

MARTS 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# MOVING GLOBAL TALENT

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**Pluss**

**COWI**

ADRESSE COWI A/S  
Parallevej 2  
2800 Kongens Lyngby

TLF +45 56 40 00 00  
FAX +45 56 40 99 99  
WWW cowi.dk

MARTS 2022  
ERHVERVSSTYRELSEN

# MOVING GLOBAL TALENT

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	310.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	25.03.2022
UDARBEJDET	FMP
KONTROLLERET	SB
GODKENDT	LCPE

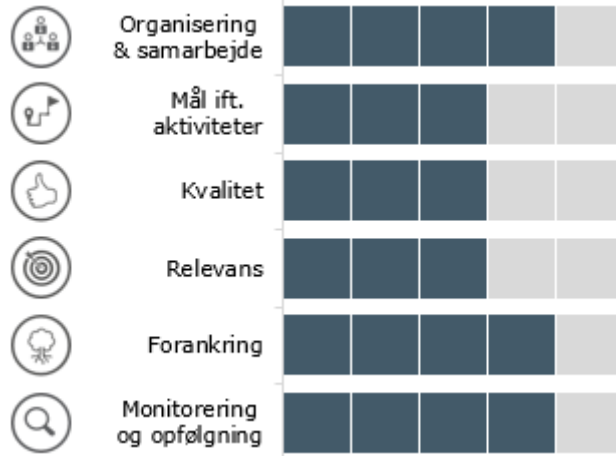
# INDHOLD

1	Resumé: Moving Global Talent	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	9
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	9
5.2	Målopnåelse i forhold til output	10
6	Effektvurdering	12
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	12
6.2	Forventninger til effekter	13
6.3	Indsatsens effektmål	14
7	Anbefalinger og læring	16

# 1 Resumé: Moving Global Talent

## Projektets implementering

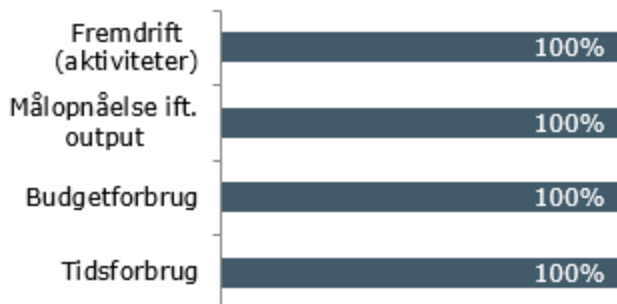
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,5**



Projektet gennemføres af kompetente partnere, og selvom det er blevet bedre, har partnerne forskellige tilgange været en udfordring for synergien i projektet. Samtidig har projektets klare effektkæde været udfordret af virksomhedernes begrænsede efterspørgsel efter international arbejdskraft (bl.a. grundet COVID-19 og manglende modenhed ift. at tiltrække og fastholde international arbejdskraft) og en for nogle virksomheder uklar forbindelse mellem deres udfordringer og projektets konkrete aktiviteter. Sidstnævnte på trods af at de generelt opfatter projektets aktiviteter som relevante og værdiskabende.

Herudover vurderer vi, at projektets fokus på at udvikle værktøjer og redskaber er positivt for forankringen, men at det bliver en udfordring, at få den brede population af syddanske virksomheder til at anvende værktøjerne. Samtidig ser vi et stort potentiale i, at projektpartnerne i højere grad indfanger kapacitetsopbyggende effekter, hvilket projektholder også er i gang med at udvikle et værktøj til.

## Målopnåelse



Når man tager højde for de nedjusteringer i udvalgte måltal, som er foretaget undervejs i projektperioden, har projektet ved projektafslutning nået (og i flere tilfælde overindfriet) alle de opstillede aktivitets- og outputmål. Fremdriften passer fint med, at projektet har brugt hele budgettet (og lidt mere til).

## Effektvurdering



**Andel af virksomhederne, der angiver at de som følge af WLS' og QR's indsatser gennem Moving Global Talent er blevet bedre i stand til, at...**

Tiltrække højt kvalificerede internationale medarbejdere	76 %
Modtage (onboard) højt kvalificerede internationale medarbejdere	71 %
Fastholde højt kvalificerede internationale medarbejdere	47 %

n = 17

Generelt vurderer vi, at projektet har en fornuftig realisering af de reducerede effektmål relateret til antal fastholdte nye medarbejdere inden for projektperioden (samlet set 89 %), og at projektet i relativt vid udstrækning har styrket virksomhedernes forudsætninger for særligt at tiltrække og onboard højt kvalificerede internationale medarbejdere. Det er dog ikke tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet når de opstillede effektmål for 'Anslået antal årligt skabte jobs' og 'Anslået skabt årlig omsætning (kr.)', som vi desuden vurderer passer dårligt med projektets fokus og aktiviteter. Derfor får projektet en 'gul score'.

## 2 Fakta om projektet

*Dette afsnit indeholder en kort beskrivelse af projektets formål og baggrund samt en gengivelse af de vigtigste baggrundsoplysninger for projektet (figur 1). Afsnittet afsluttes med en illustration af projektets 'effektkæde'.*

### Overordnet projektbeskrivelse

Moving Global Talent-projektet er en koordineret og målrettet indsats der har til formål at tiltrække, onboarder og fastholde international højt kvalificeret arbejdskraft til syddanske virksomheder.

Inden for de tre indsatsområder (tiltrækning, onboarding, fastholdelse) tester projektet metoder, processer og værktøjer i 18 testvirksomheder, som giver viden om internationalisering og konkrete anbefalinger til implementering hos syddanske virksomheder. Samtidig gennemfører projektet tematiserede synlighedsfremstød i udvalgte områder for at øge kendskabet til syddanske arbejdspladser. Dette skal lede til flere ansættelser og på sigt bedre fastholdelse af internationale medarbejdere i syddanske virksomheder. Der er udarbejdet en tillægsansøgning, der har opnået bevilling, der fokuserer på udvikling af en digital chatbot, der kan svare på de mest gængse spørgsmål om international arbejdskraft.

Hertil indeholder projektet et delprojekt med fokus på robotklyngen. Dette delprojekt består af en tiltrækningsdel, hvor fokus er på, hvordan de mange muligheder inden for robotklyngen kan synliggøres for relevante arbejdstagere i EU. Dette skal medvirke til at sikre tilgangen af højt kvalificeret arbejdskraft til et segment, som oplever udfordringer med at sikre de nødvendige medarbejdere, der skal til for at udnytte det fulde potentiale for virksomhedernes vækst. Samtidig har delprojektet til formål at understøtte virksomhedernes onboarding- og fastholdelsesprocesser.

Opsummerende er projektet et udviklingsprojekt, der har til formål at udvikle implementerbare modeller og løsninger vedr. tiltrækning, onboarding og fastholdelse af højt kvalificeret international arbejdskraft i syddanske virksomheder. Disse modeller og løsninger kan så efterfølgende udbredes til det syddanske erhvervsliv.

Projektet gennemføres som et partnerskab mellem Work-live-stay Southern Denmark (som har projektledelsen) og Odense Robotics.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Work-live-stay Southern Denmark
<b>Sagsbehandler:</b>	Camilla Wilms Jensen
<b>Finansieringskilde:</b>	Socialfonden (ESF)
<b>Indsatsområde:</b>	Erhvervsuddannelse for voksne (ESF-4b)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 22,8 mio. (23,9 inkl. tillægsbevilling)
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.08.2018 – 31.01.2022

## 2.1 Projektets effektkæde

I dette afsnit beskrives hvilke effekter, det er hensigten at skabe med de bevilgede midler, samt hvordan disse effekter skal tilvejebringes. Effektkæden er udarbejdet på baggrund af projektansøgningen og efterfølgende tilrettet på baggrund af interviews med sagsbehandler og projektleder. Figuren nedenfor giver således et overblik over indsatsens primære aktiviteter, output af disse samt de effekter, som indsatsen på længere sigt forventes at bidrage til.

Figur 2 Rationalet bag indsatsen illustreret via en effektkæde

Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Search: Afdækning af behov i DK; kortlægning af kompetencer i udvalgte områder; samspil med Work-in-Denmark</li> <li>• Tiltrækning: Kampagner på sociale medier, tilstedeværelse på messer m.v.; kapacitetsopbygning i virksomhederne.</li> <li>• Rekruttering: Virksomhederne rekrutterer kandidater</li> <li>• Modtagelse: Forberedelse af virksomhed og nyligt rekrutteret internationale medarbejdere</li> <li>• Fastholdelse af højt kvalificerede medarbejdere samt deres familier</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information om virksomheders præferencer ift. faglige profiler er indsamlet</li> <li>• Synlighed omkring muligheder i Syddanmark er kommunikeret igennem konkrete kampagner</li> <li>• Metode til at tiltrække international arbejdskraft er udviklet</li> <li>• Virksomheder er klædt på til at kunne modtage de højt kvalificerede internationale medarbejdere</li> <li>• Internationale arbejdstagere er blevet ansat i testvirksomhederne</li> <li>• Fastholdelse af medarbejdere er sikret via introduktionsforløb, sprogpakke og kontaktperson</li> <li>• Internationale medarbejdere er ansat på robotvirksomhederne</li> <li>• Cluster Key Account Manager funktion og toolbox til brug i robotvirksomheder er udviklet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øget udbud af højt kvalificeret arbejdskraft til virksomheder i Region Syddanmark</li> <li>• Øget beskæftigelse</li> <li>• Øget omsætning hos testvirksomheder</li> <li>• Forbedret international konkurrenceevne</li> <li>• Ny metode til tiltrækning af højt kvalificeret international arbejdskraft til brancher, som kan anvendes af andre typer aktører</li> </ul>

### 3 Overordnet status

Projektet er delt i et hoved- og et delprojekt. Hovedprojektet har igennem hele projektperioden haft en fin fremdrift på de opstillede aktivitets- og outputmål relateret til at udvikle værktøjer til tiltrækning, onboarding og fastholdelse i tæt samarbejde med 18 testvirksomheder, men har siden midtvejsevalueringen nedjusteret måltallene relateret til antal deltagere fra 160 til 141 samt Antal fastholdte nye internationale medarbejdere i de deltagende testvirksomheder fra 87 til 57.

Delprojektet har måttet erkende, at efterspørgslen efter international arbejdskraft blandt robotklyngens virksomheder har været markant mindre end forventet ved projektstart. Dette skyldes bl.a. at robotklyngen i høj grad består af mange startups, som ikke er så langt i modningsprocessen, ikke har haft et så stort behov for arbejdskraft som forventet, og ikke har langsigtede strategier for kompetenceforsyning. Hertil kommer at den forventede efterspørgsel efter højt kvalificeret arbejdskraft i Robotklyngen i stigende grad håndteres gennem etableringer uden for Danmark.

Af denne grund er delprojektets fokus blevet ændret i retning af en præmodning af robotvirksomhedernes evne til at agere strategisk og med fokus på kompetenceforsyningsmuligheder, når deres vækst kommer. Givet denne fokusændring er måltallene for delprojektet ift. tiltrækningen og fastholdelsen af nye internationale medarbejdere til robotklyngens virksomheder blevet markant nedjusteret fra hhv. 200 til 60 og 174 til 40. Samtidig har delprojektet fået et nyt outputmål relateret til antal virksomheder i robotklyngen der deltager i aktiviteter og drøftelser vedrørende modning omkring ansættelse af international arbejdskraft.

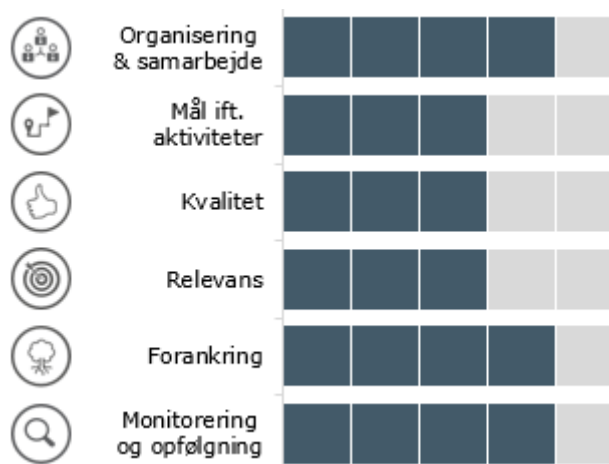
Undervejs i projektperioden har projektet desuden fået en tillægsbevilling om at udvikle en chatbot til HR-medarbejdere og ledere i virksomheder som primær målgruppe.

Hertil har COVID-19-pandemien haft stor indflydelse på virksomhedernes muligheder for at rekruttere internationalt. Samtidig har COVID-19-pandemien haft en negativ indvirkning på muligheden for at udrulle de skabte værktøjer til syddanske virksomheder, da COVID-19 har været den altoverskyggende dagsorden i virksomhederne i en periode. Til sidst har COVID-19-pandemien forstærket en eksisterende udfordring for projektet ift. at virksomhedernes internationale medarbejdere skal udfylde start- og slutskemaer.

Med reduktionerne i projektets måltal, har projektet trods ovenstående udfordringer, formået at realisere alle de opstillede aktivitets- og outputmål siden midtvejsevalueringen, ligesom projektet i relativt vid udstrækning har formået at styrke de deltagende virksomheders forudsætninger for tiltrækning, onboarding og fastholdelse af højt kvalificerede internationale medarbejdere. Begge disse forhold har også betydet, at projektet har formået at realisere en fin andel af de opstillede effektmål, om end projektet ikke har realiseret dem fuldt ud.

## 4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre.



Organisering og samarbejde



**Projektet gennemføres af kompetente partnere, men partnernes forskellige tilgange har været en udfordring for synergier i projektet.** Projektet gennemføres som et partnerskab mellem Work-live-stay Southern Denmark og Odense Robotics, hvilket vi vurderer giver en stærk forankring ift. mulighederne for at arbejde videre med de i projektet udviklede værktøjer efter projektets afslutning.

Projektet blev dog fra projektstart udfordret af, at de to projektpartnere ikke havde et klart fælles billede af projektet og dets mål. En af årsagerne til dette var, jf. midtvejsevalueringen, deres forskellige tilgange til tiltrækning, onboarding og fastholdelse af international arbejdskraft. Implikationen af dette er, at hoved- og delprojektet i store dele af projektperioden har været drevet separat (hvilket de separat opstillede måltal også indikerer). I midtvejsevalueringen anbefalede vi, at projektpartnerne i højere grad arbejdede for at udnytte synergier mellem de to delprojekter.

Siden midtvejsevalueringen fremhæver projektpartnerne, at de i højere grad er blevet opmærksomme på, hvordan de har kunnet bruge hinandens styrker til at styrke det fælles projekt. Projektpartnerne fremhæver også, at de i lidt højere grad høster synergier (f.eks. ift. danskundervisning og kulturindsatsen), men at projekterne med fordel kunne være knyttet endnu tættere sammen. Denne bevægelse er bl.a. blevet understøttet af, at en af medarbejderne i Work-live-stay har været udlånt til Odense Robotics i en periode, samt ikke mindst at hyppigere møder (herunder også på ledelsesniveau i de to organisationer) har skabt tættere koordination og givet muligheder for at tage problemer i opløbet. Samtidig har Odense Robotics som organisation været under forandring i projektperioden, og har i løbet af projektperioden fået et styrket syn på vigtigheden af de indre rammer og kapacitetsopbygning, hvilket har bidraget til den fælles forståelse i projektet.



Sammenhæng  
ml. aktiviteter og  
mål



**Projektet har en klar effektkæde, men har været udfordret af virksomhedernes modenhedsniveau, COVID-19 og den røde tråd i aktiviteterne.** Hovedprojektet har en klar effektkæde, hvor der først udvikles en række værktøjer og metoder med fokus på tiltrækning, onboarding og fastholdelse af internationale medarbejdere, som dernæst testes på en række udvalgte virksomheder, hvorefter disse værktøjer og metoder skal udbredes til resten af de syddanske virksomheder. Det samme er tilfældet for delprojektet, hvor der er gennemført målrettede kampagner med afsæt i klyngens behov for specialiseret arbejdskraft inden for robotindustrien.

Effektkæden i både hoved- og delprojektet har dog været udfordret af flere forhold. For det første har projektet været overrasket over det relativt lave modenhedsniveau blandt virksomhederne ift. tiltrækningen, onboardingen og fastholdelsen af internationale medarbejdere. Dette har både betydet, at delprojektet har måttet gentænkes (jf. afsnit 3 oven for), og at der har været behov for en mere klar forventningsafstemning med virksomhederne om fokus i projektet. Sidstnævnte har været en udfordring, da virksomhederne, ifølge projektpartnerne, har travlt, og bare gerne vil have løst deres rekrutteringsudfordringer, mens de i mindre grad har tålmodigheden til den strategiske, kapacitetsopbyggende og langsigtede indsats, som har været projektets fokus. For det andet har efterspørgslen efter international arbejdskraft i både test- og robotvirksomheder været mindre end forventet, hvilket kan tilskrives, dels den førnævnte lave modenhed hos flere virksomheder, dels COVID-19-pandemien, som har påvirket virksomhedernes rekrutteringsbehov og i særlig grad har vanskeliggjort international rekruttering. COVID-19 betød også, at mange af projektets aktiviteter med blandet succes måtte konverteres til et digitalt format. For det tredje har flere virksomheder savnet et overblik over og en rød tråd mellem aktiviteterne i projektet, så forbindelsen mellem virksomhedernes udfordringer og de konkrete aktiviteter i projektet havde været klarere. Dette var også et tema i midtvejs-evalueringen og uddybes nedenfor.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomhederne oplever generelt projektet som værdiskabende, men de savner en klarere forbindelse mellem deres udfordringer og projektets konkrete aktiviteter.** Generelt oplever virksomhederne projektet som værdiskabende, og fra en spørgeskemaundersøgelse til deltagervirksomheder i både hoved- og delprojektet (n = 17) fremgår det, at 71 % af virksomhederne, som har haft direkte kontakt med en Global Onboarding Specialist/Global Talent Attraction Manager i (meget) høj grad vurderer, at denne har støttet deres interne arbejde med kandidater/internationalisering. I forlængelse heraf udtrykker de interviewede virksomheder, at de generelt er tilfredse med projektet. De fremhæver bl.a., at der har været god energi i projektet, at den online danskundervisning og kulturworkshopen har været værdiskabende, og at det har fungeret godt med en gennemgående kontaktperson fra projektet. Samtidig fremhæver nogle virksomheder, at netværket har været værdiskabende ift. at skabe indblik i, hvordan andre virksomheder griber problemstillingen an, mens særligt én virksomhed var skuffet over netværket, som de ikke oplevede var værdiskabende.

Virksomhederne fremhæver dog også en række udfordringer og angiver nogle forbedringsforslag. Særligt fremhæver flere virksomheder, ligesom i midtvejs-

evalueringen, at de har savnet et overblik over og en rød tråd mellem aktiviteterne i projektet (herunder også ift. tidsforbruget), så forbindelsen mellem virksomhedernes udfordringer og de konkrete aktiviteter i projektet bliver klarere. I forlængelse heraf fremhæver særligt to virksomheder, at projektet frem for at hjælpe dem med deres konkrete problemstilling, er gået tilbage og har lavet en generel løsning, som ikke indfanger deres udfordringer. Én virksomhed fremhæver også, at de havde håbet, at få hjælp til konkret rekruttering – f.eks. gennem adgang til rekrutteringsdatabaser eller lignende – hvilket de ikke fik i projektet. Denne virksomhed medgiver, at de måske havde urealistiske forventninger til projektet, men synes også at projektpartnerne kunne have været bedre til at forventningsafstemme med dem. En anden virksomhed fremhæver, at projektet med fordel kunne have været fokuseret på færre tiltag, så det var mere klart, hvad de kunne hjælpe med. Til sidst efterspørger særligt én virksomhed en højere grad af hjælp til, hvordan man helt konkret kan anvende de udviklede værktøjer i projektet, og hvordan projektet helt specifikt kan hjælpe dem videre, hvilket også var et tema i midtvejsevalueringen.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Virksomheder oplever generelt projektets fokus og aktiviteter som relevante, men efterspørgslen efter internationale medarbejdere har været mindre end forventet ved projektstart.** Projektpartnerne fremhæver, at adgang til højkvalificeret arbejdskraft er en af de største barrierer for vækst, og at de deltagende virksomheder også giver udtryk for dette i dialogen. Samtidig fremgår det af den førnævnte spørgeskemaundersøgelse, at 65 % af de virksomheder, som har besvaret spørgeskemaet, oplever udfordringer med at rekruttere kvalificerede medarbejdere, og at 47 % oplever, at der er udfordringer med at fastholde kvalificerede medarbejdere. Dette indikerer, at projektets fokus er relevant.

Ift. de konkrete projektaktiviteter oplever 92 % af virksomhederne, som har deltaget i Odense Robotics og Work-live-stays aktiviteter, at de enten er relevante eller meget relevante for deres virksomhed. Dette indikerer altså, at projektets aktiviteter generelt opfattes som relevante, selvom virksomhederne har forskellig modenhed ift. international arbejdskraft. I interviewene påpeger flere virksomheder dog, jf. ovenstående, at aktiviteterne i højere grad kunne være med til at løse deres konkrete udfordringer, ligesom flere virksomheder undrede sig over, at projektet pludselig udviklede en chatbot, da det ikke var noget, de efterspurgte, og da de ikke syntes, at det var den rigtige løsning til at imødekomme deres informationsbehov. Hertil kommer, at projektet, jf. midtvejsevalueringen, særligt i starten af projektperioden har været udfordret af, at der ikke var et lige så stort behov for rekruttering af internationale medarbejdere, som var forventet ved projektstart, og hvis behovet opstår, har virksomhederne ikke altid erkendt det.

Forankring af  
output



**Projektets fokus på at udvikle værktøjer og redskaber er positivt for forankringen, men det bliver en udfordring at få den brede population af syddanske virksomheder til at anvende værktøjerne.** Som fremhævet i midtvejsevalueringen, indikerer projektets fokus på at udvikle værktøjer og redskaber, som syddanske virksomheder kan bruge i tiltrækningen, onboarding og fastholdelsen af internationale medarbejdere en klar

prioritering af at øge syddanske virksomheders forudsætninger for selv at arbejde med disse aktiviteter efter projektperioden. Dette vurderer vi også i et vist omfang er lykkedes, jf. afsnit 6 nedenfor.

Projektet har dog også en ambition om, at de udviklede værktøjer og redskaber skal udbredes til den brede population af syddanske virksomheder. Ligesom vi påpegede i midtvejsevalueringen, vurderer vi, at det bliver en stor udfordring, da nogle af virksomhederne (som har modtaget en intensiv indsats og må antages at have et relativt højt modenhedsniveau ift. internationale medarbejdere) udtrykker, at de har svært ved at finde ressourcer til selv at arbejde videre med værktøjerne. En ting er altså kendskabet til værktøjerne, som i sig selv kan være vanskeligt at opnå, men en anden ting er virksomhedernes aktive anvendelse af værktøjerne i en situation, hvor andre dagsordener (digitalisering, grøn omstilling m.m.) også fylder i virksomhederne.

I den forbindelse er det dog værd at fremhæve, at projektets organisatoriske forankring i Work-live-stay og Odense Robotics er positiv, da begge disse organisationer som en del af deres 'normale' arbejde kan arbejde videre med brugen og udbredelsen af værktøjerne, ligesom den skabte viden i dette projekt også kommer til at informere disse aktørers fremtidige projekter på området. Desuden påpeger projektpartnerne, at de allerede er i dialog om fremtidige samarbejder og synergier.

#### Monitorering og opfølgning

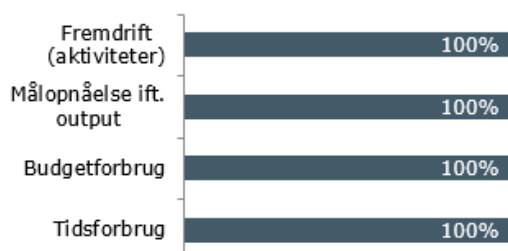


**Projektet udvikler værktøjer med løbende feedback fra virksomhederne, men der i nærværende projekt kun i begrænset omfang fulgt op på kapacitetsopbyggende effekter.** Projektledelsen har god føling med projektets fremdrift på de opstillede KPI'er, og har taget initiativ til justering af projektets måltal i det omfang, det har været nødvendigt. Samtidig vurderer vi, at anvendelsen af virksomheder i udviklingen af værktøjerne er særdeles positiv ift. at sikre, at værktøjerne i hvert fald til en vis grad bliver behovsdrevne. Dette er i vores optik en forudsætning for deres udbredelse.

Herudover anbefalede vi i midtvejsevalueringen, at projektholder ville fortsætte udviklingen af en kapacitetsmodel, som i højere grad end de opstillede måltal kunne indfange projektets indirekte og langsigtede værdiskabelse. Det er positivt, at Work-live-stay har fulgt denne anbefaling, om end kapacitetsmodellen kun i begrænset omfang er kommet i spil i nærværende projekt ift. opfølgningen på virksomhedernes udbytte. Work-live-stay forventer dog, at kapacitetsmodellen kan blive værdifuld i det fortsatte arbejde med dagsordenen, som dialogværktøj der kan være med til at synliggøre virksomhedernes modenhed og effekter over for både dem selv og andre.

## 5 Fremdrift og målopnåelse

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift i forhold til henholdsvis aktiviteter/milepæle og outputmål på evalueringstidspunktet. Nedenstående figur præsenterer den overordnede status på projektets fremdrift via fire overordnede indikatorer: fremdrift ift. aktiviteter, tid og budgetforbrug (afsnit 5.1) samt målopnåelse ift. outputmål (afsnit 5.2).



### 5.1 Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle

Afsnittet beskriver kort projektets overordnede fremdrift i forhold til de aktiviteter og/eller milepæle, som er opsat for projektet.

**Status på evalueringstidspunktet er, at 100 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Figur 3 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagende syddanske testvirksomheder	16	18	+ 100 %
Desk research om mobilitet og onboarding	2	2	100 %
Samarbejde med udenlandske universiteter, deltagelse i internationale messer mv. og tematiserede synlighedsfremstød i udvalgte områder	25	26	+ 100 %
1) Udarbejdelse af onboardingværktøjskasse, 2) Antal best practice seminarer igennem netværk med deltagende virksomheder og mentorvirksomheder 3) Udvikling af chatbot	8	9	+ 100 %
Udarbejdelse og implementering af ovennævnte onboardingværktøjskasse, herunder målrettet sprogforløb og internt-forløb	2	2	100 %
Udarbejdelse og afprøvning af introforløb med fokus på kobling af nye internationale medarbejdere til partnerindsatsen, bosætning og forenings- og netværkslivet i Syddanmark	1	1	100 %
Modeludvikling = Flere modeller udvikles med de deltagende virksomheder (fra behov til fastholdelse)	1	1	100 %
Delprojekt: Klyngeindsats (antal deltagende virksomheder i klynge-specifik tiltrækningsindsats)	40	40	100 %

Allerede i midtvejsevalueringen, havde både hoved- og delprojektet en fornuftig fremdrift på næsten alle de opstillede aktivitetsmål, og som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet ved projektafslutning nået (og overindfriet) målene relateret til deltagende virksomheder i både hoved- og delprojektet, samt målene om desk research, synlighedsfremstød, og udviklingen af diverse modeller, forløb og værktøjer.

Budget- og tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Total budget	Forbrug 31.1.2022	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	23,9	24	+ 100 %
Tidsforbrug (måneder)	42	42	100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet ved projektafslutning brugt hele budgettet (og lidt mere til), og der er fin overensstemmelse mellem budgetforbruget og fremdriften på de opstillede aktivitetsmål oven for. Således har projektet formået at hente det mindre budgetmæssige underforbrug, som var til stede ved midtvejsevalueringen på grund af aflysningen og udskydelsen af aktiviteter som følge af COVID-19.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

Afsnittet beskriver kort status i forhold til de outputmål, som er opsat for projektet.

**På evalueringstidspunktet er 100 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status for de enkelte målsætninger er gengivet i tabellen nedenfor.

Figur 5 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning	Status på evalueringstidspunktet	Procentvis målopnåelse
Antal deltagere (Antal match mellem internationale arbejdstagere og deltagende testvirksomheder)	141	143	+ 100 %
Antal eksponeringer for indlæggene på sociale kanaler	80.000	208.917	+ 100 %
Delprojekt: klyngeindsats – Antal deltagende virksomheder i modtagelsesindsats (brugere af GTAM funktion)	30	34	+ 100 %
Delprojekt: klyngeindsats – Antal nye internationale medarbejdere i robotklyngens virksomheder	60	62	+ 100 %
Delprojekt: klyngeindsats – Antal virksomheder i robotklyngen der deltager i aktiviteter og drøftelser vedr. at blive forberedt til en modning omkring ansættelse af international arbejdskraft	20	22	+ 100 %
Antal unikke brugere af den digitale assistent/chatbot	300	1.271	+ 100 %
Antal virksomheder som forventer at brugen af en chatbot kan hjælpe til at øge tiltrækning, modtagelse og fastholdelse af int. arbejdskraft	9	129	+ 100 %

Som det fremgår af ovenstående tabel, har projektet samlet set en flot målopnåelse på de opstillede outputmål. Således har projektet skabt 143 matches mellem internationale medarbejdere og deltagende virksomheder, hvilket svarer til en målopnåelse på +100 % af det nedjusterede måltal på 141. Herudover har hovedprojektet nået (og overindfriet) målet om 80.000 eksponeringer for indlæggene på sociale kanaler, og målet om antal unikke brugere af den digitale chatbot. Til sidst har hovedprojektet også nået (og overindfriet) målet om virksomheder, som forventer at brugen af en chatbot kan hjælpe til at øge tiltrækning, modtagelse og fastholdelse af international arbejdskraft, da 129 brugere af chatbotten i en brugertilfredshedsundersøgelse har svaret, at de har været tilfredse med svarene fra chatbotten.

Delprojektet havde ved projektafslutning 34 virksomheder, som havde gjort brug af Global Onboarding Managerens (titlen var tidligere Global Talent Attraction Manager) tilbud om assistance (svarende til en målopnåelse på +100 %). Samtidig havde delprojektet opnået 62 nye internationale medarbejdere i robotklyngens virksomheder, hvilket svarer til +100 % af det reducerede måltal for projektperioden på 60. Til sidst nåede (og overindfriede) delprojektet målet om 20 deltagende virksomheder i den tilføjede præmodningsaktivitet, selvom målopnåelsen ved midtvejsevalueringen var 0 % på grund af udfordringer med at afvikle det planlagte arrangement grundet COVID19.

## 6 Effektvurdering

*I dette afsnit præsenterer vi evaluators samlede vurdering af mulighederne for, at indsatsen vil skabe de ønskede effekter eller for at nå specifikke effektmål. Det primære grundlag for evaluators vurdering er spørgeskemadata, men i den samlede vurdering indgår også evaluators vurdering af bevillingsmodtagers arbejde med – i forbindelse med implementering af indsatsen – at sikre den størst mulige realisering af indsatsens effektpotentiale.*

### Om spørgeskemaet

I forbindelse med evalueringen har projektholder på vores vegne udsendt et elektronisk spørgeskema til virksomhederne i både hoved- og delprojektet. Besvarelsenerne af spørgeskemaet giver et indblik i såvel de forventede som allerede opnåede effekter blandt virksomhederne, og er udformet, så det på bedst mulig vis adresserer de indmeldte målsætninger om output og effekter fra ansøgningsfasen.

Undersøgelsen er sendt ud til 57 virksomheder (17 i hovedprojektet og 40 i delprojektet), hvoraf 17 virksomheder (11 i hovedprojektet og 6 i delprojektet) har besvaret spørgeskemaet, hvilket giver en samlet svarprocent på 30 %. Således udgør data fra spørgeskemaundersøgelsen ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse, men giver en indikation af den forventede effektskabelse.

### 6.1 Forudsætninger for effektskabelse

#### Indsatsens potenti- ale for effekter

Det er ikke muligt på evalueringstidspunktet præcist at opgøre de effekter, som indsatsen vil skabe efter bevillingsperioden. For alligevel at give et billede af indsatsens *potentiale* for effektskabelse, som er mere retvisende og præcist end output-indikatorerne alene kan vise, præsenterer vi i dette afsnit, hvordan indsatsen konkret har bidraget for at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

Nedenstående tabel viser, i hvilket omfang deltagerne har fået styrket deres forudsætninger for tiltrække, modtage (onboardede) og fastholde højt kvalificerede internationale medarbejdere.

Figur 6 *Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter*

<b>Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for deltagerne, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?</b> <i>Andel af virksomhederne, der angiver at de som følge af WLS' og OR's indsatser gennem Moving Global Talent er blevet bedre i stand til, at ...</i>	<b>Andel virksomheder</b>
Tiltrække højt kvalificerede internationale medarbejdere	76 %
Modtage (onboardede) højt kvalificerede internationale medarbejdere	71 %
Fastholde højt kvalificerede internationale medarbejdere	47 %

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet 'I høj grad' eller 'I nogen grad' (n=17)

Det fremgår af ovenstående tabel, at hhv. 76 %, 71 % og 47 % af virksomhederne angiver, at de som minimum i nogen grad er blevet bedre i stand til at

tiltrække, modtage (onboard) og fastholde højt kvalificerede internationale medarbejdere som følge af Work-live-stay's og Odense Robotics' indsatser gennem Moving Global Talent. Herudover angiver 65 % af virksomhederne, at en beliggenhed i Syddanmark med den nuværende adgang til tilflytterservice, partnerindsats, Talent Attraction materialer, m.m. har en positiv betydning for tiltrækningen af nye internationale medarbejdere.

I interviewene med virksomhederne fremgår det desuden, at flere virksomheder konkret oplever, at deres deltagelse i projektet har været værdiskabende. Virksomhederne fremhæver særligt, at de har fået nogle praktiske værktøjer samt hjælp til at udvikle metoder, som de kan bruge til onboarding og fastholdelse fremadrettet. Samtidig fremhæver særligt én virksomhed, at de har lært sig selv bedre at kende i forhold til, hvilke profiler de kigger efter, og hvad de gør for at rekruttere dem, mens en anden virksomhed fremhæver, at de har fået en mere klar rød tråd i deres branding og markedsføring. Således giver de interviewede virksomheder i højere grad end i midtvejsevalueringen udtryk for, at de har fået opbygget kapacitet i virksomheden.

Samlet set vurderer vi, at projektet har bidraget til at styrke deltagernes forudsætninger for at kunne tiltrække, onboard og fastholde nye højt kvalificerede internationale medarbejdere. Det er dog ikke alle virksomheder, som oplever, at de har fået styrket deres forudsætninger særligt ift. fastholdelse, hvilket for nogle af virksomhederne skyldes, at de endnu ikke har internationale medarbejdere at fastholde, og at det derfor heller ikke har været så relevant for dem.

## 6.2 Forventninger til effekter

### Forventning til effekter

Svarene på spørgeskemaet viser, at 59 % af respondenterne forventer, at indsatsen vil føre til et forbedret potentiale for vækst gennem øget adgang til og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft, mens 24 % vurderer, at indsatsen allerede har ført dette med sig.

Samtidig har 35 % på nuværende tidspunkt ansat internationale medarbejdere som følge af deltagelsen i projektet, mens 65 % planlægger at rekruttere mere international arbejdskraft i fremtiden, som følge af deltagelsen i projektet. Over halvdelen af de sidstnævnte virksomheder foretrækker dog stadigvæk danske kandidater.

At størstedelen af virksomhederne som følge af projektet forventer at rekruttere mere international arbejdskraft i fremtiden (og 6 virksomheder allerede har ansat internationale medarbejdere) er positivt ift. projektets sandsynlige effektrealisering. Dog vil vi fremhæve, at flere af virksomhederne i forvejen var meget internationalt orienterede, og at disse formentlig også ville have ansat yderligere internationale medarbejdere også uden deres deltagelse i projektet. Denne kontrafaktiske situation er vanskelig at belyse via et spørgeskema, selvom man kan bede virksomhederne forholde sig til effekten 'som følge af deltagelsen'.

Ud over antallet af fastholdte medarbejdere opererer projektet også med et mål om årligt skabt omsætning på ca. 200 mio. kr. efter projektperioden. Selvom omsætning har en sammenhæng med antallet af fastholdte jobs og rekrutteringen af kvalificeret arbejdskraft, indikerer spørgeskemabesvarelsene, at virksomhederne kun i begrænset omfang forventer en øget omsætning som følge af



deltagelsen i projektet. Således angiver 6 % (svarende til 1 en virksomhed), at de har fået øget deres omsætning ved at deltage i projektet, mens 18 % (svarende til 3 virksomheder) forventer øget omsætning fremadrettet. De resterende forventer enten ikke øget omsætning fremadrettet eller har svaret 'ved ikke'.

### 6.3 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 7 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
Anslået skabt årlig omsætning (kr.)	0	200.000.000	-	-
Anslået antal årligt skabte jobs	0	200	-	-
Delprojekt: Klyngeindsats – Antal fastholdte nye internationale medarbejdere i robotklyngens virksomheder	40	0	32	80 %
Testvirksomheder: Antal fastholdte nye internationale medarbejdere i de deltagende testvirksomheder	57	0	54	95 %
Antal fastholdte nye medarbejdere (total)	97	0	86	89 %

Note: - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator.

Som det fremgår af ovenstående tabel, havde hoved- og delprojektet ved projektafslutning fastholdt hhv. 54 og 32 nye internationale medarbejdere (svarende til en målopnåelse på hhv. 95 % og 80 % af projektets reducerede måltal). Selvom målopnåelsen er steget markant siden midtvejsevalueringen, er det altså ikke lykkedes projektet at realisere de opstillede effektmål fuldt ud.

Herudover har projektet også et mål om at skabe ca. 200 årlige jobs og en årlig omsætningsstigning på ca. 200 mio. kr. efter projektperioden. Ligesom i midtvejsevalueringen vurderer vi, at opnåelsen af disse effektmål er meget usikker. Dette skyldes først og fremmest, at tiltrækningen og fastholdelsen af højt kvalificerede internationale medarbejdere til eksisterende stillinger i højere grad handler om at imødekomme en eksisterende efterspørgsel blandt virksomhederne, og i mindre grad om at 'skabe nye jobs', som f.eks. adgangen til et nyt marked, innovation m.m. ville skabe. Således er det sandsynligt, at flere af virksomhederne havde besat stillingen på anden vis (eller havde lavet omstruktureringer af arbejdsgange eller andet), hvis ikke de havde ansat en højt kvalificeret international medarbejder. Hertil kommer, at virksomhederne i spørgeskemaet, jf. afsnit 6.2 oven for, kun i begrænset omfang har opnået eller forventer en omsætningseffekt af deltagelsen.

Generelt vurderer vi, at projektet har en fornuftig realisering af de reducerede effektmål relateret til antal fastholdte nye medarbejdere inden for projekt-

perioden, men at det ikke er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet når de opstillede effektmål for 'Anslået antal årligt skabte jobs' og 'Anslået skabt årlig omsætning (kr.)', som vi desuden vurderer passer dårligt med projektets fokus og aktiviteter.

## 7 anbefalinger og læring

*Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>1</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.*

### Læringspunkt 1

**Modenheden ift. international arbejdskraft er ikke særlig stor.** Den vigtigste læring fra projektet er, at syddanske virksomheder befinder sig relativt tidligt i en modningsproces ift. ansættelsen af international arbejdskraft, hvilket på flere områder har været en udfordring for projektet. Således er der brug for en længerevarende og systematisk indsats for at kapacitetsopbygge de syddanske virksomheder, hvis de i højere grad end tilfældet er i dag skal kunne trække på højt kvalificeret international arbejdskraft til at løse deres rekrutteringsudfordringer. Derfor er det også positivt, at der i projektet er udviklet en række forskellige værktøjer, som er frit tilgængelige for syddanske virksomheder. Vi forventer dog, at der vil være behov for yderligere projekter fremover for at understøtte udbredelsen og anvendelsen af disse værktøjer. Faktisk vurderer vi, baseret på vores erfaringer, at udbredelsen ofte er en så stor opgave, at det kræver et projekt for sig selv, frem for at blive klemmt i enden på et udviklingsprojekt.

Samtidig vurderer vi, at det er en læring, at fremtidige projekter skal afspejle den relativt lave modenhed i projektdesignet – herunder ift. hvor høje måltal der sættes – ligesom der kan være behov for et fremtidigt pilotprojekt som i endnu højere grad sætter fokus på målgruppen for denne type projekter. Sat på spidsen kan man sige, at en stor del af de virksomheder, projektet gerne vil hjælpe, ikke har forudsætninger for at udnytte hjælpen, og at de virksomheder som har forudsætningerne, ikke har brug for projektet, da de kan selv. Samtidig er der formentlig en midtergruppe, som ikke kan selv, men har forudsætningerne for at modtage hjælp. Det vil være relevant at undersøge, hvad der kendetegner denne gruppe og deres behov for støtte.

### Læringspunkt 2

**Internationale studerende kan være en løftestang til at øge modenheden.** Projektholder har i dette projekt gjort sig nogle centrale erfaringer ift. modningen af virksomheder, som fremtidige projekter kan bygge videre på. Særligt har projektholder fundet ud af, at det er en god idé at starte med at få virksomheder til at ansætte herboende internationale studerende. Dette skyldes, at det er mindre risikofyldt at ansætte studerende, og at de kan fungere som icebreakers ift. fremtidige ansættelser af international arbejdskraft hos disse virksomheder. Således oplever virksomhederne et højt fagligt niveau kombineret med, at det ikke nødvendigvis giver sproglige og kulturelle udfordringer at ansætte en international medarbejder. Denne erfaring afspejler også erfaringerne fra projektet Vækst via internationale højtuddannede, som er gennemført af Copenhagen Capacity i Region Sjælland. En forudsætning for at udnytte denne erfaring er dog, at uddannelsesinstitutionerne samtidig har fokus på at få de studerende i praktik, og derfor kunne fremtidige projekter også involvere uddannelsesinstitutioner.

---

<sup>1</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

## Læringspunkt 3

**Balancen mellem at løse konkrete udfordringer og udvikle generelle værktøjer er vanskelig.** Som tidligere nævnt, vurderer vi, at projektets brug af testvirksomheder til at sikre relevansen af de udviklede materialer skaber et godt fundament for en efterfølgende udbredelse. Dette projektdesign medfører dog også et behov for en meget klar forventningsafstemning med testvirksomhederne, da disse med rette forventer ikke bare at være testpersoner for nye værktøjer, men også at få løst deres konkrete udfordringer. Her føler nogle af virksomhederne, at projektet ikke har ramt den rigtige balance, da projektet frem for at løse deres konkrete udfordringer, har brugt deres input til at udvikle generelle modeller, som ikke har adresseret deres udfordringer. Denne udfordring er ikke nem at løse. Det er dog en klar læring til fremtidige projekter, som skal udvikle nye værktøjer eller metoder med virksomheder, at de skal være opmærksomme på, at de i deres iver for at dekontekstualisere værktøjer, så de kan finde generel anvendelse, ikke overser, at det også er et klart succeskriterie at få håndteret testvirksomhedernes udfordringer. Dette kan f.eks. indebære et større fokus på at vejlede testvirksomheder i, hvordan de kan anvende de dekontekstualiserede værktøjer og rekontekstualisere dem til deres kontekst. På denne måde bliver det tydeligere for testvirksomhederne, hvordan de udviklede værktøjer faktisk også adresserer deres behov.

## Læringspunkt 4

**Kapacitetsopbygning er en vigtig del af udviklings- og modningsprojekter.** Det er en central læring fra dette projekt, at en stor del af særligt nogle typer af projekters effekter er indirekte og kapacitetsopbyggende. På lang sigt kan disse effekter vise sig at være langt mere værdiskabende end de mere direkte effekter, hvor man f.eks. konkret hjælper en virksomhed med at rekruttere en international medarbejder. Samtidig er de indirekte effekter vanskelige at indfange med de opstillede måltal, og vi ser derfor et stort behov for, at projektholdere i stigende grad bliver opmærksomme på selv at definere og ekspliciteres deres forventninger til de indirekte effekter, så de bliver genstand for løbende opfølgning og evaluering. I dette projekt har projektpartnerne taget denne udfordring på sig ved at udvikle en kapacitetsmodel, som ganske vist kun i begrænset omfang er nået at blive anvendt i nærværende projekt, men som kan udgøre inspiration til andre fremadrettede indsatser.

## Bilag A Sådan scorer vi

### Overordnet

Alle scorer er udtryk for evaluators helhedsvurdering. Vurderingen er baseret på alle indsamlede data, herunder interviews med projekthold, sagsbehandler, partnere og deltagere samt evt. spørgeskemadata og statusrapporter m.v. I tilfælde med større usikkerhed i datagrundlaget foretager vi typisk et konservativt skøn.

### 1. Implementering (afsnit 4)

Projektets implementering vurderes på seks vurderingsparametre med en score fra 1-5, hvilket er præsenteret grafisk i rapportens kapitel 4. Den samlede implementeringsscore er baseret på gennemsnittet af de individuelle scorer for de seks parametre.

Tildeling af scorer for hvert af de seks vurderingsparametre		Samlet implementeringsscore	Trafiklys
Score	Betydning	Gennemsnit	Trafiklys
5	Implementeringen er nyskabende og en inspiration for andre.	3,5 - 5,0	■ [GRØN]
4	Implementeringen er meget tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.		
3	Implementeringen er tilfredsstillende. Visse forbedringspotentialer.	2,6 - 3,4	■ [GUL]
2	Implementeringen er utilfredsstillende. Store forbedringspotentialer.	1,0 - 2,5	■ [RØD]
1	Implementeringen er meget kritisabel.		

### 2. Målopnåelse (afsnit 5)

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på fremdrift ift. outputmål og sekundært fremdrift ift. aktivitetsmål. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Trafiklys	Betydning	Slutevaluering	Midtvejs-evaluering
■ [GRØN]	Målopnåelsen er som ønsket eller bedre.	95 % +	45 % +
■ [GRØN]	Målopnåelsen er lidt under det ønskede niveau.	81 – 90 %	35 - 44 %
■ [GUL]	Målopnåelsen er noget under det ønskede niveau.	65 – 80 %	25 - 34 %
■ [RØD]	Målopnåelsen er meget under det ønskede niveau.	20 – 64 %	15 - 24 %
■ [RØD]	Målopnåelsen er ikkeeksisterende eller tæt på.	0 – 19 %	0 – 14 %

### 3. Effektvurdering (afsnit 3)

På baggrund af dataindsamlingen (interviews og spørgeskema) fastlægger evaluator en samlet vurdering af muligheden for at realisere det forventede effektpotentiale.

Trafiklys	Betydning
■ [GRØN]	Det er tilstrækkeligt sandsynliggjort, at projektet vil kunne realisere de forventede effekter.
■ [GUL]	Det er ikke i tilstrækkelig grad sandsynliggjort, at projektet når sine effektmål. Evaluator vurderer dog, at projektet vil realisere mindst halvdelen af de forventede effekter.
■ [RØD]	Projektet vurderes ikke at realisere en tilfredsstillende andel af de forventede effekter.