering af de videregående uddannelser har indtil videre handlet meget om kvalitet. Forskere har været fremme med udtalelser om, at de er bekymrede for forskningskvaliteten, hvis fagmiljøer spredes eller flyttes væk fra de store byer. I Esbjerg og Skive er vi også optagede af kvalitet. Der skal følge midler med, når man udflytter uddannelser eller forlægger dele af kandidatuddannelser til andre dele af landet. Når det er sagt, så mangler der i den grad nuancer i kvalitetsdebatten. God kvalitet i videregående uddannelser skal også vurderes ud fra parametre som erhvervssamarbejde, employability, frafald under uddannelser, livskvalitet under uddannelse, jobchancer og uddannelsernes bidrag til et Danmark, der hænger sammen.

## Hvad kan provinsbyerne selv gøre?

Ovenfor har pilen peget på virksomhederne, universiteterne og de studerende. Men den peger også tilbage på provinskommunerne og de lokale erhvervsfremmeaktører. Vi kan selv gøre noget – og gør en hel del allerede – for at komme arbejdskraftmanglen til livs. Lad os give et par eksempler – også for at understrege viljen til samarbejde:

Skive Kommune har netop vedtaget kommunens nye vækststrategi<sup>3</sup>. Vækststrategien har fokus på en række nøje udvalgte tematikker, herunder arbejdskraft og kompetenceforsyning. Der afsættes ressourcer med henblik på at initiere, modne og drive projekter, der kan bidrage til at øge udbuddet og brugen af kvalificeret og højt specialiseret arbejdskraft. Det kan være projekter, der skal understøtte brobygning mellem ungdomsuddannelser, videregående uddannelser og egnens virksomheder, f.eks. ved skabelse af flere praktik-, studie- og traineepladser og dermed – forhåbentligt – også reelle ansættelser. Arbejdet tager sit afsæt i en række formaliserede samarbejdsaftaler, Skive Kommune har med bl.a. Aarhus Universitet, Aalborg Universitet og Danmarks Tekniske Universitet.

Et andet eksempel er ”KIS”-huset<sup>4</sup> i Skive. KIS står for ”Karriere I Skive” og drives efter kommunal opstart nu af 34 lokale virksomheder. Det er et unikt tilbud om bolig og socialt fællesskab til personer, der i en kortere eller længere periode (3-12 måneder) er i praktik eller ansat ved en af Skiveegnens virksomheder.

Et tredje eksempel er Skives ”Partner Job-Match”. Det er svært nok at rekruttere specialister uden for de store byer, men måske kan det hjælpe nogle på vej, hvis man samtidig kan tilbyde vedkommendes partner et job. Det er netop målet for en task-force under Jobcenter Skive. Ordningen består blandt andet af database, hvor ca. 150 tilmeldte virksomheder kan finde konkrete oplysninger på højt specialiserede ansøgere til kommunen og deres partners kompetenceprofiler.

Rykker vi til Esbjerg findes også flere eksempler på kommunale eller lokale initiativer, der skal understøtte, at flere unge uddanner sig og orienterer sig mod det lokale erhvervsliv. Kommunen har blandt andet ansat en erhvervs-playmaker, som arbejder med brobygning fra grundskolerne til egnens virksomheder. Dette er et vigtigt element i den uddannelsesmæssige udviklingsrejse, idet det sætter fokus på de muligheder, der er for at gøre karriere på egnen. Ved siden af erhvervs-playmakeren har Esbjerg kommune fem fritidsjobkonsulenter med det formål at sikre, at flere unge har et fritidsjob.

For de ”unge voksne” findes også en række initiativer, der skal gøre Esbjerg til en mere attraktiv by at studere og arbejde i. Et af disse er et såkaldt mentorprogram. Her tilbydes unge, der mangler et år af en videregående uddannelse, en ung mentor med tilsvarende uddannelse ansat i en lokal virksomhed. Mentorforløbet strækker sig over ni måneder. Erfaringerne fra det første forløb er, at de unge studerende er glade for den konkrete karriere-vejledning, og de er især begejstrede for at få en ”voksen” samtalepartner, der kender den situation, de selv står i.

På Aalborg Universitets (AAU) campus i Esbjerg er der indført en decideret jobgaranti for kandidater fra deres ingeniørstudier. Dimittender, der passer til de opstillede kriterier, tilbydes seks måneders ordinært job i en relevant

virksomhed. Garantien er indgået i et samarbejde med AAU-Esbjerg, Esbjerg kommune og erhvervslivet repræsenteret af Business Esbjerg.

Og fra efteråret 2021 er der indført studieboligaranti for studerende, der vælger Esbjerg som uddannelsesby. Garantien er skabt i et samarbejde mellem byens fem boligforeninger, en stor privat udbyder af studieboliger og Esbjerg kommune.

## Afrunding

Verden er i forandring og det med en hidtil uset hastighed. Danmark er rigt og velfungerende samfund, men fortsat vækst og udvikling hænger tæt sammen med, at vores virksomheder har adgang til arbejdskraft og kompetencer.

World Economic Forum beskrev i september 2017 følgende:

*”Konkurrenceevne vil fremover afhænge mere af evnerne til at udvikle, tiltrække og fastholde talent, end af evnen til kapitalfremskaffelse.”<sup>5</sup>*

Citatet passer i særlig grad på Danmark; viden og kompetencer er vores råstof. Vores samfunds evne til at uddanne tidssvarende og specialiserede kompetencer vil få afgørende betydning for vores velstand og fremtid. Og derfor er det vigtigt, at der eksisterer et stærkt og løbende samspil mellem erhvervslivet og uddannelsesinstitutionerne i Danmark – både med lokale, nationale og globale perspektiver.

I de senere år har vi oplevet, at udbuddet af kompetencer ikke i tilstrækkelig grad matcher virksomhedernes efterspørgsel. Der mangler tusindvis af faglærte og specialister på arbejdspladser rundt om i Danmark. Imens søger de unge i stigende grad mod universitetsbyerne og de lange videregående uddannelser.

Der findes forskellige greb, vi som samfund kan bruge for at sikre bedre match mellem udbud og efterspørgsel. Nogle er langsigtede, andre er mere kortsigtede. Et af de mere kortsigtede redskaber er substitution som skitseret i dette temanummer af Samfundsøkonomen.

Det kan lade sig gøre at erstatte én type arbejdskraft med en anden og mulighederne for, at flere akademikere kan finde fodfæste på arbejdsmarkedet i SMV'er er bestemt til stede.

Men der er flere forudsætninger, der skal være opfyldt, hvis det skal lykkes. Som vi har skitseret i artiklen, er særligt tre dimensioner vigtige. Arbejdsgivers rekruttering er én dimension. En anden er øget fokus på employability i de videregående uddannelser, imens en tredje er en større grad af mobilitet.

De to sidste dimensioner kan hjælpes på vej af både landspolitiske initiativer, der flytter flere uddannelser ud i provinsen, og lokale initiativer for at gøre

provinsen til et mere attraktivt sted at studere og arbejde. Essentielt er vores budskab, at desto større berøring, der er mellem de studerende og virksomhederne, desto bedre er forudsætningerne for substitution. Derfor er vi som repræsentanter for erhvervslivet også klar til at bidrage til metodeudvikling, der kan øger chancerne for dette.

## Noter

1. Se <https://dkuni.dk/uncategorized-da/universiteter-klar-med-model-for-flere-studerende-til-mindre-byer/>
2. Se <https://ufm.dk/lovstof/politiske-aftaler/aftale-om-flere-og-bedre-uddannelsesmuligheder-i-hele-danmark/politisk-aftale-om-rammerne-for-flere-og-bedre-uddannelsesmuligheder-i-hele-danmark.pdf>
3. Se [www.vækst.skive.dk](http://www.vækst.skive.dk)
4. Se <https://skive.dk/borger/bygge-bo-og-flytte/ny-pa-egnen-eller-interesseret-i-at-flytte-til/erhvervsliv-karriere-og-ivaerksaetteri/kis-huset/>
5. Se <https://finans.dk/okonomi/ECE9903324/world-economic-forum-far-vel-til-kapitalismen-og-goddag-til-talentismen/?ctxref=ext>