

JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TALENT TIL DANMARK (TALENTDK)

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

JANUAR 2023  
ERHVERVSSTYRELSEN

# TALENT TIL DANMARK (TALENTDK)

SLUTEVALUERING

PROJEKTNR.	A099230
DOKUMENTNR.	429.S
VERSION	1.0
UDGIVELSESDATO	16.01.2023
UDARBEJDET	SR
KONTROLLERET	MW
GODKENDT	LCPE



# INDHOLD

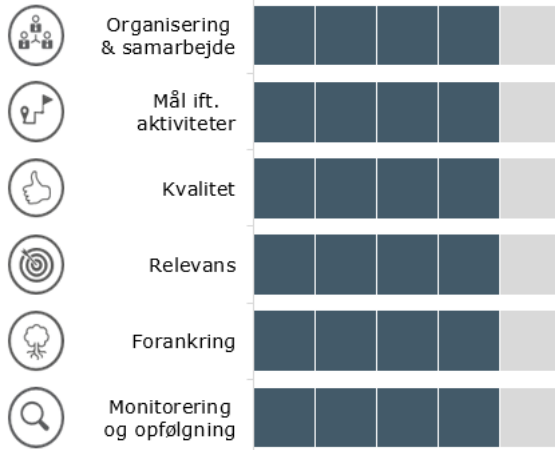
1	Resumé: Talent til Danmark	1
2	Fakta om projektet	2
2.1	Projektets effektkæde	3
3	Overordnet status	4
4	Projektets implementering	5
5	Fremdrift og målopnåelse	8
5.1	Fremdrift ift. aktiviteter og milepæle	8
5.2	Målopnåelse i forhold til output	9
6	Effektvurdering	11
6.1	Forudsætninger for effektskabelse	11
6.2	Indsatsens effektmål	12
7	Anbefalinger og læring	14
8	Bilag A: Sådan scorer vi	16



# 1 Resumé: Talent til Danmark

## Projektets implementering

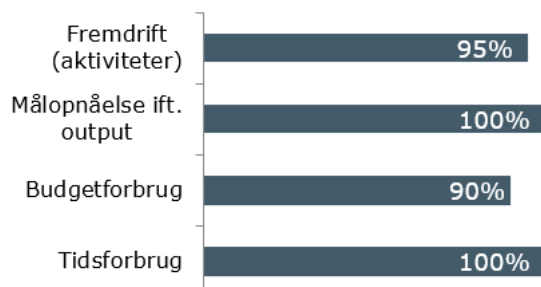
Gennemsnitlig score (skala: 0-5) **4,0**



Projektet består af en stor partnergruppe og mindre arbejdsplaner og ledes professionelt med inddragelse af en styregruppe. For hver arbejdsplan er der en arbejdsplanleder, som sikrer fremdrift og målopfyldelse indenfor det respektive område. Projektet har tydeligt fokus på forankring af viden i virksomhederne og i de forskellige kommuner, dels gennem materialer og værktøjer, dels gennem vedblivende lokale aktiviteter.

Både virksomhederne og de internationale studerende udtrykker tilfredshed med projektet. De studerende har fået øget kendskab til dansk arbejdskultur og føler sig bedre rustet til at søge jobs i Danmark, mens virksomhederne har fået nye relevante redskaber og værktøjer samt nye internationale medarbejdere.

## Målopnåelse



Projektets fremdrift er tilfredsstillende både på aktivitets- og outputniveau. Projektet havde allerede ved midtvejsvurderingen en høj målopfyldelse på en række af de opstillede output mål og er i den sidste del af projektet lykkedes med at nå tæt på samtlige af de opstillede mål. Ydermere har projektet på en række mål overpræsteret og nået langt mere end forventet, bl.a. ift. antal ansøgere til åbne stillinger.

Projektet har et mindre underforbrug, hvilket blot skyldes, at der fortsat mangler en opgørelse af den sidste projektperiode. Projektleder forventer, at det fulde budget forbruges.

## Effektvurdering



	Målsætning i projektperioden	Status	Procentvis målopnåelse
C1: Tiltrukne udenlandske medarbejdere	192	197	+100 %
C2: Fastholdte internationale studerende i job i Danmark	350	419	+100 %

Der er lykkedes projektet at nå i mål med begge opstillede effektmål. Projektet har både tiltrukket flere udenlandske medarbejdere end forventet og er lykkedes med at fastholde en del flere internationale studerende i job i Danmark. Grundet udfordringer i starten af projektperioden blev effektmålene nedjusteret, hvilket primært skyldes Covid-19 pandemien, der gjorde det umuligt at rekruttere udenlandsk arbejdskraft, da landegrænserne var lukkede. Projektet er dog lykkedes med at overkomme disse barrierer, og er siden midtvejsmålingen nået i mål med projektet.

## 2 Fakta om projektet

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

### Overordnet projektbeskrivelse

Formålet med Talent til Danmark er at sikre, at virksomheder på tværs af Danmark har adgang til højt kvalificeret udenlandsk arbejdskraft, der er med til at sikre deres vækst og internationale konkurrenceevne. Projektet skal realiseres gennem en national koordineret indsats for talenttiltrækning, modtagelse og fastholdelse af højt kvalificeret arbejdskraft.

Indsatsen består af følgende fire hovedaktiviteter, som hver indeholder en række arbejdsopgaver:

**Digitale tiltrækningsforløb understøttet af udvalgte events på "State of Denmark":** Projektet vil gennemføre fem internationale, digitale tiltrækningsforløb rettet mod faglærte og højt specialiserede kandidater i udlandet, og udvikles og drives på "State of Denmark" (en tjeneste til internationale kandidater der giver overblik over ledige jobs i Danmark og som hjælper med at lede kontakten mellem virksomheden og kvalificerede internationale fagfolk). De digitale tiltrækningsforløb understøttes af udvalgte karriere-events.

**Introduktionsforløb til udenlandske medarbejdere:** Projektet vil skabe en sammenhængende digital brugerrejse for alle nye internationale borgere og virksomheder, og skal ses som en implementering af den fælles digitaliseringsplan. Herudover gennemføres en række introduktionsforløb med varierende temaer og årlig velkomstdag for virksomheder og internationale arbejdstagere.

**Information og introduktionsforløb for danske virksomheder:** Gennem to informationskampagner vil indsatsen øge viden hos danske virksomheder om muligheden for at ansætte udenlandsk arbejdskraft med særligt fokus på at formidle de gode eksempler på ansættelse af udenlandsk arbejdskraft. Herudover indgår en række digitale informations- og introduktionsforløb med fokus på at understøtte virksomhedernes modning ift. at ansætte udenlandsk arbejdskraft. Disse digitale forløb bliver fulgt op af konkrete virksomhedsmøder, vejledningsforløb og test af mentorordninger.

**Fastholdelse af internationale studerende:** Projektet vil udvikle en digital startpakke for alle internationale studerende i Danmark, opskalere og videreudvikle karriereprogrammer samt gennemføre matchmaking mellem internationale studerende og danske virksomheder.

I sommeren 2021 blev en tillægsbevilling til projektet godkendt. I dette tilæg udbredes projektets målgruppe også til faglært arbejdskraft. Aktiviteterne herunder arbejder med både tiltrækning, fastholdelse og modtagelse af international faglært arbejdskraft til Danmark.

Projektet består af en styregruppe, en partnergruppe, og en referencegruppe. Herudover har hver arbejdsopgave en arbejdsgruppe med en ansvarlig partner. Samlet indgår over 30 partnere i indsatsen.



Figur 1 Kort info om indsatsen

FAKTA-BOKS	
<b>Tilskudsmodtager:</b>	Copenhagen Capacity
<b>Sagsbehandler:</b>	Annette Zeh
<b>Finansieringskilde:</b>	Socialfonden (ESF)
<b>Indsatsområde:</b>	Erhvervsuddannelse for voksne (ESF-4b)
<b>Samlet budget:</b>	DKK 63,98 mio.
<b>Bevillingsperiode:</b>	09.09.2019 – 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

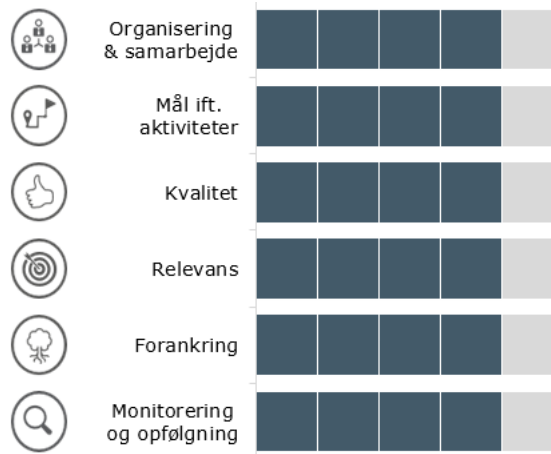
Hovedaktiviteter	➔	Output	➔	Effekter
<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale tiltrækningsforløb understøttet af udvalgte events på platformen "State of Denmark"</li> <li>Introduktionsforløb til udenlandske medarbejdere</li> <li>Information og introduktionsforløb for danske virksomheder</li> <li>Fastholdelse af internationale studerende via digital information, videreudvikling af to karriereprogrammer, målrettede events og match-making</li> <li>Tiltrækning og fastholdelse af faglært arbejdskraft</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kendskabsgraden om Danmark som karrieredestination er øget</li> <li>Integration af udenlandske medarbejdere er forbedret via velkomstreceptioner og introduktionsforløb</li> <li>Deltagervirksomheder får bedre forståelse for ansættelse af internationale medarbejdere</li> <li>Herboende udenlandske kandidater har fået bedre adgang til at hente informationer via bl.a. en digital startpakke</li> <li>Udenlandske studerende har opnået konkret kendskab til danske virksomheder og erfaring med kommunikation med virksomhederne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere internationale dimittender finder beskæftigelse i Danmark og fastholdes</li> <li>Danmark anses som en attraktiv talentdestination</li> <li>Øget udbud af højt-kvalificeret udenlandsk arbejdskraft</li> <li>Forbedret international konkurrenceevne</li> </ul>

### 3 Overordnet status

Samtlige af projektets opstillede mål er nået til trods for, at projektet ved start var udfordret af Covid-19 pandemien, hvor nedlukkede landegrænser gjorde det umuligt at tiltrække udenlandsk arbejdskraft. Den vanskelige start blev ligeledes afspejlet i midtvejsevalueringen, hvor projektet var bagud på en række mål, bl.a. introduktionsforløb til udenlandske medarbejdere (34 %) og ansøgninger til åbne stillinger (26 %). Det er lykket projektet at overkommende udfordringerne og lave de nødvendige justeringer og tilpasninger både i aktiviteter og målgruppen, for at lykkes. Projektet er i høj grad lykket pga. en agil partnergruppe, der har prioriteret projektet og haft et fælles ønske om at få projektet til at lykkes. Ydermere har de ageret omstillingsparate og har fundet nye løsninger undervejs, når der har været behov herfor.

## 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 ledes professionelt med klar ansvars- og rollefordeling mellem de involverede partnere, men multiple ansvarsområder vanskeliggør beslutningsprocesser.**

Projektet består af en lang række partnere og gør brug af både en styregruppe og en partnergruppe. De enkelte partnere deltager i en række selvvalgte arbejdsopgaver, som passer til deres kompetencer og interesser. Hver arbejdsopgave har en leder, som ligeledes sidder i partnergruppen, og arbejdsopgavelederen har ansvaret for at sikre fremdrift ift. målopfyldelse. På trods af at projektet har en stor partnergruppe, er der fortsat et agilt og fleksibelt samarbejde, hvor justeringer og tilpasninger sker hurtigt. Partnerne deltager aktivt i projektet og lægger stort engagement heri. Det gode samarbejde lykkes bl.a., fordi der gennem fælles aktiviteter skabes en fællesskabsfølelse, der for den enkelte partner løfter projektet højere end egen organisation.

Det er dog en udfordring, at flere af projektets partnere har flere ansvarsroller, hvilket særligt vanskeliggør styregruppemøderne, der i høj grad bærer præg af samtaler om det operationelle, og hvor medlemmerne savner flere samtaler om projektets overordnede målsætning og strategiske drøftelser om projektets potentiale. Det er vores vurdering, at det vil være en fordel for projektet, hvis de enkelte partnere kun har én rolle i projektet, der enten kan være styregruppemedlem eller arbejdsopgaveleder.

Sammenhæng ml. aktiviteter og mål



**Der er en god sammenhæng mellem projektets aktiviteter og mål, men der er potentielt uudnyttede synergier mellem hovedaktiviteterne i de forskellige arbejdsopgaver, da vidensdeling på tværs er en udfordring.**

Projektet arbejder helhedsorienteret med stort fokus på de ultimative mål. Der er undervejs inddraget en yderligere målgruppe, faglærte, da projektet så et behov herfor. Projektet har undervejs været omstillingsparate og agile, hvilket er en stor driver for, at effektkæde kan implementeres efter hensigten,

da uforudsete udfordringer som bl.a. Covid-19 pandemien, har vanskeliggjort flere aktiviteter. Ligeledes har det vist sig, at det er mere udfordrende at rekruttere udenlandske medarbejdere til landet ift. at få internationale studerende i jobs i Danmark. Det skyldes, at de udenlandske medarbejdere både skal overbevises om, at virksomheden er det rette sted for dem, samt at Danmark er et godt levested. Rekruttering af udenlandske medarbejdere kræver, at de er villige til at rive teltpælene op og flytte familien. Det stiller andre krav til, at projektet lykkes med at præsentere Danmark på en attraktiv måde, der gør at de får lyst til at flytte. Omvendt har målgruppen af internationale studerende allerede truffet beslutningen om, at Danmark er et sted for dem, og projektet skal derfor alene fokusere på at finde den rette virksomhed.

På trods af, at den store projektgruppe har et smidigt samarbejde, er der blandt styregruppen en oplevelse af, at de forskellige arbejdsopgaver primært arbejder siloorienteret og i mindre grad tværgående. Både projektledelsen og styregrupper italesætter, at der grundet siloopdelingen kan være flere synergier mellem flere af projektets aktiviteter, som ikke bliver udnyttet, da der mangler vidensdeling på tværs af arbejdsopgaverne. Vigtige læringer og erfaringer bliver derfor i mindre grad udbredt og andre arbejdsopgaver kan derfor have lignende udfordringer og begå samme fejl, som kunne have været undgået, hvis arbejdsopgaverne i højere grad havde lært af hinanden.

Det er vores vurdering, at det vil være en fordel for projektet, hvis der foruden en styregruppe havde været en styrket gruppe for arbejdsopgavelederne, hvor de kunne mødes og diskutere både udfordringer og gode erfaringer og dermed sikre, at vidensdelingen bedre kunne spredes mellem arbejdsopgaverne. Projektleder beretter, at dette er et element som er indtænkt i projektets efterfølger, der er et nyt projekt som starter i januar 2023. Det nye projekt består af samme partergruppe, men fokuserer alene på at tiltrække kompetencer til det grønne Danmark, og der er ligeledes arbejdsopgaver og arbejdsopgaveledere, men hvortil der også vil være oprettet et fællesskab for dem, som skal bidrage til bedre vidensdeling gennem nye samarbejdsformer.

Kvalitet,  
målgruppens  
oplevelse



**De deltagende virksomheder er positive over deres deltagelse, og selvom de ikke altid får nye medarbejdere, oplever de alligevel et positivt udbytte.** Flere af de deltagende virksomheder italesætter, at de har deltaget i flere af projektets aktiviteter og alle gange har haft udbytte af deres deltagelse. Udbyttet har bl.a. resulteret i nye internationale medarbejdere, eller udvidet netværk gennem deltagelse i netværksmøder. Virksomhederne beskriver, at deres projektdeltagelse ikke kun er en succes, når de lykkedes med at finde nye medarbejdere, men også når de senere inviteres til arrangementer, der afholdes af projektholder, da de herigennem dels har fået en god samarbejdspartner i projektholder og dels får kendskab til nye relevante samarbejdspartnere.

Ydermere beretter virksomhederne, at de gennem projektet har fået adgang til en række værdifulde redskaber, bl.a. platformen Life In Denmark, som de bl.a. bruger som en form for international borgerservice for deres internationale medarbejdere.

Relevans,  
målgruppens  
oplevelse



**De studerende er glade for projektet, og trods udfordringer er det lykkes projektet at komme godt i mål.**

De internationale studerende italesætter, at de har fået meget ud af at deltage i projektet, bl.a. bedre kendskab til danske virksomheder, øget og udvidet netværk samt redskaber de kan bruge, når de skal pitche sig selv overfor virksomhederne. De oplever, at projektets aktiviteter har haft en god progression på det lærte, og at der hele tiden er blevet bygget ovenpå med ny viden. De studerende italesætter, at de føler sig bedre klædt på til det danske arbejdsmarked, og at de nu ved, hvordan de skal søge jobs. De studerende italesætter alle, at de vil anbefale andre internationale studerende at deltage i et lignende forløb, da de har fået så meget ny viden og indsigter i danske virksomheder, som de ikke vil være foruden – og som de ikke nødvendigvis havde fået, hvis de ikke havde deltaget.

Der har undervejs været én enkelt justering af et af projektets outcomemål, der handler om antallet af tiltrukne udenlandske medarbejdere. Justeringen blev foretaget efter projektet i starten var udfordret af Covid-19 pandemien, der gjorde det umuligt for udenlandske kandidater at komme til landet. Omvendt har projektet undervejs udvidet med en ny målgruppe, faglærte, efter en vurdering af behovet herfor.

Forankring af  
output



**Der er flere af projektets aktiviteter, der er lokalt forankret, mens den tætte organisatoriske forankring fortsætter i et nyt projekt.**

Projektet har særligt i den sidste fase haft fokus på forankring. Det er her lykket for projektet at skabe en række aktiviteter, som er blevet lokalt forankret ude i de deltagende kommuner, og som nu fortsætter efter projektets ophør. Det drejer sig bl.a. om Welcome September og netværk for ambassadører af internationale faglærte. Ydermere har projektet i perioden udviklet en række materiale og værktøjer som de deltagende virksomheder har anvendt og som fortsat er tilgængeligt efter projektperioden. Det gælder bl.a. platformen Life In Denmark

Ydermere fortsætter det etablerede partnerskab også i et nyt projekt, der bygger videre på en række af projektets initiativer og metoder.

Monitorering og  
opfølgning



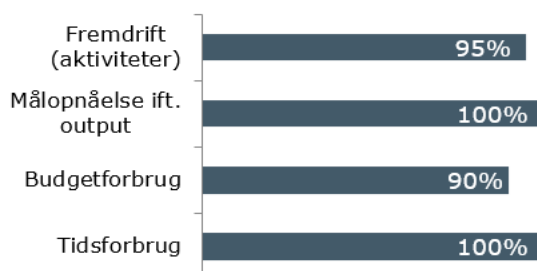
**Der er løbende foretaget nødvendige justeringer og tilpasninger af projektet, og projektgruppen har været modtagelige for nye forslag.**

Der er undervejs i projektperioden foretaget en række ændringer og justeringer i projektets aktiviteter og metoder. De er bl.a. sket pga. midtvejs-evalueringen, hvor projektet efterfølgende har lagt et større fokus på det håndholdte, så der kan sikres bedre timing ift. ansættelsesbehov. Desuden afholdes der screeningsamtaler, som bidrager med at sikre, at kun relevante internationale kandidater videregives til virksomhederne. Ydermere resulterede Covid-19 pandemien i, at flere aktiviteter fik ændret format, bl.a. blev de fysiske aktiviteter afviklet online i stedet eller optaget som videoer, da de ikke var mulige at afholde. De producerede videoer er efterfølgende blevet materiale, som de studerende får udleveret som forberedelse, inden de starter i projektet.

Undervejs har der været en række milepæle for de enkelte arbejdsopgaver, som arbejdsopgavelederne har justeret efter. Det har sikret en god fremdrift i den enkelte arbejdsopgave, samt bidraget til god motivation hos de deltagende partnere, der glædes ved at se fremskridt.

## 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 95 % af de opstillede aktivitetsmål er nået, beregnet som et simpelt gennemsnit.** Status på opnåelsen af aktivitetsmålene fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 1 Status ift. de opstillede aktivitetsmål på evalueringstidspunktet

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A1: Digitale tiltrækningsforløb understøttet af udvalgte events på platformen "State of Denmark" (tiltrækningsforløb)	5	5	100 %
A2: Digitale tiltrækningsforløb understøttet af udvalgte events på platformen "State of Denmark" (events i udlandet)	5	5	100 %
A3: Introduktionsforløb til udenlandske medarbejdere (introduktionsforløb)	30	51	+100 %
A4: Introduktionsforløb til udenlandske medarbejdere (årlege velkomstdage)	2	2	100 %
A5: Information og introduktionsforløb for danske virksomheder (introduktionsforløb)	10	37	+100 %
A6: Information og introduktionsforløb for danske virksomheder (mentorordninger)	2	3	+100 %
A7: Fastholdelse af internationale studerende (digital startpakke)	1	1	100 %
A8: Fastholdelse af internationale studerende (karriereprogrammer)	7	7	100 %

Aktivitetsmål	Mål i projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
A9: Fastholdelse af internationale studerende (matchmaking events)	15	18	+100 %
A10: Tiltrækning og fastholdelse af faglært arbejdskraft	46	24	52 %

*Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 28.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.*

Projektet er næsten lykket med at nå samtlige af de opstillede aktivitetsmål. Flere af aktivitetmålene var allerede nået ved midtvejsevalueringen, mens andre af målsætningerne var under 50 % opnåede. Særligt er projektet nået langt ift. antallet af gennemførte introduktionsforløb til udenlandske medarbejdere, der ved midtvejsmålingen kun var 34 %, dvs. der kun var gennemført 10 introduktionsforløb. På trods af at enkelte af målene allerede var nået ved midtvejs-evalueringen, er der fortsat sket en forbedring heraf og projektet har nået endnu mere end forventet.

Det eneste mål som projektet ikke er nået helt i mål med, er det tilføjede mål om tiltrækning og fastholdelse af faglært arbejdskraft. Her har projektet på opgørelsen perioden ikke nået det forventede, men projektholder forventer, at de når det inden projektets ophør.

Budget- og tidsforbrug

*Nedenfor præsenteres projektets budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet.*

*Tabel 2 Budget- og tidsforbrug på evalueringstidspunktet*

	Total budget	Forbrug d.d.	Procentvist forbrug
Budgetforbrug (mio. DKK)	64	57,7	85 %
Tidsforbrug (måneder)	39	39	100 %

*Note: Projektets budgetforbrug er indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager 20.12.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at budgetforbruget er indrapporteret korrekt.*

Som det fremgår af ovenstående tabel, så ligner det, at projektet aktuelt har et mindre underforbrug af midler. Dette er dog ikke tilfældet og projektholder italesætter, at de forventer at bruge det fulde budget, men blot mangler opgørelsen for projektets sidste periode.

## 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.

*Tabel 3 Status ift. de opstillede outputmål på evalueringstidspunktet*

	Målsætning	Status på evaluerings- tidspunktet	Procentvis målopnåelse
B1: Antal deltagere	1.532	2244	+100 %
B2: Tiltrækningsdeltagere (ansøgninger til åbne stillinger)	4.303	16.200	+100 %
B3: Antal deltagende virksomheder	198	445	+100 %

*Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager 28.11.2022. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.*

Projektet har opnået en tilfredsstillende målopnåelse ift. de opstillede outputindikatorer, der blandt andet omfatter, at projektet er lykket med at rekruttere langt flere deltagere til projektet end forventet ved start – dette indbefatter både antallet af studerende og antallet af virksomheder. Det har ligeledes resulteret i, at antallet af ansøgninger til åbne stillinger er firedobbelt ift. forventningen ved start. Af midtvejsevalueringen fremgår det, at projektet havde en målopnåelse på 38 %, hvilket var under forventningen. Det er derfor i høj grad lykket projektet at nå langt i den sidste halvdel af projektperioden, særligt ift. rekruttering og antal ansøgninger til åbne stillinger.



## 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 datagrundlaget

I forbindelse med nærværende evaluering, har projektholder sendt data til os. Her indgår en evaluering af YPD-programmet (Young Professionals in Denmark), som de studerende har udfyldt. Evalueringen indgår i det følgende som input til at vurdere de studerendes oplevelse af programmet og i hvilket omfang, projektet bidrager til at fastholde de studerende i Danmark.

### 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 de studerende har fået styrket deres forudsætninger for at blive fastholdt i Danmark, på baggrund af deres deltagelse i YPD-programmet.

*Tabel 4 Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede effekter (Studerende)*

<b>Hvordan og i hvilket omfang har indsatsen skabt et udbytte for de studerende deltagere, der styrker deres forudsætninger for at skabe effekter?</b>	<b>Andel Deltagere</b>
<i>Andel af studerende deltagere, der angiver at...</i>	
de er i studiejob, praktik eller fuldtidsjob	71 %
de er tilfredse med deres deltagelse i YPD-programmet	84 %
deltagelsen i YPD-programmet har hjulpet mig med at starte en karriere i Danmark	60 %
deltagelsen i YPD-programmet har hjulpet mig med at udvikle mine jobmæssige færdigheder	49 %
deltagelsen i YPD-programmet har hjulpet mig med bedre at forstå den danske arbejdskultur	80 %
deltagelsen i YPD-programmet har hjulpet mig med bedre at forstå, hvordan jeg kan få et job i Danmark	58 %
YPD netværket har hjulpet mig med at finde mit nuværende job	12 %
Deltagelsen i YPD-programmet øgede min interesse for at arbejde for en dansk arbejdsgiver	46 %

Note: Ved spørgsmål 1 er n = 99. Ved spørgsmål 2 i ovenstående 'vedr. tilfredsheden med deltagelse i YPD programmet' vises andel af de studerende, der har angivet 'meget tilfreds' og 'tilfreds' (n=88). Ved

spørgsmål 3 i ovenstående vedr. "vedr. om YPD-programmet har hjulpet deltagerne med at starte karriere i Danmark" vises andel af de studerende, der har angivet 'i meget høj grad', 'i høj grad' og 'i moderat grad'. (n=88). Ved spørgsmål 4-8 er n=76.

Hele 71 % af de adspurgte studerende angiver, at de er i studiejob, praktik eller fuldtidsjob. Som illustreret i tabellen overfor tyder det på, at de studerende som følge af deres deltagelse i YPD-programmet har styrket deres forudsætninger for at få et arbejde i Danmark. De studerende oplever både, at programmet har hjulpet dem med at starte en karriere i Danmark, har hjulpet dem med at udvikle deres jobmæssige færdigheder, samt har hjulpet dem med at forstå, hvordan de kan få et job i Danmark. Hele 84 % af de studerende er tilfredse med deres deltagelse i YPD-programmet, hvilket ligeledes er bekræftet i interviewene med de unge. De studerende oplever det som en stor fordel at deltage i programmet, både fordi det giver dem en forståelse for det danske arbejdsmarked, udvidet netværk, forbedrede pitches, men særligt fordi de får indsigt og ny viden, som de ikke mener, at de ville have fået, hvis de ikke havde deltaget i programmet. Af ovenstående fremgår det ligeledes, at hele 80 % af de studerende angiver, at YPD-programmet har hjulpet dem med bedre at forstå den danske arbejdskultur. De studerende italesætter, at viden om kultur på arbejdspladsen særligt var noget der overraskede dem og et område, hvor de tydeligt kunne mærke, at de lærte noget nyt.

Af ovenstående fremgår det også, at de studerende i mindre grad er blevet hjulpet til at finde et job gennem deres netværk i YPD (12 %). Ligeledes er det lige under halvdelen (46 %) af de studerende der angiver, at programmet har øget deres interesse for at arbejde for en dansk arbejdsgiver. Ifølge de studerende bliver deres interesse særlig vakt, når de deltager i events, hvor de får mulighed for at møde nogle af virksomhederne og tale med dem. Det giver dem et øget indblik i hvad virksomhederne søger, og hvordan de skal tilgå og opsøge dem for at fremstå mest mulige attraktive.

## 6.2 Indsatsens effektmål

Tabellen nedenfor viser fremdriften mod effektmålene for indsatsen.

Tabel 5 Status ift. de opstillede effektmål på evalueringstidspunktet

	Målsætning i projektpe- rioden	Målsætning efter pro- jektperio- den	Status	Procent- vis målop- nåelse
C1: Tiltrukne udenlandske medarbejdere	192	0	197	+100 %
C2: Fastholdte internationale studerende i job i Danmark	350	0	419	+100 %

Projektet er lykket med at nå begge opstillede effektmål. Siden midtvejsevalueringen er projektet nået langt, da antallet af tiltrukne udenlandske medarbejdere

på daværende tidspunkt kun var 53 (20 %) og ligeledes var antallet af fastholdte internationale studerende i job i Danmark 88 (24 %). De forholdsvis lave antal i midtvejsmåling er ikke overraskende, da projektet på daværende tidspunkt var udfordret af nedlukkede landegrænser, der gjorde det umuligt at rekruttere udenlandsk arbejdskraft. På grund af disse udfordringer, blev effektmålene nedjusteret og det er lykket projektet at nå disse, samt overpræstere - særligt på C2.

## 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

**En stor partnerorganisation er agil og effektiv, så længe partnerne arbejder mod det samme mål og ikke kun har fokus på egen organisation.**

En af de primære årsager til at projektet i høj grad er lykket med at nå de opstillede mål, handler om, at partnergruppen har fungeret. Dette til trods for, at partnergruppen har været stor, hvilket i udgangspunktet kan give udfordringer, da det stiller store krav til inddragelse og sikring af, at alle partnere føler sig inkluderet i projektet og opnår en vis form for ejerskab. Projektets model med arbejdsplaner har været en succes for projektet, da det har bidraget til, at alle partnere kun har budt ind på den/de arbejdsplan(er), som de har fundet relevante. De har derfor haft en særlig interesse i at få arbejdsplanen til at fungere. Delmål og en arbejdsplanleder, der har sikret fremdrift, har været nyttige redskaber for at lykkes. Ifølge Styregruppen har partnerne i mindre grad haft fokus på deres egen organisation, men har i højere grad haft fokus på det fælles projekt som helhed, og at partnerne har haft et ønske om at deltage i et projekt, der er større end dem selv, og at en af effekterne i projektet er et tættere samarbejde med de andre partnere. Der har været en god ansvars- og rollefordeling, som har bidraget til, at projektet er lykket.

### Læringspunkt 2

**Der bør være større fokus på vidensdeling for at sikre, at potentielle synergier udnyttes.** I relation til ovenstående læringspunkt oplever styregruppen, at arbejdsplanerne kan blive siloorienterede, og at der i mindre grad er fokus på vidensdeling på tværs. Det resulterer i, at der potentielt er uudnyttede synergier mellem arbejdsplanerne, og at erfaringer og læringer ikke deles, til trods for, at flere af arbejdsplanerne sidder med sammenlignelige udfordringer, hvor de kan lære af hinanden og undgå at begå samme fejl. Styregruppen efterspørger et større fokus på vidensdeling, hvilket indenfor projektperioden ikke har været muligt at indfri. Projektet fortsætter dog i et nyt projekt, hvor der allerede er gjort tanker om, hvordan projektets arbejdsplaner i højere grad kan lære af hinanden. Dette skal bl.a. foregå via møder mellem de forskellige arbejdsplanledere og gennem Teams, der giver mulighed for nye samarbejdsformer, bl.a. ved at dele dagligdagsoplevelser og erfaringer, som de andre arbejdsplaner kan lade sig inspirere af.

### Læringspunkt 3

**Der er stor forskel på at tiltrække internationale studerende til danske virksomheder og tiltrække international arbejdskraft, der er bosiddende i andre lande.** I projektperioden har det vist sig, at der er større udfordringer forbundet med at rekruttere udenlandske medarbejdere til landet end at få de internationale studerende i jobs. Forskellen skyldes bl.a., at de internationale studerende på forhånd har tilvalgt Danmark, og at de ønsker at arbejde i landet. Omvendt kræver det for de internationale medarbejdere, at der først findes et relevant match til en virksomhed, og at projektet dermed lykkes med at overbevise medarbejdere om, at både virksomheden og Danmark er det rette for dem.

---

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

For medarbejderen kræver det, at de er villige til at flytte, i flere tilfælde langt, og at evt. får deres familie med. Ydermere italesætter virksomhederne, at der også opstår store udfordringer, når de internationale kandidater skal til landet, særligt ift. opholdstilladelser, oprettelse af danske konti og andre juridiske forhold. Disse udfordringer gør det vanskeligt for projektet at nå at få rekrutteret udenlandsk arbejdskraft indenfor projektperioden, da ansættelserne kan trække ud og uforudsete udfordringer kan trække i langdrag. Ydermere har det været en udfordring i projektet, at Covid-19 pandemien forsinkede flere af projektets aktiviteter og derfor skabte yderligere barrierer. Det er vores vurdering, at projektet bør fokusere på at hjælpe virksomhederne med de juridiske udfordringer, der kan komme, selv når matchet er dannet – som en slags 'after care'. For flere af virksomhederne er det første gang, at de rekrutterer udenlandsk arbejdskraft, og udfordringer som disse får dem til at miste modet for i fremtiden at rekruttere udenlandsk, hvorfor en let overgang er nødvendig for at sikre fremtidig rekruttering.

## 8 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 effektpotentialer.

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.