



**DANSKE
VIRKSOMHEDERS
INTERNATIONALE
REKRUTTERINGSBEHOV**
- en opsamling af virksomhedscases

CEA

VI FREMMER VIDEN

BAGGRUND

Mange danske virksomheder har gennem det seneste halvandet års tid udtrykt stigende bekymring for, at de har svært ved at skaffe den arbejdskraft, de har brug for. Det er en bekymring, som har bredt sig til det meste af landet i takt med at ledigheden er faldet kraftigt. Det er især inden for ingeniørfagene, it-området, offshore og medicinalindustrien, at der berettes om tiltagende mangel på kvalificeret arbejdskraft, men også inden for grupper af faglærte er der udsigt til betydelige flaskehalsproblemer i løbet af ganske få år efterhånden som de store årgange af faglærte forventes at forlade arbejdsmarkedet.

Såfremt virksomhederne ikke kan få den arbejdskraft, de har brug for, er der risiko for, at det vil kunne lægge en dæmper på et kommende økonomisk opsving. I den forbindelse fremhæves rekruttering af kvalificeret arbejdskraft fra udlandet ofte som én af flere løsninger, der især på kort sigt kan bidrage til at imødegå virksomhedernes udfordringer med at skaffe de relevante kvalifikationer. Blandt andet udtalte Karsten Dybvad, adm. direktør i Dansk Industri forleden følgende: *"Danmark har et tvingende nødvendigt behov for mere udenlandsk arbejdskraft, hvis danske virksomheder i fremtiden skal sikres en kvalificeret arbejdsstyrke, der holder gang i hjulene. Under det seneste folketingsvalg blev det budskab kørt midt over af den politiske debat på Christiansborg. Alle de største partier ville hellere overbevise vælgerne om, at danske job skulle gå til danskerne"*. (Jyllandsposten, februar 2016).

Fremtidsudsigterne gør det aktuelt at drøfte, hvordan virksomhederne kan blive bedre til at rekruttere arbejdskraft fra udlandet. Er det virksomhedernes eget ansvar at løfte opgaven bedre end i dag eller er der behov for at iværksætte initiativer,

der kan lette adgangen til flere skarpe hjerner og dygtige hænder fra andre lande? For at kaste lys over disse spørgsmål har DEA gennemført dybdegående interview med virksomhedsledere, personalechefer og andre rekrutteringsansvarlige i en række større danske virksomheder, som i forskelligt omfang benytter udenlandsk arbejdskraft. Formålet med interviewene har været at opnå en dybere indsigt i, hvilke erfaringer virksomhederne har med at bruge udenlandske medarbejdere, hvilke muligheder og udfordringer de møder, når de rekrutterer udefra samt hvordan virksomhederne i fremtiden kan blive bedre rustet til at tage kampen op om internationale talenter.

I dette notat afrapporteres de centrale iagttagelser fra interviewene, hvor nogle af interviewene er blevet udvalgt som "virksomhedscases" til at belyse forskellige interessante aspekter i forhold til virksomhedernes rekruttering af arbejdskraft fra udlandet. Herudover er nogle af de vigtigste områder blevet identificeret, hvor virksomhederne mener, at der er behov for en øget indsats og udformning af konkrete initiativer, hvis Danmark skal blive et mere attraktivt arbejdsland for udenlandske medarbejdere.

Det skal understreges, at der i interviewene ikke er blevet spurgt ind til emner, der relaterer sig til den aktuelle flygtningesituation, idet fokus i interviewene udelukkende har været på den beskæftigelsesrelaterede indvandring til Danmark. Herudover er det vigtigt at fremhæve, at virksomhedscasene ikke skal opfattes som repræsentative hverken for danske virksomheder generelt eller for virksomhederne inden for de pågældende brancher. Derimod skal de ses som et indspark til diskussionen om, hvordan danske virksomheder i fremtiden kan blive endnu bedre til at rekruttere arbejdskraft fra udlandet baseret på virksomhedernes egne erfaringer, udfordringer og succesoplevelser med at rekruttere udefra.

● Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

GENNEMFØRELSE AF INTERVIEW

DEA gennemførte i december 2015 og januar 2016 interview med virksomhedsrepræsentanter fra i alt 11 virksomheder, som blev stillet en række spørgsmål om deres rekrutterings-situation, erfaringer med at bruge udenlandske medarbejdere samt vurderinger af barrierer, muligheder og løsningsforslag til at tiltrække og fastholde faglærte og højtuddannede medarbejdere fra udlandet.

De deltagende virksomheder blev udvalgt ud fra, at de 1) har udenlandske medarbejdere ansat, 2) har en vis volume målt ved antal medarbejdere, samt 3) er repræsenteret i brancher og professioner, hvor tidligere undersøgelser har dokumenteret, at virksomhederne får særligt svært at finde den arbejdskraft, de får brug for i fremtiden.¹ Ud fra disse kriterier blev virksomheder identificeret og kontaktet inden for følgende områder: udvikling af software, fabrikation af vindmøller, forskning og udvikling af medicin, offshore, produktion af elektroniske komponenter samt bearbejdning og formgivning af stål.

Nedenfor er en oversigt over de virksomheder og repræsentanter, som er blevet interviewet. Fem af interviewene et blevet udvalgt som virksomhedscases, som vedrører følgende virksomheder: Microsoft Development Center Copenhagen, Siemens Wind Power, Give Stålspær, COWI og Semco Maritime. Interviewene fulgte alle et semistruktureret format, hvor deltagerne fik tilsendt en spørgeramme på forhånd således, at de havde mulighed for at forberede sig på de stillede spørgsmål. Med undtagelse af to interview fandt interviewene sted hos de deltagende virksomheder, som geografisk fordelte sig på seks virksomheder i Jylland, fire virksomheder på Sjælland og en enkelt virksomhed på Fyn.

Virksomhed	Repræsentant
COWI	Finn Bech Andersen, Vice President
Danfoss*	Burkhard Winski, HR Senior Specialist Talent Acquisition
Give Stålspær	Torben Larsen, Fabriksejer
Grundfos*	Lone Skriver Nielsen, Head of Global Attraction and Mobility
Ib Andresen Industry	Finn Buch, HR & Safety Manager
Lundbeck	Anders Schroll, Vice President Communication & Global Affairs
Microsoft Development Center Copenhagen	Charlotte Mark, Managing Director
Novo Nordisk	Sebastian Kierulff Page, Manager of Recruitment Operations Corporate People and Organisation
Semco Maritime	Bjarne Christensen, Director Service Operations
Siemens Wind Power	Michael Arhndt Lehman, Senior Talent Acquisition Specialist
VL Staal	Thomas Allerskov, Fabrikschef

*Interview som er markeret med * blev gennemført over telefon.*

Baggrund

● Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

¹ Se blandt andet *Copenhagen Capacity (2016)*, *AE-Rådet (2016)*, *Dansk Industri (2015)* og *Engineer the Future (2015)*.

VIRKSOMHEDSCASES

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Industri: Udvikling af software

Om virksomheden: MDCC er et af Microsofts strategiske, internationale udviklingscentre, som arbejder med udviklingen af cloud-baserede forretningsapplikationer

Antal medarbejdere i Danmark: Cirka 300

Andel af udenlandske medarbejdere: 50 pct. (43 nationaliteter)

Rekrutteringsbehov: Softwareingeniører, dataloger, matematikere, m.fl.

Lokation: Kgs. Lyngby

Virksomhedens behov for at rekruttere internationalt

MDCC er et af Microsofts strategiske, internationale udviklingscentre i Europa. Centret er en del af Microsofts nye domicil i Lyngby og arbejder blandt andet med at udvikle cloud-baserede forretningsløsninger til virksomheder over hele verden. Løsningerne understøtter kundernes virksomheder i deres forretningsprocesser fra salg, over produktion, lagerstyring og distribution, samt ikke mindst opsamling og analyse af de store mængder af data, som er afgørende for fremtidige dispositioner.

MDCC har cirka 300 medarbejdere, hvoraf 50 pct. har anden nationalitet end dansk og repræsenterer 43 forskellige nationaliteter. Det er vigtigt for virksomheden at rekruttere internationalt for at sikre indsigt i det globale marked samt for at imødegå manglen på danske ingeniører med en dyb teknisk profil.

Østeuropa er et af MDCC's vigtigste rekrutteringsmarkeder

MDCC stod i 2005 med en betydelig udfordring, idet man havde 80 ubesatte stillinger grundet den store efterspørgsel på kandidater med dyb teknisk kompetence. En situation som naturligt skabte opmærksomhed i Microsofts internationale organisation og let kunne have medført flytning af investeringer. Det var afgørende for MDCC's ledelse at finde nye veje til rekruttering af de dygtige tekniske specialister.

MDCC indgik i den forbindelse et samarbejde med Udenrigsministeriets repræsentationer i en række lande for at identificere de bedste tekniske universiteter, hvordan man kunne komme i kontakt med de relevante kandidater og hvad der ville kunne tiltrække dem til Danmark. Dette resulterede i en fokuseret indsats med branding og rekruttering i Polen, Ukraine, Sydsverige og Danmark.

Velkomstprogrammer og fastholdelse af udenlandske medarbejdere

MDCC lærte hurtigt, at det handlede om mere end at kunne tilbyde et spændende job, idet kandidaterne ikke kendte så meget til Danmark og var optaget af, hvordan deres tilværelse ville blive med hensyn til økonomi, familie, skole, netværk, osv. Der blev således etableret et Welcome to Denmark program, en intern wiki hvor de nye udenlandske medarbejdere kunne lægge deres spørgsmål op og få svar fra deres kolleger, samt ledelseskurser med fokus på hvordan man aktiverer viden og innovationskraft i mangfoldige teams. Der blev også indført halalslagtet kød og en større variation af retter, ligesom der blev etableret et multi-prayer room. Herudover tog virksomheden tog kontakt til andre virksomheder i Danmark med henblik på at etablere netværk for de udenlandske medarbejdere og hjælpe medfølgende ægtefæller i job og den administrerende

Baggrund

Gennemførelse af interview

● Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

direktør i virksomheden har flere gange aktiveret sit eget netværk for at hjælpe en medarbejders ægtefælle i job, så familien kunne blive i Danmark.

Et nationalt anliggende

Det blev hurtigt tydeligt, at det ikke alene var MDCC, som var udfordret på at skaffe tilstrækkelig med arbejdskraft, men at manglen var udtryk for de demografiske ændringer, som Danmark gennemgår i disse år med flere ældre og færre unge. Det viste sig, at flere virksomheder arbejdede med de samme udfordringer, hvilket førte til etableringen af foreningen Consortium for Global Talent, som har fokus på at sikre gode rammevilkår for tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft. Der blev også samarbejdet med myndigheder og brancheforeninger om blandt andet branding af Danmark i udlandet, oprettelse af et International House i de 4 største danske byer, hvor udenlandske arbejdstagere kan få hjælp til visum og andre praktiske ting i forbindelse med deres flytning til Danmark og etablering af Expat in Denmark, som er et landsdækkende netværk for udenlandske medarbejdere og deres familier. I takt med at der er kommet nationale løsninger, har MDCC valgt at nedskalere interne programmer og i stedet hjælpe deres medarbejdere til at blive en del af de nationale løsninger, hvor de også har mulighed for at møde medarbejdere fra andre virksomheder og få et bredere netværk.

50 pct. medarbejdere med anden nationalitet end dansk

Halvdelen af MDCCs medarbejdere har i dag anden nationalitet end dansk og repræsenterer 43 forskellige nationaliteter. Ancienniteten blandt virksomhedens medarbejdere er høj og ligger nogenlunde på det samme niveau for virksomhedens danske og udenlandske medarbejdere. Alle medarbejdere

sætter stor pris på det meget internationale miljø i virksomheden, som giver inspiration til både arbejde og fritid. Medarbejderne har netværk på kryds og tværs, blandt andet var der en medarbejder som inviterede sin udenlandske kollega med til jul hos familien i Thy.

Flere nye medarbejdere på vej

Microsoft har netop godkendt en større investering i et af de produkter, som der arbejdes med i udviklingscentret her i Danmark og MDCC står derfor over for at skulle ansætte 65 nye medarbejdere i det kommende år. Rekrutteringsplanerne er på plads og virksomheden forventer at skaffe hovedparten af de nye medarbejdere gennem de nuværende danske og internationale medarbejders netværk og de etablerede kontakter til tekniske universiteter rundt omkring i verden.

*”For 10 år siden stod vi på bar bund. I dag står vi bedre rustet til at tage kampen op om at tiltrække højtuddannede medarbejdere fra udlandet, men de kommer ikke af sig selv. Demografien udvikler sig og der bliver flere ældre og færre unge. Vi skal som virksomheder – og som land – sikre, at vi hele tiden er et skridt foran vores udenlandske konkurrenter og tilbyde nogle attraktive rammer, hvis vi skal lykkes med at hente de dygtigste specialister til Danmark”
(Charlotte Mark, Managing Director, Microsoft Development Center Copenhagen).*

Baggrund

Gennemførelse af interview

● **Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen**

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

Case 2: Siemens Wind Power

Industri: Fabrikation af vindmøller og vindmølleparker

Om virksomheden: Siemens Wind Power er en international virksomhed, der beskæftiger sig med udvikling, salg, produktion og servicering af vindmøller og vindmølleparker

Antal medarbejdere i Danmark: Op til 9.000 i perioder med meget produktion og fuld belægning af vikarer.

Andel af udenlandske medarbejdere: 13 pct. (80 nationaliteter)

Rekrutteringsbehov: Klassiske udviklingsstillinger inden for forskellige ingeniørdiscipliner samt stillinger inden for salg, produktion og drift med og uden ledelsesansvar. Desuden et betydeligt antal produktionsarbejdspladser på fabrikkerne i Aalborg og Brande

Lokation: Ballerup, Brande, Esbjerg, Vejle, Sønderborg, Århus. Desuden sidder 1.000 medarbejdere i Siemens A/S hovedkontor i Ballerup.

Virksomhedens behov for at rekruttere internationalt

Siemens Wind Power er en international virksomhed under Siemens AG koncernen og er en af Danmarks største virksomheder. Virksomheden beskæftiger sig med udvikling, salg, produktion og servicering af vindmøller og vindmølleparker og har omkring 7.700 medarbejdere ansat i Danmark. Flest medarbejdere er ansat på hovedsædet i Brande, cirka 1.800 medarbejdere på en vindmølleveingefabrik i Aalborg og cirka 200 medarbejdere på en vindmølleveingefabrik i Engesvang. Virksomheden rekrutterer hvert år et stort antal medarbejdere inden for en lang række fagområder både i Danmark og udlandet, herunder ingeniører, økonomer, salg og marketingsmedarbejdere samt produktionsmedarbejdere inden for malerarbejde, montering af elektriske komponenter og monteringsopgaver generelt.

Vanskeligt at rekruttere uden for de større byer

Siemens Wind Power oplever, at det inden for nogle fagområder kan svært at dække efterspørgslen efter kvalificeret arbejdskraft, hvilket der ifølge virksomheden er flere årsager til. For det første har der over en længere periode været en generelt stigende efterspørgsel efter ingeniører inden for produktion af komponenter, hvilket har skærpet konkurrencen betydeligt mellem vindmøllevirksomhederne både i Danmark og i udlandet. Herudover oplever virksomheden, at dens placeringer uden for de største byer til tider kan være væsentlig barriere i forhold til at kunne tiltrække de dygtigste medarbejdere. Det gælder især specialister men også produktionsmedarbejdere på lavere kvalifikationsniveau.

I 2014 stod virksomheden over for at skulle øge bemanningen på sin vindmøllefabrik i Ålborg med 30 pct. svarende til godt 400 nye medarbejdere hovedsageligt til produktion og drift. I den forbindelse stod det hurtigt klart for virksomheden, at det ville blive en meget svær opgave at skaffe den nødvendige arbejdskraft i lokalområdet. Derfor igangsatte virksomheden en række initiativer med henblik på at på få besat de ledige stillinger, hvilket blandt andet omfattede et tæt samarbejde med det lokale jobcenter, rekruttering via forskellige vikarbureauer, omskoling og oplæring af medarbejdere fra andre brancher, opslag i jobdatabaser, mv. Selvom der for de fleste af stillingerne var tale om job, der ikke stillede specifikke krav til medarbejderne – og som blev aflønnet på et konkurrencedygtigt niveau – tog det meget lang tid og kostede virksomheden en del ressourcer før de ledige stillinger var blevet besat.

Virksomheden har haft lignende rekrutteringsudfordringer på sine produktionsfaciliteter i Esbjerg, hvor det også har været svært at finde de relevante medarbejdere. I dette tilfælde valgte virksomheden at ansætte og omskole en del medarbejdere

- Baggrund
- Gennemførelse af interview
- Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen
- Case 2: Siemens Wind Power
- Case 3: Give Stålspær
- Case 4: COWI
- Case 5: Semco Maritime
- Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger
- Litteraturliste

fra nærområdet. På trods af den fleksible tilgang til at omskole medarbejdere og andre gode tiltag forudser virksomheden, at det i fremtiden kan blive endnu sværere at rekruttere tilstrækkeligt med kvalificeret arbejdskraft til sine fabrikker, der ligger langt væk fra de store byer. En konsekvens heraf kan derfor blive, at virksomheden i løbet af de kommende år i højere grad kan blive nødsaget til at skulle hente en større del af dens produktionsmedarbejdere i udlandet.

Smidigere myndighedshåndtering, men stadig plads til forbedringer

Ifølge Siemens Wind Power er der over de seneste fem år sket mærkbare forbedringer i adgangsordningerne og den generelle myndighedshåndtering, hvilket har gjort det lettere for virksomheden at hente udenlandske medarbejdere til Danmark. Samtidig er virksomheden tilfreds med de kommunale initiativer, som er blevet taget rundt i landet med henblik på at forbedre integrationen af udenlandske arbejdstagere og deres familier. Dette er vigtige tiltag for Siemens Wind Power, da omkring halvdelen af virksomhedens udenlandske medarbejdere kommer til Danmark med ægtefælle og/eller børn.

Trods de generelle forbedringer oplever virksomheden dog fortsat problemer fra tid til anden med myndighedshåndteringen i de offentlige systemer. Det gælder blandt andet i forhold til udstedelse af arbejds- og opholdstilladelser til medarbejdere der kommer fra tredjelande, men også skatteregler og udbetaling af offentlige ydelser (som hører under Udbetaling Danmark) volder virksomheden en del problemer på trods af, at den med typisk 5-10 ansættelser af ikke-EU borgere om måneden efterhånden har stor erfaring med de nødvendige procedurer. Det er ifølge Siemens Wind Power vigtigt at alle administrative barrierer bliver ryddet af vejen således,

at virksomheden har de bedste betingelser for let, hurtigt og ubureaukratisk at kunne hente udenlandske medarbejdere og deres familier til landet.

"Vi oplever, at det nogen gange kan være sværere at tiltrække en ung nyuddannet ingeniør fra København eller Odense end en ingeniør og dennes familie fra Indien. Den manglende mobilitet herhjemme er noget, vi tager meget alvorligt, da vi for at kunne vokse i de kommende år har brug for at kunne rekruttere de dygtigste – såvel danske som udenlandske – medarbejdere til vores afdelinger rundt i landet"

(Michael Arhndt Lehman, Senior Talent Acquisition Specialist, Siemens Wind Power).

Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

● **Case 2: Siemens Wind Power**

Case 3: Give Stålpær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

Case 3: Give Stålpær

Industri: Produktion af stålpær

Om virksomheden: Give Stålpær er en af Danmarks førende producenter af stålkonstruktioner til byggeindustrien. Virksomheden producerer alle former for bærende søjle- eller bjælkekonstruktioner samt specialkonstruktioner af stålpær til Norden og Tyskland

Antal medarbejdere i Danmark: Cirka 200

Andel af udenlandske medarbejdere: 20-25 pct. (primært fra Polen)

Rekrutteringsbehov: Smede, industriteknikere, svejsere, ingeniører inden for design og produktion

Lokation: Brande, Herning

Virksomhedens behov for at rekruttere internationalt

Give Stålpær er blandt Danmarks førende producenter af stålkonstruktioner. Virksomheden producerer bærende søjle- og bjælkekonstruktioner, ståltrapper samt specialkonstruktioner af høj kompleksitet til såvel offentligt som privat byggeri i Norden og Tyskland. Siden der blev gennemført et ejerskifte i 2003 har virksomheden oplevet en kraftig vækst, hvor antallet af medarbejdere i Danmark er steget fra cirka 7 til 200 ved udgangen af 2015 samtidig med, at den har oprettet en afdeling i Polen der beskæftiger sig med tegninger til produktionen. Det er hovedsageligt smede og svejsere (som udgør cirka 2/3-dele af virksomhedens ansatte) samt ingeniører inden for design og produktion, som efterspørges.

Østeuropæisk arbejdskraft er kommet for at blive

Give Stålpær begyndte at rekruttere fra udlandet under højkonjunkturen op gennem 00'erne, hvor det var stort set umuligt for virksomheden at tiltrække danske medarbejdere til sine produktionsfaciliteter i Brande. Det var især ufaglærte, men også smede, industriteknikere og svejsere som i stort omfang blev hentet til Danmark hovedsageligt fra Polen. Dette rekrutteringsmønster er fortsat gennem de senere år og medarbejdere med polsk oprindelse udgør i dag en vigtig del af arbejdsstyrken i virksomheden.

Der er flere grunde til, at virksomheden benytter sig af udenlandsk arbejdskraft. For det første kæmper virksomheden fortsat med at tiltrække tilstrækkeligt med smede og svejsere med erfaring inden for stålkonstruktioner, en arbejdskraft som der er stor rift om i det danske marked men ikke desto mindre er en forudsætning for at virksomheden kan indfri sit vækstopotiale. For det andet har virksomheden positive erfaringer med udenlandske medarbejdere, som beskrives som en stabil, arbejdsvillig og fleksibel arbejdskraft. Selvom den østeuropæiske arbejdskultur ofte er præget af en hierarkisk opdeling mellem arbejdsgiver og arbejdstager, så oplever virksomheden at de fleste udenlandske ansatte hurtigt vænner sig til den mere direkte ledelsesstil i Danmark. Endelig giver den udenlandske arbejdskraft også virksomheden mulighed for at tilbyde sine øvrige medarbejdere nye arbejdsopgaver, hvilket ofte er noget som efterspørges i virksomheden. For eksempel har virksomheden en del erfaringer med at overflytte mere erfarne medarbejdere fra rutineprægede stillinger til mere udviklende job inden for blandt andet virksomhedens avancerede robotanlæg efter at de har været i virksomheden i et stykke tid.

- Baggrund
- Gennemførelse af interview
- Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen
- Case 2: Siemens Wind Power
- Case 3: Give Stålpær
- Case 4: COWI
- Case 5: Semco Maritime
- Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger
- Litteraturliste

Forgæves rekrutteringer førte til etablering af ingeniørkontor i Polen

En anden type af medarbejdere, som Give Stålspær har vanskeligt ved at rekruttere, er ingeniører inden for design og produktion. Det er især bygningsingeniører, som beskæftiger sig med at udarbejde konstruktionstegninger til produktionen, som virksomheden flere gange forgæves har forsøgt at rekruttere herhjemme. Rekrutteringsudfordringerne skyldes en hård konkurrence om ingeniører især i trekantsområdet samtidig med, at der er en generel tendens til at unge nyuddannede i stigende grad vælger at specialisere sig inden for discipliner, der retter sig mod vindmøller og offshore-industrien.

På den baggrund valgte virksomheden i foråret 2013 at etablere en afdeling i Polen med det formål at rekruttere ingeniører med de kvalifikationer, som det ikke var muligt at opstøve i Danmark. Etableringen i Polen åbnede hurtigt op for et langt større rekrutteringsopland, hvilket betød, at virksomheden allerede under den første rekrutteringsproces gik fra at modtage en lille håndfuld ansøgninger per opslået ingeniørstilling i Danmark til over 100 velkvalificerede ansøgninger i Polen. Ved udgangen af 2015 havde virksomheden i alt 14 ingeniører på kontoret i Polen, som hovedsageligt beskæftiger sig opgaver der vedrører beregninger og konstruktionstegninger. Ud over at sikre den nødvendige arbejdskraft for at kunne udvide produktionen herhjemme har etableringen i Polen også betydet, at de omkring 30 ingeniører, som i dag er ansat i Danmark, i langt højere grad end tidligere arbejder som projektledere, hvor de koordinerer indsatsen på tværs af projekter og mellem landegrænser.

Udenlandsk arbejdskraft er en forudsætning for vækst

Da Give Stålspær traf beslutningen om at etablere sig i Po-

len blev virksomheden mødt fra flere sider med beskyldninger om, at virksomheden flyttede produktionen ud for at få billig arbejdskraft. Denne kritik var ifølge virksomheden helt uberettiget, da formålet med etableringen af kontoret i Polen ikke var at reducere lønningerne, men derimod at udvide kapaciteten og få opbygget en erfaringsmasse internt i virksomheden. Virksomheden fremhæver i den forbindelse, at hvis ikke den havde adgang til udenlandsk arbejdskraft både i Danmark og i udlandet, ville virksomheden have vokset betydeligt mindre.

*”Vi gør alt hvad vi kan for at fastholde produktionsarbejdspladserne i Danmark, og derfor er vi dybt afhængige af udenlandsk arbejdskraft. Alle vores medarbejdere i Danmark arbejder på danske vilkår – og endda et godt stykke over mindstelønnen – så for os er det udelukkende manglen på kompetente hænder og kloge hoveder, der får os til at kigge mod udlandet”
(Fabriksejer, Torben Larsen, Give Stålspær).*

Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

● Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

Case 4: COWI

Industri: Rådgivning inden for ingeniørteknik, miljø og samfundsøkonomi.

Om virksomheden: COWI er en landets største rådgivningsvirksomheder, der arbejder med ingeniørteknik, miljø og samfundsøkonomi over hele verden.

Antal medarbejdere i Danmark: Cirka 2.800

Andel af udenlandske medarbejdere: Cirka 10 pct.

Rekrutteringsbehov: Ingeniører, bygningsrådgivere, biologer, økonomer, landinspektører, antropologer, sociologer, arkitekter, m.fl.

Lokation: Hovedkontor i Lyngby samt 9 øvrige regionale kontorer i Danmark.

Virksomhedens behov for at rekruttere internationalt

COWI er en landets største rådgivningsvirksomheder, der arbejder med ingeniørteknik, miljø og samfundsøkonomi over hele verden. COWI har 10 kontorer i Danmark med hovedkontor placeret i Lyngby samt afdelinger, projektkontorer og datterselskaber i 35 lande spredt over det meste af verden. COWI arbejder blandt andet med større infrastrukturprojekter, herunder elektrificering af jernbanenet, udvidelse af metroringer, etablering af lufthavne, oprettelse af letbaner, mv. Herudover beskæftiger COWI sig med miljøøkonomi inden for biologi, hydrologi arbejdsmiljø, miljøteknik og miljøledelse samt udarbejdelse af samfundsøkonomiske analyser inden for trafik-, region- og byplanlægning.

Som rådgivende ingeniørvirksomhed med aktiviteter i en række lande og med ambitiøse internationale vækstplaner for de kommende år, er COWI en virksomhed, hvor international talenttiltrækning og medarbejdermobilitet spiller en meget stor

rolle. Det gælder ikke mindst i forhold til ingeniører og andre specialister inden for bro-, tunnel-, jernbane- og vejkonstruktioner, hvor virksomheden inden for de seneste 2-3 år har oplevet en hastigt accelererende konkurrence om de dygtigste medarbejdere.

Hårdere konkurrence om specialister

COWI oplever, at det indtil nu generelt har været muligt at få den arbejdskraft, som den har haft brug for til at kunne udføre opgaver inden for landets grænser. Til gengæld er det vanskeligt at rekruttere højt specialiserede profiler til stillinger på større komplekse projekter. Det gælder især til internationale projekter, hvor medarbejdere – ud over at skulle have den nødvendige faglige ekspertise inden for et specifikt område – også skal have et vist kendskab til lokale samarbejdspartnere, den nationale lovgivning, mv. Kompetencer, som ofte ikke findes hos danske kandidater.

Det er lykkedes for COWI at ekspandere på de valgte markeder, men det er en både meget tidskrævende og omkostningsfuld proces for virksomheden. En af de væsentligste årsager hertil har været, at byggeboommet i mange lande har gjort det sværere at finde fagspecialister med de fornødne kompetencer, som er nødvendige for at kunne udvide aktiviteterne på det internationale marked.

”Vi kan ikke få alle de medarbejdere, som vi gerne vil have. Den hårdere konkurrence på store internationale infrastrukturprojekter betyder, at vi i fremtiden skal blive endnu bedre til at rekruttere specialister fra øverste hylde både i Danmark og udlandet. Kun med de dygtigste medarbejdere kan vi vinde kampen om de store opgaver”
(Finn Bech Andersen, Vice President, COWI).

- Baggrund
- Gennemførelse af interview
- Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen
- Case 2: Siemens Wind Power
- Case 3: Give Stålspær
- **Case 4: COWI**
- Case 5: Semco Maritime
- Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger
- Litteraturliste

Case 5: Semco Maritime

Industri: Offshore

Om virksomheden: Semco Maritime er en af de førende leverandører til offshore sektoren i Danmark og udlandet samt til energisektoren både offshore og onshore.

Antal medarbejdere i Danmark: 1.200

Andel af udenlandske medarbejdere: 10 pct. (hovedsageligt funktionærer)

Årligt rekrutteringsbehov: Civilingeniører, diplomingeniører, maskinmestre, el-installatører, tekniske designere samt smede, svejsere og elektrikere, m.fl.

Lokation: Hovedkontor i Esbjerg

Virksomhedens behov for at rekruttere internationalt

Semco Maritime er en af de førende leverandører til offshore sektoren i Danmark og udlandet samt til energisektoren både offshore og onshore. Virksomhedens hovedkontor ligger i Esbjerg og har afdelinger i Norge, UK, Singapore, Mellemamerika og USA, hvor den deltager som hoved- eller underentreprenør inden for olie og gas, vindenergi, rigprojekter og energiprojekter. Ved udgangen af 2015 beskæftigede virksomheden cirka 1.200 medarbejdere i Danmark, som fordelte sig nogenlunde ligeligt mellem timelønnede og funktionærer. Stilladsarbejdere, smede, svejsere og elektrikere udgør nogle af de største faggrupper af virksomhedens timelønnede, mens det for funktionærene er civilingeniører, diplomingeniører, maskinmestre, el-installatører, tekniske designere og teknologer.

På trods af den generelle nedgang i olie og gasmarkedet er det fortsat virksomhedens forventning, at olie- og gasindustrien kommer til at mangle kvalificeret arbejdskraft i et meget

stort omfang over de kommende år. Efterspørgslen forventes især at blive stor efter ingeniører inden for lav- og højspænding, erfarende maskinmestre samt elektrikere og el-installatører med offshore erfaring, der har kompetencer til at kunne koble forskellige praktiske problemstillinger mellem vand og elektricitet.

Sværere udvinding af olie kræver flere ingeniører og teknikere

Semco Maritime begrundet det fremtidige rekrutteringsbehov med, at der bliver færre ingeniører med de rette kvalifikationer til at arbejde i offshore industrien. Det skyldes ifølge virksomheden dels, at alt for få unge i dag vælger uddannelser der er rettet mod det maritime område, dels at op mod hver fjerde medarbejder i offshore industrien forventes at gå på pension i løbet af de næste fem år, samt at den sidste olie i Nordsøen bliver sværere at udvinde, hvilket vil kræve flere ingeniører og teknikere. Denne kombination vil skabe et massivt behov for at få tilført mere kvalificeret arbejdskraft til industrien.

Som en konsekvens heraf er Semco Maritime i stigende grad begyndt at gå målrettet efter at ansætte ingeniører fra andre brancher, da den hårde konkurrence inden for offshore industrien har været til at skrue lønningerne voldsomt i vejret inden for bestemte faggrupper. Det er især elingeniører, maskingeniører og projektledere med teknisk baggrund samt erfarende håndværkere med mere generelle kompetencer relateret til sprog, kommunikation og dokumentation, som virksomheden tager ind og omskoler. Herudover er uddannelse af flere lærlinge samt øget opkvalificering og efteruddannelse af nuværende medarbejdere også områder, som prioriteres højt. Virksomheden har gode erfaringer med medarbejdere, som efter et stykke tid i virksomheden vælger at videreuddanne sig

Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

● Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

fra f.eks. smed eller svejser til maskinmester eller ingeniør, da praktisk erfaring vægtes meget højt i virksomheden.

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner øger rekrutteringsoplandet

En anden vigtig rekrutteringskanal for Semco Maritime er tiltrækning og fastholdelse af internationale studerende, som vælger at bosætte i landet efter studiet. Det gælder særligt i forhold til uddannelses-institutionerne i lokalområdet, hvor Semco Maritime løbende er i kontakt med blandt andet Fredericia Maskinmesterskole, Erhvervsakademi Sydvest, EUC Vest (tidligere Esbjerg Tekniske Skole), Syddansk Universitet samt Aalborg Universitet, som alle er repræsenteret i Esbjerg.

Samarbejdet består blandt andet i jævnlige møder med lokale rektorer, hvor undervisningsforløb og -materialer, pensum, valgfag, mv. diskuteres med henblik på at tilrettelægge uddannelserne således, at de bedst muligt imødekommer de aktuelle behov og udfordringer, som Semco Maritime og andre virksomheder møder i offshore industrien. Dette har resulteret i, at Fredericia Maskinmesterskole for nylig besluttede at oprette og tilbyde skolens studerende en valgfagslinje navnet "Energi på havet", hvor der arbejdes med at finde forskellige løsninger til at udnytte energiressourcer i havet.

Herudover underviser flere medarbejdere fra Semco Maritime på skolerne, hvor de fungerer som en slags ambassadører for virksomheden over for de studerende. Endvidere giver virksomheden de studerende mulighed for at tage praktikophold og skrive deres afslutningsopgaver hos virksomheden, hvilket udover at give de studerende et godt indblik i hvilke karrieremuligheder der gemmer sig inden for offshore industrien, er med til at markedsføre virksomheden over for de studerende. Aktiviteter, som i høj grad også retter sig mod studerende fra

udlandet og som virksomheden håber på vil kunne bidrage til at tiltrække endnu flere unge medarbejdere til virksomheden i løbet af de kommende år.

"Det kan være svært at finde velkvalificeret arbejdskraft, som er villig til at tage turen til Vestjylland. Samtidig er det meget omkostningstungt at skulle hente medarbejdere fra udlandet, eller at skulle opkvalificere andre medarbejdere. Derfor håber vi meget, at de lokale uddannelsestilbud i samarbejde med det lokale erhvervsliv kan være med til at øge rekrutteringsoplandet"
(Bjarne Christensen, Director Service Operations, Semco Maritime).

Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

● **Case 5: Semco Maritime**

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

KORT OPSAMLING AF VIRKSOMHEDERNES ANBEFALINGER

Nedenfor er en kort opsamling over nogle af de væsentligste barrierer, som virksomhederne møder, når de står over for at rekruttere arbejdskraft fra udlandet og hvilke løsningsforslag de mener er nødvendige, hvis Danmark skal blive et mere attraktivt arbejdsland for udenlandske arbejdstagere. De identificerede indsatsområder indeholder både regulatoriske og mere kvalitative forhold, men skal på ingen måde opfattes som værende udtømmende ligesom de ej heller nødvendigvis repræsenterer synspunktet hos alle de deltagende virksomheder.

Høj skat er en barriere for international rekruttering

Flere af de deltagende virksomheder peger på det høje danske skattniveau som en af de væsentligste barrierer, når de skal rekruttere højtuddannede medarbejdere fra udlandet. Selvom de senere års generelle sænkninger af personskatten og forbedringer af forskerskatteordningen har bidraget positivt til tiltrækningen af især højtlønnede udenlandske medarbejdere, er der ifølge flere af virksomhederne fortsat stort behov for at sænke skatten yderligere således, at det bliver mere økonomisk attraktivt at komme til Danmark for at arbejde.

Nogle virksomheder har erfaringer med at benytte forskerskatteordningen til at rekruttere udenlandske specialister og forskere på "Senior Director-" eller "Vice President" niveau, og beskriver ordningen som vigtig og ofte afgørende for at kunne tiltrække nøglemedarbejdere til Danmark. I den forbindelse foreslås det, at lønkravet for at kunne anvende forskerskatteordningen nedsættes yderligere således, at virksomhederne også får mulighed for at rekruttere fra det næste niveau af

dygtige udlændinge til stillinger på højt kvalifikationsniveau, som det i nogle tilfælde ikke er muligt eller kan være svære at besætte med danske arbejdstagere med de relevante kompetencer.

Forbedret myndighedshåndtering, men fortsat udeståender

De fleste af virksomhederne fremhæver i interviewene, at enkel, hurtig og gennemsigtig myndighedshåndtering er en vigtig forudsætning for at kunne rekruttere medarbejdere i udlandet. Der er generelt stor tilfredshed med de forbedringer, som der er blevet taget fra det offentliges side både i forhold til bedre myndighedshåndtering og hurtigere sagsbehandlingstider samt det større udbud af fastholdelsesaktiviteter til udenlandske arbejdstagere og deres familier rundt om i landet.

Trods forbedringerne er der dog ifølge virksomhederne fortsat en række udeståender, som mangler at blive løst. Blandt andet peger nogle af virksomhederne på følgende barrierer: uoverskuelige regler om skatteforhold, ferielovning og udbetaling af offentlige ydelser til udenlandske medarbejdere, begrænset rådgivning og for få tilbud om jobsøgningskurser til medfølgende ægtefæller, manglende koordinering og samarbejde mellem kommuner, utilstrækkeligt udbud af internationale skoletilbud samt problemer med boligmangel og for høje huslejer i især hovedstadsregionen.

Tættere samarbejde mellem virksomheder og uddannelsesinstitutioner

Flere af virksomhederne fremhæver internationale studerende som en potentiel rekrutteringskanal, de forventer kommer til at fylde mere i deres rekrutteringsstrategier i de kommende år. Dog er det endnu kun et fåtal af virksomhederne som samar-

Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

● Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

Litteraturliste

bejder systematisk med uddannelsesinstitutioner i forhold til at rekruttere såvel danske som internationale studerende efter de har færdiggjort deres studier.

Der peges i interviewene på, at virksomhederne i nogle tilfælde savner at blive involveret og kontaktes noget mere af uddannelsesinstitutionerne, der kan sikre et bedre match mellem virksomhedernes behov for arbejdskraft og uddannelsesinstitutionernes produktion af kandidater. Det kan for eksempel være i form af en mere målrettet erhvervsvejledning til især internationale studerende, som ofte har en mindre viden og kontakt til virksomheder end danske studerende. Herudover er der nogle af virksomhederne der foreslår, at der skal oprettes flere stipendier til internationale studerende på uddannelsesområder, hvor der gode beskæftigelsesmuligheder og arbejdskraftmangel på det danske arbejdsmarked.

Branding og rekrutteringsstrategi i udlandet

Flere af især de større deltagende virksomheder giver i interviewene udtryk for, at den internationale konkurrence om den kvalificerede arbejdskraft er blevet skærpet betydeligt over den seneste årrække, og at det derfor er meget vigtigt, at vi i højere grad brander os selv som et attraktivt arbejdsland i udlandet, og at Danmark kommer højere op i bevidstheden hos udenlandske arbejdstagere, hvis ikke vi skal tabe konkurrencen om den udenlandske arbejdskraft.

På den baggrund foreslås det, at der gennemføres en national branding og rekrutteringsstrategi, hvor danske virksomheder, universiteter og andre relevante aktører tager ud for at brande "Danmark som et attraktivt arbejdsland" i udlandet med henblik på at tiltrække færdiguddannet arbejdskraft og studerende til bestemte brancher og fagområder (på samme måde som handelsdelegationer har til formål at fremme dansk

eksport). Det foreslås, at erhvervsorganisationer i et tæt samarbejde med udvalgte offentlige myndigheder kan stå for at facilitere sådanne tiltag.

Øvrige forhold

Flere af de deltagende virksomheder udtrykker bekymring over den aktuelle negative debat omkring flygtningestrømme og den generelt negative holdning til udenlandsk arbejdskraft, som har præget det danske mediebillede gennem længere tid. Den negative omtale kan ifølge virksomhederne være med til at gøre det vanskeligere at rekruttere arbejdskraft fra udlandet, og de efterspørger derfor en mere positiv italesættelse af udenlandsk arbejdskraft og dennes positive bidrag til dansk økonomi.

Et andet fællestræk i interviewene er, at mange af virksomhederne fremhæver mismatchproblemerne på det danske arbejdsmarked – det vil sige det manglende match mellem den arbejdskraft, som efterspørges af virksomhederne og de kompetencer som uddannes på de danske uddannelsesinstitutioner – som den primære årsag til rekrutteringsudfordringerne. Virksomhederne efterspørger derfor, at de udbudte uddannelser herhjemme i højere grad målrettes jobåbninger på arbejdsmarkedet samt de brancher, hvor der allerede efterspørges eller er udsigt til mangel på arbejdskraft.

Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

● **Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger**

Litteraturliste

LITTERATURLISTE

- AE-Rådet (2016): *"Danmark kommer til at mangle faglærte. Tema: ubalancer på arbejdsmarkedet"*, Marts 2016.
- Copenhagen Capacity (2016): *"Hvilke kompetencer efterspørger virksomhederne?"*, udvalgte resultater præsenteret på DEA Vidensalon, 31. marts 2016.
- Dansk Industri (2015): *"Virksomhederne vil mangle 44.000 faglærte i 2025"*, september 2015.
- DEA (2016): *"Brain drain eller brain gain? Arbejdskraftvandringer til og fra Danmark"*, marts 2016.
- Engineer the future (2015): *"Prognose for mangel på ingeniører og naturvidenskabelige kandidater i 2025"*, maj 2015.

Baggrund

Gennemførelse af interview

Case 1: Microsoft Development Center Copenhagen

Case 2: Siemens Wind Power

Case 3: Give Stålspær

Case 4: COWI

Case 5: Semco Maritime

Kort opsamling af virksomhedernes anbefalinger

● **Litteraturliste**