

God rekruttering



Kommissorium

Arbejdsgruppen har til opgave at se på nye måder at rekruttere ind til branchen.

Det kan bl.a. være at se på:

- Hvordan tiltrækker vi gode kandidater?
- Hvordan sikrer vi afstemning mellem kandidater og virksomheder?
- Hvordan tænker vi langsigtet og strategisk i forhold til de behov rådgivervirksomhederne har?
- Hvilken viden har vi - og hvad virker?

Arbejdsgruppen:

Camilla Hesselby (FSR – Danske Revisorer),
Morten Andersen (Unique Human Capital),
Christian Kofoed-Enevoldsen (Mercuri Urval),
Kresten Schultz-Jørgensen (Oxymoron),
Signe Schmid (IBM),
Louise Riisgaard og Søren Sass (Dansk Erhverv).

Hvordan kan vi styrke rekrutteringen til rådgiverbranchen?

På tværs af rådgiverbranchen oplever virksomhederne, i lighed med resten af arbejdsmarkedet, at der er stigende efterspørgsel efter kvalificeret og specialiseret arbejdskraft.

Fx har revisions- og advokatvirksomheder ofte behov for at rekruttere specialiserede kompetencer til deres lovgivningsdefinerede områder.

På samme måde gælder det for it- og andre rådgivningsvirksomheder, at der er stor efterspørgsel efter højtuddannede og specialiserede talenter.

I det følgende ser vi nærmere på de fællesnævnerne, som er på spil i rådgiverbranchen, når det handler om rekrutteringsudfordringer.

Rådgiverbranchen i Dansk Erhverv dækker virksomheder, der primært er baseret på en rådgivende forretningsmodel. Herunder virksomheder, der beskæftiger sig inden for bl.a. finans, design, kreative erhverv, PA- og kommunikation, reklame-, it-, management, advokater, revisorer, ledelsesrådgivere, search & selection, marketing m.fl.



Temaer

Der er i det følgende taget udgangspunkt i fire temaer:

Employer Branding – hvad er rådgiverbranchens purpose, og hvordan markedsføres det overfor mulige kandidater?

Kompetencer – er der brug for et nyt syn på, hvad der er de rette kompetencer for en karriere i rådgiverbranchen? Hvad betyder det for talentdefinitionen af unge/erfarne? Hvad betyder det for arbejdsvilkårene?

Forholdet mellem rådgivervirksomheder og kandidater – hvordan afstemmer vi forventningerne mellem de to parter?

Rammevilkår og policy-anbefalinger – hvordan sikrer vi bedre rammevilkår for rådgivervirksomhederne?

Hvad ved vi?



Rekruttering på landsplan – store udfordringer i 2022

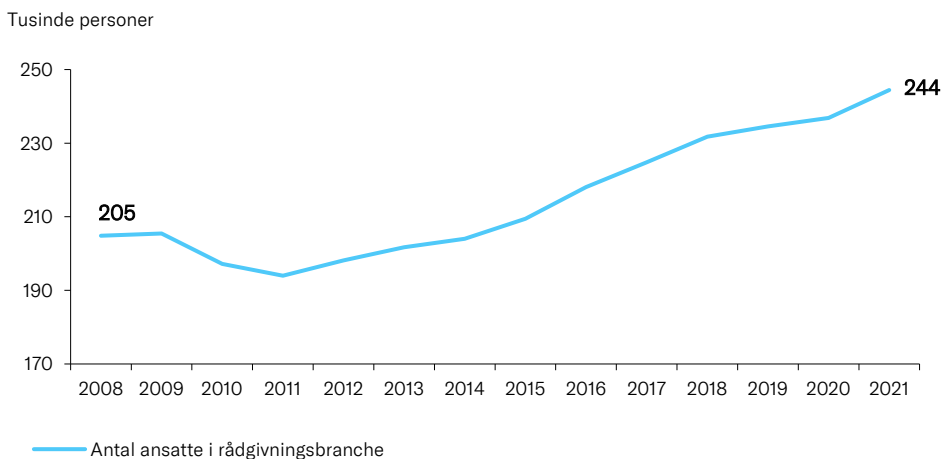
Det går generelt godt i dansk erhvervsliv. Og det går rigtig godt i rådgiverbranchen. Bare på det sidste år er omsætningen steget næsten 11 procent. Men netop når det går godt, er det også vigtigt at sikre, at der er medarbejdere nok.

Dansk Erhvervs analyser har vist, at danske virksomheder har tabt 176 milliarder i omsætning det seneste år pga. mangel på arbejdskraft. Virksomhederne risikerer at mangle 90.000 medarbejdere frem mod 2030. Og bare inden for rådgiverbranchen peger Dansk Erhvervs 2030-analyse på, at rådgivervirksomhederne kommer til at mangle mellem 5.700 og 27.400 medarbejdere frem mod 2030, alt afhængig af hvilket vækstscenarie vi ser ind i.

Rekrutteringsudfordringer i 2022 – og frem?

Beskæftigelsen blandt lønmodtagerne har de seneste år sat rekorder – samtidig med, at jobsomsætningen (folk der starter nye job) er på det højeste niveau i Danmark siden 2009*. Det skaber øget efterspørgsel efter arbejdskraft og ikke mindst behov for øget fokus på, hvordan man arbejder med og styrker rekruttering.

Figur 1: **Beskæftigelsen er ny rekord i Rådgiverbranchen**

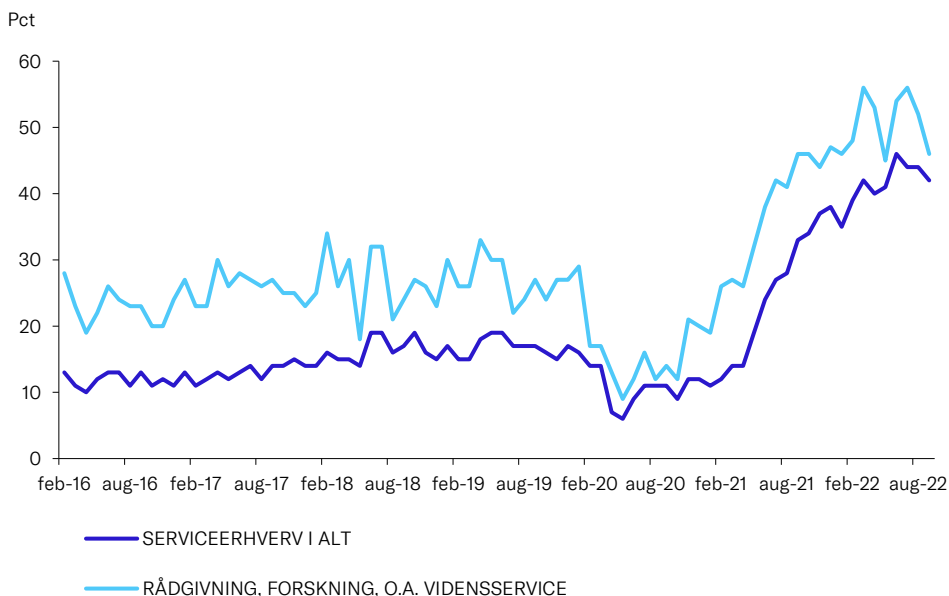


Mangel på arbejdskraft og forgæves rekruttering

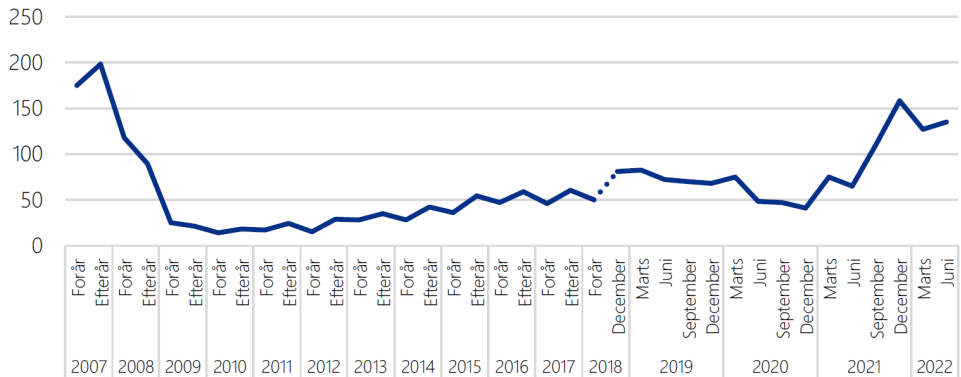
Analysen fra bl.a. Dansk Erhverv og Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering viser, at rekrutteringsudfordringerne generelt på arbejdsmarkedet har været stigende igennem de seneste år. Det gælder ikke mindst for de videnstunge erhverv, som fx rådgiverbranchen.

- Ca. 158.000 forgæves rekrutteringer over 6 mdr.
- Stigning på 1,5% fra september 2021.
- Produktionstab hos ca. 44% af virksomheder og 53% hos rådgivervirksomheder.

Figur 2: **Mere end halvdelen af alle virksomheder inden for rådgivning og vidensservice mv. manglede arbejdskraft i juni 2022**



Figur 3: **Markant stigning i antal forgæves rekrutteringer (1.000 personer)**



Kilde: Rekrutteringsanalyse fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, december 2021

Anm: Dataindsamlingsmetode er ændret fra efteråret 2018

Nødvendigt med strategi for god rekruttering

Set fra den enkelte virksomhed er rekruttering en strategisk væsentlig udfordring, fordi det handler om at få ansat de personer, der kan medvirke til at løfte virksomhedens strategi og forretningsmæssige mål.

Erfaringerne viser, at:

- Det koster mellem **150-200%** af en årsløn at udskifte en medarbejder med en anden i tilsvarende rolle**
- Det tager **ca. 6,2 mdr.** for en ny medarbejder at nå break-even ift. udgifter/indtægter ved at have personen ansat**
- **Mere end 1/3** af alle danske virksomheder mangler en strategi for at fastholde deres medarbejdere**

Hvad ved vi om medarbejdertyperne?

I forhold til rekrutteringssituationen er det naturligvis væsentligt at have blik for og forståelse for hvilke forventninger til livet og arbejdslivet, de kommende medarbejdere har. Den viden er relevant i forhold til valg af rekrutteringsstrategi.

Oftentimes anvendes en overordnet generationsinddeling^{***}, som viser, at arbejdsmarkedet kan opdeles i:

- Baby boomer (født 1946-1964) – 6%
- Generation X (født 1965-1980) – 35%
- Millennial (født 1980-2000) – 35%
- Generation Z (født efter 2000) – 24%

Det er i nogen grad en myte, at der er stor forskel på præferencerne mellem generationerne. Undersøgelser viser, at alle generationer i et vist omfang er drevet af samme grundlæggende motivationsfaktorer: Penge, jobsikkerhed, karriere og work/life balance.

Omvendt er det et faktum, at generationerne har oplevet forskellige grader af samfundsøkonomiske kriser, arbejdsløshed og vækst. Særligt de sene Millenials og Z'erne har oplevet mange år med ubrudt vækst og stigende beskæftigelse, og det afspejler sig i nogen grad i generationernes tilgang til arbejdslivet.

Samtidig er der nuancer, som man med fordel kan tage med i sine rekrutteringsovervejelser:

- Millennials er mere digitalt erfarne og forbundne og fremfor alt mere personligt 'reflekterende' end generationerne før dem. Enkelt sagt: De har klassiske krav til arbejdslivet, men de tænker over og diskuterer næsten altting.
- Det stiller krav til deres ledere, som skal levere de samme ting som altid, men som herudover forventes at involvere og eksplicere mere end tidligere, fx i forhold til udviklingsmuligheder, udfordringer og muligheder, feedback, orlov/'tænkepauser' og alternative måder at arbejde på.^{***}

Kilder: *Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, ** Guiden til fastholdelse af medarbejdere, Garuda – Dansk Erhverv Businessstalk, med Unique Human Capital, maj 2022 *** <https://www.lederweb.dk/artikler/millennials-kommer-og-det-forventer-de/>) og (<https://www.ibm.com/downloads/cas/JV4BR4Y7>) (Generationsfordeling tager udgangspunkt i det globale arbejdsmarked)

Anbefalinger



Employer Branding – hvad er rådgiverbranchens purpose?

I en situation hvor kandidater i høj grad vælger, hvilke brancher og virksomheder, de vil arbejde for, spiller virksomhedens formål (purpose) en vigtig rolle. Formål kan som udgangspunkt være mange ting. For nogen handler det om at gøre en forskel i verden, for andre at have det sjovt. Formål og employer branding hænger sammen, fordi det - udover formålet - også handler om at balancere kandidaternes præferencer, virksomhedens fortælling om kultur og værdier med den faktiske oplevelse hos ansatte og omgivelserne. I et tiltræknings- og rekrutteringsperspektiv, er der særlige kendetegn ved forskellige sektorer og brancher, som man med fordel kan være skarp på – herunder at tydeliggøre branchens generelle formål.

Rådgiverbranchens formål:

Rådgiverbranchens formål er at hjælpe andre virksomheder/personer med at opnå deres potentiale. Rådgivere er kendetegnet ved at kunne formidle og sælge specialiseret viden og dermed løse problemstillinger som offentlige/private virksomheder og organisationer ikke alene ville kunne løse. På den måde skaber rådgiverbranchen værdi for kunder – forbrugere, virksomheder og organisationer – og hermed for samfundet som helhed.

Forskning i organisationsudvikling viser, at der er mindst fire særlige forhold, som ligger til grund for, at rådgivere skaber værdi for deres kunder:

- Rådgivere er fleksibel arbejdskraft, som sikrer en optimal ressourceudnyttelse ved at gøre de faste omkostninger mindre (som alternativ til at 'binde' kompetencer permanent i organisationen).
- Rådgivere tilfører helt nye specialistindsigter, der oftest er vanskelige eller umulige at opbygge og fastholde in-house.
- Rådgivere leverer et "udefra-og-ind" perspektiv, som inspirerer på tværs af brancher og tilfører ny viden til kundens organisation.
- Rådgivere kan medvirke til at sikre et neutralt synspunkt i en ellers fastlåst og måske irrationel beslutningsproces.

ANBEFALINGER:

- Rådgivervirksomheder bør forene sig og arbejde langsigtet med at styrke rådgiverbranchens omdømme gennem fokus på værdiskabelse og formål/purpose.
- Virksomhedsledere bør overveje, hvad der er virksomhedens formål, hvilken kultur virksomheden ønsker, hvilke kompetencer der efterspørges etc.
- Virksomhedsledere bør være skarpe på virksomhedens værdisæt, herunder de samfundsmæssige krav til bæredygtighed, diversitet, verdensmål, mv.
- Dansk Erhvervs Rådgivningsmarked bør i tæt samarbejde med medlemmerne gennemføre branding-fokuserede employer branding kampagner med fokus på rådgiverbranchens værdiskabelse og formål.

Kompetencer – er der brug for et nyt syn på, hvad der er de rette kompetencer for en karriere i rådgiverbranchen? Hvad betyder det for talentdefinitionen af unge/erfarne? Hvad betyder det for arbejds-vilkårene?

Rekrutteringsforløb bør indgå som et centralt element i implementeringen af rådgivervirksomhedernes strategi. Uden de rigtige medarbejdere er det vanskeligt at løse de strategiske målsætninger. Derfor er det vigtigt, så vidt muligt, at overveje kompetencebehovet i et lidt længere og strategisk perspektiv. Her er det særlig vigtigt at være opmærksom på:

- Talent har ingen alder og kommer i mange afskygninger, og man kan være talent på forskellige måder, områder og i forskellige faser af livet. Formelle kompetencer er vigtigt, men meget kan tillæres, hvis evnen og viljen til at være rådgiver er til stede.
- Matchet mellem virksomhed og medarbejdere har stor betydning for udviklingen af talentmiljøer. Derfor er det vigtigt, at man ikke alene har fokus på at tiltrække de rette kompetencer, men også har fokus på at tiltrække de rigtige personprofiler.
- I en situation med stor mangel på kvalificeret arbejdskraft er det oplagt at overveje, om der kan rekrutteres profiler med andre kompetencer, end dem der i forvejen er i virksomheden. I den forbindelse kan det eksempelvis overvejes, om der er behov for et nyt syn på, hvornår man er for gammel til at starte i rådgiverbranchen.

ANBEFALINGER:

- En rekruttering er aldrig en 1:1 udskiftning af kompetencer. Derfor er det vigtigt at ramme den rigtige profil hver gang.
- Virksomhederne bør prioritere onboarding samt trainee-forløb og uddannelsesprogrammer for deres kandidater.
- Virksomhederne bør både før og under ansættelsen overveje en karriereplan for kandidaten, herunder med anvisning af efter- og videreuddannelsesveje.
- En karriere kan både udvikle sig horisontalt og vertikalt. Karrierer kan gå mange veje og kan indeholde mange rolleskift fx fra leder til specialist. Det er vigtigt at være åben overfor, at individuelle uddannelses- og livsvalg kan føre til mange forskellige karriereforløb.
- Der kan med fordel arbejdes med at sætte rekruttering af de rigtige kompetencer ind i et lidt længere perspektiv, fx som led i den strategiske workforce planning.

Hvordan afstemmer vi forventningerne mellem virksomheder og kandidater?

Rekruttering er en vigtig og potentielt omkostningstung investering for rådgivningsvirksomheder. Særligt i en situation, hvor der er mangel på arbejdskraft, er der i høj grad brug for forventningsafstemning mellem virksomheder og kandidater, så dyre og ærgerlige fejlrekrutteringer undgås.

Det er derfor vigtigt at gennemtænke sit rekrutteringsforløb - og sikre, at det matcher de kandidater, man ønsker at møde. Det gælder fx overvejelser om alt fra deltagelse i uddannelsesmesser til målrettet og konkret rekruttering af specialiserede profiler.

ANBEFALINGER:

- Det bør sikres, at der er en vurdering af, om rekrutteringsstrategien er realistisk, og om der er afsat tilstrækkelige ressourcer til onboarding af nyansatte.
- Der bør være tydeligt fokus på forventningsafstemning både i forhold til jobindhold, kandidatens rolle, den konkrete opgaveløsning og lederunderstøttelse, men også i forhold til langsigtede uddannelses- og karriereudviklingsinvesteringer.
- Der bør være tydelig forventningsafstemning i forhold til ledelsesunderstøttelse, forventninger til opgaveløsning, mv.
- Der bør være klare linjer i relation til fleksibilitet og forventninger til arbejdslivet, fx mødetider, hjemmearbejde og overarbejde.
- Der bør udarbejdes en diversitetsstrategi med fokus på konkret opfølgning. Det bør bl.a. omfatte analyser af diversitet/kønssammensætning i virksomheden og konkrete indsatser for øget diversitet, som aktivt understøtter performance, innovation og kreativitet i opgaveløsningen.



Headhunterens anbefalinger til god rekruttering

- **Branding**
Krystalklare værdier, mission og vision
- **Henvendelser til kandidater gennem de rigtige kanaler og gerne personlige henvendelser**
- **Rollen skal være veldefineret – vær forberedt!**
Jobbeskrivelsen
Konkrete ansvarsområder
KPI'er/målsætninger
Team- og ledelsesstruktur
- **Løn pakken og goder skal være konkurrencedygtige**
- **Hav en onboarding og fastholdelsesstrategi og arbejd aktivt med den**
- **Skab engagement og loyalitet hos jeres medarbejdere gennem**
Autonomi/selvstændighed
Autensitet – tage sit autentiske jeg med på arbejde og kunne bringe sig selv i spil.
Fællesskaber
Kompetenceudvikling
Ordentlighed, mening og CSR
Det gode arbejdsliv (work-life balance)
God on- og offboarding

Kilde: Unique Human Capital

Rammevilkår og policy-anbefalinger

Der er behov for at udvide arbejdsudbuddet i rådgiverbranchen, og det kræver en politisk indsats.

ANBEFALINGER:

- Investeringer i videregående uddannelser skal styrkes. Danmark er et vidensamfund, og det er nødvendigt, at adgangen til talenter med videregående uddannelse øges. De seneste optagelsestal på videregående uddannelser bekræfter, at der er behov for at styrke de videregående uddannelser.
- Uddannelserne skal i højere grad målrettes erhvervslivets behov. Det skal bl.a. ske gennem styrket dialog mellem uddannelsessteder og rådgiverbranchen om efterspørgsel og kvalitet i uddannelserne.
- Der bør oprettes tusinde nye studiepladser om året på universiteternes kandidat- og erhvervskandidatuddannelser til internationale studerende med særlig høj tilknytning til det danske arbejdsmarked via en ny afgrænset særordning med krav om økonomisk overskud. Formår universiteter og virksomheder i fællesskab at rekruttere studerende til disse studiepladser, øges arbejdsudbuddet med ca. 450 fuldtidspersoner de første år og med ca. 3.500 fuldtidspersoner i 2030.
- Det skal kunne betale sig at arbejde og investere i vækst. Derfor bør virksomhedsskatten sænkes, ligesom skatten på arbejde og investeringer bør reduceres.
- Det bør være nemmere og mere fleksibelt at ansætte udenlandsk arbejdskraft. Udenlandske medarbejdere bør på lige fod med danske ansatte kunne tilbydes lønpakker, der er sammensat efter den enkeltes behov inden for rammerne af løbsordningen og uden krav om, at lønnen kun kan udbetales i likvider og kun til en dansk bankkonto.
- Myndighederne bør indføre kortere sagsbehandlingstid, når medarbejdere fra 3. lande søger om arbejds- og opholdstilladelser, og der bør indføres en "fast track ordning" for virksomheder med ned til fem ansatte.
- Besparelserne på statens, kommunernes og regionernes brug af konsulenter bør ruller tilbage. Et stærkt offentligt-privat samarbejde mellem offentlige indkøbere og private rådgivere er en forudsætning for fortsat udvikling og effektivisering af den offentlige sektor.
- Den offentlige sektor bør styrke sit fokus på sine kerneopgaver frem for at hjemtage udviklingsopgaver, som langt mere effektivt og fleksibelt kan løses i samarbejde med private rådgivere.
- Offentlige udbud rettet mod rådgiverbranchen bør have fokus på minimering af transaktionsomkostninger til fordel for et styrket fokus på kvalitet og innovation i opgaveløsningen. Herunder bør der i højere grad være fokus på kompetencer frem for rigide krav til eksempelvis erhvervserfaring.

Vi handler på vegne af vores medlemmer

I Dansk Erhverv handler vi hver dag på vegne af 18.000 medlemsvirksomheder og flere end 100 brancheforeninger. Vi er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for et af verdens mest handlekraftige erhvervsliv.

Vi tilbyder rådgivning inden for medarbejder- og virksomhedsforhold og politisk gennemslagskraft. Vores indsatser bygger på medlemmernes aktive deltagelse i netværk og udvalg.

I Dansk Erhverv arbejder vi hver dag for, at Danmark bliver verdens bedste land at drive virksomhed i. Til gavn for arbejdspladser, velstand og Danmark i fremgang.

Vi arbejder for et Danmark med sammenhængskraft og handlekraft.