

FEBRUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TILTRÆKNING AF TALENT (HEADSTART)

SLUTEVALUERING

DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Socialfond



DEN EUROPÆISKE UNION  
Den Europæiske Fond  
for Regionaludvikling



---

Vi investerer i din fremtid

**COWI**



ADRESSE COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

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

FEBRUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TILTRÆKNING AF TALENT (HEADSTART)

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	367.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	06.02.2023
UDARBEJDET	IRON
KONTROLLERET	LCPE
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

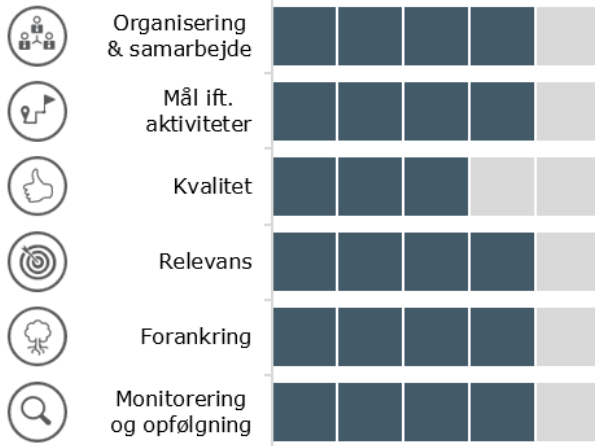
1	Resumé: Tiltrækning af talent (Headstart)	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	3
4	Projektets implementering	4
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	10
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	10
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	13
8	Bilag: Sådan scorer vi	15



# 1 Resumé: Tiltrækning af talent (Headstart)

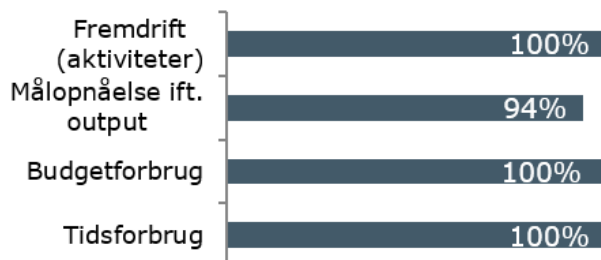
## Projektets implementering

Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **3,8**



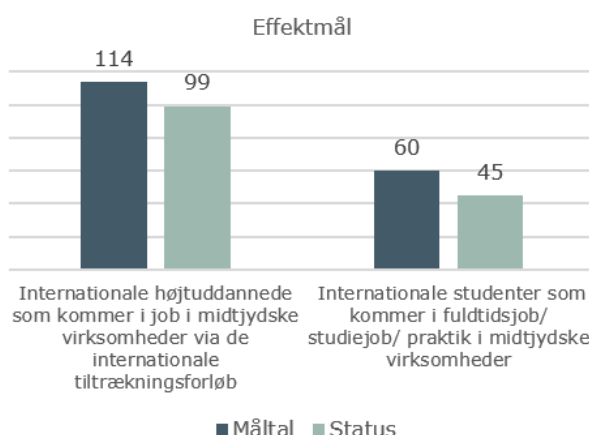
Projektet har været varetaget af stærke projektleder-kompetencer, og delt mellem relevante partnere. Projektets aktiviteter har skabt bedre forudsætninger for tiltrækning og fastholdelse af international velkvalificeret arbejdskraft i regionen. Både små og store virksomheder oplever projektets tiltag for at tiltrække og fastholde international arbejdskraft som relevant. Deltager-virksomhederne og ambassadørerne oplever generelt projektet som værdifuldt, særligt projektets indsatser for at gøre regionen til et attraktivt sted at arbejde og leve. Der er skabt forankring i kommunerne, og projektets hovedaktiviteter videreføres i samarbejde med partnerne efter endt projektperiode. Herudover har projektholder løbende fulgt op på deltagernes udbytte, og har foretaget justeringer af projektets aktiviteter.

## Målopnåelse



Projektet havde ved midtvejsevalueringen realiseret samtlige af deres aktivitetsmål. Herudover har projektet undervejs i projektperioden fået opjusteret deres outputmål, og forventer på evalueringstidspunktet i december 2022 at realiserer de opsatte måltal inden for projektperioden. Ligeledes forventer projektet på evalueringstidspunktet at bruge hele budgettet.

## Effektvurdering



Projektets effektmål viser, at flere internationale kandidater er blevet tilknyttet det danske arbejdsmarked gennem onboarding-forløb. Herudover er flere internationale studerende kommet i job, studiejob eller praktik i midtjyske virksomheder. Projektet har formået at skabe et brand, der er kendt i hele regionen og samler indsatser på området. På baggrund af en stor interesse og interaktion på karriereportalen og ambassadørernes peer-to-peer kommunikation vurderer vi, at det er sandsynligt, at indsatsen har bidraget til, at flere internationale har fundet og ansøgt job i regionen. Samlet set har projektet dog gjort en betydelig indsats for at udbrede kendskabet til danske jobmuligheder, som vi vurderer, bidrager til at tiltrække velkvalificeret international arbejdskraft.

## 2 Fakta om projektet

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

### Overordnet projektbeskrivelse

Projektet har haft til formål at profilere Midtjylland som en attraktiv karrieredestination, tiltrække og fastholde international arbejdskraft og dimittender til virksomhederne i Region Midtjylland, for at imødekomme manglen på kvalificeret arbejdskraft og sikre regionens fortsatte udvikling og vækst. Projektet har primært haft til formål at være en hjælp for regionens SMV'er, der ofte ikke selv har ressourcerne til dette. Både indsatserne rettet mod at tiltrække og fastholde international arbejdskraft bidrager til at øge antallet af personer med erhvervsuddannelse og videregående uddannelse i regionen.

Projektet har været baseret på samarbejde med allerede eksisterende initiativer på området. Gennem projektet har det været hensigten, at regionens virksomheder samles i en fælles indsats, hvor mulighederne afsøges for at nå specifikke målgrupper gennem en kombination af PR, branding og peer-to-peer kommunikation ved at inddrage herboende internationale specialister som ambassadører for en karriere i Midtjylland.

Projektet har bestået af følgende aktiviteter:

- > Karriereportal og kandidathåndtering
- > Virksomhedsdeltagelse
- > Tiltrækning og onboarding
- > Fastholdelse af internationale medarbejdere
- > Modning af virksomhederne
- > Programledelse og projektstyring

Projektholder har været Business Region Aarhus, som har indgået i en partnerskabskreds med Business Region MidtVest og Copenhagen Capacity. Derudover har projektet samarbejdet med flere andre aktører i regionen, herunder Aarhus universitet, VIA University College, kommuner og erhvervsråd.

Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Aarhus Kommune
<b>Sagsbehandler:</b>	Annette Zeh
<b>Finansieringskilde:</b>	Socialfonden (ESF)
<b>Indsatsområde:</b>	Erhvervsuddannelse for voksne (ESF-4b)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 20,0 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	01.01.2019 – 31.12.2022.



## 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>Etablering af en regional karriereportal og et kandidathåndteringssystem til rekruttering af international arbejdskraft for midtjyske virksomheder.</li> <li>Etablering af virksomhedsnetværk, redaktionsgruppe og ambassadørnetværk med henblik på at udvikle en branding- og markedsføringsindsats for Region Midtjylland.</li> <li>Tiltrækning og onboarding af velkvalificeret international arbejdskraft gennem digitale tiltrækningsforløb, peer to peer markedsføring, onboarding deltagerforløb og matchmaking deltagerforløb.</li> <li>Etablering af programledelse, som skal styre projektet og sikre, at indsatserne fortsætter efter projektperioden, via løbende koordinering, kommunikation og møder mellem projektets stakeholders.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Branding- og markedsføringsindsats er igangsat.</li> <li>Virksomheder med rekrutteringsbehov er blevet koblet på Karriereportalen.</li> <li>De digitale rekrutteringsplatforme tiltrækker kvalificeret internationale kandidater.</li> <li>Virksomhederne oplever større interesse fra kvalificerede internationale kandidater.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomhederne på karriereportalen oplever større international eksponering.</li> <li>Øget tiltrækning og fastholdelse af udenlandske velkvalificeret arbejdskraft i Region Midtjylland.</li> <li>Øget fastholdelse af internationale dimittender gennem beskæftigelse i Region Midtjylland.</li> <li>Øget jobskabelse i Region Midtjylland.</li> </ul>

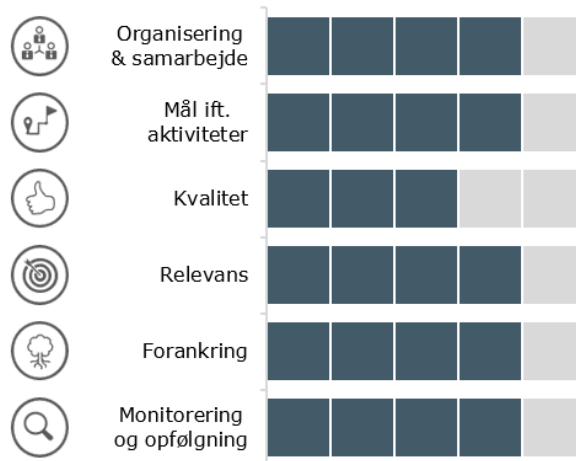
## 3 Overordnet status

Projektet havde allerede ved midtvejsevalueringen opnået de opsatte aktivitetsmål. På den baggrund, og for at minimere projektholders ressourcer til administration, har projektholder efterfølgende ikke rapporteret på aktivitetsmålene.

Projektet har fået forlænget projektperioden med et år og har i den forbindelse fået opjusteret output- og effektmål. På evalueringstidspunktet er projektet tæt ved at have nået de opsatte milepæle. Undervejs har COVID-19, ifølge projektholder, været en udfordring i projektet, idet flere virksomheder var tilbageholdende ift. at rekruttere internationale kandidater den første tid af projektperioden. Efterfølgende højkonjunktur med mange ubesatte stillinger, særligt indenfor bestemte stillingskategorier, ændrede dog på dette.

## 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 har været varetaget af stærke projektlederkompetencer og med inddragelse af relevante partnere.

Projektets aktiviteter har været fordelt i arbejdsplaner med tilhørende arbejdsgrupper. Vi vurderer, at partnergruppen har bestået af relevante faglige kompetencer, der supplerer hinanden. Copenhagen Capacity har bidraget med kompetencer til opbygning af websites med henblik på at tiltrække internationale kompetencer, mens de to Business Regions har bidraget med lokal forankring. Studenterhuset på Aarhus Universitet har indgået i samarbejdet og været lead på en arbejdsplan omkring fastholdelse af dimittender. I projektholders interne evaluering udtrykker Aarhus Universitet, at Headstart har været en vigtig og proaktiv samarbejdspartner, og at de oplever, at deres målgruppe har haft stor interesse i og gavn af de forskellige events. Dog oplever projektholder, at Business Region MidtVest har taget mindre ejerskab over aktiviteterne, og at de østjyske partnere har skullet arbejde mere for at nå måltallene. Business Region MidtVest har haft stor udskiftning i projektteamet undervejs i projektførelsen. På trods af en indsats for løbende at onboarde nye medarbejdere i projektet, har de midtjyske partnere oplevet udfordringer med at få overblik over og bidrage til projektets aktiviteter. Samlet set erfarer vi, at projektet har været styret af gode projektlederkompetencer hos Business Region Aarhus, men at der kunne have været en bedre ansvarsfordeling og kommunikation mellem projektets partnere.

### Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



#### Projektets aktiviteter har skabt bedre forudsætninger for tiltrækning og fastholdelse af internationalt velkvalificeret arbejdskraft i regionen.

Region Midtjylland er i projektet profileret som en attraktiv karriere-destination gennem et mix af betalt annoncering, ambassadørnetværk og email-marketing. Projektet har tidligt i projektperioden oprettet karriereportalen<sup>1</sup>, hvor et stort antal af både virksomheder og kandidater har oprettet sig, og der har løbende været et stort udbud af jobmuligheder. Det er lykkedes at rekruttere

<sup>1</sup> [Central Denmark - Your Next Career Move? \(headstartcareer.dk\)](http://centraldenmark.dk)

det forventede antal virksomheder til trods for, at projektholder har erfaret, at en længere modningsproces af virksomhederne er nødvendig hos mange af regionens virksomheder (se også læringspunkt 2). Dette aspekt har ført til, at projektholder i samarbejdet med projektet Talent til Danmark har tilbudt Head-Starts virksomheder aktiviteter omkring modning til international rekruttering. Samtidig har projektholder også rekrutteret blandt regionens større virksomheder.

På evalueringstidspunktet har flere end 19.000 kandidater (jf. måltallene) tilmeldt sig gennem karriereportalen, som projektet kan sende materiale ud til hver måned. På baggrund af en stor interesse og interaktion på karriereportalen vurderer vi, at det er sandsynligt, at den har bidraget til, at flere internationale kandidater har fundet og ansøgt job i regionen. Herudover beskriver projektholder, at de har fået opmærksomhed og gode reaktioner på ambassadørernes autentiske historier om at arbejde og bo i Midtjylland, samt at flere af ambassadørerne er blevet kontaktet af folk, der er interesseret i at flytte eller er flyttet på baggrund af deres ambassadørernes historier<sup>2</sup>. Samlet set har projektet gjort en betydelig indsats for at udbrede kendskabet til danske jobmuligheder, som vi vurderer, har bidraget til at tiltrække velkvalificeret international arbejdskraft. Herudover vurderer vi på baggrund af stor interesse for projektets fastholdelsesarrangementer, at der er behov for en fastholdelsesindsats sideløbende med tiltrækningsindsatsen for at sikre, at kandidaterne forbliver bosiddende i regionen. Samtidig oplever vi, at der er mulighed for yderligere synergi mellem projektets aktiviteter, hvor internationale kandidater, der rekrutteres til lokale ansættelser, videreføres i projektets lokale fastholdelsesaktiviteter.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**Deltagervirksomhederne og ambassadørerne oplever generelt projektet som værdifuldt, særligt projektets indsats for at gøre regionen til et attraktivt sted at arbejde og leve.** Begge de to interviewede virksomheder oplever, at der er mange barrierer i forhold til at tiltrække internationale medarbejdere, herunder lovgivning, virksomhedernes geografiske placering og virksomhedernes interne kultur mm. Disse forhold oplever de overordnet set, at projektet har adresseret. De oplever generelt projektet som værdifuldt, særligt gennem den indsats, der bliver lagt i at gøre regionen til et attraktivt sted at arbejde og leve. De kan dog ikke vurdere, om det endnu har ledt til øget opmærksomhed og bedre rekrutteringsmuligheder for deres virksomhed. Virksomhederne har begge haft jobopslag på karriereportalen og oplever, at Headstart har gjort meget for at brede deres opslag ud, bl.a. gennem projektets nyhedsbrev og LinkedIn, men den ene virksomhed har dog ikke fået henvendelser på deres opslag endnu.

De interviewede ambassadører oplever, at det har været sjovt at bidrage til projektet med deres egen historie, og at de har fået et større lokalt netværk gennem deres arbejde som ambassadør. Ambassadørerne efterspørger dog, at der med fordel kunne være gjort endnu mere for at skabe et netværk for internationale i regi af projektet – både for ambassadørerne, men også for tilflyttere, både dem der er her midlertidigt og mere permanent. Ambassadørerne har fået

<sup>2</sup> Projektet har fokuseret på at dokumenterer projektets effektskabelse gennem empiriske historie. Et eksempel er dette LinkedIn post: [link](#).

positive tilbagemeldinger fra internationale på deres historier fra deres professionelle og daglige liv, hvor der bliver fremhævet, at deres historier gør det lettere for andre at forestille sig et liv i Danmark. Projektholders interne evalueringer viser også, at deltagerne har været meget tilfredse med events såsom speedbuddying, hvor de har mulighed for at møde lokale og andre expats.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**Både små og store virksomheder oplever projektets tiltag for at tiltrække og fastholde international arbejdskraft som relevant.**

Virksomhederne fremhæver at have brug for arbejdskraft, særligt indenfor IT og Tech, produktion og ingeniører, både nu og i fremtiden. Den ene interviewede virksomhed er en større virksomhed, og oplever på trods af deres størrelse, at de ikke har kompetencer og erfaring til at rekruttere internationalt, selvom behovet for rekruttering er til stede (se også læringspunkt 4). Ligeledes beskriver begge virksomheder, at der på tværs af virksomhedsstørrelse er behov for indsatser, der kan hjælpe tilflytterne godt på plads i lokalsamfundet (se også læringspunkt 1 og 3). De interviewede virksomheder fremhæver, at man i Danmark er nødt til at være bevidst og organiseret omkring integration af internationale medarbejdere. Den ene interviewede virksomheder udtrykker, at projektet i høj grad har været behjælpeligt med dette. Virksomheden beskriver, at Headstart har været hovedudbyder på relevante aktiviteter for deres internationale medarbejdere, og at de ofte har henvist deres medarbejdere til projektet. Den anden interviewede virksomhed har ikke haft internationale medarbejdere endnu. Begge virksomheder beskriver samtidig, at de oplever overlap i initiativer i regionen, og opfordrer til at koordinere og samle indsatserne.

Forankring af  
output



**Der er skabt forankring i kommunerne, og projektets hovedaktiviteter videreføres i samarbejde med partnerne efter endt projektperiode.**

De to Business Regions har hver inddraget en række af regionernes kommuner i projektet. Ifølge projektholder har projektet i høj grad givet kommunerne aktiviteter og viden, som de kan arbejde videre med efter endt projektperiode. For eksempel har lokale bosætningskonsulenter været inddraget i projektet, og har herigennem fået nye input til indsatser i deres kommune. Ligeledes beskriver partnerne, at projektet har medført et styrket tværkommunalt samarbejde, hvor kommunerne i mindre grad oplever hinanden som konkurrenter ift. at tiltrække og fastholde de internationale kandidater.

Herudover videreføres karriereportalen, ambassadør-programmet og buddy-programmet af de tre samarbejdspartnere i deres daglige drift efter endt programperiode. Ligeledes har projektet haft aktiviteter rettet mod at modne regionens virksomheder i forhold til at rekruttere og tage imod internationale medarbejdere. Den ene interviewede virksomhed har deltaget i et af projektets "branding og bosætning" events. De udtrykker tilfredshed med eventet, men samtidig at yderligere indsatser er nødvendige. Med videreførelsen i kommunerne vurderer vi, at der er afsæt for at arbejde videre mere virksomhederne gennem indsatser rettet mod øget rekruttering og fastholdelse.

Monitorering og  
opfølgning



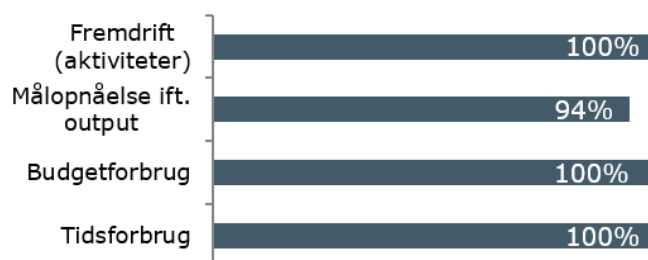
**Projektholder har løbende fulgt op på deltagernes udbytte, og har foretaget relevante justeringer af projektets aktiviteter.**

Projektholder har seks gange om året afholdt netværksaktiviteter for virksomhederne, hvori de har haft mulighed for at give udtryk for deres udbytte og erfaringer fra

projektet. Herudover er der løbende, og særligt i starten af projektperioden, foretaget spørgeskemaundersøgelser blandt ambassadørerne samt deltagere i dimittend- eller modtagelsesindsatser omkring deres opfattelse og udbytte af aktiviteterne og på den baggrund foretaget ændringer af indsatsen. Projektholder har sendt virksomhederne en status to gange årligt, om hvor mange der har benyttet karriereplatformen, og hvor mange der har søgt specifikke stillinger på virksomhedsniveau. Dette vurderer vi har været givtigt for at tydeliggøre karriereportalens udbredelse for virksomhederne. Herudover vurderer vi, at projektlejderen løbende har foretaget relevante justeringer af egne aktiviteter. Blandt andet ved at justere til et øget fokus på fastholdelse og modning af virksomhederne. Projektholder har løbende haft et overblik over ambassadørernes opslag. Dog er konkret udbredelse og effekter af ambassadørernes peer-to-peer kommunikation usikkert, idet de deler indhold på deres private profiler. Større opfølgning på dette vurderer vi kunne have bidraget med interessant viden om peer-to-peer markedsførings effekt på profilering af en karrieredestination.

## 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
A1: Etablering af en regional karriereportal og et kandidathåndteringssystem	3	3	100 %
A2: Etablering af virksomhedsnetværk, redaktionsgruppe og ambassadørnetværk med henblik på at udvikle en branding- og markedsførings indsats for Region Midtjylland.	6	6	100 %
A3: Tiltrækning og onboarding af velkvalificeret international arbejdskraft, gennem digitale tiltrækningsforløb, peer to peer markedsføring, onboarding deltagerforløb og matchmaking deltagerforløb.	62	62	100 %
A4: Projektstyring og programledelse.	144	144	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 02.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet havde ved midtvejsevalueringen realiseret samtlige af deres aktivitetsmål. Men henblik på at undgå unødvendige ressourcer på administration har projektet efter aftale med Erhvervsstyrelsen ikke rapporteret på aktivitetsmålene i den resterende projektperiode.

Budget- og  
tidsforbrug

Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.

Figur 4 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet

	Totalt budget	Forbrug d.d.	Procentvist Forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	20	20	100 %
Tidsforbrug (måneder)	47	47	100 %

Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 02.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.

Projektet har på evalueringstidspunktet en forventning om at bruge hele budgettet inden for projektperioden.

## 5.2 Målopnåelse i forhold til output

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

**På evalueringstidspunktet er 94 % 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
B1: Antal deltagere	256	219	86 %
B2: Antal virksomheder på karriereportalen	90	87	97 %
B4: Antal kandidater, der lægger cv ind i database og/eller skriver sig op til e-mail korrespondance	19.037	19.037	100 %

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 02.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Projektet har undervejs i projektperioden fået opjusteret deres outputmål, og forventer på evalueringstidspunktet at realiserer de opsatte måltal. Outputmål B1 (antal deltagere) tæller tilflyttere, der er bosat i Danmark og har deltaget i projektets aktiviteter med henblik på fastholdelse, såsom netværksarrangementer og arrangementer, der giver indblik i Danmark. Projektholder oplyser, at de forventer at nå måltallet, når de sidste slutskemaer er indsamlet. Herudover gør de opmærksom på, at de ud fra deres deltagerlister kan se, at et langt højere antal deltagere har deltaget, men at det administrativt har været et stort arbejde at indhente start og slutskemaer.

## 6 Effektivurdering

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 effektpotentialer.

### Om spørgeskemaet

Projektholder har selv udsendt spørgeskemaer til virksomhederne og ambassadørerne undervejs i projektet og indsamlet data om karriereportalen. Der bliver i nedenstående afsnit gjort brug af de to spørgeskemaer, som omfatter:

- > Survey til virksomheder, der blev sendt ud til virksomhederne der var tilmeldt karriereportalen i august 2022. Kun ni virksomheder har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, og datagrundlaget for at vurdere virksomhedernes udbytte er således relativt begrænset.
- > Survey udsendt til ambassadørerne i april og maj 2022. Otte ambassadører har besvaret spørgeskemaet. Spørgeskemaet er besvaret af ambassadører, der har deltaget i et network og inspirations event. Ambassadørerne er blevet spurgt til deres udbytte af eventet, og herudover deres brug af sociale medier og hvor komfortable de er med at dele og like opslag på sociale medier.

### 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 til at styrke deltagernes *forudsætninger* for at omsætte deres udbytte af indsatsen til de ønskede effekter.

#### Virksomheds survey

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

Andel af virksomhederne, der angiver at...	Andel Virksomheder
HEADSTART arbejder for at profilere Midtjylland som en attraktiv karriere-destination over for højt specialiserede internationale kandidater	9 ud af 9
deres virksomheds tilstedeværelse på HEADSTARTs karriereportal bidrog til, at de modtog flere kvalificerede ansøgninger fra internationale kandidater	2 ud af 9

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet et af de to mest positive svar på en 5-punktsskala. (n=9)

Ovenstående figur viser, at alle ni virksomhederne oplever, at projektet er med til at profilere regionen som en attraktiv karriere-destination. Når virksomhederne bliver spurgt til, hvorvidt deres tilstedeværelse på karriereportalen har bidraget til mere kvalificerede ansøgninger, er virksomhederne dog mindre sikre



på udbyttet, og en enkelt angiver, at det slet ikke har bidraget hertil. Herudover uddyber halvdelen af respondenterne, at de ikke vurderer, at deres nye internationale medarbejdere har hørt om stillingsopslag i deres virksomhed via karriereportalen eller nyhedsbreve.

Dette afspejler desuden, hvad virksomhederne har givet udtryk for i interviewene, hvor de er særligt tilfredse med projektets indsats for at gøre regionen til et attraktivt sted at arbejde og leve, men er mere usikre på deres udbytte af karriereportalen. Det er samtidig vigtigt at være opmærksomme på det relativt lille datagrundlag.

#### Ambassadør survey og cases

Figur 7 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter

Andel af ambassadørerne, der angiver at...	Andel virksomheder
eventet har inspireret dem til at skrive opslag	5 ud af 8
de har skrevet et opslag inden for de sidste seks uger	2 ud af 8
deres overordnede oplevelse ved at være ambassadør har været god	5 ud af 8

Kolonnen til højre afspejler andelen af respondenter, der har afgivet det mest positive svar på en 3-punkt skala. (n=8)

Overordnet set finder respondenterne, at eventet har været godt, og flere har fået inspiration til at skrive opslag til deres sociale medier. Flere af respondenterne giver dog udtryk for, at de ikke bruger deres sociale medie så ofte, eller ikke kan lide at dele ting på deres sociale medie. Vi vurderer, at det trods forbedringer fra projektholder er et udtryk for en uklarhed i kommunikationen omkring ambassadørernes rolle. Effektskabelsen af ambassadørernes arbejde i peer-to-peer kommunikation er afhængigt af, at der løbende bliver delt indhold. Projektholder har en indsigt i, at der løbende bliver delt opslag<sup>3</sup>, mens den konkrete udbredelse og effektskabelse er usikker. Samlet set vurderer vi, at ambassadørernes peer-to-peer kommunikation og personlige beretninger har bidraget til projektets samlede indsats for at skabe større kendskab til regionen.

I nogle tilfælde har projektholder delt videoer og historier fra ambassadørerne på deres profiler. Følgende er cases der illustrer projektets udbredelse:

- > **Video-kampagne med 6 videoer om 6 danske ord**<sup>4</sup>, der fortæller noget der er særligt om livet og arbejde i Danmark. Videoerne blev delt både af de 11 medvirkende ambassadører, men også af andre i netværket. Som eksempel kan det nævnes, at et Facebook opslag<sup>5</sup> fra en ambassadør har trukket 1.700 visninger, 82 kommentarer og 210 likes, og resulterede i, at ambassadøren forventer at afholde et webinar for hans netværk.
- > **Memes-workshop**, hvor ambassadørerne producerede *memes* om deres oplevelser i Danmark, som er blev delt på projektets kanaler. Indholdet har

<sup>3</sup> [headstartcareer.dk/expat-stories](https://headstartcareer.dk/expat-stories) ([link](#))

<sup>4</sup> Expats Explain – Denmark through Danish Works ([link til videoerne](#))

<sup>5</sup> [Link til post](#)

skabt noget af det højeste engagement, projektet har oplevet på deres LinkedIn side. For eksempel fik et af billederne 500 reaktioner, 30.000 visninger og knap 1.300 klik til hjemmesiden.<sup>6</sup>

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Figur 8 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektperioden	Målsætning efter projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Internationale højtuddannede som kommer i job i midtjyske virksomheder via de internationale tiltrækningsforløb.	114	0	99	87 %
C2: Internationale studenter som kommer i fuldtidsjob/studiejob/praktik i midtjyske virksomheder.	60	0	45	88 %

Note 1: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 02.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Effektmål C2 viser internationale dimittender der har læst i Danmark og er kommet i job gennem projektets forløb efter endt uddannelse. Projektholder oplyser, at antallet af dimittender der er hjulpet i job formodentlig overstiger det rapporterede antal C2, idet dimittenderne, som kommer i job i midtjyske virksomheder, typisk er svære at få kontakt til efterfølgende. Vi vurderer derfor, at der er sandsynlighed for, at effektmålet allerede er realiseret, men at det blot ikke har været muligt for projektholder at medtage det samlede antal højtuddannede i opgørelsen.

Effektmål C1 viser internationale kandidater, der tilknyttes det danske arbejdsmarked gennem onboarding forløb. Det viser dermed kandidater, som fastholdes i job i midtjyske virksomheder ved at indgå i projektets aktiviteter. Samlet set vurderer vi, at projektet har gjort en betydelig indsats for at udbrede kendskabet til danske jobmuligheder gennem karriereportalen og ambassadører, som vi vurderer, bidrager til at tiltrække velkvalificeret international arbejdskraft. Herudover vurderer vi den videre modning af virksomhederne, projektets forankring af aktiviteter i kommunerne og partnernes fortsatte arbejde med karriereportalen efter endt projektperioden er vigtige forudsætninger for projektets effektskabelse.

<sup>6</sup> Headstart Career ([link til post](#))

## 7 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger<sup>7</sup> og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge.

### Læringspunkt 1

**Hvad ser herboende internationale medarbejdere som det mest vigtige i forbindelse med at tiltrække og fastholde international arbejdskraft?** Vi fremhæver i nedenstående ambassadørernes personlige oplevelser af hvad der bidrager til rekruttering og fastholdelse af internationale medarbejdere med henblik på at videreformidle målgruppens egne erfaringer og indsigter:

- > Ambassadørerne fremhæver, at tilflyttere i høj grad ikke udelukkende flytter på grund af et jobtilbud, men også på grund af det liv, som jobbet er en del af. Ambassadørerne er selv flyttet hertil, fordi de har indtryk af, at livskvaliteten er høj, at der er en god work-life balance og andre årsager relateret til livsomstændigheder ved at bosætte sig i Danmark og særlige Midt- og Vestjylland.
- > Ambassadørerne oplever, at der ofte er en vilje i virksomhederne til at have en mere divers medarbejdersammensætning, men at det som medarbejder kan være svært at være den eneste eller første internationale medarbejder. Det er derfor vigtigt, at virksomhederne er forberedte på at modtage en international medarbejder, og er opmærksom på, at medarbejderen ofte vil have andre adfærdsmønstre og vaner, og at det vil tage tid at justere.
- > Ligeledes fremhæver ambassadørerne, at det er nødvendigt for dem med hjælp udover selve ansættelsen for at blive en del af lokalsamfundet. De har behov for ekstra indsatser med henblik på at forstå de lokale sociale regler og kodeks. Bliver de tilbudt denne håndsrækning føler de sig samtidig mere velkomne, hvilket har en stor indflydelse på deres glæde ved at være bosat og arbejde i Danmark.
- > De interviewede ambassadører beskriver, at det for dem har været vigtigt at have en god forbindelse til virksomheden inden og ved opstart. For eksempel har de oplevet, at det har været værdifuldt for dem at blive tilknyttet en "buddy" eller sparringsperson på arbejdspladsen.

### Læringspunkt 2

**Virksomhederne skal gøres trygge i at rekruttere internationale medarbejdere.** Ifølge projektholder har de undervejs i projektperioden erfaret, at virksomhederne, og særligt SMV'erne i regionen ikke i særlig høj grad er klar til rekruttering af internationale kandidater. De oplever, at virksomhederne har ubesatte stillinger, men ikke slår stillinger op på engelsk, blandt andet fordi virksomhederne ikke er opmærksomme på muligheden. Samtidig oplever projektholder, at virksomhederne skal understøttes i forhold til diversitetsledelse,

---

<sup>7</sup> Anbefalinger formidles kun i forbindelse med midtvejsevalueringer.

onboarding, bosætning mv. Projektholder har haft et fokus på dette og er lykkedes med flere tiltag, herunder følgende:

- Workshops om diversitetsledelse
- Workshops for internationale medarbejdere og HR-specialister om onboarding og kulturforståelse.
- Etablering af netværk mellem lokale aktører på området, lokale erhvervsråd og bosætningskonsulenter med henblik på at styrke koordinationen mellem indsatser på tværs af området.
- Erfaringsudveksling blandt medarbejdere fra områdets SMV'er om employer branding

I fremtidige indsatser vurderer vi derfor, at der er behov for initiativer, der gør virksomheder opmærksom på muligheden for at rekruttere internationalt, samt forbereder virksomhederne på international arbejdskraft inden man påbegynder rekruttering.

#### Læringspunkt 3

**Fastholdelse er en vigtig del af indsatser rettet mod tiltrækning/rekruttering.** Undervejs i projektperioden erfarer projektholder, at fastholdelse af de internationale medarbejdere viste sig at være en uundgåelig del af projektets aktiviteter for at lykkes med succesfuld rekruttering. Projektholder har i deres interne evalueringer fået gode tilbagemeldinger på, at aktiviteterne har været meningsfulde og har givet meget værdi til deltagerne, og har set et stigende antal deltagere til deres arrangementer for tilflyttere. Ligeledes har vi gennem interviews med både virksomheder og deltagere, et klart indtryk af, at aktiviteterne omkring netværk og livet i Danmark som tilflytter, rammer et behov og skaber værdi hos deltagerne. Derudover fremhæver de interviewede virksomheder, at indsatser der kan bidrage til internationale tilflyttere, kan føle sig hjemme, er lige så vigtigt for fastholdelse som hjælp til lovgivning og opholdstilladelser. De oplever, at der er et behov for indsatser, der fokuserer på livet i Danmark udenfor virksomheden, netværk og på det nære relations arbejde. Dermed er det med henblik på fastholdelse af internationale medarbejdere fortsat relevant at videreføre aktiviteter, der giver medarbejderne en introduktion til lokalområdet og lokal kultur, samt en indgangsvinkel til et lokale netværk.

#### Læringspunkt 4

**Både små og store virksomheder oplever et behov for hjælp til international rekruttering og fastholdelse af internationale medarbejdere.** Samtidig er det både store og små virksomheder, der er glade for projektets tiltag for at tiltrække arbejdskraft. Ligeledes oplever projektleder, at det er en fordel at have en variation af store og små virksomheder med i projektet. For eksempel er det en fordel på karriereportalen at have store virksomheder med, der altid rekrutterer kandidater, og dermed sikre et minimum af stillingsopslag på portalen. Samtidig har projektet sikret et fokus på de små virksomheder gennem for eksempel at eksponere deres stillingsopslag i deres nyhedsbrev mm.

## 8 Bilag: 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 implementerings-score	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 sekundær 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.