



Medfinansieret af
Den Europæiske Union

Midtvejsevaluering af Kompetencer til et grønt Danmark

Copenhagen Capacity

April 2024

IRISgroup

Pluss

Projektnummer	0.23.
Version	Endelig
Udgivelsesdato	18.06.2024
Udarbejdet af	HMF
Kontrolleret af	AAC

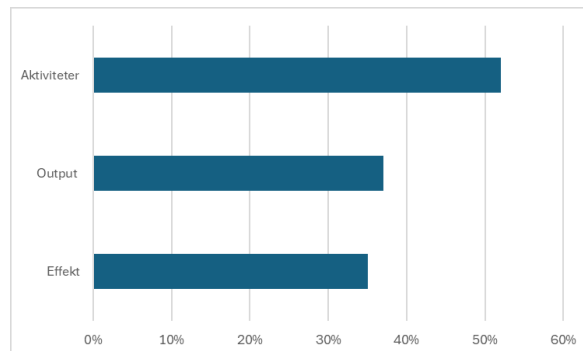
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	5
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	7
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	7
3. Projektstatus.....	8
3.1 Overordnet status.....	8
3.2 Status på aktiviteter.....	8
3.3 Status på output.....	9
3.4 Status på effektforventninger.....	10
4. Projektets implementering.....	11
4.1 Input.....	11
4.2 Rekruttering.....	12
4.3 Virkemidler.....	13
4.4 Outcome & effekt	17
4.5 Forankring.....	22
4.6 Monitorering og opfølgning.....	23
5. Anbefalinger og læring.....	25

1 Resumé

Status på projektets indikatorer

Projektet har ved midtvejsevalueringen opnået halvdelen af de opstillede aktivitetsmål, samt ca. en tredjedel af sine output- og effektmål. Projektet er langt med aktiviteter relateret til omorganisering og modning i virksomheder, mens der endnu udestår en del aktiviteter knyttet til tiltrækning og tilknytning af talent. Projektet er godt i gang med at rekruttere deltagere (kandidater og virksomheder), men der ligger dog fortsat en rekrutteringsopgave i resten af projektet.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input



Vi vurderer, at projektet står på gode erfaringer fra tidligere projekt, og at der er et godt og tæt samarbejde på tværs af aktørerne. Copenhagen Capacity fungerer som en stærk og erfaren projektleder, som har et godt overblik over fremdrift på tværs af aktører. Det væsentligste opmærksomhedspunkt knytter sig til projektets størrelse og ressourceallokering, hvor en del ressourcer bruges på koordinering og nogle aktører mangler ressourcer till at komme i dybden med kerneopgaver.

Rekruttering



Vi vurderer, at der gøres en stor indsats for at rekruttere virksomheder og kandidater til projektet, og at partnerkredsen har et tæt samarbejde herom og trækker på relevante aktører i økosystemet. Selvom projektet er relativt godt med ift. at rekruttere virksomheder til forløbet (jf. indikatorskemaet), giver mange partnere udtryk for, at det er en udfordring at trænge igennem til virksomhederne – og at det kræver en vedholdende indsats, som tager mange ressourcer. Dette må forventes også at gælde i den resterende projektperiode.

Virkemidler



Vi vurderer, at projektets grundlæggende virkemidler fungerer efter hensigten og rammer ned i et behov hos målgruppen. Generelt er virksomheder og kandidater godt tilfredse med kvaliteten af aktiviteterne. Vi vurderer dog også, at udbyttet i nogle tilfælde kan øges ved forskellige – typisk mindre – justeringer af aktiviteterne. Deltagerne er kommet med forskellige konkrete bud på, hvordan det kan gøres, som fremgår af virkemiddelafsnittet.

Outcome & effekt



Vi vurderer, at mange virksomheder og kandidater har fået stort udbytte af projektet. Mange virksomheder vurderer, at aktiviteterne har givet ny viden og erkendelser, og at de er blevet matchet med relevante kandidater. Ligeså oplever mange kandidater, at de er blevet klædt på med nyttig viden om bl.a. jobsøgning og arbejdskultur, som de har benyttet i deres jobsøgning. Interviewene indikerer dog også, at vejen fra match til reelle ansættelser kan være lang.

Forankring



Vi vurderer, at der er potentiale for at styrke virksomhedernes og kandidaternes udbytte af aktiviteterne, hvis projektet i højere grad understøtter dem i opfølgning på gode matches. Derudover vurderer vi, at der kan være behov for, at projektholder skærper fokus på mulighederne for at videreføre aktiviteter og national koordinering efter projektafslutning, da det kan blive en udfordring at finde en bæredygtig økonomisk model herfor.

Monitorering



Det er vores vurdering, at projektholder og aktivitetspakkeledere gør en stor indsats for løbende at evaluere projektets aktiviteter, fremdrift og risici. Det er dog uklart, i hvilken grad deltager-feedback bruges til løbende at justere i aktiviteterne. Projektet kan muligvis få større gavn af den løbende evaluering og feedback, hvis det gennemføres på en lidt mere ensartet og transparent måde, som kan danne grundlag for videndeling og erfaringsudveksling på tværs af aktivitetspakker.

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 opsamling af projektets 'effektkæde' og en kort beskrivelse af evalueringens datagrundlag.

Kompetencer til et grønt Danmark har til formål at skaffe grønne kompetencer fra ind- og udland til SMV'er over hele landet – og dermed afhjælpe akutte udfordringer med mangel på kvalificeret arbejdskraft. Dette gøres konkret ved at iværksætte aktiviteter, der skal 1) skabe kontakt mellem virksomheder og talent i Danmark, 2) tiltrække talent uden for Danmark og 3) gøre virksomhederne klar til at modtage ny arbejdskraft og kompetenceudvikle ledige.

Kompetencer til et grønt Danmark samler hele økosystemet omkring tiltrækning og tilknytning af talent i ét projekt med den ambition at tilbyde en landsdækkende og ensartet service på området. Projektet bygger ovenpå det tidligere projekt "Talent til Danmark", som også blev støttet med midler fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse, og hvor mange af de samme aktører medvirkede. Med det nye projekt ønskede man at styrke fokus på kompetencer till grøn omstilling, tilknytning og kompetenceudvikling.

Kompetencer til et grønt Danmark er et stort projekt, som består af i alt tre hovedindsatser og 12 aktivitetspakker:

- **Hovedindsats 1 – tilknytning af velkvalificeret arbejdskraft, der allerede er i Danmark.** Indsatsen består af fire aktivitetspakker, der har til formål at bringe herboende international arbejdskraft sammen med SMV'er med rekrutteringsbehov. Det sker gennem matchmaking events (fx International Talent Conference), company challenges og innovationssprints (fx Future Green Challenge) og karriereprogrammer (fx Young Professionals in Denmark). Dertil kommer en specialaktivitet med særligt fokus at hjælpe klyngevirksomheder fra Odense Robotics og CLEAN med tiltrækning/tilknytning af international arbejdskraft (bl.a. gennem digitale kampagner med åbne jobs).
- **Hovedindsats 2 – tiltrækning af velkvalificeret arbejdskraft direkte fra udlandet.** Indsatsen består af fem aktivitetspakker, som har til formål at tiltrække international arbejdskraft til Danmark, som kan imødekomme SMV'ernes arbejdskraftbehov. Det sker ved at gennemføre digitale kampagner med åbne jobs i udlandet, samle kandidater fra forskellige talentpuljer i én landsdækkende database, etablere ambassadørkorps af herboende internationale medarbejdere og bruge digitale velkomstarrangementer (fx Welcome September) til tiltrækningsformål. Dertil kommer en specialaktivitet med særligt fokus på at tiltrække faglært arbejdskraft, bl.a. gennem kompetenceudvikling i SMV'er og digitale kampagner med åbne jobs.
- **Hovedindsats 3 – kompetenceudvikling og omorganisering i SMV'er.** Indsatsen består af tre aktivitetspakker, der har til formål at modtage internationale kandidater og kompetenceudvikle ledige, seniorer samt internationale kandidater til at varetage grønne opgaver i SMV'er. Det sker bl.a. gennem kompetenceudviklingsforløb for ledige akademikere (fx Skab grøn værdi i en SMV), kompetenceudviklingsforløb for SMV'er (task force), matchmaking events mellem internationale dimittender og SMV'er (fx Frokost Dansk) og et

buddyprogram. Dertil kommer en specialaktivitet med fokus på at kompetenceudvikle produktionsvirksomheder til at ansætte international arbejdskraft.

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager	Copenhagen Capacity
Sagsbehandler	Annette Zeh og Andreas Munk-Hansen
Finansieringskilde	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde	Kompetenceløft og livslang læring
Samlet budget	58 mio.
Bevillingsperiode	01.01.2023-31.12.2025

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på outcome, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Indhold	Aktiviteter
Input	<p>Samlet projektbudget: DKK 58,6 mio.</p> <p>Bidrag fra projektpartnere: Copenhagen Capacity er overordnet projektleder. Derudover der nedsat en styregruppe, der planlægger de overordnede retningslinjer for projektet, gennemfører konkrete projektaktiviteter, sikrer forankring af projektet og bidrager økonomisk. Styregruppen består af Business Region Midt-Vest, Business Region Aarhus, Trekantområdet, Dansk Industri, International House CPH, International House North Denmark og Work-live-stay southern Denmark. Det varierer, hvilke dele af projektet styregruppen bidrager til. Derudover er der nedsat:</p> <p>1) En partnergruppe der er aktive i en eller flere af projektets arbejdsplaner og bidrager økonomisk til projektet i form af interne ressourcer.</p> <p>2) En referencegruppe som løbende involveres i projektets aktiviteter, når det er relevant.</p>
Hovedaktiviteter	<p>HA1) Tilknytning af velkvalificeret arbejdskraft der allerede er i Danmark</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matchmaking events (herunder digitale) (i alt 8) 2. Company challenges og innovationssprint (i alt 3) 3. Karriereprogrammer for ledige akademikere/seniorer, nylige dimittender og internationale studerende 4. Specialaktivitet: Tilknytning- og tiltrækningsaktiviteter for Odense Robotics og Clean <p>HA2) Tiltrækning af velkvalificeret arbejdskraft fra udlandet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Digitale kampagner på udvalgte markeder. M. åbne jobs, besøgsprogrammer, mv. (i alt 2) 2. En samlet indgang – samle 3 regionale talentpuljer i en kandidatdatabase, promovere åbne jobs hos kandidater mv., segmentering af database 3. Grønt ambassadørkorps af herboende internationale medarbejdere, herunder digitale events i hjemland, kompetenceudvikling som ambassadør, dele stillingsopslag, mv. (i alt 200) 4. Udrulning af digitalt indrejsesystem fra ISC East til ICS West, digitalisering af velkomst koncept (Welcome September) 5. Specialaktivitet: Tiltrækning af faglært arbejdskraft – supportere og kompetenceudvikle SMV'er (startpakke), køre tiltrækningsforløb, udvikle ambassadørnetværk <p>HA3) Kompetenceudvikling og omorganisering i SMV'er</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetenceudviklingsforløb for SMV'er m. fokus på at tænke i omorganisering og arbejdskraftsubstitution + se potentiale i nye mplsgrupper (i alt 20 SMV'er) 2. Tiltrække og onboardede medarbejdere – gn. task force, værktøjskasse, buddyordning, 3. Specialaktivitet: Udvikling af model for tiltrækning/tilknytning af int. Arbejdskraft i produktionsindustrien i BR Midtvest/trekantområde samt test og udbredelse af model (40 virksomheder deltager)
Output	<p>I projektet bliver der gennemført:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matchmaking-aktiviteter og challenges 2. Kompetenceudviklingsforløb 3) tiltræknings- og tilknytningsforløb <p>I projektet bliver der udviklet/etableret:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. kandidatdatabaseopbygning 5. digitale løsninger og events 6. ambassadørkorps 7. task force og værktøjskasse
Outcome	Se afsnit 4.4
Resultater (effekter)	<ol style="list-style-type: none"> 1. SMV'ernes kompetencebehov dækkes 2. Kandidater får hurtigere/nemmere adgang til relevante jobs der matcher kompetenceprofil 3. SMV'erne får styrket konkurrenceevne i den grønne omstilling

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektpartnere/-deltagere.

I forbindelse med evalueringen har vi desuden udsendt spørgeskemaer til deltagerne i indsatsen. Spørgeskemaet er udsendt af projektholder (aktivitetspakkeledere fra projektet), som har integreret spørgsmål fra evaluator i sine egne spørgeskemaer blandt deltagerne. Der er udarbejdet tre forskellige spørgeskemaer, som er målrettet hhv. 1) individer (studerende og jobsøgende), der har deltaget i matchmaking events, innovationssprint og karriereprogramforløb, 2) virksomheder som har deltaget i digitale tiltrækningsforløb, matchmaking events og innovationssprint, samt 3) virksomheder der har deltaget i vejlednings-/kompetenceudviklingsforløb under HA3.

I alt har 18 virksomheder og 100 kandidater besvaret spørgeskemaerne. En enkelt virksomhed har besvaret spørgeskemaet vedr. vejlednings- og kompetenceudviklingsforløb, som – pga. det spinkle grundlag – ikke er medtaget i evalueringen. Her henviser vi i stedet til de interviewede virksomheders tilbagemeldinger. Desuden har vi gennemført fokusgrupper og individuelle interviews med partnerkreds, virksomheder og kandidater fra projektet. Herunder projektets projektledelse og styregruppe samt deltagere (både individer og virksomheder) i karriereprogramforløb, ambassadørkorps, matchmaking events, innovationssprint, modnings- og vejledningsforløb samt digitale kampagner.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effekt-skabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

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.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

Ovenstående er blot et vejledende eksempel på, hvordan målopnåelsen vurderes.

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Projektet er ved midtvejsevalueringen kommet langt på flere områder. Især er projektet godt med ift. aktiviteter og støtte til SMV'er, herunder kompetenceudvikling og omorganisering (bl.a. under hovedindsats 3). Dette ses også i outputmålene, hvor projektet er relativt godt med ift. at rekruttere og yde støtte til SMV'er.

På andre områder er man også godt på vej til at realisere måltallene, om end der midtvejs i projektet fortsat udestår en del aktiviteter. Det gælder særligt aktiviteter knyttet til talenttiltrækning (under hovedindsats 2) og i lidt mindre grad tilknytningsaktiviteter (under hovedindsats 1). Dette afspejles i også outputmålene, idet projektet er et stykke fra at realisere sine måltal mht. antal deltagere (kandidater) og SMV'er i projektet.

Når projektet på nogle områder er et stykke fra sine måltal, bør det ses i lyset af, at der i opstartsperioden har været behov for at planlægge aktiviteter og løbe projektet i gang (herunder lave mindre tilpasninger i aktiviteter, da projektansøgningen ramte virkeligheden), mens man i den seneste afrapporteringsperiode i højere grad er gået over til at eksekvere på aktiviteter. Samtidig er indikatorerne heller ikke ligeligt fordelt over projektperioderne, men følger projektets aktivitetscadence, som er lavere i starten og stiger gennem projektets levetid.

Neden for gives en uddybet status på projektets aktivitets-, output- og effektmål.

3.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 52 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede aktivitetsmål per 09.04.2024

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
HA1) Tilknytning af velkvalificeret arbejdskraft der allerede er i Danmark	29	11	38%
HA2) Tiltrækning af velkvalificeret arbejdskraft direkte fra udlandet	13	4	31%
HA 3) Kompetenceudvikling af og omorganisering i SMV'er	15	13	87%

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

På hovedindsats 1 er der ifølge projektholder igangsat 11 aktiviteter, mens målet er at gennemføre i alt 29 aktiviteter. Halvejs i projektperioden er over en tredjedel af aktiviteterne således afviklet. Aktiviteterne har fx omfattet matchmaking på International Citizen Day samt flere company challenges, hvor kandidater har udviklet udvikle grønne løsninger på virksomheders udfordringer (Future Green Challenge).

Brugen af International Citizen Day til matchmakingformål er et eksempel på, at man i projektet har forsøgt at samarbejde og skabe synergi på tværs af aktivitetsspakker, idet International Citizen Day egentlig er en del af Welcome September-konceptet under hovedindsats 2.

På hovedindsats 2 er der ifølge projektholder gennemført 4 ud af 13 planlagte aktiviteter. Det er således også her, projektet er længst fra sine samlede aktivitetsmål, idet knap en fjerdedel af aktiviteterne er afviklet halvejs i projektet. Aktiviteterne omfatter bl.a. den første digitale kampagne med åbne jobs og en række fysiske, digitale og hybride velkomstarrangementer under Welcome September-konceptet.

På hovedindsats 3 er 13 ud af 15 aktiviteter gennemført. Her er projektet således tæt på at realisere sine aktivitetsmål, idet man har afviklet næsten hovedparten af aktiviteterne. Dette er til trods for, at projektet har måttet tilpasse aktiviteterne i aktivitetsspakke 3.2 for at imødekomme virksomhedernes behov. Her gennemføres kompetenceudvikling af SMV'er som kollektive forløb frem for 1-1 forløb.

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 37 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 09.04.2024

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
Antal deltagere	2415	850	35%
Antal mikro, små og mellemstore virksomheder, der modtager støtte	152	59	39%

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

Ved midtvejsevalueringen har 850 kandidater deltaget i projektet, hvilket svarer til 35 pct. af det samlede måltal ved projektafslutning. Projektet er godt på vej til at realisere måltallene, men der ligger er fortsat en stor opgave i at rekruttere kandidater til projektets aktiviteter.

Ved midtvejsevaluering har 59 SMV'er fået støtte gennem projektet, mens det samlede måltal er 152. Projektet er således rimelig godt på vej til at realisere projektmålene, om end der også her ligger en betydelig rekrutteringsopgave i den resterende projektperiode.

3.4 Status på effektf forventninger

På evalueringstidspunktet er 35 % af de opstillede effektmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Ser man alene på programfastsatte indikatorer (1B.3 og 1B.4) er 51,5 % af effektmålene nået. Status for de enkelte effektmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede effektmål per 09.04.2024

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1B.3) Antal deltagere, der opnår uformelle kvalifikationer umiddelbart efter deltagelsen	1475	-	502	34%
1B.4) Antal deltagere der gennemfører beskæftigelsesrettede forløb	470	-	326	69%
Personer tilknyttet (Antal personer som tilknyttes SMV'er i Danmark forstået som relevante kandidater, der matches eller screenes og sendes videre til SMV'er)	1800	-	677	38%
Personer der ansøger (Antal personer som søger et job i Danmark via projektets aktiviteter)	13.595	-	2323	17%
Personer i database (Antal kandidater i landsdækkende kandidatdatabase som får informationer om Danmark, danske jobmuligheder og løbende kan matches med danske SMV'er)	140.500	-	22.073	16%

Note: Projektets målopnåelse er indrapporteret til evaluator af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

Ved midtvejsevalueringen er projektet længst med de effektmål, der går på deltagere i beskæftigelsesrettede forløb (fx kandidater i karriereprogramforløb) samt tilknytning mellem kandidater og SMV'er (hvor projektet har screenet og matchet de to parter). Her er målopnåelsen hhv. 69 pct. og 38 pct. ift. effektmålene for den samlede projektperiode.

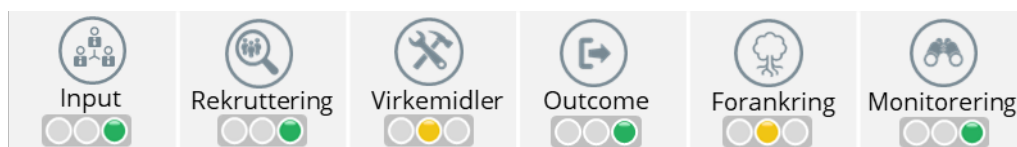
Projektet er længst fra at være i mål med de aktiviteter, der handler om at samle kandidater fra tidligere talentpuljer samt nye "leads" i en landsdækkende kandidatdatabase. Foreløbig står 22.073 personer i databasen, svarende til 16 pct. af det samlede måltal ved projektafslutning. Når projektet er længst fra at være i mål med denne aktivitet, skyldes det, at fokus frem til nu primært har været på at rydde op i de tidligere databaser, udarbejde et brief med specifikationer til en ny database samt finde et bureau til at udvikle databasen.

Endelig har 2323 personer ansøgt et job i Danmark via projektets aktiviteter (fx internationale kampagner og matchmaking events), hvilket giver en målopnåelse på 17 pct. ift. projektets samlede effektmål. Tallene indikerer, at der kan være behov for øget fokus på at tilpasse og følge op på aktiviteter, så flere personer beslutter at søge et job, efter at have været i indgreb med projektet – hvis effektmålene skal realiseres. Dette berøres yderligere under afsnittet om virkemidler og forankring.

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. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 6 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Kompetencer til et grønt Danmark står på solide erfaringer fra et tidligere projekt (både ift. projektledelse, samarbejde på tværs og kompetencer), men pga. projektets størrelse oplever nogle partnere at skulle brede sig over mange aktivitetspakker med få ressourcer.

Det er vores vurdering, at der er et godt samarbejde på tværs af aktørerne i projektet, som bygger videre på gode relationer fra Talent til Danmark-projektet. Aktørerne inden for hver aktivitetspakke har et klart billede af deres egen rolle og ansvarsområde, ligesom projektet som helhed har stort fokus på at udnytte synergier mellem de forskellige aktivitetspakker. Det tætte samarbejde og koordinering på tværs af aktivitetspakker understøttes bl.a. af halvårlige workshops, hvor Copenhagen Capacity og alle aktivitetspakkeledere mødes mhp. at planlægge kommende aktiviteter og drøfte muligheder for samarbejde på tværs af aktivitetspakker.

Samlet set er det vores vurdering, at de rette kompetencer er til stede på tværs af partnerkredsen. Det gælder både ift. den overordnede projektledelse og inden for hver aktivitetspakke. Copenhagen Capacity har solid erfaring med at lede store og komplekse EU-projekter (bl.a. fra Talent til Danmark), og flere styregruppemedlemmer roser projektledelsen for både at have overblik over fremdrift på tværs af aktivitetspakker, samtidig med at man hurtigt spotter og sætter ind med støtte og tiltag, hvis der opstår udfordringer eller ikke er fremdrift i enkelte aktivitetspakker. Projektledelsen bemærker selv, at det har været muligt identificere udfordringer tidligt, fordi man på tværs af partnerkredsen har aftalt at "hejse flaget" overfor projektledelsen, hvis nogle partnere ikke leverer som aftalt på forskellige aktiviteter. I de tilfælde kan udfordringerne vendes og løses i samråd med styregruppen.

Det væsentligste opmærksomhedspunkt relaterer sig til projektets størrelse og ressourceallokering. Projektet består af i alt 35 partnere, fordelt på en styregruppe (8 aktører) og en partnergruppe (27 aktører), der i varierende grad er involveret i projektets gennemførelse og yder et økonomisk bidrag (i form af interne ressourcer). Dertil kommer en referencegruppe og eksterne samarbejdspartnere, som involveres i projektet ved behov, men ikke bidrager økonomisk.

Fordelen ved de mange aktører er, at det muliggør en national indsats ift. tiltrækning og tilknytning af talent, hvor aktørerne kender hinanden og samarbejder på tværs, samtidig med at de har en solid forståelse for det lokale/regionale erhvervsliv og netværk til aktører og virksomheder i deres geografiske område. Vi vurderer, at projektet lykkes med at udnytte disse fordele. Men der er også flere udfordringer ved et stort projekt med mange aktører. Dels er der behov for at bruge en del midler til koordinering på tværs af aktørerne, dvs. midler som ikke bruges på at drive projektets kerneopgaver. Dels kan nogle projektpartnere opleve, at de er "spredt tyndt" udover flere aktivitetspakker med få ressourcer, og derfor kan have svært ved at bidrage i dybden på aktiviteter – selvom de gerne vil. Enkelte bemærker, at man derved risikerer, at projektet får et mindre impact, sammenlignet med mindre projekter med færre aktivitetspakker og aktører.

Både projektledelse og styregruppe er opmærksomme på ovenstående og har en løbende dialog om disse udfordringer, herunder behovet for evt. omfordeling af ressourcer på tværs af aktivitetspakker.

4.2 Rekruttering



Der er et godt og tæt samarbejde på tværs af partnerkredsen om at rekruttere deltagere til aktiviteterne, men det er en udfordring at trænge igennem til virksomhederne, som kræver en vedholdende indsats og mange ressourcer.

Vi vurderer, at der i projektet gøres en stor indsats for at rekruttere deltagere og virksomheder, og at både nationale, regionale og lokale økosystemaktører involveres naturligt i rekrutteringsarbejdet, da de indgår i projektet. Det kan fx være erhvervsorganisationer (fx DI), uddannelsesinstitutioner (fx universiteterne) og lokale erhvervsråd. Dog giver enkelte aktører udtryk for, at man gerne så et tættere samarbejde med klyngerne med fokus på at præsentere kandidaterne for de mange interessante SMV'er inden for de danske styrkepositioner, som de ofte ikke kender til.

Samtidig giver partnerkredsen udtryk for, at projektet rammer ned i et behov – ikke mindst hos virksomhederne, der i høj grad efterspørger kvalificeret arbejdskraft. Herunder også arbejdskraft til grøn omstilling. Selvom projektet adresserer et behov hos virksomhederne, giver både Copenhagen Capacity og styregruppen udtryk for, at det er en stor udfordring at rekruttere virksomheder til aktiviteterne. Det kræver et enormt opsøgende arbejde, hvor de ofte skal henvende sig mange gange hos de samme virksomheder, før de ønsker eller er modne til at deltage i projektet. Dette opsøgende arbejde fremgår ikke i indikatormålene, men fylder meget i projektet. Et styregruppemedlem fortæller fx, at *"Det tager lang tid at slå døren ind til virksomhederne. Vi har banket på døren hos 95 virksomheder og hjulpet 13 virksomheder. Hos nogle skal man banke på 25 gange, før man kommer igennem."*

Der peges på flere årsager hertil. Den primære er, at man skal ramme virksomhederne på det helt rette tidspunkt ift. deres aktuelle arbejdskraftsbehov – og dette behov ændrer sig hurtigt. Ofte oplever aktørerne således, at virksomhederne ikke står med et her-og-nu behov for nyansættelser, men at situationen meget vel kan have været anderledes for et halvt år siden eller se anderledes ud et halvt år ude i fremtiden. Derudover kan det være udfordrende at komme igennem til den rette person, som både har viden og beslutningskompetence ift. rekruttering. Endelig er virksomhederne typisk travle og har primært fokus på den daglige drift, ligesom (især de mindre virksomheder) sjældent har ressourcer dedikeret til denne type opgaver.

Partnerkredsen benytter en lang række forskellige kommunikationskanaler for at komme igennem til virksomhederne, som dog kan variere på tværs af aktivitetspakker. Fx trækker aktørerne på eksisterende virksomhedsnetværk, gennemfører opsøgende "canvas-salg", bringer opslag på LinkedIn, mv. Nogle aktører har endvidere deres eget CRM-system, som benyttes til formålet.

Hvor virksomhedsrekruttering ofte er udfordrende, er det typisk nemmere at komme igennem til kandidaterne. For at rekruttere herboende kandidater samarbejder aktørerne bl.a. tæt med universiteternes internationale afdelinger. Derudover benyttes bl.a. opslag på diverse sociale platforme samt digitale kampagner for at komme ud til internationale kandidater – både i Danmark og udlandet. Tabellen nedenfor viser, hvordan internationale kandidater fik kendskab til en af projektets innovations challenges. Som det fremgår, er sociale medier klart den mest effektive kommunikationskanal.

Tabel 6: Hvordan fik deltagerne kendskab til indsatsen? (internationale kandidater)

Andel af respondenterne, der angiver at de blev opmærksomme på indsatsen via...	Procent
Sociale medier (fx Instagram, Facebook, LinkedIn...)	48 %
Plakat på min uddannelse eller i Studenterhuset	21 %
Gennem netværk (word of mouth)	21 %
Andet	10 %

Note: Kun deltagere i aktiviteten "Future Green Company Challenge" har fået dette spørgsmål. Respondenterne kunne angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=29)

4.3 Virkemidler



Generelt er både virksomheder og kandidater godt tilfredse med de forskellige aktiviteter, som de har deltaget i, men der er også potentiale for at forbedre og styrke fokus på grøn omstilling i flere konkrete aktiviteter.

Der er i projektet gennemført meget forskellige aktiviteter på tværs af de 12 aktivitetspakker, og målgrupperne for aktiviteterne varierer. Overordnet vurderes det, at projektets virkemidler fungerer efter hensigten, og at deltagerne er tilfredse med kvalitet og relevans. Dog har deltagerne også en række – små som store – input til, hvordan man kan løfte kvaliteten af aktiviteterne yderligere. De følgende afsnit samler op på disse input.

Karriereprogramforløb (YPD og GCCP) og ambassadørkorps

De internationale studerende/dimittender er overvejende positive i deres tilbagemelding på karriereprogrammerne. De oplever, at aktiviteterne adresserer et behov i målgruppen, som kan have svært ved at finde fodfæste på det danske arbejdsmarked og er i konkurrence med mange andre kvalificerede – og måske mere erfarne – ansøgere.

De interviewede kandidater fra GCP fremhæver især mentorordningen som et værdifuldt element, om end der kan være stor forskel på, hvor travle/aktive de enkelte mentorer er, ligesom de har haft stor gavn af events med fokus på at træne jobsamtaler. De bemærker dog også, at der kan være behov for at målrette aktiviteterne yderligere, alt afhængig af deltagernes studieretning og professionelle ambitioner. Det gælder fx i matchmaking-aktiviteter, hvor kandidaternes faglige profiler ikke altid er relevant for de deltagende virksomheder. Men det gælder også aktiviteter, der skal klæde kandidaterne på til jobsøgning, hvor man kan lægge forskellige strategier afhængig af, om man ønsker en forskerkarriere eller at komme ind i bestemte industrigrene.

De interviewede fra kandidater fra YPD fremhæver især, at de har haft gavn af workshops med fokus på arbejdskultur og jobsøgning i Danmark med deltagelse af eksterne oplægsholdere fra erhvervslivet. De er gode til at sætte fingeren på, hvor i jobsøgningen man kan skille sig positivt ud. Kandidaterne fra YPD bemærker imidlertid også, at kommunikationen i programmet ikke har fungeret optimalt. Flere events er blevet aflyst med kort varsel, der har manglet information om, hvad der kom i stedet, og nogle events blev nedskaleret ift. hvad kandidaterne var stillet i udsigt.

Derudover påpeger flere kandidater, at der er stor forskel på, hvor mange lokale events universiteterne tilbyder. CBS tilbyder fx flere events end mange af de andre universiteter, hvor der ofte ikke engang er angivet en dato. Det er samlet med til at give en ringere oplevelse for de kandidater, som ikke er tilknyttet et universitet med mange events.

Endelig efterspørger enkelte kandidater fra YPD et styrket fokus på grøn omstilling, herunder hvad det konkret vil sige at arbejde med grøn omstilling i en virksomhed ("how to"). Oplevelsen er, at temaet var på dagsordenen på første event, men gled mere i baggrunden på i det resterende forløb.

Som led i evalueringen har vi desuden talt med en enkelt virksomhed, som har ansat en kandidat fra YPD. Virksomheden oplever, at der er et godt kompetencematch, men at processen op til ansættelsen kunne have været bedre. De så gerne en tydeligere kommunikation og forventningsafstemning ift., hvilken støtte man kan få (og ikke få) ift. jobsamtaler, ansættelseskontrakter, aflønning, mv., når man matches med en kandidat fra YPD.

De interviewede kandidater fra ambassadørkorpset er generelt meget positive i deres feedback på aktiviteten. De oplever generelt, at det er et stærkt community, som binder forskellige internationale profiler sammen – hvad enten de er studerende eller jobsøgende og nye i landet, eller de er i fast job og har været i landet i lang tid. Kandidaterne har bl.a. medvirket i faglige og sociale arrangementer, virksomhedsbesøg, buddy programmer, mv., og de er generelt aktive på sociale medier som Instagram, LinkedIn og Facebook, hvor de løbende lægger indhold op (film, billeder mv.) om deres job og hverdagsliv i landet.

Kandidaterne oplever generelt, at ambassadørkorpsets arrangementer er af høj kvalitet. De er godt forberedt, organiseret og eksekveret. Især faglige arrangementer og virksomhedsbesøg med fokus på fx danske grønne styrkepositioner (fx vandteknologi) og

kompetencebehov fremhæves positivt. Indholdet er interessant og godt formidlet uden så meget "fluff". Den høje kvalitet af aktiviteterne betyder, at flere af de interviewede kandidater har været engageret i netværket gennem flere år.

Matchmaking (International Citizen Day og International Talent Conference)

De interviewede virksomheder er generelt meget tilfredse med de matchmaking aktiviteter, som de har deltaget i som led i International Citizen Day og International Talent Conference. De ser aktiviteterne som en god mulighed for at blive eksponeret og for og få større indsigt i den internationale talentpulje, som vi har herhjemme. Det kan være særligt værdifuldt for lidt mindre virksomheder, som de internationale kandidater typisk har et ringere kendskab til ift. større virksomheder med stærke brands.

Virksomhederne oplever generelt, at de er blevet matchet med relevante kandidater, og at de er blevet bragt i kontakt med langt flere kandidater end forventet. De vurderer samtidig, at der har været en god proces – både op til arrangementerne (hvor de fx har modtaget CV'er på de screenede kandidater) og under afviklingen af selve arrangementerne.

Virksomhederne primære input til forbedringspotentialer går på, at de gerne ville have haft mere tid til dialog med de mange kandidater, der dukkede op til arrangementerne. Det kan dels ske ved at afholde flere break out sessioner for virksomheder/kandidater (på ITC). Dels ved at informere virksomhederne bedre om det forventede antal kandidater, så virksomhederne prioriterer at sende nok medarbejdere afsted til arrangementet. Derudover kan man overveje at styrke mulighederne for, at kandidater og virksomheder selv at laver matchmakingen forud for eventet, fx ved at dele oplysninger om hhv. kompetencebehov, faglige profiler og kontaktoplysninger mod samtykke (med inspiration fra Tech BBQ).

Endelig bemærker virksomhederne, at arrangementernes fokus på grønne kompetencer kan styrkes og kommunikeres tydeligere. På International Citizen Day var virksomheden således ikke klar over, at grønne kompetencer var et fokusområde for projektet. På ITC blev der afholdt oplæg og paneldebatter om virksomheders bæredygtighedsindsats, men fokus var meget på de overordnede ambitioner, frem for de mere konkrete fortællinger om, hvordan man arbejder med grøn omstilling.

Modningsforløb for virksomheder (fokus på faglærte)

Virksomhederne er overvejende positive i deres tilbagemeldinger på modningsforløb, som skal gøre dem klar til at modtage faglært arbejdskraft. De står overfor en vanskelig rekrutteringsopgave, som både kan handle om besætte enkelte stillinger, hvor der er behov for specialistkompetencer (og derfor findes få relevante kandidater), eller at besætte mange stillinger inden for et område, hvor der generelt er mangel på faglærte.

For flere virksomheder suppleres modningsforløbet efterfølgende med en kampagne, hvor man søger på internationale markeder efter kandidater til deres ledige stillinger.

Virksomhederne oplever generelt, at de har været igennem et forløb af høj kvalitet. Konsulenterne var kompetente og havde sat sig grundigt ind i virksomhedens behov, samtidig med at de introducerede dem til relevante værktøjer og tilbud i erhvervsfremmesystemet. Virksomhederne vurderer generelt, at forløbet har klædt på med nyttig viden om, hvad det kræver at modtage international arbejdskraft (hjælp til at finde bolig, oprette bankkonti, komme i gang med sprogundervisning, udvikle en rummelig arbejdskultur med plads til forskellighed, mv.).

Interviewene viser imidlertid også, at der er nogen forskel på virksomhedernes erfaring med international arbejdskraft. Det er – måske ikke overraskende – især virksomheder med ingen eller begrænset erfaring, som videns- og afklaringsmæssigt bliver løftet mest gennem forløbet. De mere erfarne virksomheder (der fx allerede har fastansatte eller "lejemedarbejdere" fra udlandet) er derimod bedre klædt på til opgaven og har mindre behov for introduktion og modning.

Det vurderes derfor, at man i projektet bør overveje en grundigere indledningsvis screening af deltagernes erfaring på området, så mere erfarne deltagere evt. kan tilbydes mere kondenserede modningsforløb, hvor de går hurtigere til den digitale kampagne.

Endelig bemærker flere virksomheder, at man bør overveje mulighederne for at køre modnings- og ansættelsesaktiviteter sideløbende. Flere virksomheder oplever, at modningsforløbet kan blive lidt teoretisk og hypotetisk, hvor man skal drøfte potentielle udfordringer og situationer, som de ikke ved, om de nogensinde kommer til at opleve. Her kunne være rart, hvis teori og praktiske erfaringer fulgtes mere ad.

Innovation challenges og kampagner

Virksomhederne er generelt meget positive i deres tilbagemeldinger på både innovation challenges og kampagner. Virksomheder fra innovation challenges ser det som en mulighed for at få bedre indsigt i den talentpulje, vi har herhjemme (hvilke kompetencer har de, hvilke uddannelser kommer de fra?) og blive fagligt udfordret på konkrete problemstillinger. For virksomheder, der medvirker i kampagner, handler det i høj grad om at finde kvalificerede kandidater til en eller flere ledige stillinger, som de har svært ved at besætte.

De interviewede virksomheder fra innovation challenges oplever generelt, at de er kommet i kontakt med relevante og dygtige studerende, som var engagerede og gode til at spørge interesseret ind til industrien. De bemærker dog også, at de ikke har haft tårnhøje forventningerne til niveauet, da der endnu er tale om studerende med en teoretisk tilgang til udfordringerne. De vurderer desuden, at arrangementerne var professionelt planlagt og afviklet, og at arrangørerne var gode til at understøtte en behagelig dialog mellem virksomheder og studerende, herunder "bryde ind" med opklarende spørgsmål for at sikre en fælles forståelse af opgaven. Dog kunne de godt have tænkt sig, at arrangementet var afviklet over én frem for to dage, da det er mange ressourcer at sætte af til formålet.

De interviewede virksomheder, som har deltaget i kampagner, vurderer også, at det har været et godt forløb. Hvor en af virksomhederne blev bragt i kontakt med flere relevante kandidater via kampagnen, oplevede en anden virksomhed desværre ikke et relevant kompetencematch. Det bør dog ses i lyset af, at de søgte en specialist, og man var således på forhånd bevidst om risikoen for, at kampagnen ikke ville føre til relevante leads. Begge virksomheder oplever, at det har været et professionelt forløb, hvor der fra begyndelsen har været en klar køreplan, herunder tydelighed omkring deadlines og forventede input fra virksomhederne. En af virksomhederne beretter således, at *"Det hele blev styret professionelt af det lille team fra CopCap, der har arbejdet røven ud af bukserne. Man mærkede deres passion for det her."*

4.4 Outcome & effekt



Generelt oplever både virksomheder og kandidater, at projektets aktiviteter har styrket deres forudsætninger for at rekruttere nye medarbejdere eller lande et nyt job, men det er vanskeligt at konkludere, hvor mange reelle ansættelser projektets aktiviteter fører til.

Der er som led i evalueringen gennemført forskellige spørgeskemaundersøgelser blandt virksomheder (der har deltaget i matchmaking, company challenges og kampagner) samt kandidater (der har deltaget i karriereprogramforløb og company challenges). De følgende afsnit samler op på deltagernes vurdering af, om aktiviteterne har ført til styrkede forudsætninger, forandringer og forbedringer (jf. outcome plus-modellen).

Forudsætninger

Virksomhederne giver generelt udtryk for, at aktiviteterne har skabt værdi for dem og bragt dem tættere på kvalificerede internationale kandidater fra Danmark og udlandet – også selvom aktiviteterne ikke altid fører til konkrete ansættelser på kort sigt.

De interviewede virksomheder – på tværs af forskellige aktiviteter i projektet – fortæller, at de gennem projektet fået ny viden, erkendelser og færdigheder, som er nyttigt for deres fremtidige rekrutteringsindsats. Fx:

- At de er blevet klar over, hvor stor en international talent pool, vi allerede har herhjemme, som har relevante kompetencer. Eller at de er blevet bestyrket i deres forhåbning om, at der findes relevante faglige profiler på udenlandske markeder.
- At de har fået kendskab til nye muligheder til at finde kvalificeret arbejdskraft, som de ikke kendte før (fx innovation challenges og digitale kampagner). Og at de er har fået styrket kompetencer til at søge efter international arbejdskraft (fx gennem bedre opslag og forståelse for ansættelsesprocesser i udlandet).
- At de er blevet klogere på, hvad det kræver af dem at ansætte internationale medarbejdere fra udlandet i virksomheden. Og at de har udviklet værktøjer, som skal gøre det nemmere for dem at onboard internationale medarbejdere (fx drejebøger/planer for onboarding).

Udover at mange virksomheder er nået frem til nye erkendelser, lægger nogle også vægt på, at projektet har været en ekstra hjælpende hånd i rekrutteringsarbejdet. Aktiviteterne har lavpraktisk betydet, at de er kommet ud til langt flere kandidater, end de ellers havde haft mulighed for, og at de har fået hjælp til at sortere i de mange ansøgninger og finde frem til de relevante kandidater, hvilket ellers kan være en stor opgave.

For enkelte virksomheder har aktiviteterne betydet, at man har ansat nye medarbejdere (fx via et direkte match). For andre har det betydet, at man er bragt i kontakt med relevante kandidater, som potentielt kan tilbydes en ansættelse inden for det næste måneder eller års tid (opbygning af en talent pipeline).

Det virksomhedsrettede spørgeskema bakker op om interviewresultaterne. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, der som følge af aktiviteterne har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater.

Tabel 7: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater (virksomheder)

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået flg. udbytte af indsatsen...	Procent
Kontakt til internationale kandidater med relevante profiler og kompetencer	67%
Branding af Danmark som attraktiv karrieredestination	50%
Promovering af virksomhedens åbne jobs blandt relevante internationale kandidater	33%
Afprøvning af nye tilgange til at rekruttere højtuddannet arbejdskraft	44%
Intet udbytte	11%
Andet udbytte	6%

Note: Respondenterne omfatter virksomheder, der har deltaget i International Talent Conference, Future Green Company Challenge og Kampagne i efteråret 2023. Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=18)

Som det fremgår af tabellen, angiver næsten 70 pct., at de gennem aktiviteterne er kommet i kontakt med internationale kandidater med relevante profiler og kompetencer. Aktiviteterne faciliterer altså i høj grad et møde mellem virksomheder (med et rekrutteringsbehov og åbne stillinger) og kvalificerede kandidater, som formentlig ikke havde fundet sted uden projektet.

Spørgeskemaet viser også, at omtrent halvdelen af respondenterne oplever, at aktiviteterne er med til at promovere Danmark som en attraktiv karrieredestination, og at projektet har givet dem mulighed for at afprøve nye tilgange til at rekruttere højtuddannet arbejdskraft. Interviewene viser, at dette er særligt vigtigt for SMV-segmentet, som kan stå med store rekrutteringsudfordringer, men har begrænsede rekrutteringsbudgetter sammenlignet med større virksomheder.

Kandidaterne giver generelt også udtryk for, at de har stor gavn af projektets aktiviteter.

Først og fremmest fremhæver flere af de interviewede kandidater fra karriereprogrammerne, at de har fået større selvtillid og tro på, at de har vigtige kompetencer, som landet har brug for. Det kan være en vigtig at høre, hvis man som international kandidat kan have svært ved at "få hul igennem" til det danske arbejdsmarked og konkurrerer med mange andre kvalificerede kandidater.

Derudover lægger mange vægt på, at de har fået bedre forståelse for, hvad der kendetegner det danske arbejdsmarked og jobsøgning – og hvor det adskiller sig fra andre lande. Fx på områder som:

- Hvordan man søger uopfordret – hvor er processen anderledes fra opslåede stillinger, og hvordan gribes det an?
- Hvor opsøgende skal man være i sin jobsøgning i Danmark – hvor stor er forskellen til fx Sydeuropæiske lande, og hvor "aggressiv" skal man være?
- Hvordan man bruger (og ikke bruger) LinkedIn effektivt i jobsøgningen.

Kandidater fra ambassadørkorpset fremhæver også, at korpset både er med til at styrke og udvikle deres viden og kompetencer på flere områder (fx personlig branding samt

kompetencebehov hos danske virksomheder). Derudover hjælper korpset dem til at styrke deres netværk og blive en integreret del af det danske samfund.

Det individrettede spørgeskema bakker op om interviewresultaterne. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, der som følge af aktiviteterne har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater.

Tabel 8: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater (kandidater)

Andel af respondenterne, der angiver at indsatsen har hjulpet dem til at...	Meget høj grad	Høj grad	Nogen grad	Lav grad	Slet ikke	Ved ikke
Få en bedre forståelse af dansk arbejdskultur	29%	36%	21%	8%	2%	4%
Få en bedre forståelse for, hvordan man søger job i Danmark	26%	35%	20%	7%	7%	3%
Styrke deres professionelle kompetencer	12%	39%	37%	10%	1%	1%

Note: Respondenter omfatter internationale kandidater, der har deltaget i Future Green Company Challenge og Greater Copenhagen Career Program (n=100)

Som det fremgår af tabellen, vurderer 65 pct. af kandidaterne, at de i meget høj eller høj grad har fået en bedre forståelse af dansk arbejdskultur. Samtidig angiver 61 pct., at de i meget høj eller høj grad har fået en bedre forståelse for, hvordan man søger job i Danmark. Endelig angiver ca. halvdelen, at aktiviteterne har styrket deres professionelle kompetencer.

Forandringer

De interviewede virksomheder giver på forskellig vis udtryk for, at ny viden og erkendelser fra projektet også fører til konkrete forandringer i virksomheden.

Flere virksomheder uddyber således, at nye erkendelser (fx om størrelsen af den internationale talent pool herhjemme eller interne ressourcer til onboarding af internationale medarbejdere) har haft implikationer for deres rekrutteringsstrategi. Nogle er blevet bestyrket i deres eksisterende strategi om, at de først og fremmest skal lede efter talentet herhjemme (også blandt internationale kandidater), før de leder i udlandet, da onboarding af udenlandske medarbejdere kræver mange interne ressourcer. Andre genovervejer deres strategi om at lede efter arbejdskraften i udlandet, og vil i stedet intensivere søgningen efter det internationale talent, der allerede findes herhjemme, fordi de er blevet overrasket over, hvor stor den internationale talent pool i Danmark er.

Flere af de interviewede virksomheder har efter aktiviteten fulgt op på dialogen med én eller flere af de kandidater, som de er kommet i kontakt med via projektet. Typisk har de udvekslet kontaktoplysninger og linket op med hinanden på LinkedIn. Enkelte har også haft konkrete jobsamtaler eller opfølgende møder om fx studenterprojekter eller praktik. En enkelt har rakt ud til vidensinstitutioner for at blive matchet med studerende i lokalområdet.

Tilsvarende viser spørgeskemaet, at aktiviteterne typisk giver anledning til forandring – både på kort og længere sigt. Nedenstående figur viser andelen af respondenter, som enten har gennemført forandringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 9: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne (virksomheder)

Output	Ingen forandring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke relevant for os
Følge op på dialog med internationale kandidater, som virksomheden har fundet gn. event/kampagne	18 %	24 %	41 %	12 %	6 %
Søge mere målrettet efter international arbejdskraft til vores ledige stillinger	12 %	29 %	35 %	18 %	6 %
Søge efter international arbejdskraft vha. værktøjer/kanaler introduceret gn. forløbet	24 %	6 %	41 %	24 %	6 %

Note: Respondenterne omfatter virksomheder, der har deltaget i International Talent Conference, Future Green Company Challenge og Kampagne i efteråret 2023. (n=18)

Som det fremgår af tabellen, har knap en fjerdedel af respondenterne fulgt op på dialogen med internationale kandidater, som de har mødt via projektet, og 41 pct. af virksomhederne forventer at gøre det inden for et år. Knap 30 pct. er begyndt at søge mere målrettet efter international arbejdskraft til ledige stillinger, og 35 pct. forventer at gøre det inden for et års tid. Kun 6 pct. er begyndt at lede efter international arbejdskraft vha. nye værktøjer/kanaler, men til gengæld forventer 41 pct. at gøre det inden for et år.

Også blandt de interviewede kandidater fra karriereprogramforløbene giver aktiviteterne anledning til forandring. Det drejer sig typisk om konkrete ændringer i måden de søger job på, som resonerer bedre med det danske arbejdsmarked. Det kan handle om et større fokus på at opbygge og aktivere deres netværk, fx ved at række ud og invitere sig selv til kaffemøder hos ressourcepersoner. Eller det kan handle om at bruge LinkedIn anderledes, fx undgå at søge jobs direkte via LinkedIn, men i stedet ringe direkte til arbejdsgiveren.

Forbedringer

Blandt de interviewede virksomheder er der også eksempler på, at de gennemførte forandringer fører til konkrete forbedringer i virksomheden. Mange virksomheder oplever således, at projektet har bragt dem i kontakt med relevante kandidater, og enkelte har også ansat nye medarbejdere på den baggrund (jf. ovenfor). For hovedparten af de interviewede virksomheder har aktiviteterne dog ikke umiddelbart ført konkrete ansættelser med sig – selvom de muligvis vil gøre det på længere sigt.

Interviewene indikerer således, at der kan være langt fra den initiale kontakt til endelig ansættelse, også selvom der er et fornuftigt kompetencematch. Det kan der være flere grunde til. Fx at virksomheden ikke har åbne stillinger, som matcher lige præcis de kompetencer, som kandidaten besidder. Eller at kandidaten takker ja til et andet jobtilbud. Eller at virksomhedens kompetencebehov ændrer sig undervejs i rekrutteringsprocessen.

For nogle af virksomhederne handler aktiviteterne derfor også om at opbygge et netværk eller "talent pipeline", som består af en gruppe kvalificerede kandidater, som man kan række ud til, når den rigtige mulighed byder sig.

Det virksomhedsrettede spørgeskema viser dog, at en del virksomheder allerede har oplevet forbedringer eller forventer at gøre det inden for to år. Nedenstående figur viser andelen af respondenter, som enten har oplevet forbedringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 10: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne (virksomheder)

Output	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for to år	Forventer at opleve forbedringer om to år eller derefter
Bedre adgang til internationale kandidater med relevante profiler og kompetencer	18 %	53 %	24 %	6 %
Flere internationale profiler blandt virksomhedens medarbejdere	28 %	50 %	17 %	6 %
Styrket fastholdelse af internationale medarbejdere pga. bedre kompetencematch	38 %	44 %	19 %	0 %
Hurtigere ansættelsesprocesser pga. et større og mere kvalificeret ansøgerfelt	41 %	24 %	29 %	6 %
Styrket grøn omstilling af virksomheden	18 %	41 %	29 %	12 %

Note: Respondenterne omfatter virksomheder, der har deltaget i International Talent Conference, Future Green Company Challenge og Kampagne i efteråret 2023. (n=18)

Som det fremgår af tabellen, oplever ca. halvdelen, at aktiviteterne har givet dem bedre adgang til internationale kandidater med relevante profiler, og at der er kommet flere internationale profiler ind i virksomheden. Knap halvdelen (44 pct.) vurderer endvidere, at aktiviteterne er med til at styrke fastholdelsen af internationale medarbejdere.

For de interviewede kandidater er der også eksempler på, at karriereprogrammet har ført til konkrete forbedringer. De fleste fremhæver, at det har styrket deres professionelle netværk – særligt til andre studerende og på tværs af universiteter. Men enkelte kan også berette, at de har landet et studiejob og praktikplads gennem programmet. Det er både sket gennem personlige relationer, der er opbygget via forløbet, samt konkret matchmaking faciliteret af programmet.

Det individrettede spørgeskema bakker op om interviewene. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, der har oplevet forbedringer sfa. indsatsen.

Tabel 11: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne (kandidater)

Andel af respondenterne, der angiver at indsatsen har hjulpet dem til at...	Meget høj grad	Høj grad	Nogen grad	Lav grad	Slet ikke	Ved ikke
Etablere et professionelt netværk i Danmark	18%	31%	39%	6%	4%	1%
Lande et job, studiejob eller praktik i Danmark	12%	16%	21%	17%	21%	12%
Starte en karriere i Danmark	6%	17%	36%	11%	11%	14%

Note: Respondenter omfatter internationale kandidater, der har deltaget i Future Green Company Challenge og Greater Copenhagen Career Program (n=100)

Her angiver ca. halvdelen, at programmet i meget høj eller høj grad har hjulpet dem til at etablere et professionelt netværk i Danmark. Lidt under en tredjedel (28 pct.) har i meget høj eller høj grad landet et studiejobs eller praktik gennem forløbet. Og lidt under hver fjerde (23 pct.) mener, at programmet har hjulpet dem til at starte en karriere i Danmark.

I forlængelse af ovenstående resultater er det også relevant at fremhæve, at 42 % af virksomhederne angiver, at det er meget sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i lignende forløb (dvs. at de har svaret 9 eller 10 på NPS skalaen og dermed er "promoters"). For kandidaterne vurderer 66 % af respondenterne, at det er meget sandsynligt, at de vil anbefale andre at deltage i et lignende forløb – og de er dermed "promoters". Alt i alt indikerer det, at programmet især skaber værdi for de internationale kandidater.

4.5 Forankring



Projektet faciliterer mange gode match mellem kandidater og virksomheder, men der er potentiale for at understøtte virksomheder og kandidater yderligere ift. at følge op på dialogen.

Vi vurderer, at der i projektet faciliteres mange gode match mellem kandidater og virksomheder. Det gælder også for modningsforløb, der ofte kombineres med en kampagne. Flere virksomheder fortæller også, at de på forskellig vis har fulgt op på dialogen med de kandidater, som de er blevet matchet med – fx via jobsamtaler, på LinkedIn, mv.

Flere virksomheder bemærker dog, at det havde været nyttigt med mere støtte fra projektet ift., hvordan de fortsætter den positive dialog med kandidaterne, når først matchet er lavet (fx til events eller via kampagner). Det kan både handle om noget så lavpraktisk som udveksling af kontaktoplysninger og CV'er mellem virksomheden og kandidater fra arrangementerne. Men det handler også om faglig sparring ift., hvad de som virksomhed kan gøre for aktivt at fortsætte en positiv dialog og holde forskellige leads varme – også på længere sigt. Endelig efterspørger enkelte virksomheder mere konkret hjælp og værktøjer til brug for ansættelsesprocessen, fx i form af skabeloner til ansættelseskontrakter og guides til ansættelsesprocessen.

Dette vurderes som et vigtigt opmærksomhedspunkt. Dels fordi virksomhederne ikke nødvendigvis ansætter kandidaterne med det samme, men i har dem i en intern talentpulje. Dels fordi et skærpet fokus på området måske kan betyde, at flere matches med tiden bliver til reelle ansættelser.

Videreførelse af projektets aktiviteter

Der knytter sig endvidere et opmærksomhedspunkt til videreførelse af projektets aktiviteter efter projektafslutning. Vi vurderer, at partnerkredsen med Kompetencer til et grønt Danmark samt Talent til Danmark har oparbejdet stor erfaring – både med konkrete virkemidler og tæt samarbejde på tværs af partnerkredsen (jf. afsnit om input). Partnerkredsen bemærker dog, at uden fortsat projektf finansiering fra Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse er det uvist, hvordan og i hvilken grad aktiviteterne kan videreføres. Nogle aktører vil måske have mulighed for at fortsætte aktiviteterne, såfremt der er politisk opbakning til det (fx i kommunerne). Andre aktører, som overvejende drives med projektmidler, vil ikke have mulighed for at fortsætte aktiviteterne. Og endelig vil den nationale ledelse og koordinering hos Copenhagen Capacity fravalde.

Projektets styregruppe har allerede nu snakke om forankring og videreførelse. Planen er at udarbejde en forankringsstrategi i det sidste år af projektets levetid, hvor man bl.a. vil drøfte mulig forankring hos de aktører, hvor ejerskabet og interessen er størst. Selvom styregruppen har øje for forankring, kan projektholder overveje at have et stærkere fokus på, hvordan projektets videreførsel og bæredygtighed kan styrkes. Det kan ske ved allerede nu at påbegynde arbejdet med forankringsstrategien, herunder afsøge mulighederne for at finde finansiering til aktiviteterne (fx hos fonde) eller hente inspiration i andre landes modeller på området.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektets aktiviteter og risikofaktorer evalueres og drøftes løbende, men projektet kan evt. drage nytte af en mere ensartet og transparent opfølgning blandt deltagerne for at få større værdi af indsatsen.

Det vurderes, at der i projektet gøres en stor indsats for at samle op på deltagerne erfaringer og udbytte med aktiviteterne. De aktivitetsspakkeansvarlige har ansvaret for denne indsats ift. deres egne aktiviteter. Mange partnere sender egne spørgeskemaer ud til deltagerne efter konkrete aktiviteter er afviklet, ligesom der – især ved mere dybdegående forløb (fx modningsforløb) og kampagner – også gennemføres interviews med deltagerne.

Det er imidlertid vanskeligt at vurdere, i hvilken grad den indsamlede feedback anvendes systematisk til at justere i aktiviteterne, og i hvor høj grad resultaterne deles på tværs af projektet.

Man bør overveje, om projektet som helhed kan få større værdi af evalueringsaktiviteterne, hvis 1) dataindsamlingen gennemføres på en lidt mere ensartet måde og 2) resultaterne samles og gøres tilgængelige på tværs af partnerskabet. På den måde kan man muligvis skabe et bedre overblik over deltagernes oplevelse og feedback på aktiviteter, og parterne kan dele viden og erfaring om, hvad der har fungeret godt/mindre godt på tværs af de forskellige aktivitetsspakker på et mere databaseret grundlag.

Konkret kan man fx overveje, om udvalgte nøglespørgsmål (både i spørgeskemaer og interviews) kan gå igen på tværs af aktivitetsspakker – også selvom aktiviteterne er meget forskellige. Samtidig kan man overveje mulighederne for at benytte samme system til at

udsende spørgeskemaerne (evt. med oprettelse af dashboards, hvor resultaterne visualiseres), så alle har mulighed for at tilgå resultaterne.

Risikoanalyser

Det vurderes desuden, at projektets fremdrift og risici vurderes løbende, og at Copenhagen Capacity tager et stort ansvar herfor i samspil med styregruppen. De har sammen udarbejdet risikoanalyser for projektet, herunder konkrete tiltag der skal forebygge risiciene. Eksempler på identificerede risici er udskiftning i nøglemedarbejdere i projektet, og hvordan man sikrer, at central projektrelateret viden er fordelt på flere medarbejdere. Dette arbejder man bl.a. med gennem introduktionsforløb til projektet for alle nye medarbejdere. Derudover har partnerskabet etableret procedurer og tæt samarbejde, hvor Copenhagen Capacity og styregruppen involveres, hvis der ikke er fremdrift i aktiviteter (se input).

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4
Projektholder	X	X	X	X
Øvrige operatører	X	X	X	X
Udvalg og rammesættere				

1: Mere opfølgning på matches – både hos virksomheder og kandidater – når aktiviteter er afviklet. Mange virksomheder oplever, at de gennem projektet er blevet matchet med relevante profiler, men også at de er meget overladt til sig selv, når det kommer til opfølgning på matchet, efter at aktiviteten er afviklet. Samtidig kan flere virksomheder være i en situation, hvor de ikke nødvendigvis har en åben stilling til flere kandidater på hånden – men muligvis får det på sigt. Vi anbefaler derfor, at projektet i højere grad understøtter den opfølgende dialog – både med udveksling af kontaktoplysninger og CV'er samt sparring om hvordan man fortsætter den positive dialog. Det vil muligvis betyde, at flere matches på sigt fører til ansættelser og projektets samlede impact styrkes.

2: Gennemsyn af aktiviteter i aktivitetspakker mhp. at styrke indhold og udbytte gennem mindre forbedringer. Generelt er både virksomheder og kandidater positive i deres tilbagemeldinger på aktiviteternes kvalitet og relevans, men de har også flere input til, hvordan aktiviteterne kan styrkes og derved løfte projektets kvalitet og impact yderligere. Ofte er der tale om relativt konkrete ideer til mindre forbedringer, som bør kunne implementeres relativt nemt. Fx:

- Større fokus på fokus på bæredygtighed i bl.a. oplæg der afvikles ifm. karriereprogrammer og matchmaking arrangementer såsom ITC.
- Tydeligere kommunikation om aktiviteter og ændringer i karriereprogram samt større forventningsafstemning ift. hvilken støtte man kan få gn. programmet.
- Mere kondenserede modningsforløb for virksomheder med erfaring med international arbejdskraft samt større vekselvirkning mellem teori og praksis.
- Kortere innovation challenges så virksomhederne ikke skal afsætte helt så mange ressourcer til forløbet.

Vi anbefaler derfor, at projektet samler systematisk op på deltagerne input – både fra denne evaluering samt øvrig deltagerfeedback (fra spørgeskemaer og interviews) – og tager en fælles drøftelse af, hvor der kan være behov for at justere i projektet. Denne anbefaling hænger også sammen med anbefaling 3.

3: Større ensartethed og transparans i evalueringsaktiviteter som grundlag for justeringer i aktiviteter og videndeling på tværs af aktivitetspakker. Generelt gøres der et stor indsats for at samle op og evaluere aktiviteter inden for hver aktivitetspakke,

men tilgangen lader til at være meget forskellig på tværs af aktivitetsspakkerne (fx om man følger op med interviews eller spørgeskemaer, og hvilke spørgsmål der stilles). Det er samtidig uklart, i hvilken grad evalueringerne benyttes systematisk til at justere i aktiviteter og vidende på tværs af aktørerne. Vi anbefaler derfor, at projektholder overvejer mulighederne for 1) lidt større ensartethed i tilgangen 2) brug af samme systemer (fx til spørgeskemaer) til dataindsamling, hvor alle partnere kan tilgå resultaterne. Det kan give et bedre overblik over deltagernes feedback på tværs af de mange aktivitetsspakker, og samtidig danne et mere databaseret grundlag for at videreudvikle aktiviteterne og dele viden om, hvad der har fungeret godt/mindre godt (jf. anbefaling nr. 2).

4 Styrket fokus på mulighederne for at forankre og videreføre projektets aktiviteter efter projektets udløb. Projektholder og styregruppe har øje for projektets videreførsel og forankring efter projektperioden, og der skal efter planen udarbejdes en forankringsstrategi det sidste år af projektet. De bemærker dog også, at det kan blive svært at videreføres projektets aktiviteter i samme skala og med en national koordinering og overligger, når projektmidlerne udløber. Vi anbefaler derfor, at projektholder skærper fokus yderligere på mulighederne for at videreføre og forankre projektet. Det kan fx ved, at projektholder allerede nu at påbegynder arbejdet med forankringsstrategien, herunder at afsøge muligheder for alternativ funding og hente inspiration i andre lande.

