



ERHVERVS- OG BOLIGSTYRELSEN



Højtuddannede rekrutteret i udlandet – gode eksempler og erfaringer

Fra 15 danske virksomheder og forskningsinstitutioner

Højtuddannede rekrutteret i udlandet – gode eksempler og erfaringer

Fra 15 danske virksomheder og forskningsinstitutioner

Forord

I fremtiden bliver det afgørende for danske virksomheder og forskningsinstitutioner, at de kan tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft – også fra udlandet. Det bliver det dels på grund af globaliseringen – det er nødvendigt for danske virksomheder og forskningsinstitutioner at have medarbejdere med internationale kompetencer – dels på grund af mangel på kvalificeret arbejdskraft i Danmark. Denne udvikling gør sig gældende i mange lande, og danske virksomheder og forskningsinstitutioner vil derfor opleve en stigende konkurrence om kompetent arbejdskraft. Rekruttering og ansættelse af højtuddannede fra udlandet er altså et led i virksomheder og forskningsinstitutioners overordnede strategi.

Meget tyder imidlertid på, at danske virksomheder og forskningsinstitutioner er tilbageholdende med at rekruttere og ansætte højtuddannede fra udlandet. Det bunder blandt andet i forestillinger om, at det er meget kompliceret at rekruttere fra udlandet. På den baggrund har Erhvervs- og Boligstyrelsen fået udarbejdet en analyse, hvis overordnede formål er at bidrage til danske virksomheder og forskningsinstitutioners muligheder for at ansætte denne arbejdskraft.

Oxford Research A/S har gennemført analysen, der bygger på gode erfaringer fra 15 danske cases, henholdsvis 10 virksomheder og 5 forskningsinstitutioner af forskellig størrelse og fra forskellige brancher. De 15 cases har i forskelligt omfang gode erfaringer med initiativer og metoder i relation til de enkelte faser, der indgår i ansættelsesforløbet med en højtuddannet fra udlandet:

- Rekruttering
- Ansættelse
- Før ankomst
- Ankomst og introduktion
- Jobforløbet
- Hjemrejse/forlængelse af ophold.

Analysen viser, at rekruttering og ansættelse af udenlandske medarbejdere ikke adskiller sig væsentligt fra rekruttering og ansættelse af dansk arbejdskraft. Procedurer og værktøjer er stort set de samme.

Forskellene ligger i, at der er visse faser og elementer i rekrutterings- og ansættelsesforløbet, som er særligt vigtige, og som derfor kræver ekstra opmærksomhed i forhold til udenlandsk arbejdskraft. Et eksempel er, at udenlandske medarbejdere, der ikke kender til danske arbejdspladser i

forvejen, skal introduceres på en anden måde end danske medarbejdere. Analysen peger på, hvor i rekrutterings- og ansættelsesforløbet, man skal være særligt behjælpelig og opmærksom, når man har med medarbejdere fra udlandet at gøre.

Rapporten henvender sig især til virksomheder og forskningsinstitutioner, der ikke har bred erfaring med rekruttering i udlandet – herunder ikke mindst mindre og mellemstore virksomheder. Rapporten indeholder en række konkrete eksempler, forslag og gode råd, informationer samt en tjekliste, der kan fungere som inspiration til at komme i gang eller udvikle indsatsen. Samtidig skal man være opmærksom på, at regler og særordninger på dette område udvikler sig, og at det derfor er en god idé at holde sig opdateret.

Der skal rettes en varm tak til de medarbejdere, HR-ansvarlige og ledere fra de deltagende virksomheder og forskningsinstitutioner samt øvrige ressourcepersoner, der har bidraget til rapportens tilblivelse med gode erfaringer, inspiration og metoder samt stor imødekommenhed og interesse.

Erhvervs- og Boligstyrelsen
november 2003

Indhold

Indledning	9
1. Højtuddannede fra udlandet – kort fortalt	15
1.1. Hvorfor ansætte højtuddannede fra udlandet?	15
1.2. Hvor og hvor mange?	16
2. Rekruttering	19
2.1. Rekrutteringsmetoder	19
2.2. Godt råd om rekruttering	21
3. Ansættelse	23
3.1. Interviewfaser	23
3.2. Screening af ansøgninger	24
3.3. Dybdegående interview	24
3.4. Interview i Danmark	27
3.5. Kontrakt	29
3.6. Gode råd til ansættelsesprocessen	30
4. Før ankomst	31
4.1. Arbejds- og opholdstilladelse	31
4.2. Forberedelse af den udenlandske medarbejder	32
4.3. Forberedelse af medfølgende ægtefælle og familie	35
4.4. Boligsøgning	36
4.5. Forberedelse af afdelingens ansatte	36
4.6. Gode råd til forberedelse inden ankomst	38
5. Ankomst og introduktion	39
5.1. Velkomst og introduktion til bolig	39
5.2. Registrering ved offentlige myndigheder og øvrige introduktion	40
5.3. Introduktion til lokalområdet	41
5.4. Introduktion til arbejdspladsen	41
5.5. Gode råd ved ankomst og introduktion	42
6. Jobforløbet	45
6.1. Sprogundervisning	45
6.2. Den fortsatte integration på arbejdet	48
6.3. Særlige sociale initiativer	50
6.4. Støtte til ægtefælle og børn	52
6.5. Gode råd om jobforløbet	54

7. Hjemrejse / forlængelse af ophold55
7.1. Forlængelse af ophold55
7.2. Praktisk hjælp ved hjemrejse57
7.3. Evaluering og fortsat kontakt59
7.4. Gode råd ved ansættelsesperiodens ophør60
Tjekliste61
Links og referencer67
De 15 cases71

Indledning

Denne rapport er baseret på konkrete erfaringer fra casestudier af udvalgte danske virksomheder og forskningsinstitutioner. Casestudierne viser, at procedurerne i forbindelse med rekruttering og ansættelse af udenlandsk arbejdskraft ikke er meget anderledes end dem, der anvendes i forbindelse med rekruttering og ansættelse af dansk arbejdskraft. Studierne peger imidlertid på en række initiativer, som virksomheder og forskningsinstitutioner kan iværksætte for at få det bedste ansættelsesforløb med højtuddannede fra udlandet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at rekruttering i udlandet er dyrere end rekruttering i Danmark. Og hvis den udenlandske medarbejder ikke falder til og beslutter sig for at rejse hjem, er mange penge gået tabt. Det kan derfor betale sig at gøre en ekstra indsats for at få medarbejderen og eventuel familie til at falde til.

De forskellige initiativer, som kan iværksættes under ansættelses- og jobforløbet for en højtuddannet fra udlandet, omfatter både indsatser, der er ressourcekrævende og indsatser, som kan gennemføres for ganske få midler. De indsatser, som af udenlandske medarbejdere opleves som mest værdifulde, er ofte baseret på imødekommenhed, omtanke og information.

Gør brug af erfaringer og netværk. Når der ansættes en udenlandsk medarbejder, er der nogle forhold, som må overvejes særligt, da han/hun og måske hele familien skal flytte til Danmark. Men der er dele af ansættelsesprocessen, som kan tage udgangspunkt i erfaringerne med at ansætte danske medarbejdere. Ansættelsessamtalerne og den faglige og sociale vurdering af kandidaten behøver ikke at være meget anderledes end ved ansættelse af en dansk medarbejder. Samtidig er det en god idé at kontakte andre virksomheder eller forskningsinstitutioners HR-medarbejdere, som har erfaring med at ansætte udenlandsk arbejdskraft. Nogle virksomheder og forskningsinstitutioner organiserer sig i netværk og deler herigennem erfaringer løbende.

Netværk mellem virksomhed og universitet

Det behøver ikke at være svært for små danske virksomheder, som ikke har stærke internationale eller forskningsmæssige netværk, at opsøge og rekruttere udenlandske specialister.

fortsættes...

PBI Dansensor har indgået et samarbejde med Roskilde Universitetscenter om at rekruttere en udenlandsk Ph.d. studerende under den såkaldte Erhvervs Ph.d. Ordning. RUCs internationale forskernetværk blev brugt til at finde den relevante kandidat, som nu arbejder på halv tid i PBI Dansensor og halv tid på RUC.

Kilde: Interview ved PBI Dansensor, 2003.

Kommunikation er altafgørende. Grundig og åben kommunikation med den udenlandske medarbejder har stor betydning i alle faser af rekrutterings-, ansættelses- og jobforløbet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at intet er underforstået eller “en selvfølge” for en udlænding i Danmark. Derfor er det af stor betydning i al kommunikation at udtrykke sig klart, eksplicit og helst efterfølgende at sikre sig, at den udenlandske medarbejder også har forstået dét, som var budskabet. Det gælder fra den allerførste kontakt med den potentielle kandidat til en stilling og videre gennem hele jobforløbet.

Ægtefælle og børn medfører særlige behov. Casestudierne viser, at udenlandske medarbejdere med ægtefælle og eventuelle børn har særlige behov. Et tilbud om ansættelse skal ikke blot appellere til den udenlandske medarbejder – hele familien skal føle sig overbevist om, at beslutningen er den rette. Hvis ansættelsen skal være en succes, er det afgørende, at hele familien har lyst til at blive, og der kræves ofte særlige indsatser for at sikre, at hele familien falder til.

Den konkrete indsats afhænger naturligvis af de specifikke ønsker og muligheder, som den enkelte virksomhed eller forskningsinstitution har, samt ikke mindst den enkelte udlændings behov og forudsætninger. Casestudierne danner grundlag for at give en række gode råd.

10 gode råd

Analysen viser, at der er visse faser og elementer i rekrutterings- og ansættelsesforløbet, som kræver særlig opmærksomhed, når man skal ansætte arbejdskraft fra udlandet. Resultaterne af analysen er sammenfattet i 10 gode råd.

Rådene er ikke opstillet i prioriteret rækkefølge – de er alle vigtige inden for de enkelte faser i rekrutteringen og ansættelsen af højtuddannede fra udlandet. Rådene følger i et vist omfang de seks faser i ansættelsesforløbet.

- 1. Brug målrettede rekrutteringskanaler:** Annoncering og rekruttering målrettes på baggrund af strategiske overvejelser om behov, marked og ressourcer: Hvilken job- og personprofil søger vi? Hvilke ressourcer har vi til rådighed til denne ansættelse? Hvor stor er konkurrencen internationalt for denne type ekspert? Eksisterende faglige netværk kan benyttes med fordel.

En anderledes rekrutteringsstrategi

På Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse har man gode erfaringer med at bruge faglige diskussionsgrupper på internettet til at formidle stillingsannoncer. Denne form for internet-fora udvikler sig til at blive den primære kanal til at holde kontakt med specifikke forskningsfelter og er dermed også en god eksponeringskanal for forskningsinstitutioner og virksomheder, som ønsker at screene egnede kandidater til stillinger på instituttet.

Kilde: Interview ved GEUS, 2003.

- 2. Husk både faglig og social vurdering af kandidaten:** Det er lige så vigtigt at vurdere en ansøgers sociale kompetencer og omstillingsparathed som de faglige kvalifikationer. Det er derfor en god ide at lade kandidatens fremtidige kolleger være med til at afgøre, om kandidaten er egnet til at indgå i det faglige og sociale arbejdsmiljø. For eksempel kan afdelingen arrangere en middag for kandidaten og kollegerne eller et andet socialt arrangement i forbindelse med interviewet i Danmark. Kollegerne kan inddrages i den faglige vurdering, hvis den udenlandske kandidat for eksempel præsenterer et oplæg eller indgår i en konkret opgave i forbindelse med interviewet i Danmark.
- 3. Afstem forventninger i ansættelsesfasen:** Både kandidaten og arbejdspladsen skal have et godt grundlag for at vurdere, om en eventuel ansættelse bliver en succes. Begge parter skal i ansættelsessamtalen have mulighed for at udtrykke, hvad de forventer af hinanden. Den udenlandske medarbejder skal for eksempel vide, hvad han/hun forventes at producere, og hvor længe ansættelsesforløbet forventes at vare. Virksomheden eller forskningsinstitutionen skal vide, hvad den udenlandske medarbejder forventer af faglige udfordringer, arbejdsmiljø, løn, tekniske faciliteter m.v.
- 4. Vælg en kontaktperson før ankomst:** En personlig kontakt, som er behjælpelig med praktiske spørgsmål om Danmark, virksomheden, stillingen m.v., er af stor værdi for en udenlandsk ansøger. Uanset om virksomheden eller forskningsinstitutionen vælger at udpege én eller flere kontaktpersoner, er det vigtigt, at den

udenlandske medarbejder har et sted at henvende sig med diverse spørgsmål, inden han eller hun ankommer til Danmark. Det kræver tid at tage sig af en udenlandsk medarbejder. Derfor skal arbejdspladsen være opmærksom på at sikre, at kontaktpersonen får tid og ressourcer til at udfylde den rolle.

- 5. Videregiv informationsmateriale under ansættelsesprocessen:** En udenlandsk ansøger har behov for det bedst mulige beslutningsgrundlag forud for en endelig accept af stillingen. Informationsmateriale i form af links, referencer, materiale om dansk kultur, samfundsforhold, sundhedssystem, levestandard, skat, transport og miljø er relevant. Materiale, som fremsendes før kandidatens ankomst til Danmark, er mest anvendeligt, hvis det er opdelt i specifikke emner, som vedrører denne person og hans/hendes familie. Hvis medarbejderen har børn med, kan materialet for eksempel indeholde information om det danske skolesystem eller internationale skoler, fritidsordning, fritidsaktiviteter/klubber, børnepenge.
- 6. Tag hånd om de praktiske forhold:** Det er en god investering for virksomheden eller forskningsinstitutionen at lade en dansk-talende kollega, sekretær eller anden kontaktperson være behjælpelig med kontakt til offentlige myndigheder og diverse forhold som bolig, opholds-/arbejdstilladelse, CPR-registrering, bankkonto etc.

Hvad kan man få for sin løn i Danmark?

Store virksomheder som *Borealis A/S* med mange ressourcer afsat til rekruttering har mulighed for at købe data fra konsulentfirmaer, som halvårligt udregner købekraft i Danmark. På den baggrund kan de forhandle løn med en kandidat fra udlandet.

Men det behøver ikke at være dyrt at beregne, hvad en udenlandsk medarbejder har råd til for en given løn.

Rohde & Schwarz Technology Center brugte to af virksomhedens mandlige bachelors forbrug som grundlag for at beregne, hvad deres nye udenlandske medarbejder skulle stå tilbage med i nettoløn for at kunne opretholde den ønskede levestandard.

Kilde: Interview ved Rohde & Schwarz Technology Center og Borealis A/S, 2003.

7. **Udarbejd en plan for introduktionsforløbet:** Det er en god idé at lave en plan for introduktionsforløbet på forhånd, så den udenlandske medarbejder og dennes nye kolleger ved, hvad der skal ske, og hvem der er ansvarlig for hvad. Det giver en fornemmelse af, at den nye udenlandske medarbejder er værdsat og velkommen på arbejdspladsen. Planen kan indeholde skema for diverse samtaler og møder med kolleger i de første uger, introduktion til intranet, faciliteter, organisationsstruktur og sociale arrangementer.
8. **Sørg for sprogundervisning:** Det er vigtigt at afdække, hvor stort arbejdspladsens og den udenlandske medarbejders behov er, for at vedkommende lærer dansk. Det bør overvejes nøje, hvordan behovet bedst dækkes: Hvor hurtigt skal det gå? Skal undervisningen foregå i arbejdstiden eller i fritiden? Skal det være særlig jobrelateret dansk? Skal undervisningen købes hos private udbydere, eller kan de kommunale tilbud anvendes? Generelt er det en god idé at sætte et forløb med danskundervisning i gang så hurtigt som muligt. Der kan også være et behov for undervisning til ægtefælle og børn.
9. **Støt ægtefælles jobmuligheder eller uddannelse:** Ægtefællens muligheder for job eller videre uddannelse i Danmark vil ofte være afgørende for, om den udenlandske medarbejder kan blive i stillingen i en længere periode. Det kan derfor være en strategisk vigtig indsats for virksomheden eller forskningsinstitutionen at hjælpe ægtefællen. Hjælpen kan være i form af danskundervisning eller henvisninger til relevante instanser om uddannelsesmuligheder, men det kan også være brug af netværk til at skaffe job eller praktikplads. Arbejdspladsens rekrutteringsansvarlige kan desuden være en god rådgiver om relevante medier til jobsøgning og udarbejdelse af ansøgning og CV.

Familien kommer i første række

”Hvis familien ikke har det godt i Danmark, er det den vigtigste grund til, at et ophold ikke bliver en succes.”

”Det er næsten ubetinget afgørende, at ægtefællen får et job i Danmark, hvis han eller hun ønsker det. Ellers fungerer familielivet ikke. Arbejdspladsen bør gøre alt for at finde et job, allerede inden man kommer til Danmark.”

Kilde: Interview med udenlandske medarbejdere og ægtefæller i casevirksomheder og forskningsinstitutioner, 2003.

10. Evaluer forløbet: Løbende evaluering af ansættelsesforløbet og tidlige overvejelser om forlængelse af ansættelsen giver den udenlandske medarbejder bedre muligheder for at træffe langsigtede dispositioner, og organisationen undgår måske at miste en værdifuld medarbejder. Samtalerne kan desuden give inspiration til konkrete forbedringer.

1. Højtuddannede fra udlandet – kort fortalt

Virksomheder og forskningsinstitutioner af forskellig størrelse og inden for forskellige brancher har forskellige motiver for at rekruttere højtuddannede fra udlandet. En gennemgående begrundelse er behovet for specialistkompetencer, som ikke findes i Danmark. Men ansættelse af højtuddannede fra udlandet kan også være et led i en virksomheds generelle personalepolitik, prioritering af interkulturelle kompetencer m.v.

Dette afsnit indeholder:

- En kort præsentation af virksomhederne og forskningsinstitutionernes bevæggrunde for at rekruttere og ansætte højtuddannede fra udlandet
- Faktuelle oplysninger om højtuddannede fra udlandet i Danmark, herunder konklusioner fra en spørgeskemaundersøgelse til virksomheder og forskningsinstitutioner.

1.1. Hvorfor ansætte højtuddannede fra udlandet?

Der er flere årsager til, at danske virksomheder eller forskningsinstitutioner vælger at rekruttere og ansætte højtuddannet arbejdskraft fra udlandet:

Behov for specialistviden: En række af de 15 virksomheder og forskningsinstitutioner, der har medvirket i denne best practice undersøgelse, har haft behov for specialistviden og -kompetencer, som ikke kunne rekrutteres i Danmark.

Interkulturelle kompetencer: I nogle virksomheder betragtes det desuden som nødvendigt at have udenlandske medarbejdere. Det gælder for eksempel virksomheder, der opererer på det internationale marked, og som derfor prioriterer mangfoldighed og medarbejdere med interkulturelle kompetencer.

Bredere rekrutteringsgrundlag: Nogle virksomheder og forskningsinstitutioner slår stillinger op internationalt for at sikre et større udvalg af kvalificerede kandidater til en given stilling.

Rokering af medarbejdere i global virksomhed: En række koncerner med datterselskaber rundt omkring i verden rokerer medarbejdere som et led i virksomhedens personale- og uddannelsespolitik.

Profileringsstrategi: Desuden kan ansættelse af udenlandske trainees, Ph.d.'ere eller turnuskandidater være et element i en virksomhed eller forskningsinstitutions generelle rekrutterings- eller profileringsstrategi.

1.2. Hvor og hvor mange?

Der findes ingen eksakte opgørelser over, hvor mange udenlandske højtuddannede, der i dag er ansat i danske virksomheder og forskningsinstitutioner. Men tal fra Udlændingestyrelsen indikerer omfanget.

Således gav Udlændingestyrelsen i 2002 opholdstilladelse til i alt 805 udenlandske forskere og specialister. Desuden er der i de første 8 måneder af 2003 givet 422 opholdstilladelser, inklusiv tilladelser under den særlige jobkort-ordning (se tekstboks).

Jobkort-ordning

I sommeren 2002 indførtes den såkaldte "jobkort-ordning" for at gøre det enklere for danske virksomheder at ansætte højtuddannede fra udlandet inden for en række beskæftigelsesområder, hvor der er mangel på særlig kvalificeret arbejdskraft. Ordningen indebærer hurtig og enkel sagsbehandling af ansøgninger om opholds- og arbejdstilladelse. Aktuelt gælder ordningen for forskellige typer ingeniører og højtuddannede inden for naturvidenskab og teknologi samt læger og sygeplejersker.

Disse tal omfatter dog ikke alle højtuddannede fra udlandet, da for eksempel nordiske statsborgere og personer omfattet af EF-reglerne om fri bevægelighed ikke behøver opholds- og arbejdstilladelse for at tage beskæftigelse her i landet¹.

De højtuddannede fra udlandet er ansat inden for mange forskellige brancher og fagområder. En spørgeskemaundersøgelse til et udsnit af danske virksomheder tyder dog på, at flertallet er ansat inden for industrien eller sundheds- og velfærdsinstitutioner².

1. Udlændingestyrelsen, www.udlst.dk

2. Oxford Research, 2003. Spørgeskemaundersøgelse til danske virksomheder og forskningsinstitutioner i forbindelse med nærværende undersøgelse. Undersøgelsen bygger på besvarelser fra 111 virksomheder, hvoraf 27 havde ansat højtuddannede fra udlandet samt besvarelser fra 15 forskningsinstitutioner, hvoraf 12 havde ansat højtuddannede fra udlandet

Samme spørgeskemaundersøgelse indikerer desuden følgende:

- Et flertal af virksomheder og forskningsinstitutioner med højtuddannede fra udlandet har *ikke* en fast strategi eller procedure for rekrutteringen af den type medarbejdere. Den konkrete indsats afhænger af de konkrete behov.
- De fleste *virksomheder*, som har ansat højtuddannede udlændinge, har ansat 3 eller færre. I *forskningsinstitutioner* er det typisk flere (6 ud af de 12 forskningsinstitutioner med højtuddannede fra udlandet havde flere end 10 ansat).
- De fleste højtuddannede fra udlandet er ansat for mere end 2 år (I flere end to ud af tre virksomheder og forskningsinstitutioner).
- Det er primært store virksomheder, der har ansat højtuddannet udenlandsk arbejdskraft (22 af de 27 virksomheder med udenlandske højtuddannede havde over 200 ansatte). Og det er især de store virksomheder med over 200 ansatte, der har særlige initiativer for at lette de højtuddannede fra udlandets integration på arbejdspladsen. I forskningsinstitutioner er billedet mindre éntydigt.
- En af de mest udbredte indsatser er en kontaktperson eller en "føl"-ordning for den nye udenlandske medarbejder. (10 ud af 27 virksomheder og 6 ud af 12 forskningsinstitutioner).
- Kun få steder findes initiativer rettet mod den udenlandske medarbejders ægtefælle (4 ud af 27 virksomheder og 1 af 12 forskningsinstitutioner).

Undersøgelsen tyder således på, at mange virksomheder kun har begrænsede erfaringer med højtuddannede medarbejdere fra udlandet, og at de ikke har en fast strategi til at rekruttere disse.

Undersøgelsens resultater kan desuden være udtryk for, at der er et behov for inspiration til at lette ansættelsesforløbet for højtuddannede fra udlandet. Særligt set i lyset af, at flertallet af de nuværende højtuddannede fra udlandet er ansat for en to års periode eller mere.

Hvordan den enkelte virksomhed eller forskningsinstitution griber rekrutteringen og ansættelsen af højtuddannede fra udlandet an, må naturligvis afhænge af, hvilke ønsker, ressourcer og muligheder den konkrete arbejdsplads har samt den enkelte udlændings behov og forudsætninger.

De gode råd i denne rapport er formuleret på baggrund af konkrete erfaringer i de 15 casevirksomheder og –forskningsinstitutioner, der har medvirket i undersøgelsen. De 15 cases præsenteres i bilaget.

En vigtig konklusion fra caseundersøgelsen er blandt andet, at også virksomheder og forskningsinstitutioner, der er forholdsvis små eller har begrænsede ressourcer, kan have gode erfaringer med at rekruttere og ansætte udenlandske specialister eller forskere.

2 Rekruttering

Valg af rekrutteringsmetode afhænger blandt andet af, hvorvidt virksomheden eller forskningsinstitutionen i forvejen har et godt internationalt renommé, om der er adgang til faglige/forskningsbaserede netværk samt, hvor stor konkurrencen på markedet i øvrigt er.

Det er væsentligt at bruge målrettede kanaler til annoncering og rekruttering efter højtuddannet arbejdskraft fra udlandet.

• I dette afsnit belyses forskellige rekrutteringsmetoder.

2.1. Rekrutteringsmetoder

For at sikre et optimalt udbytte af forløbet med rekruttering og ansættelse af en højtuddannet fra udlandet kan virksomheden indledningsvist gøre sig klart, hvilken job- og personprofil der søges, hvordan markedet er for den pågældende specialisttype, og hvilke ressourcer der er til rådighed i rekrutteringen.

Sådanne praktiske og strategiske overvejelser adskiller sig ikke væsentligt fra de betragtninger, der gøres i forbindelse med ansættelse af dansk arbejdskraft. Men da rekruttering og ansættelse af højtuddannede fra udlandet typisk er forbundet med relativt flere omkostninger, kan der være større behov for at overveje muligheder, barrierer og ressourcer. Hvilke fordele har virksomheden (og Danmark) at tilbyde den udenlandske arbejdskraft? Hvilken viden har/mangler virksomheden, når det gælder ansættelse af udenlandsk arbejdskraft, for eksempel i forhold til lovgivning og skatteregler m.v.?

Forskellige virksomheder eller forskningsinstitutioner har forskellige udgangspunkter for at rekruttere af primært to årsager:

1) Nogle har i forvejen et stærkt internationalt renommé, som betyder, at det i princippet kan være nok med et opslag på egen hjemmeside eller en søgning blandt tidligere uopfordrede ansøgninger. Mange har også i forvejen et fagligt netværk, som vil kunne bruges i rekrutteringen.

For langt de fleste vil det dog være nødvendigt at komme længere ud med stillingsopslaget for at nå et tilstrækkeligt antal kvalificerede ansøgere.

2) Det er meget forskelligt, hvor stor konkurrencen er på markedet for den specifikke fagprofil, der søges. Afhængigt af branche og/eller stillingstype kan markedet være mere eller mindre konkurrencepræget både nationalt og globalt.

På baggrund af de praktiske og strategiske overvejelser kan forskellige metoder og kanaler benyttes i forbindelse med rekrutteringen:

- Annoncering på egen hjemmeside (på engelsk)
- Annoncering i internationale fagblade og tidsskrifter
- Mailinglister og internetbaserede diskussionsgrupper for fagspecialister
- Faglige netværk – samarbejdspartnere og konferencer
- Jobdatabaser på internettet
- Danske eller udenlandske rekrutteringsfirmaer.

Jo mere målrettet og fokuseret annonceringskanalen er, des bedre og mere effektiv bliver rekrutteringen. Jobdatabaser kan således give en meget blandet respons med mange CV'er og henvendelser, og det kan let blive uoverskueligt. Fagspecifikke diskussionsgrupper er derimod en lille men meget specifik målgruppe.

Rekruttering via mailinglister og faglige netværk

Når *Danmarks Jordbrugsforskning* supplerer almindelige stillingsopslag med opslag via mailinglister og internetbaserede diskussionsgrupper for fagspecialister, kommer ca. 90% af alle henvendelser herfra.

ErhvervsPh.d.-ordningen indebærer, at virksomheden via samarbejde med en uddannelsesinstitution – som kan være et udenlandsk universitet – ansætter en kandidat til forskning i de tre år, uddannelsen varer. Kandidaten kan ligeledes være fra Danmark eller udlandet.

ErhvervsPh.d.-projekter kan opnå tilskud fra Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling. Mere information kan fås på internettet, www.erhvervsphd.dk (se tekstboks).

Ansættelse under ErhvervsPh.d.-ordningen

PBI-Dansensor har i samarbejde med Roskilde Universitetscenter (RUC) ansat en højt specialiseret udlænding i 3 år under den såkaldte ErhvervsPh.d.-ordning, som giver et tilskud til ansættelsen.

PBI fremhæver især følgende argumenter for at benytte ordningen:

- *Tempo*: Meget fleksibel ordning, der gør det muligt at sætte langsigtede udviklingsprojekter i gang hurtigere, end hvis man skulle hente finansiering et andet sted.
- *Fagligt kvantespring*: Muligt at hente specialister ind, der har et højt specialiseringsniveau, og som også har et fagligt bagland på universitetet, de kan trække på.
- *Administrativ overkommelighed*: Samarbejdet med RUC gør de administrative opgaver overkommelige, idet byrden deles mellem virksomheden og universitetet.
- *Økonomisk tilskud*: ErhvervsPh.d.-ordningen giver et månedligt tilskud på 9.000 kr. til virksomheden.

Kilde: Interview ved PBI Dansensor og RUC

2.2. Godt råd om rekruttering

I relation til rekrutteringsfasen giver caseanalysen især anledning til følgende anbefaling:

- Brug målrettede kanaler til annoncering og rekruttering, og benyt gerne faglige netværk i det omfang, sådanne eksisterer.

3. Ansættelse

Det er omkostningstungt at ansætte og flytte en udenlandsk medarbejder til Danmark. Derfor er det vigtigt, at virksomheden eller forskningsinstitutionen tilvejebringer et godt grundlag for at kunne vurdere, om en kandidat er egnet. Ellers kan organisationen risikere at miste den udenlandske medarbejder efter relativt kort tid.

Det afgørende i en ansættelsessituation er åbenhed og ærlighed om både fordele og ulemper ved at flytte til et nyt land og arbejdsplads. Det er nødvendigt, at forventninger til hele forløbet – både fagligt, socialt og privat – stemmer overens mellem den udenlandske medarbejder, hans/hendes familie, kolleger og ledelse.

I dette kapitel gennemgås ansættelsesprocessens interviewfaser og den endelige kontraktudformning:

- Interviewfaser
- Screening af ansøgninger
- Dybdegående interview
- Interview i Danmark
- Kontrakt
- Gode råd til ansættelsesprocessen.

3.1. Interviewfaser

Beslutningen om, hvorvidt en kandidat er egnet, skal selvfølgelig hvile på de faglige kvalifikationer, men kandidatens sociale kompetencer er også særdeles vigtige. Er han/hun tilstrækkeligt omstillingsparat til at kunne trives på en dansk arbejdsplads? Er han/hun reelt indstillet på at flytte til Danmark – og er en eventuel familie villig til at flytte med?

Det vigtigt at give den udenlandske kandidat et godt grundlag for at vurdere, om han/hun vil rykke sine – og muligvis hele familiens – rødder op. Virksomheden eller forskningsinstitutionen skal sørge for at give kandidaten så meget information som muligt helt fra begyndelsen. Der kan være stor forskel på, hvor mange ressourcer en virksomhed eller forskningsinstitution ønsker at bruge i ansættelsesprocessen. Hvis kandidaten er enlig og ung, vil der ikke være behov for så mange ressourcer, som hvis kandidaten har ægtefælle og børn. Desuden gælder det typisk, at jo højere alder og jo mere erfaring en kandidat har, desto flere krav vil kandidaten have til en kontrakt og til, hvilke elementer der skal indgå i ansættelsesforløbet.

3.2. Screening af ansøgninger

Den første screening af kandidater kan være meget ressourcekrævende, hvis der er modtaget mange ansøgninger. Nogle virksomheder har gode erfaringer med at lade rekrutteringsbureauer tage sig af denne screening. Rekrutteringsbureauet udvælger det ønskede antal kandidater, hvorefter virksomhedens ledelse eller HR afdeling læser ansøgningerne igennem og udvælger relevante kandidater til samtaler.

Hvis virksomheden ønsker at interviewe et større antal kandidater til en stilling, og hvis flere af disse kandidater kommer fra samme land, kan det være billigere at foretage interviewene i det pågældende land frem for at invitere samtlige kandidater til Danmark. En anden mulighed er at tage indledende interview pr. telefon eller videokonference. Ofte er det første interview primært af teknisk karakter, hvor det testes, om kandidaten har de fornødne kvalifikationer.

Grundig faglig og social screening

Rohde & Schwarz Technology Center har for nyligt ansat én udenlandsk specialist. Den faglige og sociale screening blev foretaget i flere stadier og på forskellige niveauer:

1. *E-mail*: Efter udvalg af relevant kandidat til stillingen blev den udenlandske specialist kontaktet pr. e-mail. Her blev hans faglige kvalifikationer testet "ingeniør til ingeniør", og han fik information om det danske samfund, klima m.v. for at se, om han stadig var interesseret.
2. *Telefoninterview*: Her blev de faglige kvalifikationer yderligere testet.
3. *Videokonference*: Kandidaten blev interviewet i hjemlandet af Rohde & Schwarz i Danmark. Her kunne virksomheden se, om han faktisk kunne svare på faglige spørgsmål uforberedt.
4. *Personligt interview*: Kandidaten blev inviteret til DK i 3 dage til et personligt interview, rundvisning på virksomheden og i byen. En repræsentant fra det tyske moderselskab deltog i interviewet på videokonference fra Tyskland.

Kilde: Interview ved Rohde & Schwarz Technology Center, 2003

3.3. Dybdegående interview

Når de mulige kandidater er udvalgt til anden samtale, kan virksomheden ønske at gennemføre *yderligere faglige tests*. Det kan nemlig være svært at vurdere ud fra et CV, hvilke kompetencer og kvalifikationer kandidaten egentlig har. Med nyuddannede kandidater kan det desuden være svært at vurdere, hvad uddannelsen kvalificerer kandidaten til, da uddannelser (især uden for Europa) ikke altid er sammenlignelige. Der

er forskellige måder at foretage mere dybdegående faglige tests på. Nogle virksomheder og forskningsinstitutioner vælger at sende en opgave til kandidaten eller at stille nogle spørgsmål pr. e-mail eller telefon.

I det dybdegående interview er det væsentligt at forholde sig til, om kandidaterne har de fornødne *sociale kompetencer* til at indgå i virksomhedens arbejdsmiljø. For nogle udenlandske medarbejdere er den danske flade struktur på arbejdspladsen en overraskelse i starten. Virksomheden kan i den forbindelse spørge kandidaten, hvorvidt han/hun kan acceptere at arbejde for en chef, som er yngre. Hvis kandidaten er en mand, kan det også være relevant at vide, om han vil arbejde for en kvindelig chef. Hvis den udenlandske medarbejder er religiøs og har faste bede- eller fastetidspunkter, er det også relevant at finde ud af, hvordan dette kan organiseres inden for arbejdspladsens rammer og rutiner.

Herudover er det en fordel at give kandidaterne *information om Danmark*, så de kan tage stilling til, om de overhovedet er interesserede i at flytte til landet. En anden mulighed kan være at pendle mellem hjemlandet og Danmark.

Mange udenlandske medarbejdere kan have svært ved at vurdere, om de kan beholde deres nuværende levestandard med den løn, de tilbydes af den danske arbejdsplads. Derfor lægger de meget vægt på at få hjælp til at vurdere, hvad deres *levestandard vil blive i Danmark*. Der findes konsulentfirmaer, som laver halvårslige opdateringer af danske levestandarder.

Sammenligning af samfundsforhold

På *Copenhagen Capacity's* hjemmeside findes en tabel, hvor man kan sammenligne danske skatter, livskvalitet, uddannelsesniveau, indkomstniveau, videnskabelig produktion m.m. med forholdene i andre lande. Det giver et godt indblik i, hvilken levestandard man kan forvente i Danmark i forhold til sit hjemland.

Kilde: www.copcap.dk

Særlig lav skat til udenlandske forskere og nøglemedarbejdere er et andet forhold, som det kan være nyttigt for virksomheden eller forskningsinstitutionen at gøre den udenlandske medarbejder opmærksom på. Den særlige bruttoskattesats på 25% kan under visse betingelser opnås af forskere eller nøglemedarbejdere (se tekstboks).

25% skatteordning for udenlandske forskere og nøglemedarbejdere

Udenlandske forskere og nøglemedarbejdere, som arbejder for danske virksomheder eller institutioner, kan vælge en 25 procents bruttobeskatning, når visse betingelser i kildeskattelovens § 48 E er opfyldt. Denne regel er indført for at styrke Danmarks internationale konkurrenceevne. Disse forskere m.fl. skal dog udover den særlige 25 pct. skat have trukket AM-bidrag og SP-bidrag.

Den særlige skattesats kan oppebæres i en eller flere perioder af samlet 36 måneders varighed.

Kilde: www.erhverv.toldskat.dk (2003)

Der findes særlige regler for såkaldte *grænsegængere*. Dette er medarbejdere, som bor i et land og arbejder i et naboland. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at der er særlige forhold vedrørende skattelovgivning m.m.

Den information, den udenlandske medarbejder får, skal være målrettet og relevant. Det er vigtigt, at både han/hun og familien allerede i denne fase får mulighed for at vurdere, om de kan bo i Danmark. Det er især vigtigt at forklare en udenlandsk medarbejder, hvad han/hun får af velfærdsgoder for sin *skatteindbetaling*. Mange udlændinge finder det danske skatteniveau meget højt, indtil de bliver bekendt med de danske offentlige ydelser.

Information til den nye udenlandske medarbejder kan være om:

- Virksomheden/forskningsinstitutionen: Virksomhedsstruktur, arbejdsgange og særlige faciliteter.
- Danske velfærdsgoder og samfundsforhold: Børnepenget, social sikring, gratis skoler og universiteter, sundhedssystem (Sundhedsstyrelsen udgiver en bog herom), pensionsordninger, boligstandard, rent miljø, lav kriminalitet m.v.
- Det danske klima.
- Danske offentlige myndigheder: Kommune/folkeregistret, skatteforvaltning, Udlændingestyrelsen, ambassade, sygehuse, læger, fagforeninger m.m.
- Information om internationale skoler og daginstitutioner: Udbud, priser, offentlige tilskud, feriedage m.v.
- Sprogkurser: Kommunale og private.

Se i øvrigt tjeklisten bagerst i rapporten.

Erhvervs- og Boligstyrelsen har en hjemmeside, der er målrettet højtuddannede fra udlandet, som overvejer at flytte til Danmark for at arbejde, og til danske arbejdsgivere, der har ansat eller ønsker at ansætte udenlandske medarbejdere. Tekster på hjemmesiden er både på engelsk og dansk og vedrører følgende emner:

- Danmark – et vidensamfund
- Ophold
- Arbejde
- Skat
- Transport
- Bolig
- Familie
- Uddannelse
- Sundhed
- Kultur & fritid.

Hjemmesiden indeholder desuden en række links i tilknytning til de enkelte emner, for eksempel til relevante myndigheder, relocation agents, jobdatabase, internationale skoler osv.

Kilde: www.workindenmark.dk

Erhvervs- og Boligstyrelsens hjemmeside www.workindenmark.dk gør det lettere for højtuddannede fra udlandet at få informationer om at bo og arbejde i Danmark. Hjemmesiden indeholder informationer om det danske samfund, arbejdskultur, skatteforhold m.v. samt links til yderligere rådgivning og information. Denne hjemmeside er tilgængelig for alle og gratis at benytte (se tekstboks).

3.4. Interview i Danmark

Mindst et interview med kandidaten bør foregå i Danmark, så han/hun ser virksomheden og oplever lokalområdet. Det giver mulighed for at vurdere på et mere konkret grundlag, om han/hun og en eventuel medfølgende familie vil kunne trives i Danmark. Det giver også de fremtidige kolleger mulighed for at møde den udenlandske medarbejder og vurdere, om de kan indgå et samarbejdsteam med vedkommende.

Det kan klart anbefales, at kandidatens *ægtefælle inviteres med til interviewet i Danmark*, når virksomheden eller forskningsinstitutionen er sikker på, at kandidaten er relevant for stillingen.

Ægtefælleinterview

Danfoss har gode erfaringer med at gennemføre et interview med den udenlandske medarbejders ægtefælle. Her bliver familiens behov og forventninger afdækket.

Kilde: Interview ved Danfoss A/S, 2003.

Det er meget vigtigt, at også familien er motiveret og ved, hvad den går ind til, når den udenlandske medarbejder takker ja til et job. Nogle ægtefæller vælger at blive i hjemlandet, for eksempel på grund af egen karriere eller for at undgå brud i børnenes skolegang. Andre tager gerne med til Danmark, når de finder ud af, at der er internationale skoler, at trygheden/sikkerheden i Danmark er stor eller af andre årsager, som har betydning for netop deres familie.

Nogle virksomheder vælger at lade en *relocation agent* tage den udenlandske medarbejder og familie med på en tur rundt i Danmark og lokalområdet ved det sidste interview i Danmark. Relocation agenten kan ved samme lejlighed også fremvise relevante boligtilbud.

Hvis virksomheden eller forskningsinstitutionen ønsker at give den udenlandske medarbejder en mere personlig introduktion, kan en kollega eller en anden kontaktperson tage med familien rundt i lokalområdet.

Under besøget i Danmark vælger flere virksomheder nok en gang at teste *kandidatens faglige kompetencer*, for eksempel ved at lade ham/hende holde et oplæg for sine kolleger. Formålet kan dog i ligeså høj grad være en konkret introduktion til kollegerne samt en vurdering af, hvorvidt kandidaten kan indgå i et samarbejde med sine kommende kolleger (se tekstboks).

Konkret opgave ved interview i Danmark

På *Center for Proteom Analyse (CPA)* bliver kandidaten stillet en konkret opgave til sit sidste interview i Danmark. Dette gøres for at undersøge, om kandidaten kan overskue opgaven, og om vedkommende kan samarbejde med den arbejdsgruppe, som medarbejderen senere skal indgå i.

Fredericia Sygehus inviterer kandidaten med til "konferencer", hvor konkrete patienter gennemgås. Her inviteres kandidaten til at kommentere cases samt bidrage med egne erfaringer.

På *Forskningscenter Risø og Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse (GEUS)* kan kandidaten blive bedt om at lave et fagligt oplæg for sine kolleger ved ansættelsessamtalen, så de kan vurdere hans/hendes faglige kvalifikationer.

Kilde: Interview ved Center for Proteom Analyse, Fredericia Sygehus, GEUS, Risø, 2003.

3.5. Kontrakt

Den sidste fase i ansættelsesprocessen er udformningen af en kontrakt. Ifølge lov om ansættelsesbeviser gælder de samme regler for kontrakter indgået med udlændinge som med danskere. Det er dog en fordel i kontrakten at specificere særlige danske arbejdsforhold, herunder ferie og honorering af overarbejde.

Nedenfor listes en række punkter op, der kan være relevante at medtage eller tydeliggøre i en ansættelseskontrakt med en højtuddannet medarbejder fra udlandet. Punkterne er tænkt som supplement til den ordinære ansættelseskontrakt:

- Særlige tillæg eller benefits: Bil, telefon og tilskud til bolig
- Lump sum til flytning: Fast beløb til at betale for flytning til Danmark. Dette giver den udenlandske medarbejder mulighed for at vælge, om pengene skal bruges på at transportere egne møbler til landet eller købe nye i Danmark.
- Boligonsker ved evt. boligtilskud: Hus til familie, lejlighed m.v.
- Antal hjemrejser pr. år betalt af virksomhed
- Sprogkurser: Betalt eller for egen regning. I fritid eller arbejdstid
- Sygesikring i de første 6 uger af opholdet i Danmark.
- Refundering af udgifter ved hjemsendelse.

Nogle virksomheder vælger at indføje i kontrakten, at den udenlandske medarbejder selv skal sørge for *opholds- og arbejdstilladelse* i Danmark forud for ankomsten.

Kontraktform og -indhold varierer fra land til land. Derfor er det en fordel, hvis den udarbejdes både på dansk og på kandidatens eget sprog og/eller engelsk. Således undgås unødvendige misforståelser. Danske kontraktformer er i øvrigt populære blandt udenlandske medarbejdere, fordi alt er specificeret – der er intet, som er “skrevet med småt”.

3.6. Gode råd til ansættelsesprocessen

I relation til ansættelsesprocessen giver caseanalysen sammenfattende anledning til følgende anbefalinger:

- **Helhedsvurdering af kandidaten:** Det er vigtigt, at virksomheden eller forskningsinstitutionen ikke kun vurderer kandidaten på hans/hendes faglige kvalifikationer men lige så meget på, om vedkommende kan indgå i det sociale miljø på arbejdspladsen.
- **Klar information og afstemning af forventninger:** Både kandidaten og arbejdspladsen skal have et godt grundlag for at vurdere, om ansættelsen bliver en succes. Det handler om at afstemme forventninger. Den udenlandske medarbejder skal for eksempel vide, hvad han/hun forventes at producere, og hvor længe ansættelsesforløbet forventes at vare. Desuden har kandidaten behov for viden om, hvilke fordele og ulemper der kan være forbundet med ophold i Danmark i relation til for eksempel klima, priser og velfærdsgoder. Virksomheden eller forskningsinstitutionen skal på sin side vide, hvad den udenlandske medarbejder forventer af faglige udfordringer, arbejdsmiljø, løn og tekniske faciliteter. Det er en fordel at specificere særlige danske arbejdsforhold i kontrakten, eksempelvis ferie, pension og regler vedrørende overarbejde.
- **Inddragelse af kolleger:** Det er en god ide at lade kandidatens kommende kolleger være med til at afgøre, om vedkommende er egnet til at indgå i det faglige og sociale arbejdsmiljø. Det kan gøres ved, at kandidaten inviteres på middag med kollegerne i forbindelse med interviewet i Danmark. Kollegerne kan være med til at vurdere kandidaten fagligt, hvis han/hun holder et oplæg eller indgår i en konkret opgave i forbindelse med interviewet.

4. Før ankomst

Både den nye udenlandske medarbejder og de ansatte i afdelingen har brug for at forberede den udenlandske medarbejders ankomst. Der er mange særlige forhold, som den nye udenlandske medarbejder og familie skal kende til, for at deres ankomst til Danmark bliver en positiv oplevelse. I dette kapitel er foreslået nogle særlige initiativer, det er godt have forberedt forud for en ny udenlandsk medarbejders ankomst til Danmark. Nogle af punkterne kan dog allerede være gennemført i foregående fase:

- Arbejds- og opholdstilladelse
- Forberedelse af den udenlandske medarbejder
- Forberedelse af den udenlandske medarbejders familie
- Boligsøgning
- Forberedelse af afdelingens ansatte
- Gode råd til forberedelse af den udenlandske medarbejders ankomst.

4.1. Arbejds- og opholdstilladelse

Den udenlandske medarbejder og eventuelle familie skal som hovedregel have arbejds- og opholdstilladelse før ankomsten til Danmark. Opholds- og arbejdstilladelse gives normalt for højst 1 år ad gangen med mulighed for forlængelse. Tilladelsen søges via den danske ambassade eller repræsentation i det land, udlændingen har bopæl. Generelt kan det anbefales, at ansøgningen indsendes ca. 3 måneder før ankomst til Danmark. For nogle fag, for eksempel læger, kræves desuden en særlig autorisation fra Sundhedsstyrelsen for at kunne praktisere i Danmark.

Virksomheder og forskningsinstitutioner i denne undersøgelse har forskellige erfaringer med sagsbehandlingstiden for ansøgninger om arbejds- og opholdstilladelse. Flere af de virksomheder, der har ansat en udenlandsk specialist under den særlige jobkort-ordning, har oplevet en hurtig behandling af sagen, typisk under én måned (se tekstboks kap. 1). Andre er blevet overraskede over en sagsbehandlingstid på 2-3 måneder.

Regler om arbejds- og opholdstilladelse

Nogle udlændinge behøver ikke opholds- og arbejdstilladelse for at tage beskæftigelse her i landet. Det drejer sig bl.a. om nordiske statsborgere og personer omfattet af EF-reglerne om fri bevægelighed. Andre udlændinge kan få arbejds- og opholdstilladelse i Danmark, hvis væsentlige beskæftigelses- eller erhvervsmæssige hensyn taler for det. Det gælder for eksempel inden for beskæftigelsesområder, hvor der er mangel på særlig kvalificeret arbejdskraft. Desuden gælder særlige regler for forskere.

Nærmere information om fakta og regler vedr. arbejds- og opholdstilladelse samt visum m.v. findes på Udlændingestyrelsens hjemmeside: www.udlst.dk samt på Erhvervs- og Boligstyrelsens hjemmeside www.workindenmark.dk.

Desuden oplever nogle virksomheder det som en *barriere* for rekruttering af højtuddannede udlændinge, at den udenlandske medarbejder ikke automatisk har ret til at få familie med til Danmark, hvis opholdet er på under tre år. Dette kan reelt indebære, at kandidaten skal tage stilling til, om vedkommende vil leve adskilt fra ægtefællen i op til to et halvt år.

Der gælder lempeligere regler, hvis den udenlandske medarbejder er ansat via jobkort-ordningen. Dog kan det være vanskeligt for en ægtefælle at få arbejdstilladelse i Danmark, hvis ægtefællens fagområde ikke er inden for et af de beskæftigelsesområder, hvor der er mangel på kvalificeret arbejdskraft.

For at undgå misforståelser og uindfrie forventninger er det generelt vigtigt med grundig information til den udenlandske medarbejder om disse forhold, således at vedkommende kender muligheder og begrænsninger, herunder er forberedt på hvor lang tid sagsbehandlingstiden er.

4.2. Forberedelse af den udenlandske medarbejder

Den udenlandske medarbejder har mulighed for at forberede og indstille sig på sit nye arbejde, hvis han/hun får tilsendt materiale om introduktionsforløbet allerede inden ankomsten til Danmark. Dette materiale kan for eksempel indeholde:

- **Tidsplan for introduktionsforløb:** Møder, rundvisning, projektarbejde, præsentationer, kurser og seminarer m.v.

- **Tjekliste:** En liste over de mennesker, begivenheder, steder, rutiner m.v. på arbejdspladsen, som den udenlandske medarbejder skal introduceres til, og *hvem* der er ansvarlig for introduktionen. På denne måde får den udenlandske medarbejder et overblik over, om han/hun er nået igennem alle punkter i introduktionsforløbet.

Nogle virksomheder og forskningsinstitutioner vælger at lave en introduktionsmappe om virksomheden til alle nye medarbejdere – danske såvel som udenlandske. En sådan mappe kan være særligt relevant som introduktion for en udenlandsk medarbejder, som ikke kender til danske arbejdspladser. Der skal være mere dybdegående information om arbejdsrutiner, mødekultur, arbejdstider m.v. i en introduktionsmappe til udenlandske medarbejdere, end til en dansk medarbejder. Forslag til informationsmappe:

- Virksomhedsstruktur samt almindeligt corporate information
- Arbejdsrutiner
- Arbejdstider
- Mødekultur
- Sociale arrangementer
- Fritidsklubber
- Madordninger.

Desuden bør virksomheden sikre sig, at den udenlandske medarbejder er bekendt med, hvilke dokumenter han eller hun bør medbringe fra hjemlandet, for eksempel vielsesattest.

Betragtninger fra udlændinge om dansk arbejdskultur:

“Man skal vænne sig til den specielle danske arbejdskultur, som gør, at alting er lukket og slukket klokken 16. Men den er en meget stor fordel for børnefamilier.”

“Den danske arbejdskultur er meget anderledes end den asiatiske – på den måde, at folk dér arbejder virkelig hårdt. I Danmark er der en meget mere udpræget familiekultur. Det gør, at det ikke kan betale sig at arbejde så hårdt.”

Kilde: Interview med højtuddannede fra udlandet i casevirksomheder og forskningsinstitutioner, 2003

Valg af kontaktperson. Det er vigtigt at være bevidst om, at det kræver ekstra ressourcer at integrere en udenlandsk medarbejder på en dansk arbejdsplads. Derfor kan det være en fordel at udpege en person, som afsætter tid til at holde kontakt med den udenlandske medarbejder

inden og efter ankomst. Denne person skal tage sig af de spørgsmål og problemer, som den udenlandske medarbejder får i forbindelse med flytningen til Danmark. Det kan være spørgsmål om boligforhold, sundhedssystem, skoler i lokalområdet og forsikringer eller arbejdstider, feriedage, pension osv. Desuden sikrer kontaktpersonen, at den udenlandske medarbejder får den fornødne praktiske assistance i relation til for eksempel myndighedskontakt og boligsøgning.

Det kan være en fordel for den udenlandske medarbejder kun at have én kontaktperson på virksomheden, så det er helt klart, hvem han/hun skal henvende sig til. På den anden side kan én person måske ikke rådgive om alle ting, hvorfor der kan vælges flere forskellige kontaktpersoner, som hver især er specialister på forskellige områder. Én kontaktperson kan være specialist på retlige og skatteområder, en anden hjælper med den faglige introduktion, og en tredje sørger for, at den udenlandske medarbejder bliver taget hånd om socialt. En mulighed er også at sætte den udenlandske medarbejder i kontakt med en herboende person, som kommer fra det samme land som den udenlandske medarbejder.

Gode erfaringer med valg af kontaktpersoner

Danfoss: Koncernpersonaleafdelingen i Danfoss udpeger en social sponsor i den afdeling, hvor den udenlandske medarbejder ansættes. Sponsoren er ofte en sekretær eller assistent, der er socialt engageret, og som har tid til at tage sig af det administrative og praktiske arbejde omkring flytningen. Det er også den sociale sponsor, som den udenlandske medarbejder kan spørge til råds i den første tid efter ankomsten til Danmark.

Borealis: Borealis har ansat en fast kontaktperson i HR afdelingen. Hun har mange års erfaring med koordinering af udenlandske medarbejders til- og fraflytning til Danmark. Kontaktpersonens rolle er en blækspruttefunktion, hvor hun både tager sig af kontakt til boligudlejere, ejendomsmæglere og relocation agents. Hun er ansvarlig for, at der står en velkomstpakke i den udenlandske families bolig, når den ankommer. I løbet af ansættelsesperioden tager hun sig af alle typer spørgsmål, som den udenlandske medarbejder måtte have, lige fra at finde en tandlæge eller rengøringshjælp til reglerne om barselsorlov.

Danmarks Jordbrugsforskning: På Danmarks Jordbrugsforskning får alle udenlandske medarbejdere tilknyttet en vejleder blandt en af de kommende kolleger. Vejlederen etablerer kontakt til den udenlandske medarbejder før dennes ankomst til Danmark for at tjekke, at alt skrider planmæssigt frem og for at drøfte og formidle en række informationer om bolig-, løn- og arbejdsforhold,

fortsættes...

skattesystem og skatteforhold samt ønsker for skole og børnepasning. Derudover hjælper vejlederen med information om regler for arbejds- og opholdstilladelse m.v. og generel information om klima, kultur osv.

4.3. Forberedelse af medfølgende ægtefælle og familie

Hvis den udenlandske medarbejders familie skal flytte til udlandet for første gang, er der mange ting, der vil blive anderledes. Virksomheden kan foregribe nogle af de frustrationer, der kan opstå i den forbindelse, ved at gøre opmærksom på, hvilke problemer der typisk opstår i sådanne situationer. Det kan være, at ægtefællen ikke kan få et job på grund af utilstrækkeligt dansk. Eller børn, der mister kontakten med deres venner, og har svært ved at finde nye.

Nogle virksomheder har samlet erfaringer fra tidligere ansættelsesforhold i relation til udlændinge i en slags "guide", som de sender til nyansatte udenlandske medarbejdere med familie for at støtte dem i deres mentale forberedelse på at flytte til Danmark (se tekstboks).

Hvis den udenlandske medarbejders ægtefælle er interesseret i at finde en uddannelsesplads i Danmark, er det en fordel for ham/hende på forhånd at vide, hvilke krav om eksamener, sprogfærdigheder m.v. der stilles til optagelse på uddannelsesinstitutionen. Disse forhold kan virksomheden eller forskningsinstitutionen være behjælpelig med at afklare, inden familien forlader hjemlandet.

Hvis en ægtefælle ønsker at finde et job i Danmark, har virksomheden eller forskningsinstitutionen måske mulighed for at hjælpe med at skabe kontakter til et job, allerede inden familien kommer til landet. Samtidig kan ægtefællen som regel forberedes på, hvilke krav der stilles til sprogfærdigheder, uddannelse og erfaring.

Detaljeret informationsmateriale til familie

Novo Nordisk har udarbejdet forskellige guides til udenlandske medarbejdere og deres familier. De er hver især specifikt rettet på hvert familiemedlems situation. Én guide indeholder forslag til, hvordan man kan forberede sine børn på at flytte til et nyt land. En anden omhandler, hvordan en medfølgende ægtefælle kan takle situationen. Der findes også en praktisk guide til medarbejderen om, hvilke forhold i Danmark, han/hun generelt skal være bekendt med.

4.4. Boligsøgning

Det er meget lettere for virksomheden/forskningsinstitutionen at finde relevante boligtilbud til den udenlandske medarbejder og familie, hvis familien på forhånd har udfyldt et skema med deres præferencer med hensyn til placering, type og prisleje inden ankomst.

Når boligen er valgt, kan virksomheden forestå oprettelse af internet- og telefonabonnement, el-, gas- og varmeabonnement, licens og satellit TV m.v. og i det hele taget medvirke til at gøre boligen indflytningsklar forud for den nye medarbejders ankomst til Danmark.

4.5. Forberedelse af afdelingens ansatte

Medarbejderne i den afdeling, som skal modtage en udenlandsk medarbejder, kan have gavn af at få en introduktion til eller dialog om, hvad det indebærer at skulle modtage og arbejde sammen med en udlænding.

Der er flere måder, hvorpå de ansatte kan forberedes på at modtage én, som ikke er vant til danske arbejdsrutiner, den flade struktur på danske arbejdspladser og den danske frie omgangstone og humor. En række eksempler og gode erfaringer belyses nedenfor.

Guide til afdelingen om at modtage en udenlandsk videnarbejder

Novo Nordisk har udarbejdet en guide til afdelinger, som skal modtage en udenlandsk videnarbejder. Heri findes gode råd og tjeklister delt op på hver fase i ansættelsesforløbet og ved hjemrejse. Samtidig indeholder guiden oplysninger om, hvilken hjælp de enkelte afdelinger kan forvente at få fra HR-afdelingen i forbindelse med ansættelsen af den udenlandske medarbejder.

Kilde: Novo Nordisk: *Hosting an Expatriate*, 2001.

Virksomheden kan med fordel informere de ansatte i den afdeling, udlændingen skal arbejde i, om den nye medarbejders kvalifikationer, samt hvilke forventninger virksomheden har til vedkommendes arbejde. På denne måde undgås forvirring og urealistiske forventninger til det faglige niveau. Afhængig af behov kan der anvendes en eller flere forskellige tilgange til at introducere ansatte i afdelingen/virksomheden til den nye udenlandske medarbejder:

- På nogle arbejdspladser bliver den udenlandske medarbejder bedt om at holde et *oplæg om sit specialeområde* i forbindelse med en ansættelsessamtale. På denne måde får medarbejderne et indblik i, hvilke kompetencer og fagligt niveau de kan forvente. Ledelsen får også mulighed for at få godkendt deres kandidat af medarbejderne. Det skaber positiv stemning omkring ansættelsen fra starten.
- En anden mulighed for at give medarbejderne et indblik i den nye udenlandske medarbejders baggrund er at *sende hans/hendes CV rundt inden ankomst*.
- Flere danske virksomheder har desuden gode erfaringer med at lade konsulentfirmaer afholde *kurser om kulturforskelle* (culture awareness/business difference kurser). Hermed kan der skabes bevidsthed om karakteristiske forhold ved den danske arbejdskultur, som de danske kolleger ikke nødvendigvis er opmærksomme på (se tekstboks). Hvis der for eksempel ansættes en højtuddannet fra Kina, kan det være en god idé at fortælle de danske kolleger om kinesiske normer, arbejdskultur og høflighedsformer.

Når kulturen kikser

Kurser om business differences og kulturforskelle bygger ofte på danskeres stereotype forestillinger om sig selv og udlændinge. Selvom stereotyperne er karikerede, kan det åbne nogle menneskers øjne for, hvad man skal være opmærksom på med hensyn til egen humor, arbejdskultur og fordomme, når man indgår i et samarbejde med en udenlandsk medarbejder. Følgende eksempler viser, at det er små ting i hverdagen, som kan betyde meget for en udlænding i Danmark.

Adskillelse af arbejdsliv og privatliv: "Jeg har oplevet, at når jeg spørger, hvordan en af mine udenlandske medarbejdere har det sådan personligt, så finder han det påtrængende. Det er vi jo vant til på danske arbejdspladser. Der er det da høfligt at spørge, om man har haft en god weekend. Vi ville jo synes, at det var mærkeligt, hvis man ikke spurgte. Men sådan er det ikke alle steder."

Ligestilling: "Ligestilling mellem kønnene tages ikke for givet i alle lande. Vi spørger nogle gange mænd til ansættelsessamtalen, om de kan arbejde sammen med en kvindelig chef."

Japansk misforståelse: "Vi havde en japansk medarbejder i Danmark, som syntes, at det var meget mærkeligt, at danskere tilsyneladende ikke kunne lide ham. Når han spurgte om vej på gaden, så fik han bare en beskrivelse af, hvor fortsættes..."

han skulle gå hen. I Japan ville han være blevet fulgt hele vejen. Derfor troede han, at folk i Danmark ikke kunne lide ham, siden de ikke ville følge ham.”

Kilder: Interview med HR-medarbejdere og kolleger til udenlandske medarbejdere i case virksomheder og forskningsinstitutioner, 2003

4.6. Gode råd til forberedelse inden ankomst

I relation til forberedelsen af den nye udenlandske medarbejder og eventuelle familie før ankomsten til Danmark giver caseanalysen anledning til følgende anbefalinger:

- **Kontaktperson:** Uanset om virksomheden eller forskningsinstitutionen vælger at udpege én eller flere kontaktpersoner, er det vigtigt, at den udenlandske medarbejder har en at kontakte, inden han eller hun ankommer til Danmark. Det kræver tid at tage sig af en udenlandsk medarbejder, derfor skal arbejdspladsen gøre sig klart, at der skal ydes en indsats.
- **Specifikt informationsmateriale:** Informationsmateriale, som sendes til den nye udenlandske medarbejder, inden han/hun ankommer til Danmark, er mest anvendeligt, hvis det er opdelt i specifikke emner, som vedrører denne person og hans/hendes familie. Hvis medarbejderen har børn med, kan én guide for eksempel indeholde information om det danske skolesystem eller lokale internationale skoler, fritidsordning, fritidsaktiviteter/klubber og børnepenge. Disse oplysninger er desuden tilgængelige på Erhvervs- og Boligstyrelsens hjemmeside www.workindenmark.dk
- **Bolig:** Det er muligt for en nyankommen udenlandsk medarbejder at bo på hotel i den første periode af sit ophold i Danmark. For familier er det dog en fordel at kunne flytte direkte ind i den nye bolig. De skal derfor have haft mulighed for at søge bolig på forhånd.
- **Forberedelse af afdelingens ansatte:** Det er vigtigt at give afdelingens ansatte information om den nye udenlandske medarbejder, inden han/hun ankommer. Der kan både være en faglig introduktion og en introduktion, som er mere orienteret mod de ændringer i arbejdskulturen, der vil ske, når en udenlandsk medarbejder skal integreres på arbejdspladsen. Nogle virksomheder har gode erfaringer med at afholde seminarer om kulturforskelle, så afdelingens ansatte følger sig rustet til at tage imod en medarbejder med en anden kulturel baggrund.

5. Ankomst og introduktion

Det er ofte de små detaljer, som gør velkomsten til Danmark til en god oplevelse. Det kan være blomster på bordet den første dag på arbejdet eller en pakke med dagligvarer til de første par dage i den udenlandske medarbejders bolig. Alle de praktiske og administrative forhold i forbindelse med at flytte til Danmark skal være godt organiseret, så den udenlandske medarbejder hurtigt kan få dagligdagen til at fungere og kan komme i gang med arbejdet. Nedenfor er nogle eksempler på, hvordan ankomsten gøres så let og positiv som muligt:

- Velkomst og introduktion til bolig
- Registrering ved offentlige myndigheder og praktiske forhold
- Introduktion til lokalområdet
- Introduktion til arbejdspladsen
- Gode råd ved ankomst.

5.1. Velkomst og introduktion til bolig

Mange udenlandske medarbejdere værdsætter at blive hentet i lufthavnen eller på banegården ved deres ankomst til Danmark. Hvis en person ankommer uden familie, er det særligt rart at føle sig velkommen og få hjælp til bagage m.m.

Desuden kan nogle udenlandske medarbejdere lægge vægt på, at den første aften i Danmark ikke tilbringes alene i en ny tom lejlighed. Nogle virksomheder og forskningsinstitutioner vælger at lade den, som har ansat den udenlandske medarbejder, invitere ham/hende hjem til middag eller på restaurant. Andre lader den valgte kontaktperson eller kolleger stå for et *middags- eller andet arrangement*.

Velkomstpakke i den nye bolig

Flere virksomheder og forskningsinstitutioner har gode erfaringer med en "velkomstpakke" til den udenlandske medarbejder og familien. Pakken er klar ved familiens ankomst til boligen og kan for eksempel bestå af:

- Fødevarer og andre dagligvarer til de første par dage
- Guidebog til lokalområdet og Kraks kort/bykort
- Diplomatordbog

Kilder: Interview i case virksomheder og forskningsinstitutioner, 2003.

Nogle virksomheder og forskningsinstitutioner giver deres nyankomne udenlandske medarbejder *nogle fridage* til at få overstået alle de praktiske omstændigheder ved at flytte, inden de starter på arbejde. Det giver dem ro til at få dagligdagen til at fungere. Hvis den udenlandske medarbejder har familie med, er det især rart at få børnene i skole og daginstitutioner samt at lære lokalområdet at kende.

5.2. Registrering ved offentlige myndigheder og øvrig introduktion

En række praktiske og administrative forhold skal ordnes ved ankomsten til Danmark. Det kan være svært for en udlænding at vide, hvor han/hun skal henvende sig, og det kan være en barriere, eksempelvis i banken og hos kommunen, ikke at kunne tale dansk. Jo hurtigere disse praktiske og administrative forhold kommer på plads, desto hurtigere kan den nye medarbejder fokusere på de arbejdsmæssige mål.

Det er muligt at ordne alle de praktiske og administrative forhold på kort tid, hvis den udenlandske medarbejder bliver fulgt af en dansk kollega, HR-medarbejder eller anden kontaktperson. Nogle af de praktiske forhold, som skal være på plads hurtigst muligt, er:

- Registrering hos Folkeregistret i bopælskommunen – få sygesikringsbevis og CPR-nummer
- Oprettelse af bankkonto
- Kontakt til skatterådgiver
- Valg af læge og tandlæge
- Forsikringer, telefonabonnement og licens.

Nogle af de større virksomheder har valgt at lægge opgaven ud til relocation agencies. Dette kan være som del af en samlet introduktionspakke med rundvisning i lokalområdet og Danmark.

Aftale med faste rådgivere:

Center for Proteom Analyse har indgået en aftale med kommunen om, at der er faste rådgivere, som centerets ansatte og de udenlandske medarbejdere altid kan rette henvendelse til, hvis de har spørgsmål vedrørende de udenlandske medarbejders ophold i Danmark. Disse faste rådgivere er forberedt på spørgsmål, som vedrører for eksempel skat og sygesikring og kan desuden kommunikere med de udenlandske ansatte på engelsk. En tilsvarende ordning er organiseret i forhold til læger, banker og advokathjælp (for eksempel i forbindelse med køb af bolig).

Kilde: Interview ved Center for Proteom Analyse, 2003.

5.3. Introduktion til lokalområdet

Når en udenlandsk familie har valgt et sted at bo, kan de få brug for hjælp til at lære lokalområdet at kende. Dette kan gøres ved hjælp af brochurer og guides til lokalområdets kulturliv, sportsfaciliteter, indkøbsmuligheder, sygehusvæsen, biblioteker, skoler m.v. Arbejdspladsen kan også vælge at lade en, som kender området, tage familien med rundt.

Hvis den udenlandske medarbejders familie allerede har været i Danmark i ansættelsesfasen, har den måske på dette tidspunkt fået tilbudt en tur rundt i lokalområdet. Hvis ikke, vælger nogle virksomheder at lade en relocation agent overtage introduktionen. Der findes forskellige pakker til forskellige priser. Men det er også muligt blot at lægge nogle af opgaverne ud. Det er dog vigtigt at kende til den udenlandske families præferencer på forhånd, så introduktionen kan tilpasses den enkelte families behov.

5.4. Introduktion til arbejdspladsen

Introduktionen af en ny udenlandsk medarbejder behøver ikke at adskille sig væsentligt fra introduktionen af nye danske medarbejdere på en arbejdsplads. Det er vigtigt, at den nye medarbejder bliver vist rundt på virksomheden og får udpeget *noglepersoner*. Det kan også være en fordel fagligt og socialt at organisere arbejdet, så den udenlandske medarbejder ikke arbejder alene. Han/hun kan eventuelt tilknyttes en *faglig coach* eller arbejde i *projektgrupper*. Den nye medarbejder skal også have mulighed for at *præsentere sit specialeområde* for sine kolleger og få en præsentation af deres, så han/hun ved, hvem der arbejder med hvad.

Der er dog nogle punkter, som det særligt bør overvejes at medtage i introduktionen af en udenlandsk medarbejder til arbejdspladsen:

Introduktionsmøde om arbejdsmiljø og rutiner: Den udenlandske medarbejder kan komme fra et land med helt andre arbejdsformer og derfor være meget fremmed over for omgangstone, tiltaleformer, arbejdstider og dansk punktighed. Han eller hun har derfor behov for at blive indført i og få information om arbejdsmiljø, mødetider og frokostordninger. Dette kan blandt andet foregå ved et møde med de nærmeste kolleger.

Fastlagt introduktionsforløb

IT-Universitetet: På IT-Universitetet laver man et fast skema for introduktionsforløbet i den første uge. Fordelen ved dette er, at der er faste rammer for introduktionen, så den ikke bliver tilsidesat i travle perioder. Medarbejderen er på denne måde også forberedt på, hvad der skal ske.

Kilde: Interview ved IT-Universitetet, 2003.

Liste med ansvarsopgaver: Virksomheden eller forskningsinstitutionen kan lave en tjekliste, der indeholder de forskellige elementer i introduktionsforløbet samt angiver, hvem der har ansvar for hvad. Det giver den udenlandske medarbejder mulighed for at følge med i forløbet og vide, hvem han/hun skal henvende sig til.

Business difference kurser: Nogle virksomheder vælger både at afholde kurser om kulturforskelle for deres danske ansatte og for deres udenlandske medarbejdere. Den nye udenlandske medarbejder kan få et indblik i dansk mentalitet, høflighedsformer og forestillinger om udlændinge. Samtidig kan han/hun på et sådant kursus præsentere sin baggrund og sine forestillinger om det at flytte til Danmark, så kollegerne får en større forståelse for hans/hendes situation.

5.5. Gode råd ved ankomst og introduktion

Caseanalysen giver sammenfattende anledning til følgende anbefalinger i relation til den udenlandske medarbejders ankomst til Danmark og introduktion til arbejdsplads og lokalområde:

- **Modtagelse:** Det er individuelt, hvordan en ny udenlandsk medarbejder gerne vil modtages. Det er dog under alle omstændigheder rart at blive hentet i lufthavnen og kørt til den nye bolig. Hvis den udenlandske medarbejder ankommer alene, er det især vigtigt at sørge for, at der er arrangeret en middag eller et andet socialt arrangement den første aften.

Kulturseminarer

Mange større virksomheder, heriblandt *Haldor Topsøe* og *Chr. Hansen*, benytter eksterne konsulentfirmaer til at afholde kulturseminarer – eller business awareness kurser, som de også kaldes. Seminarerne har til formål at fokusere på forskelle i arbejdsmiljø snarere end på kulturforskelle i mere bred forstand. På sådanne kurser kan virksomheden med fordel også invitere den udenlandske medarbejders familie. Et kursus koster mellem 6.000-8.000 kr. pr. familie.

Kilde: Interview ved Chr. Hansen A/S og Haldor Topsøe A/S, 2003.

- **Hurtig afvikling af de administrative og praktisk forhold:** Inden den udenlandske medarbejder går i gang på sit nye arbejde, er det en stor fordel at have de praktiske og administrative forhold omkring flytningen til Danmark på plads. En kollega, sekretær eller anden kontaktperson kan køre med den udenlandske medarbejder til offentlige myndigheder og hjælpe med at få oprettet en bankkonto m.v.
- **Fast plan for introduktionsforløbet:** Introduktionen på arbejdspladsen kan være af varierende længde, men det er altid en god idé at lave en plan på forhånd, så den udenlandske medarbejder og hans/hendes nye kolleger ved, hvad der skal ske, og hvem der er ansvarlig for hvad. Det giver en fornemmelse af, at den nye udenlandske medarbejder er værdsat og velkommen på arbejdspladsen.
- **Familiens behov for introduktion til lokalområdet:** Især den udenlandske medarbejders familie har gavn af en grundig introduktion til lokalområdet. Den udenlandske medarbejder er ofte på arbejde det meste af dagen og har ikke det samme behov for at kende indkøbsmuligheder, posthuse, offentlig transport m.m.

6. Jobforløbet

Jobforløbet – selve ansættelsesperioden – er den længste fase. Den løber fra det første introduktionsforløb er overstået, og til kontrakten udløber, eller til den udenlandske medarbejder beslutter at rejse hjem eller videre. Det er fasen, hvor de indledende vanskeligheder forhåbentlig er overvundet, men hvor de længerevarende indsatser for integration – socialt og fagligt – skal fortsættes. I afsnittet beskrives særligt følgende emner:

- Sprogundervisning
- Den fortsatte integration på arbejdet
- Særlige sociale initiativer
- Støtte til ægtefælle og børn.

6.1. Sprogundervisning

Manglende kendskab til det danske sprog er en af de typiske barrierer for de udenlandske medarbejdere. Barrieren findes også i de virksomheder, hvor arbejds sproget er engelsk.

At kunne tale dansk har stor betydning i mange sammenhænge:

- Det sociale og uformelle samvær (humor) på arbejdspladsen foregår typisk på dansk
- Sociale fællesskaber og fritidsaktiviteter *uden* for arbejdspladsen er oftest på dansk
- Samfundet i øvrigt fungerer på dansk (dagligvareforretninger, læge- og hospitalsverden, kommunalvæsen, daginstitutioner m.m.).

Behovet for at lære dansk vil imidlertid afhænge af, hvor længe den udenlandske medarbejder forventer at blive i Danmark. Er der tale om et enkelt års ophold, vil det formentlig ikke være relevant at investere tid og penge i at lære sproget til bunds.

Det er også forskelligt, i hvilken grad jobfunktionen kræver, at den udenlandske medarbejder lærer dansk. Er der tale om læger, har det stor betydning for dem at kunne tale med patienterne på dansk. Her er det relevant med en periode med intensiv dansk undervisning, så de bliver fortrolige med sproget så hurtigt som muligt (se tekstboks sidst i kapitlet).

Det vil desuden være forskelligt, hvilken motivation den enkelte har for at lære dansk og for at kunne begå sig på dansk i det omgivende sam-

fund. I tilfælde, hvor den udenlandske medarbejder har valgt at lade familien blive tilbage i hjemlandet og pendler frem og tilbage i weekender, vil han/hun måske vælge ikke at bruge tid på danskurser.

Sprogkurser organiseret i eget regi: Nogle virksomheder og forskningsinstitutioner har gode erfaringer med at arrangere eneundervisning på arbejdspladsen. Sådanne kurser kan eventuelt være med fokus på et særligt fagsprog. Der findes en række private udbydere af specielt tilpasset sprogundervisning.

Kommunale sprogkurser: Det er ikke altid nødvendigt at organisere sprogundervisning i eget regi. Flere virksomheder har gode erfaringer med kommunale sprogkurser. Det skyldes til dels, at der i større kommuner er mulighed for at vælge niveau. Derudover får de udenlandske medarbejder mulighed for at danne bekendtskaber uden for arbejdspladsen. Anvendes kommunale sprogkurser, er det væsentligt at gøre opmærksom på, at der er tale om en højtuddannet, der skal lære dansk.

Et lump-sum bidrag til sprogundervisning: Nogle virksomheder ønsker at lade det være op til den udenlandske medarbejder, hvor vedkommende vil følge undervisning, hvor intensivt det skal forløbe, og hvilke familiemedlemmer der skal inddrages eller følge separate kurser osv.

Lump-sum til sprogkurser

Hos *Chr. Hansen* bruger man at give et beløb på 40.000 kr. til sprogundervisning for den udenlandske medarbejder og familie. Det kan bruges, som man vil, til gruppekurser, individuel undervisning, privat undervisning af den udenlandske medarbejder og ægtefælle eller eksempelvis ekstra sprogstøtte for børnene.

Chr. Hansen anbefaler den udenlandske medarbejder sproginstituttet Berlitz, som man har et samarbejde med. Lump-sum beløbet vil mindst række til ca. 50 timers eneundervisning.

Kilde: Interview ved Chr. Hansen A/S, 2003

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner: Det er vigtigt at sikre på forhånd, at den udenlandske medarbejder får tilbudt sprogundervisning, som passer til hans/hendes indlæringsniveau. Der er virksomheder og forskningsinstitutioner, som indgår aftaler med uddannelsesinstitutioner for videregående uddannelser, hvor de udenlandske medarbejdere følger sprogkurser med udvekslingsstuderende.

Tilskud til jobrelateret danskundervisning for statsansatte:

Offentlige forskningsinstitutioner kan opnå tilskud fra Integrationsministeriets "pulje til jobrelateret danskundervisning til statsansatte" (se tekstboks).

Tilskud til jobrelateret danskundervisning for statsansatte

Fagrettet sprogundervisning: En af afdelingerne ved Danmarks Jordbrugsforskning i Foulum (DJF) har gode erfaringer med selv at tilrettelægge et 40 ugers fagrettet dansk-for-udlændinge-kursus. Afdelingen fandt selv en god dansk lærer, der tilrettelagde et specielt program med 2 x 2 timer ugentligt på arbejdspladsen. Kurset fik støtte fra en pulje i Integrationsministeriet, hvor statsinstitutioner m.v. kan søge midler til jobrelateret danskundervisning for statsansatte.

Kilde: Interview ved Danmarks Jordbrugsforskning, 2003

Skab tid for undervisning: Hvis arbejdspladsen ønsker, at den udenlandske medarbejder skal lære dansk, og motivationen for at lære dansk hos medarbejderen er stor, er det nødvendigt at skabe tid og mulighed for undervisningen. Særligt for udenlandske medarbejdere med små børn kan det være svært at gå intensivt frem, hvis sprogkurset skal foregå om aftenen og i weekenderne.

Nogle virksomheder eller forskningsinstitutioner vælger at friholde nogle uger eller en måned i starten af ansættelsen til intensiv sprogundervisning, fordi investeringen betaler sig i form af hurtigere og mere smidig integration og bedre evne til at koncentrere sig om arbejdet efterfølgende.

Sprogundervisning tilpasset behovet

På Fredericia Sygehus starter udenlandske speciallæger med 1½ måneders intensiv danskundervisning. Herefter kan de have deres første patientsamtale på dansk. Undervisningen fortsætter dog løbende ved siden af arbejdet nogle dage om ugen de næste 6 måneder, eller så lang tid som der er behov. Sprogundervisningen prioriteres højt på Sygehuset, fordi det kan gøre patienter utrygge at skulle tale med en læge, som ikke kan udtrykke sig flydende og forståeligt på dansk. Fredericia Sygehus har indtil videre rekrutteret og ansat 2 polske speciallæger som led i et større rekrutteringsprojekt under Vejle Amt.

Danfoss tilbyder individuelt tilrettelagt sprogundervisning til deres udenlandske medarbejdere. Danfoss kan tilbyde udenlandske medarbejdere gratis intern
fortsættes...

sprogundervisning via Danfoss-akademiet. F.eks. kan man få en times sprogundervisning på Danfoss om formiddagen, eller man kan få besøg af sin sproglærer i sit hjem om aftenen. Holdningen er, at man skal være indstillet på at lære at tale dansk, hvis man som udlænding vil have ansættelse på Danfoss.

Grundfos kombinerer kommunale kurser med virksomhedskurser. Udenlandske medarbejdere på Grundfos og deres ægtefæller tilbydes dansk sprogundervisning, som gennemføres dels i kommunalt regi, dels i samspil mellem virksomheden og VUC. Endvidere benytter virksomheden private leverandører af sprogundervisning. Hvis kun modersmålet beherskes, betaler Grundfos også for passende engelskundervisning. Grundfos betragter sig selv som en global virksomhed, og det er ikke en forudsætning for ansættelse, at man vil lære dansk. Det er primært uden for arbejdstiden, at dansk er nødvendigt, da ikke alle i lokalområdet i Bjerringbro taler engelsk.

Kilde: Interview ved Fredericia Sygehus, Danfoss A/S og Grundfos, 2003

6.2. Den fortsatte integration på arbejdet

Efter de første uger og det indledende introduktionsforløb på arbejdspladsen kan det være let at "glemme" den udenlandske medarbejder i hverdagen. På den ene side er det et godt tegn, når der ikke længere bliver lagt særligt mærke til medarbejderens udenlandske baggrund. På den anden side er det vigtigt at være opmærksom på, at det varer væsentligt længere end nogle få uger at overvinde de mange barrierer, som typisk er forbundet med at være udlænding på en ny arbejdsplads i et nyt land.

Der er mange barrierer, som først viser sig efter et stykke tid. Det kan eksempelvis være, at der tales dansk ved uformelle møder på arbejdspladsen, og måske endda ved de faglige møder. Der kan vise sig kulturelle forskelle, som vanskeliggør samarbejdet med de danske eller andre udenlandske kolleger. Der kan også generelt være vanskeligheder ved at opbygge en omgangskreds og få venner, som den udenlandske medarbejder kan ses med i fritiden. Mangel på socialt netværk opleves måske ikke så meget i starten, hvor praktiske ting fylder meget i hverdagen. For nogle vil spørgsmål om ægtefællens jobmuligheder også blive mere presserende efter et stykke tid.

Derfor er det af stor betydning at sikre en fortsat støtte af den udenlandske medarbejder i hans eller hendes integration på arbejdspladsen og i Danmark.

En kontaktperson blandt kolleger eller i personalefunktionen kan have stor værdi i denne sammenhæng.

Arrangementer og initiativer af mere social karakter på arbejdspladsen er ofte med til at få den udenlandske medarbejder til at falde til, og de kan samtidig give mulighed for at lære andre end de nærmeste kolleger at kende.

Opfølgningssamtaler med jævne mellemrum mellem den udenlandske medarbejder og afdelingsledelsen eller én fra personalefunktionen er en god måde, hvorpå ledelsen kan holde sig informeret om, hvordan det går med den udenlandske medarbejders integration på arbejdspladsen, om løsning af konkrete projekter, om de praktiske forhold er blevet klaret og om familien ser ud til at falde til.

Samtalerne kan sikre, at eventuelle problemer og barrierer bliver taget i opløbet. Dette kan være meget værdifuldt, hvis udfaldet er, at en opsigelse og hjemrejse før tid bliver undgået. Samtalerne kan med fordel finde sted lidt hyppigere i starten.

Opfølgningssamtaler med socialt sigte

Haldor Topsøe og H. Lundbeck har gode erfaringer med at gennemføre opfølgende samtaler med deres nye udenlandske medarbejdere. Hos Haldor Topsøe sker dette allerede efter en måned.

Hos Lundbeck er opfølgningssamtaler en ny praksis, der har været afprøvet de seneste ca. seks måneder. Her bliver den udenlandske medarbejder inviteret til en social prøvetidssamtale med en eller to repræsentanter fra HR efter tre måneder i virksomheden. Det overordnede emne for samtalen er, hvordan det går med at falde til i jobbet og i Danmark. Samtalen tager udgangspunkt i en liste af spørgsmål, men kommer til at dreje sig om hvilke specifikke problemer eller spørgsmål, medarbejderen måtte have, og hvordan HR-afdelingen kan hjælpe.

Erfaringerne med samtalerne er meget positive, fordi samtalerne giver mulighed for at følge op på de specifikke vanskeligheder medarbejderen stadig måtte have, efter den første periode er overstået, ligesom det giver opmærksomhed om HR-afdelingens funktion og støtte. Det bliver ofte lettere for medarbejderen at kontakte HR-afdelingen frem for at skulle henvende sig til en afdelingsleder.

Kilde: Interview ved H. Lundbeck A/S og Haldor tpsøe A/S, 2003

Organisering af arbejdet i mindre teams: Frem for at lade den enkelte arbejde i sit eget spor, kan det at arbejde i mindre teams være medvirkende til, at den udenlandske medarbejder hurtigere falder til og får en bedre forståelse og effektivitet i arbejdet.

Arbejde i mindre grupper er desuden en forholdsvis enkel måde at sikre videndeling mellem den udenlandske og de øvrige medarbejdere på. Løbende forankring af viden er en stor udfordring for de fleste virksomheder. Udfordringen bliver dog endnu mere konkret og aktuel, når der er tale om en udenlandsk medarbejder, som måske ikke bliver i virksomheden i mere end et par år.

Log-bog: I forskningssammenhænge er det udbredt at føre log-bog over projekter og resultater. Sådanne fortegnelser letter den daglige videndeling, ligesom den sikrer en forankring på længere sigt.

6.3. Særlige sociale initiativer

Virksomheden eller forskningsinstitutionen kan tage initiativ til sociale arrangementer og fællesskaber, som på forskellige måder vil kunne hjælpe den udenlandske medarbejder i processen med at falde til.

For de fleste mennesker er det svært at koncentrere sig om at levere en god arbejdsindsats, hvis livet uden for arbejdstiden ikke hænger sammen. En tilflyttet udlænding har ikke sine venner med sig eller noget netværk i øvrigt. Desuden vil det meste af familien befinde sig i hjemlandet. Det betyder, at der er stor risiko for at blive isoleret.

Der er flere måder, hvorpå arbejdspladsen kan søge at modvirke en isolering af den udenlandske medarbejder. Forholdsvis enkle initiativer kan være en katalysator for, at vedkommende får en bredere kontaktflade.

Sociale og informative arrangementer på arbejdspladsen

Faste sociale arrangementer: På Forskningscenter Risø gør man meget ud af at skabe et godt miljø for de udenlandske medarbejdere på arbejdspladsen. Der bliver arrangeret aktivitetsdage for alle de udenlandske medarbejdere og deres familier, så de får lejlighed for at møde hinanden på tværs af afdelingerne. Der afholdes også arrangementer for både danske og udenlandske medarbejdere i hver enkelt afdeling, og der er fast fredagsbar.

Temamøder for udenlandske medarbejdere: Den internationale HR afdeling i Lundbeck arrangerer årligt ca. 2 temamøder af tre timers varighed for alle udenlandske medarbejdere. Temaerne kan for eksempel være forsikringsforhold af

fortsættes...

betydning for udlændinge i Danmark eller kulturelle forskelle mellem udlændinge og danskere. Disse temamøder er populære og velbesøgte på grund af deres dobbelte funktion:

- Nyttig information om aktuelle emner af fælles interesse for de udenlandske medarbejdere.
- Socialt arrangement som giver de udenlandske medarbejdere god mulighed for at lære hinanden at kende på tværs af afdelinger.

Expat-klubber er en oplagt måde at skabe netværker på, især hvis der i virksomheden eller forskningsinstitutionen er et større antal udenlandske medarbejdere. Fordelen ved en expat-klub er, at de udenlandske medarbejdere kommer i kontakt med andre, som er i samme situation eller tidligere har stået overfor samme barrierer og praktiske udfordringer (se tekstboks).

Klub for udenlandske medarbejdere

Expat-klub: Novo Nordisk A/S har en expat-klub "Globetrotter Club", som holder arrangementer for alle expats og local hires, sponsoreret af Novo Nordisk A/S og Novozymes.

HR afdelingen står for planlægning af aktiviteter, samt som kontakt for denne klub. Klubben er en stor succes – især den traditionelle danske julefest er velbesøgt, sidste år var der 110 deltagere. Mange expats ved Novo Nordisk A/S har fået et stort netværk gennem klubben, som også i mindre fraktioner går ud og spiser sammen, i teatret osv. Har man først lært nogle at kende, bliver man måske introduceret til deres private venner, og derfra kan ens netværk sprede sig som ringe i vandet.

Globetrotter Club har eksisteret i ca. 17 - 18 år.

Kilde: Interview ved Novo Nordisk A/S, 2003

Kontakt til andre højtuddannede fra udlandet: I en mindre virksomhed, som ikke har grundlag for en decideret klub, kan danske kolleger eller ledelsen hjælpe med at formidle kontakt til andre højtuddannede fra udlandet, eventuelt fra andre virksomheder. På internettet findes oplysninger om klubber for expats i Danmark (se linkliste i bilag).

Ægtefæller og eventuelt børn kan med stor fordel inkluderes i en klub med sociale aktiviteter for udenlandske ansatte (se tekstboks). Dermed skabes mulighed for, at ægtefæller til udenlandske medarbejdere kan få kontakt til andre.

I de tilfælde, hvor den udenlandske medarbejder regner med at blive i Danmark i en længere årrække, eventuelt på ubestemt tid, vil det have stor betydning at få skabt et dansk netværk.

Derfor kan personaleforeninger, sportsklubber og arrangementer som sommerfester, fredagsbar eller middage med afdelingen eller i mindre grupper være en stor hjælp. Ofte findes sådanne initiativer i forvejen, og så kræves blot oversættelse af diverse information på intranettet eller indbydelser, opslag osv. Her kan kolleger og ledelse gøre en stor forskel ved at gøre den udenlandske medarbejder opmærksom på, hvor og hvornår der sker noget.

Kulturelle aktiviteter med ægtefæller

Culture Club er en forening ved IT-Universitetet, som arrangerer sociale og kulturelle aktiviteter for udenlandske medarbejdere og deres familier. Det går på tur mellem de danske kolleger at arrangere en aktivitet, som indledes med et foredrag om målet for udflugten og derefter selve udflugten. IT-Universitetet sponsorerer hovedarrangementet, som typisk koster indgangen til et museum eller transport til stedet.

Culture Club er en måde at introducere de udenlandske kolleger for nye sider af Danmark, give dem inspiration til egen fritid og samtidig skabe et netværk.

Kilde: Interview ved IT-Universitetet, 2003

Personaleforeningen kan gøre det lettere for udenlandske medarbejdere ved at henvende sig direkte med en velkomst og en introduktion til foreningens tilbud.

6.4. Støtte til ægtefælle og børn

Udenlandske medarbejdere med familie kan have behov for mere eller anden støtte end det, som ligger i at inkludere familien i sociale arrangementer eller klubber i arbejdspladsens regi.

Som tidligere nævnt, kan ægtefællers jobmuligheder være afgørende for, om familien falder til. Mange virksomheder og forskningsinstitutioner er opmærksomme på dette, men de kan have svært ved at se, hvordan det kan afhjælpes, når de ikke er i stand til at skaffe et job.

Støtte til jobsøgning eller uddannelse: Støtte til jobsøgningsprocessen eller valg og ansøgning om videre uddannelse kan være en stor hjælp. I nogle virksomheder rådgiver ansatte fra personaleafdelingen ægtefællen i at søge job eller uddannelse (se tekstboks).

Hjælp til ægtefællens jobsøgning

Chr. Hansen – personaleafdelingens rekrutteringsansvarlige hjælper med rådgivning om jobsøgning, relevante kanaler til jobsøgning i Danmark, og om hvad danske virksomheder lægger vægt på i ansøgninger og til jobsamtaler etc.

Kilde: Interview ved Chr. Hansen A/S, 2003

Familier kan have behov for hjælp med at indskrive ægtefælle og/eller børn på et kommunalt sprogkursus.

Hjælp til at finde pasning: Familier med små børn har ofte et stort problem med at arrangere pasning. Det er et problem, som er særligt stort for udenlandske tilflyttere, som hverken har venner eller øvrig familie til at hjælpe, og som kan have svært ved at orientere sig om pasningsmuligheder i lokalsamfundet (se tekstboks).

Det kan være en hjælp at henvise til steder, som giver information om daginstitutioner og pasning. Se endvidere linkliste i bilaget.

Støtte til børnefamilier

Center for Proteom Analyse er opmærksom på særlige behov i børnefamilier. Derfor har de indgået aftaler med skoler og børnehaver, som er særligt indstillede på at tage de udenlandske børn. Derudover vælger centerets danske ansatte og deres familier at hjælpe i situationer, hvor f.eks. børneinstitutioner har lukket eller i forbindelse med børnenes sygdom, hvor de udenlandske medarbejders børn skal passes.

Der er stor forståelse for, at de udenlandske medarbejdere har særlige problemer, når de ikke har familie i nærheden.

Kilde: Interview ved Center for Proteom Analyse, 2003

Internationale skoler

I Danmark er der kun få internationale skoler, og flere ligger i Hovedstadsområdet. Det er et problem for virksomheder uden for hovedstadsområdet, der ønsker at ansætte højtuddannede fra udlandet, som har børn med til Danmark.

Grundfos har støttet oprettelsen af en international skole i Århus, fordi virksomheden er klar over, at det er en forudsætning for fastholdelse af udenlandske medarbejdere med familier, at deres børn kan garanteres en god skolegang.

Kilde: Interview ved Grundfos, 2003.

6.5. Gode råd om jobforløbet

I relation til selve jobforløbet kan der ud fra caseanalysen sammenfattes følgende anbefalinger:

- **Sprogundervisning med ret form og omfang:** Strategiske overvejelser om, hvor stort behovet for sprogundervisning er, er vigtige: Hvor hurtigt det skal gå? Er der behov for særlig jobrelateret dansk i regi af arbejdspladsen eller de kommunale tilbud? Generelt er det en god idé at sætte et forløb i gang så hurtigt som muligt.
- **Opfølgningssamtaler** og løbende opmærksomhed om integrationsforløb på arbejdspladsen.
- **Hjælp til netværksdannelse** gennem eksempelvis sociale arrangementer på arbejdspladsen (gerne med ægtefæller), expat-klub eller hjælp til at blive indmeldt i fritidsklubber eller foreninger i lokalsamfundet.
- **Støtte til ægtefælles jobsøgning eller videre uddannelse** for eksempel via personaleafdelingens rekrutteringsansvarlige

7. Hjemrejse / forlængelse af ophold

Når kontrakten udløber/ansættelsen ophører, starter en sidste betydningsfuld fase i ansættelsesforløbet af en udenlandsk medarbejder. Denne sidste fase er vigtig for den udenlandske medarbejder – og ofte lige så vigtig for arbejdspladsen. Det gælder for eksempel, hvis arbejdspladsen ønsker at forlænge ansættelsen og evaluere integrationen, så indsatsen kan skærpes til næste gang. Dette kapitel beskriver gode råd og erfaringer fra casene omkring tre aspekter, som det er godt at være opmærksom på tidligt i ansættelsesforholdet:

- Forlængelse af ophold og ansættelse
- Praktisk hjælp ved hjemrejse
- De-briefing og evaluering af forløbet.

7.1. Forlængelse af ophold

I mange tilfælde vil der være et ønske om at beholde den udenlandske medarbejder i organisationen, når kontraktperioden udløber. Det handler om ikke at miste de værdifulde kompetencer og den viden, som er oparbejdet/investeret i medarbejderen siden rekrutteringen – og ikke mindst om at undgå en ny ressourcekrævende rekrutterings-, ansættelses-, og integrationsproces.

Der er en række forhold, som det er vigtigt at være opmærksom på:

- Ny kontrakt bør forhandles i god tid
- Skattefordel bortfalder efter 3 år
- Forlængelse af opholds- og arbejdstilladelse
- Særlige barrierer for permanent etablering i Danmark.

Forhandlinger om fornyelse af kontrakt eller permanent ansættelse – jo før jo bedre: Det kan være afgørende at indlede dialog med den udenlandske medarbejder om eventuel kontraktforlængelse på et tidligt tidspunkt. Den udenlandske medarbejder vil typisk begynde at planlægge sin hjemrejse – og ikke mindst videre jobsøgning – i god tid før kontraktudløb.

Udenlandske medarbejders grunde til at blive i Danmark efter expat-skattens ophør:

“Det bliver sværere og sværere at uproote sin familie, for hver gang man flytter, og børnene faldt let til i Danmark i skolen og med venner.”

“Efter at have boet nogle år i Danmark begynder man at forstå de høje skatter her. Man får faktisk noget igen for pengene. Det er vi ikke vant til. Vi vil gerne blive, selvom skatten stiger voldsomt, når expat fordelene ophører.”

Kilde: Interview med udenlandske medarbejdere i case virksomheder og forskningsinstitutioner, 2003.

Dertil kommer, at en udenlandsk medarbejder ofte vil være mere positiv over for at blive i landet, hvis tilbud om forlænget ansættelse kommer i god tid. Det har betydning for mere langsigtede dispositioner som at skaffe sig fast bolig, planlægge ægtefællens jobmuligheder m.v.

Bortfald af særligt gunstige beskatningsforhold efter 3 år:

Den særlige lave beskatningssats for udenlandske forskere og nøglemedarbejdere er maksimalt gældende i 3 år, hvorefter der overgås til almindelig beskatning. Forskellen på nettoindkomsten før og efter det tredje år vil derfor være stor og kan være en afgørende negativ faktor i en udenlandsk medarbejders overvejelser om at blive i Danmark. Det er nødvendigt at tale med medarbejderen herom og gøre opmærksom på, hvad man “får for pengene”. I nogle tilfælde kan det være en løsning for virksomheden at forlænge kontrakten med hel eller delvis kompensation for den skatteøgning, den udenlandske medarbejder pålægges, når skattefordelen bortfalder.

Når de 3 års særskat ophører

Hos *Lundbeck* er det fast politik, at udenlandske medarbejdere som udgangspunkt ikke skal kompenseres lønmæssigt for ophøret af 25 % skattefordelen efter de 3 år.

HR afdelingen gør derfor en del ud af, på et tidligt tidspunkt, at tage en samtale med de udenlandske medarbejdere. Dels for at gøre dem bevidste om det rimelige i, at de indkomstmæssigt kommer på niveau med deres danske kolleger. Desuden søger man også at synliggøre, hvilke velfærdsgoder man i Danmark får til gengæld for det høje skattniveau.

Kilde: Interview ved *Lundbeck A/S*, 2003

Nogle udenlandske medarbejdere ønsker at blive i Danmark, selvom 25% skatteordningen ophører. Hvis den udenlandske medarbejder har en ægtefælle med, som har fået job i Danmark i løbet af de tre første år, er det ofte den afgørende faktor for, at familien vælger at blive. Grunden til dette er både, at familien er blevet integreret i Danmark, og at familiens samlede indkomst er blevet stor nok til, at det ikke er et økonomisk problem, at 25% skatteordningen ophører.

Forlængelse af opholds og arbejdstilladelse: Opholds- og arbejdstilladelse gives normalt for højst 1 år ad gangen med mulighed for forlængelse. Tilladelsen gælder dog aldrig længere end ansættelseskontrakten. Ved forlængelse af kontrakten skal der derfor søges om forlængelse af opholds- og arbejdstilladelse. Undervisere, funktionærer i ledende stillinger og specialister har mulighed for at få forlængelse i højst fire år ad gangen. Der henvises til Udlændingestyrelsens hjemmeside for en nærmere beskrivelse af reglerne: www.udlst.dk.

Særlige barrierer for permanent etablering i Danmark: Der kan være problemer med at få godkendt uddannelsesmæssige eller faglige kvalifikationer, som eksempelvis permanent autorisation for læger. Der kan også være en uddannelsesmæssig distinktion af typen forsker/tekniker, som betyder, at den udenlandske medarbejder ikke har samme faglige status og løn, som vedkommende ville have i hjemlandet.

Der kan være andre typer barrierer som manglende tid til danskundervisning, og dermed vanskeliggjort og langsommelig integration, eller problemer for ægtefællen med at finde arbejde. Sådanne barrierer kan i nogle tilfælde blive dét, som afgør, om en permanent etablering i Danmark synes mulig. En indsats fra den danske virksomheds side vil være mest effektiv og mest værdifuld, jo tidligere den gøres.

7.2. Praktisk hjælp ved hjemrejse

Når beslutningen om, at den udenlandske medarbejder afslutter sin ansættelse i virksomheden er truffet, kommer en række praktiske og administrative forhold ind i billedet.

Af hensyn til virksomheden eller forskningsinstitutionens senere muligheder for at rekruttere i udlandet er det vigtigt, at den udenlandske medarbejder omtaler opholdet i Danmark positivt. Det er derfor en god idé at gøre noget for, at højtuddannede fra udlandet tænker tilbage på hele forløbet som positivt. Herudover skal virksomheden eller forskningsinstitutionen være opmærksom på, at der efterfølgende kan blive tale om et uformelt samarbejde, eventuelt etablering af et gensidigt nyttigt fagligt netværk.

Hjælp til praktiske administrative forhold: Det drejer sig primært om afvikling af diverse betalingsordninger, pension, skat og ferie, samt folkeregisterafmelding. Ofte vil den udenlandske medarbejder på dette tidspunkt være blevet vant til at håndtere administrative forhold i Danmark, kontakt til myndigheder m.v. Ikke desto mindre vil den udenlandske medarbejder være meget travlt optaget af de mange andre praktiske ting, der skal ordnes i løbet af kort tid (opsigelse af bolig, flytning, forberedelse af familie, bankforhold, afslutning af projekter på arbejdet m.m.), og der kan derfor let blive overset noget.

Det kan være hensigtsmæssigt for virksomheden at hjælpe med en afklaring af enkelte forhold. For eksempel vil uafklarede skattemæssige forhold kunne blive en byrde for virksomheden senere hen, hvis den tidligere ansatte befinder sig i et nyt land og måske er svær at komme i forbindelse med.

Afskedsgave og/eller reception: Virksomheden/forskningsinstitutionen kan vælge at holde en reception og/eller give den udenlandske medarbejder en gave med hjem, for eksempel en farvelpakke til børnene (se tekstboks).

Når den udenlandske medarbejder skal rejse – nogle af Borealis' indsatser

Flyttehjælp: Borealis' kontaktperson finder to flyttefirmaer, som de udenlandske medarbejdere kan vælge imellem, når de skal flytte hjem.

Udflytningsliste: Borealis' kontaktperson hjælper den udenlandske medarbejder med at afmelde alle abonnementer etc. ved at gennemgå en hel liste over standardkontrakter/aftaler, som skal opsiges.

Farvelpakke til børnene: For at give børnene et godt minde med fra Danmark, får de en rygsæk med farvelgaver. Den indeholder blandt andet H.C. Andersens eventyr på engelsk eller andet relevant sprog. Det øvrige indhold er lidt afhængigt af børnenes alder.

Kilde: Interview ved Borealis A/S, 2003

7.3. Evaluering og fortsat kontakt

For at blive bedre til at ansætte udenlandske medarbejdere er det vigtigt at evaluere de gennemførte forløb.

Evaluering: En evaluering af jobforløbet kan ske relativt enkelt gennem et interview – eller en afskedsamtale – hvor den udenlandske medarbejder besvarer en række spørgsmål om de forskellige faser og særlige udfordringer i ansættelsen. Der kan udarbejdes et standard-spørgeskema, så alle vigtige aspekter af forløbet dækkes (se tekstboks).

De-briefing samtale

Ved både *IT-Universitetet*, *Borealis* og *Novo Nordisk* gennemfører man rutinemæssigt en samtale med den udenlandske medarbejder, når ansættelsen ophører. Det gør man for at lære af gode og dårlige erfaringer ved forløbet og for løbende at evaluere, hvor god virksomheden er til at håndtere ansættelser af udenlandske medarbejdere.

I Novo Nordisks '*De-briefing questionnaire*' spørges den udenlandske medarbejder bl.a. om følgende:

- Lykkedes det dig at falde til (job og bolig m.v.)?
- Var du og din familie forberedt godt nok på den nye udfordring (kulturel træning, afstemning af forventninger)?
- Hvordan blev du modtaget i virksomheden?
- Hvor lang tid gik der, før du kunne fokusere din energi på arbejdsmæssige mål?
- Hvad kan gøres bedre af afdelingsledelsen og den centrale afdeling for International Compensations & Benefits?

Kilde: Interview ved IT-Universitetet, Borealis A/S og Novo Nordisk A/S, 2003

Fortsat kontakt: For nogle forskningsinstitutioner kan det være af stor værdi at bevare en tæt kontakt til den tidligere medarbejder, når denne har forladt institutionen. Især når der er tale om felter af specialviden med få eksperter på verdensplan, er det oplagt at sikre en fortsat udveksling af viden, til gavn for begge parter.

Den fortsatte kontakt kan eksempelvis søges bevaret ved at holde den tidligere medarbejder orienteret per mail om nye tiltag i virksomheden eller nye forskningsresultater og artikler.

Fortsat kontakt

Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse (GEUS) er meget opmærksomme på at holde kontakt til udenlandske medarbejdere efter endt ansættelse. For GEUS er det eksempelvis særligt værdifuldt at bevare kontakten til forskere, der har været involveret i feltarbejde på Grønland og har en unik dybdegående viden om et område. Den viden er umulig at registrere udtømmende i optegnelser, kort og databaser. Ved nye kortlægningsprojekter kan det derfor være uvurderligt at kunne kontakte tidligere forskningsmedarbejdere.

Kilde: Interview ved GEUS 2003

7.4. Gode råd ved ansættelsesperiodens ophør

I relation til ansættelsesforløbets ophør giver caseanalysen sammenfattende anledning til følgende anbefalinger:

- **Tidlige overvejelser om forlængelse af ansættelse** for at give udenlandsk medarbejder bedre muligheder for at træffe langsigtede dispositioner og for at undgå at miste en værdifuld medarbejder.
- **Hjælp til praktiske foranstaltninger ved hjemrejse** som afvikling af bolig, framelding ved diverse instanser og afklaring af skatteforhold. Det er med til at gøre hele forløbet til en positiv oplevelse og undgå, at virksomheden eller forskningsinstitutionen senere får ubehagelige overraskelser.
- **Evaluering af forløb** gennem de-briefing samtaler eller spørgeskema giver inspiration til konkrete forbedringspunkter.

Tjekliste

Denne tjekliste indeholder en række praktiske forhold, som det kan være vigtigt at huske i de forskellige faser. Listen er ikke udtømmende men er tænkt som inspiration og bør individualiseres og tilpasses den enkelte situation.

Tjeklisten er opbygget omkring de seks faser i ansættelsen. Nogle faser omfatter mere strategiske overvejelser, mens de praktiske forhold fylder mest i andre:

- *Rekruttering (synliggøre fordele ved virksomhed/Danmark, valg af rekrutteringskanaler m.m.)*
- *Ansættelse (planlægning af interview og besøgsrejse, informationsmateriale, kontrakt)*
- *Før ankomst (kontaktperson, opholdstilladelse, bolig, sprogundervisning, m.m.)*
- *Ankomst og introduktion (modtagelse, introduktionsforløb m.m.)*
- *Jobforløb (sociale arrangementer, opfølgende samtaler, forankring af viden m.m.)*
- *Hjemrejse/forlængelse af ansættelse (genforhandling af kontrakt, flytning, framelding ved diverse instanser m.m.).*

Der henvises desuden til Erhvervs- og boligstyrelsens tjekliste på www.workindenmark.dk der også indeholder detaljeret information om lovgivning vedrørende ansættelse af højtuddannede fra udlandet.

Tjekliste

Rekruttering	
	Beskrive/synliggøre hvad virksomheden/Danmark særligt har at tilbyde højtuddannede fra udlandet
	Identificering af relevante annonceringskanaler og faglige netværk
Ansættelse	
	Henvise kandidaten til www.workindenmark.dk tidligt i ansættelsesforløbet
	Planlægning af interview og besøgsrejse <ul style="list-style-type: none">• Evt. konkret faglig opgave• Interviewdeltagere• Invitere kandidat med/uden familie• Møde med kolleger
	Information om og rundvisning i virksomhed/forskningsinstitution
	Guided rundtur i lokalområde/Danmark
	Sociale arrangementer, f.eks. <ul style="list-style-type: none">• Afdelingsmiddage• Fredagsbar• Sociale aktiviteter, der inkluderer familie• Temadage/fester for udenlandske medarbejdere
	Informationsmateriale: <ul style="list-style-type: none">• Daginstitutioner• Det danske sundhedsvæsen• Fagforening/A-kasse• Ferielov• Fritidsaktiviteter og kulturelle tilbud• Indføring af bil og evt. ombytning af kørekort• Indføring af husdyr• Internationale skoler• Pension• Sygedagpenge/barsel• Uddannelsesinstitutioner• Virksomheden/forskningsinstitutionen• Links til relevante sites (se linkliste)
	Kontrakt (udover krav fra lov om ansættelsesbeviser): <ul style="list-style-type: none">• Antal hjemrejser pr. år betalt af virksomhed• Boligønsker• Lump sum til flytning• Pension• Refundering af udgifter ved hjemsendelse• Sprogkurser i fritid eller arbejdstid• Sygesikring de første 6 uger i Danmark• Særlige tillæg eller benefits

Tjekliste (fortsat)

Før ankomst

Udvælgelse af kontaktperson(er) på arbejdspladsen

Visum, opholds- og arbejdstilladelse

Bolig:

- Evt. skema udfyldt på forhånd med præferencer om størrelse, beliggenhed, pris
- Oprettelse af satellit TV og licens
- Oprettelse af telefonabonnement

Sygesikring i de første 6 uger af ophold

Sprogundervisning, evt. indskrivning på sprogkursus

Uddybende informationsmateriale om:

- Bog om Danmark: "Culture Shock Denmark"
- Daginstitutioner
- Det danske sundhedsvæsen
- Fagforening/A-kasse
- Ferielov
- Fritidsaktiviteter
- Henvisning til expat netværk m.m.
- Indføring af bil og evt. ombytning af kørekort
- Indføring af husdyr
- Internationale skoler
- Pension
- Sygedagpenge/barsel
- Uddannelsesinstitutioner
- Links til relevante sites (se linkliste)

Ankomst og introduktion

Afhentning i lufthavn og eskortering til bolig

Velkomstpakke i bolig:

- Dagligvarer til de første par dage
- Engelsk-dansk/dansk-engelsk ordbog
- Guidebog til lokalområde/Danmark
- Håndbog fra kommunen med oplysninger om lokalområde
- Information om offentlig transport i lokalområde
- Kraks kort/bykort

Introduktion til arbejdspladsen:

- Arbejdsrutiner og arbejdsgange
- Expat netværk på arbejdspladsen
- Introduktion til nøglemedarbejdere (evt. HR afdeling eller fast kontakt person, faglig coach og kolleger)

Tjekliste (fortsat)

Ankomst og introduktion (fortsat)

Praktisk administrativt arbejde og registrering ved offentlige myndigheder:

- Fagforening/A-kasse
- Indbo-, ansvars-, kasko- og ulykkesforsikringer
- Kontakt til skatterådgiver
- Licens og satellit TV
- Ombytning af kørekort og registrering af bil
- Oprettelse af bankkonto (find engelsktalende bankrådgiver)
- Registrering ved folkeregister, cpr-register, sygesikring
- Telefonabonnement
- Valg af læge og tandlæge

Introduktion til lokalområde:

- Apotek
- Bibliotek
- Børnehaver
- Expat klubber
- Internationale kirker/moskeer/synagoger m.v.
- Internationale skoler og andre uddannelsesinstitutioner
- Kulturliv (teater, dans, biograf, museer, koncerter m.v.)
- Offentlige transportmuligheder og parkering
- Posthus
- Restauranter
- Sportsklubber og andre fritidsaktiviteter
- Supermarkeder og andre indkøbsmuligheder samt åbningstider
- Sygehus

Jobforløb

Sociale arrangementer på arbejdspladsen, f.eks.:

- Afdelingsmiddage
- Fredagsbar
- Personaleforeningstiltag
- Sociale aktiviteter der inkluderer familier
- Temadage/fester for udenlandske medarbejdere

Sprogundervisning for videnarbejder og evt. for dennes familie

Opfølgende samtaler, ofte i den første måned og dernæst efter 3 måneder og igen efter 1 år evt. samtale om kontraktforlængelse

Sikre forankring af viden, f.eks. via

- Arbejde i grupper
- Arrangere efteruddannelse efter behov
- Artikler, faglige oplæg
- Logbog

Tjekliste (fortsat)

Jobforløb (fortsat)

Eventuel forlængelse af kontrakt:

- Antal hjemrejser pr. år betalt af virksomhed
- Evt. lønkompensation for ophør af expat-skat
- Forlængelse af evt. boligtilskud
- Fortsatte sprogkurser
- Særlige tillæg eller benefits

Hjemrejse/forlængelse af ophold

- Bestille rejser + evt. forsikring
- Bestille flytning
- Framelde folkeregister
- Framelde ambassade/konsulat
- Overførsel af sociale sikringsydelser (pension, arbejdsløshedsforsikring m.m.)
- Afregne feriepenge
- Afvikle bolig
- Få oplyst ny adresse/kontaktinformation

Links og referencer

Nedenfor er listet et udvalg af links med relevans for virksomheden eller institutionen, som ønsker at rekruttere en højtuddannet fra udlandet. Der er desuden et udvalg af diverse links, som tilbyder information og rådgivning for udlændinge i Danmark. Alle links er på engelsk eller giver en overordnet information på engelsk.

Listen med links er tænkt som et supplement til Erhvervs- og Boligstyrelsens informationsportal www.workindenmark.dk, hvor der findes information på engelsk rettet specifikt mod danske virksomheder, der ønsker at ansætte udlændinge, og til udlændinge som ønsker at søge arbejde i og flytte til Danmark. På denne hjemmeside findes også henvisninger til andre hjemmesider med information om børnepasning, institutioner, fritidsaktiviteter, råd om jobsøgning i Danmark m.m.

Nedenfor findes links om følgende emner:

- Rekruttering og ansættelse af udlændinge
- Information om Danmark til udenlandske medarbejder (på engelsk)
- Relocation
- Sprogundervisning
- Råd og vejledning for familier.

Rekruttering og ansættelse af udlændinge

www.erhvervsphd.dk (Om ErhvervsPhD ordningen, Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling – også på engelsk).

www.toldogskat.dk (om beskatning – herunder Øresundsguiden – også på engelsk).

www.udlst.dk (om visum, opholds- og arbejdstilladelse, jobkort-ordning m.v. - også på engelsk).

www.um.dk (Udenrigsministeriets hjemmeside, bl.a. med fortegnelse og links til danske ambassader og øvrige repræsentationer i udlandet – også på engelsk).

www.webofculture.com (internationale konsulenter i kulturelle forskelle, flerkulturel virksomhed mm. – på engelsk).

Information om Danmark til medarbejderen (på engelsk)

www.denmark.dk Udenrigsministeriets officielle hjemmeside om Danmark.

www.eures.dk (AF's internationale side om jobsøgning i Danmark, og fakta om at bo og arbejde i Danmark).

www.foreignhelp.dk (Danish Internet Expat Club, fakta om Danmark m.m.).

www.ibcww.dk (diverse information for udlændinge i København om jobs, services, skoler, arrangementer, relocation m.m.)

www.copcap.com (businessrelateret information om København, månedligt nyhedsbrev: "Copenhagen Business News", samt modul til sammenligning af Danmark med andre lande, på faktorer som leveomkostninger, livskvalitet, forurening m.m.).

www.lonelyplanet.com (lidt landespecifik information samt rejsebøger).

Relocation (på engelsk)

www.r-e-a.com (rådgivning om relocation, støtte til ægtefælles jobsøgning etc.).

www.the-impact-group.com (rådgivning om relocation, støtte til ægtefælles jobsøgning etc.).

www.livingabroad.com (kulturel træning on-line eller tilsendt).

www.transabroad.com (magasin om at tilpasse sig livet i andre lande).

Sprogundervisning

www.vidar.dk (om undervisning i Danmark og liste over alle sprogskoler i Danmark – også på engelsk).

Råd og vejledning for familier (på engelsk)

www.uvm.dk/verden/intschools.html (links til internationale skoler).

www.eures.dk (AF's internationale side om jobsøgning i Danmark, og generel information om at bo og arbejde i Danmark).

www.myfamily.com (skab egen hjemmeside og hold kontakt med familien).

www.expatsmoms.com (for expat familier med børn).

www.linkdenmark.com (netværk for engelsktalende kvinder bosiddende i Københavnsområdet – Ladies International Network København).

www.expatexpert.com (rådgivning og chat samt links for expat familier).

De 15 cases

I alt 10 virksomheder af forskellig størrelse og fra forskellige brancher samt 5 forskningsinstitutioner i Danmark har medvirket i undersøgelsen. Oxford Research A/S har gennemført interview med relevante HR-medarbejdere, udenlandske medarbejdere, kolleger til de udenlandske medarbejdere samt evt. medfølgende ægtefæller og andre centrale aktører i relation til hver enkelt case.

Der skal rettes en varm tak til de deltagende virksomheder og forskningsinstitutioner, og ikke mindst de enkelte personer, der har bidraget til rapporten med gode erfaringer, inspiration og metoder samt stor interesse og imødekommenhed.

De 15 virksomheder og forskningsinstitutioner, der har bidraget med deres viden og erfaring vedrørende rekruttering og ansættelse af højtuddannede fra udlandet er følgende:

Borealis A/S

Borealis A/S er en international koncern med 5100 ansatte på verdensplan. Hovedsædet ligger i Kongens Lyngby og har i 2003 ca. 80 ansatte fordelt på 14 nationaliteter. Over halvdelen af de ansatte i Danmark er udlændinge.

Virksomheden udvikler og producerer miljøvenlige ployolefiner – plasttråmateriale. Borealis kunder er plastproducenter, der forarbejder disse plastråvarer til tusindvis af produkter inden for Fødevareemballage, husholdningsartikler, komponenter til biler og fly, gas- og vandrør, elektriske kabler og meget andet.

Virksomheden rekrutterer tre typer vidensarbejdere fra udlandet:

- *Trainees:* Unge nyuddannede medarbejdere, som hentes fra hele verden.
- *Eksperter:* Intern rekruttering fra datterselskaber. Det er en del af arbejdskulturen på Borealis, at man udsendes i perioder til andre lande.
- *Eksternt rekrutterede:* De stillinger, som ikke kan besættes ved intern rokering mellem Borealis datterselskaber eller kan findes i DK, rekrutteres fra hele verden.

Website: www.borealisgroup.com

Center for Proteom Analyse

Center for Proteom Analyse er et forskningsinstitut på Syddansk Universitet; men beliggende i Forskerparken i Odense. Centeret har ca. 30 ansatte, hvoraf halvdelen er udlændinge. Centeret er finanslovsfinansieret for to stillingers vedkommende, resten af midlerne søges eksternt.

På Centret forskes i proteomer. Proteom analyse er en metode til at kortlægge og identificere proteinerne i de celler, den menneskelige organisme er opbygget af.

Der er 9 forskellige nationaliteter på arbejdspladsen. Der rekrutteres mange vidensarbejdere fra udlandet, da centret er det ene blandt kun to forskningsinstitutioner, der forsker i dette specifikke område. Der kan derfor ikke findes relevante specialister i DK.

De udenlandske vidensarbejdere ansættes hovedsageligt som PhD-stipendiater og i andre forskerstillinger; men i de senere år er der også blevet ansat udenlandske medarbejdere i specielle laborantstillinger.

Website: www.sdu.dk/nat/cpa

Chr. Hansen A/S

Chr. Hansen A/S har datterselskaber i 24 lande og 2.500 ansatte på verdensplan(2002). En stor del af Chr. Hansens forskning er placeret i Danmark, hvor også hovedkvarteret ligger placeret. Virksomheden har 160 vidensarbejdere i Danmark og heraf er ca. 20 udenlandske.

Chr. Hansen er en af verdens førende leverandører af naturlige ingredienser til fødevarerindustrien.

Virksomheden rekrutterer overordnet tre typer vidensarbejdere fra udlandet:

- *Ekstern rekruttering:* Der er ofte tale om rekruttering af specialister som ikke findes i Danmark. Selve rekrutteringen foregår gennem udenlandske rekrutteringsfirmaer eller ved brug af det netværk som Chr. Hansen har i branchen.
- *Indstationering:* Den største del af udenlandske medarbejdere er blevet rekrutteret internt fra Chr. Hansens datterselskaber over hele verden. Chr. Hansen ligger stor vægt på, at medarbejderne har muligheden for at blive udsendt til andre lande.
- *Normal rekruttering:* Chr. Hansen har en række udenlandske vidensarbejdere, som søger stillinger i virksomheden på lige vilkår med danske ansøgere.

Website: www.chr-hansen.com

Danmarks Jordbrugsforskning i Foulum

Danmarks Jordbrugsforskning (DJF) er en sektorforskningsinstitution under Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri. DJF har et årligt budget på ca. 540 mio. kr. Med ca. 1000 medarbejdere, heraf ca. 375 videnskabelige, er DJF Danmarks største sektorforskningsinstitution.

3-5% af DJFs videnskabelige personale er rekrutteret i udlandet – fra mange forskellige lande.

DJF er opdelt i 15 afdelinger og er geografisk lokaliseret på hhv. Sjælland, Fyn, og i Jylland.

Best practice undersøgelsen vedrører Forskningscenter Foulum ved Viborg.

Hvorvidt en stilling også slås op internationalt afhænger af stillings-typen. Der er formelle krav om, at forskningsprofessorater skal opslås internationalt. Internationale stillingsopslag benyttes desuden for at opnå større udvalg af kvalificerede ansøgere samt for at rekruttere kompetencer, der ikke findes i Danmark.

Website: www.agrsci.dk

Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse (GEUS)

Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelse (GEUS) har ca. 300 fastansatte medarbejdere, heraf et videnskabeligt personale på ca. 200. GEUS henter 30-40% af sin finansiering gennem eksterne forskningsmidler, kommercielle midler og EU. De resterende 60-70% kommer fra finansloven.

Institutionen har omkring 20 udenlandske videnarbejdere ansat. Udlændinge ansættes i tidsbegrænsede forskerstillinger/projektforskerstillinger, af tre-seks års varighed eller i tidsubegrænsede seniorforskerstillinger.

Best practice undersøgelsen vedrører Afdelingen for Geologisk Kortlægning.

Website: www.geus.dk

Danfoss A/S

Danfoss A/S har 53 fabrikker, 95 salgsselskaber i mere end 100 forskellige lande.

Koncernen har 17.000 medarbejdere, heraf 6.000 i Danmark. Danfoss producerer bl.a. køleautomatik, industriautomatik, varmeautomatik, transmissionsteknik, analyser, vandventiler og hydraulik.

Danfoss A/S rekrutterer overordnet tre typer videnarbejdere fra udlandet:

- *Eksternt rekrutterede:* Videnarbejdere der rekrutteres uden forudgående kendskab til Danfoss og Danmark. Denne type medarbejdere rekrutteres typisk i situationer, hvor Danfoss står og mangler en specialist, der ikke kan findes i Danmark. I de tilfælde sætter Danfoss annoncer i relevante fagtidsskrifter og laver opslag på deres interne web.
- *Indstationerede:* Hentes til Danfoss i Danmark fra koncernens datterselskaber rundt omkring i verden. Indstationering er et led i Danfoss' uddannelse af koncernmedarbejdere og tillige en vigtig intern imagefaktor.
- *Turnuskandidater:* Danfoss har et toårigt Postgraduate Rotational Programme, der giver nyuddannede ingeniører og økonomer mulighed for at få et flerfacetteret indblik i Danfoss-koncernen på relativt kort tid. Turnusordningen har en bevidst politik om, at vis procentdel af turnuskandidaterne skal komme fra udlandet. I øjeblikket er 30-50% af turnuskandidaterne rekrutteret uden for Danmark.

Website: www.danfoss.dk

Forskningscenter Risø

Forskningscenter Risø beskæftiger ca. 780 ansatte, og af disse er omkring 100 udlændinge. Der er stor udskiftning af udenlandske videnarbejdere.

Risø er en sektorforskningsinstitution, som udfører natur- og teknisk-videnskabelig forskning.

Risø har et internationalt forskningsmiljø og er afhængig af udenlandske videnarbejders ekspertise for at sikre forskning på højt niveau.

Risø rekrutterer fire typer medarbejdere fra udlandet:

- Forskere: Er typisk ansat 2-3 år.
- Ph.d'er: Treårig stilling.
- Gæsteforskere: Ansættes typisk i kortere perioder, for eksempel i et halvt år.
- Specialestudierende, praktikanter m.v.

Website: www.risoe.dk

Fredericia Sygehus

Fredericia Sygehus er et offentligt sygehus under Vejle Amt med i alt 600 ansatte.

Baggrunden for at rekruttere og ansætte polske speciallæger på Fredericia Sygehus var, at Vejle Amt havde problemer med at få besat specifikke speciallægestillinger. Derfor har amtet siden 2002 kørt et specielt projekt med rekruttering af speciallæger i Polen. Indsatsen har fungeret som en praktisk løsning på to problemer: Lægemangel og lønpres. Forud for igangsætning af projektet havde Vejle Amt annonceret de ledige stillinger i både ind- og udland uden resultat. Amtet har siden 2002 rekrutteret og ansat i alt 18 speciallæger fra Polen, heraf to på Fredericia Sygehus, som udgør den konkrete case i denne rapport.

Website: www.fredericiasygehus.dk

Grundfos

Grundfos er en af verdens førende producenter af centrifugalpumper og vandsystemer til industrien, til kunstvanding, til varme og rensning af spildevand samt dosering. Grundfos-koncernen har over 11.000 ansatte på verdensplan, heraf ca. 4.500 i Danmark.

Grundfos ansætter både højtuddannede fra udlandet via intern rekruttering blandt koncernens udenlandske datterselskaber. Og virksomheden rekrutterer via opslag af ledige stillinger internationalt i trykte og elektroniske medier.

Grundfos i Danmark har ca. 20 ind- og udstationeringssager om året, og virksomheden har i øjeblikket ansat 10-15 udenlandske videnarbejdere.

Website: www.grundfos.com

Haldor Topsøe A/S

Haldor Topsøe A/S er en dansk virksomhed, hvis hovedkvarter ligger i Lyngby ved København. Der er 800 medarbejdere i hovedkontoret i Lyngby og 600 i produktionsafdelingen i Frederikssund.

Virksomheden har specialiseret sig i heterogen katalyse, produktion af katalysatorer og design af anlæg baseret på katalytiske processer, især til den kemiske og petrokemiske industri, energisektoren og raffinaderier. Firmaets årsomsætning er på ca. 2 milliard kroner, hvoraf ca. 95% kommer fra eksport. De ca. 1.600 medarbejdere er fordelt på hovedkontoret og forskningslaboratorierne i Lyngby, datterselskaber i Houston, Moskva, New Delhi, Beijing og Tokyo samt på produktionsanlæg i Frederikssund og Houston.

Virksomheden rekrutterer udenlandske specialister inden for forskning, udvikling og avanceret teknologi. Haldor Topsøe har for tiden 30 udenlandske vidensarbejdere ansat.

Website: www.topsoe.dk

IT-Universitetet i København

IT-Universitetet i København (ITU) blev grundlagt i 2003, men bygger på IT-højskolen, som grundlagdes i 1999. ITU har i dag ca. 300 medarbejdere, hvoraf ca. 20 er udenlandske vidensarbejdere. ITU er en selvstændig forskningsinstitution i København.

De 20 udenlandske medarbejdere er ansat som enten ph.d'ere (3 eller 4 årige), adjunkter, lektorer eller professorer. De udenlandske medarbejdere er ansat efter reglerne om stillingsstruktur for videnskabeligt personale med forsknings- og undervisningsopgaver m.fl. under Forskningsministeriet.

ITU rekrutterer også i udlandet for at få de mest kvalificerede medarbejdere til deres stillinger.

Website: www.itu.dk

Lundbeck A/S

Lundbeck A/S har på verdensplan ca. 5.500 ansatte og datterselskaber i 43 lande. Hovedkontoret er placeret i Valby ved København med 2000 ansatte. Heraf er ca. 65 udenlandske medarbejdere.

Lundbeck er en international farmaceutisk virksomhed, som beskæftiger sig med forskning, udvikling, produktion, markedsføring og salg af lægemidler til behandling af psykiske og neurologiske sygdomme.

Lundbeck ansætter primært udenlandske videnarbejdere via ekstern rekruttering. Selve rekrutteringen sker gennem internationale opslag, kontakter, stillingsannoncer, der lægges ved messer, kontakter gennem "netværk" eller udenlandske rekrutteringsfirmaer.

Der er ofte tale om rekruttering af specialister som ikke findes i Danmark, og derfor er Lundbeck nødt til at hente dem fra udlandet. Det er specialister inden for et meget snævert område, og derfor har videnarbejderne ofte allerede kendskab til Lundbeck før selve ansættelsesprocessen. Lundbeck sælger først og fremmest sig selv på, at der bliver forsket på et meget højt niveau.

Website: www.lundbeck.com

Novo Nordisk A/S

Novo Nordisk A/S har på verdensplan godt 18.600 ansatte heraf godt 12.000 i Danmark.

Virksomheden beskæftiger sig med produktion, salg og markedsføring af lægemidler i og til hele verden, samt uddannelse af behandlere. Novo Nordisk er ledende i verden inden for diabetesforskning. Virksomheden har afdelinger i 68 lande på verdensplan og produktionsenheder i 7 lande.

Aktuelt har Novo Nordisk 105 udenlandske specialister/videnarbejdere ansat. Hovedformålet med at ansætte specialister er internationalisering.

Virksomhedens rekruttering af udenlandske specialister kan overordnet opdeles i følgende to typer:

- *Internt rekrutterede*: Intern rekruttering fra Novo Nordisk datterselskaber.
- *Eksternt rekrutterede*: Eksternt rekrutterede kommer enten til Danmark som specialister med lav expat-skat eller bliver ansat på samme vilkår som danske medarbejdere.

Website: www.novonordisk.dk

PBI Dansensor A/S

PBI Dansensor A/S har 100 medarbejdere på verdensplan, heraf 70 i Danmark. Virksomheden har en FoU-afdeling med 12 forskningsmedarbejdere.

Virksomheden producerer og sælger apparater og applikationsteknologier til proces- og kvalitetsstyring i fødevarerindustrier, metalindustrier, elektronikindustrier, bryggerier og softdrinkindustrier.

PBI-Dansensor (PBI) har rekrutteret og ansat en udenlandsk forsker via ErhvervsPhD-ordningen.

Baggrunden for denne ansættelse var, at virksomheden havde brug for en højt specialiseret viden inden for et sensorområde, som ikke findes i Danmark, til at videreføre deres udviklingsplaner. I samarbejde med Roskilde Universitetscenter vurderede virksomheden, at erhvervsforskerordningen ville være en relevant mulighed, og at PBI kunne leve op til kravene om at fungere som værtsvirksomhed for en PhD-studerende.

Website: www.pbi-dansensor.dk

Rohde og Schwarz Technology Center

Rohde & Schwarz Technology Center er et dansk datterselskab til det tyske moderselskab Rohde & Schwarz.

Virksomheden ligger i Pandrup i Nordjylland og udvikler test- og måleudstyr til radiokommunikationsudstyr.

Rohde & Schwarz Technology Center har 38 medarbejdere i Danmark, heriblandt én udenlandsk videnarbejder, som virksomheden for nyligt har ansat. Den udenlandske specialist er blevet rekrutteret i Indien, fordi virksomheden ikke kunne finde en dansk specialist inden for det pågældende fagområde. Derudover har Rohde & Schwarz Technology Center haft studerende fra udlandet.

Website: www.rohdeschwarz.dk

November 2003
ISBN 87-91143-94-2

Erhvervs- og Boligstyrelsen
Dahlerups Pakhus
Langelinie Allé 17
2100 København Ø

Publikationen kan bestilles på
Tel. 3546 6666
Fax 3546 6001
www.ebst.dk