

Modtagelse og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft i danske virksomheder

- EN ANALYSE AF PRAKSIS OG BEHOV BLANDT VIRKSOMHEDER
GODKENDT TIL FAST-TRACK ORDNINGEN



Indhold

Hovedkonklusioner	3
Baggrund	4
Formål med undersøgelse	4
Undersøgelsens datagrundlag	4
kort om fast-track ordningen	5
International rekruttering er voksende og har høj prioritet	7
Strategier og procedurer for god modtagelse og fastholdelse	8
Modtagelse	8
Fastholdelse	9
Praksiserfaringer og konkrete indsatser	11
Brug af ekstern support	11
Velkomstforløb og modtageguide	12
Mentorordninger	12
Netværksaktiviteter	13
Familieunderstøttende indsatser	14
Danskundervisning	16
Udfordringer og barrierer for fastholdelse af udenlandske medarbejdere	18
Udfordringer med kontakten til myndigheder	18
Særlige udfordringer for familier	19
Sociale, kulturelle og sproglige barrierer	20
Virksomhedernes efterspørgsel på information og tilbud	22

Potentialer for at styrke integration af udenlandsk arbejdskraft24

Hovedkonklusioner

- Virksomhederne prioriterer tiltrækning og fastholdelse af højtuddannet, udenlandsk arbejdskraft højt, og de fleste har formuleret strategier for området eller påtænker at gøre det.
- Praksis hos virksomhederne er dog sjældent kendetegnet ved faste procedurer eller klare mål for modtagelse og fastholdelse af udenlandske medarbejdere.
- Modtagelse består oftest af administrative opgaver og kompliceret papirarbejde. Fastholdelse nedprioriteres i det daglige til trods for, at mange virksomheder fremhæver det som et vigtigt indsatsområde.
- En god modtagelse vurderes at hænge sammen med fastholdelse af en medarbejder, men virksomhederne oplever, at der ikke er tilstrækkelige ressourcer eller viden om området til rådighed.
- De tilbud, redskaber og indsatser, som benyttes af de enkelte virksomheder, er sjældent baseret på viden om, hvad der virker, og der følges ikke systematisk op på effekten af dem.
- Det kræver væsentligt mere at sikre god integration af en udenlandsk medarbejder, hvis denne medbringer ægtefælle og børn.
- Der mangler et overblik over lettilgængelig information til nyankomne i Danmark.
- Arbejdssproget i mange virksomheder er engelsk, men danskkundskaber har en betydning for medarbejdernes trivsel. Dansk er nøglen til at blive socialt integreret i virksomheden og begå sig i hverdagssituationer.
- Netværk er et afgørende element for at udenlandske medarbejdere og deres familier falder til i virksomheden og Danmark, men det opleves ofte som uoverkommeligt for virksomhederne at facilitere socialt netværk.

Baggrund

Dansk økonomi er i vækst, og ledigheden falder fortsat. Flere og flere virksomheder melder om udfordringer med at rekruttere et tilstrækkeligt antal kvalificerede medarbejdere. Inden for en række brancher ser virksomhederne derfor i stigende grad til udlandet i deres søgen efter nye medarbejdere.

Når de udenlandske arbejdstagere lander på danske arbejdspladser og i det danske samfund, kræver det ofte en indsats af virksomhederne, for at integrationen bliver vellykket. I modsat fald kan det resultere i hjemrejse og et stort tab af ressourcer.

Der er derfor behov for viden om, hvordan virksomheder arbejder med modtagelse og fastholdelse af udenlandske medarbejdere, og hvilke udfordringer og behov de som arbejdsgivere oplever i den forbindelse.

FORMÅL MED UNDERSØGELSE

Med det formål at skabe større klarhed over praksis og danne grundlag for at videreudvikle services og støtte til virksomheder, har Københavns Sprogcenter bedt Foreningen Nydansker udføre en undersøgelse af danske virksomheders modtagelse og fastholdelse af højtuddannet udenlandsk arbejdskraft.

Undersøgelsen koncentrerer sig om virksomhedens praksis *efter* den rette medarbejder er fundet. Det vil sige, at fokus er rettet mod, hvordan medarbejderen bliver modtaget og søgt fastholdt på arbejdspladsen. Fokus er primært på højt kvalificeret og –specialiseret arbejdskraft, da det er i de tilfælde, at virksomheden investerer mest i nye kollegaer og derfor her, at virksomheden har mest at tabe i form af spildte ressourcer, hvis medarbejdere ikke bliver fastholdt.

UNDERSØGELSENS DATAGRUNDLAG

Den følgende analyse baserer sig dels på en surveyundersøgelse blandt store danske virksomheder og dels kvalitative interview med relevante repræsentanter fra udvalgte virksomheder. På baggrund af fortrolig data vil alle virksomheder optræde anonymt i denne rapport.

Konkret er rapporten udarbejdet på baggrund af 20 survey-besvarelser fra en række store danske virksomheder med en godkendelse til fast-track behandling af arbejdstilladelser (se mere herom nedenfor).

Virksomheder der har deltaget i surveyundersøgelsen er følgende:

- Accenture A/S
- Alfa Laval Copenhagen

- BC Hospitality Group
- Better Collective
- BK Medical
- Capital Four Management Fondsmæglerselskab A/S
- Danmarks Tekniske Universitet
- Danske Bank A/S
- Dantec Dynamics A/S
- DS Norden A/S
- Energi Danmark A/S
- Grundfos A/S
- IO Interactive
- J. Lauritzen
- KPMG
- Københavns Universitet
- Momondo
- Novozymes A/S
- Rambøll
- ReD Associates

Herudover er der udført seks kvalitative interview fordelt på forskellige brancher og med relevante repræsentanter fra de virksomheder, som har deltaget i surveyet. Interviewene er udført som kvalitative interview med fokus på at nuancere og uddybe surveybesvarelser og tilvejebringe viden om de løbende overvejelser og prioriteringer angående modtagelse og fastholdelse af højtuddannede udenlandske medarbejdere.

Virksomheder der har deltaget i interview er følgende:

- Better Collective
- BC Hospitality Group
- Danske Bank A/S
- Grundfos A/S
- Novozymes A/S
- Rambøll

KORT OM FAST-TRACK ORDNINGEN

De virksomheder, der er repræsenteret i undersøgelsen, benytter alle den såkaldte 'fast-track' ordning. Den er blandt andet kendetegnet ved følgende:

- Virksomheden skal opfylde en række krav for at få en certificering til fast-track ordningen, der tildeles af Styrelsen for International Rekruttering og Integration (SIRI)
- Ordningen skal sikre, at udenlandske medarbejdere hurtigt kan ansættes, og opholds- samt arbejdstilladelser kan klares parallelt med ansættelsen

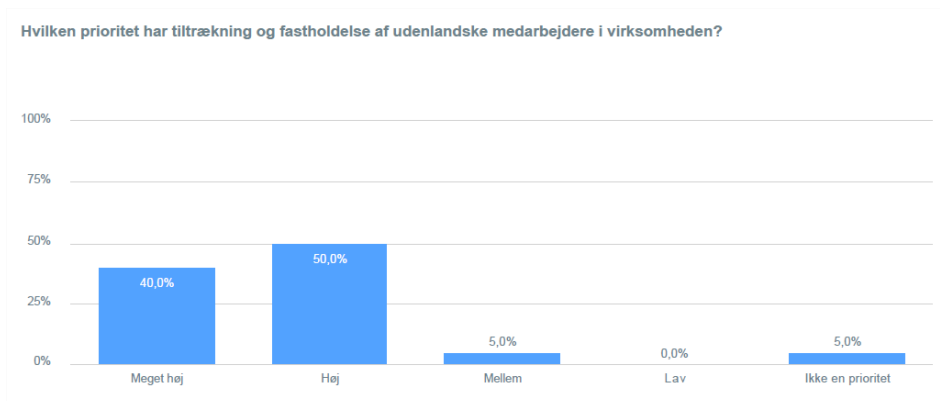
- I 2016 gav SIRI 1.735 opholdstilladelser på baggrund af fast-track ordningen, mens der i 2017 blev givet 2.249.
- Med fast-track ordningen kan den udenlandske medarbejder arbejde skiftevis i Danmark og i udlandet

Kilde: www.nyidanmark.dk

International rekruttering er voksende og har høj prioritet

Interviewundersøgelsen afspejler, at virksomhederne enstemmigt giver udtryk for, at det er vigtigt for dem at tiltrække og fastholde udenlandsk arbejdskraft. Et forhold surveyundersøgelsen også bakker op om. Således angiver de deltagende virksomheder langt overvejende, at tiltrækning og fastholdelse af udenlandske medarbejdere er et højt prioriteret fokusområde. 90 % af virksomhederne har angivet, at området har 'meget høj' (40 %) eller 'høj' (50 %) prioritet.

I tråd hermed angiver 65 %, at de forventer at have flere udenlandske medarbejdere om ét år, mens 35 % forventer at have samme antal udenlandske medarbejdere om ét år. Ingen af de adspurgte forventer, at antallet af udenlandske medarbejdere vil falde i løbet af det kommende år.



Den klare prioritering af området bekræftes i de foretagne interview. Flere virksomheder omtaler vigtigheden af at have de rette kompetencer til at matche virksomhedens vækst- og udviklingsmuligheder. Samtidig opererer en stor del af virksomhederne på et globalt marked og/eller har behov for meget specifikke kompetencer, hvorfor det giver god mening at udvide rekrutteringen til at se ud over Danmarks grænser. En virksomhed fortæller om sin tilgang til rekrutteringsopgaven:

”Vi er knap 6 millioner mennesker i Danmark, så det er begrænset hvor mange, der passer til det, vi mangler og som ovenikøbet er ledige, når vi har behov for dem. Der er mange om buddet, når det gælder kvalificeret arbejdskraft, så vi kan ikke afgrænse os til kun at kigge i Danmark; vi skal kigge i hele verden, når vi skal ansætte.”

Strategier og procedurer for god modtagelse og fastholdelse

Den vigtighed, som den udenlandske arbejdskraft tilskrives af virksomhederne, afspejler sig kun delvist i klare strategier for, hvordan de bliver modtaget og forsøgt fastholdt.

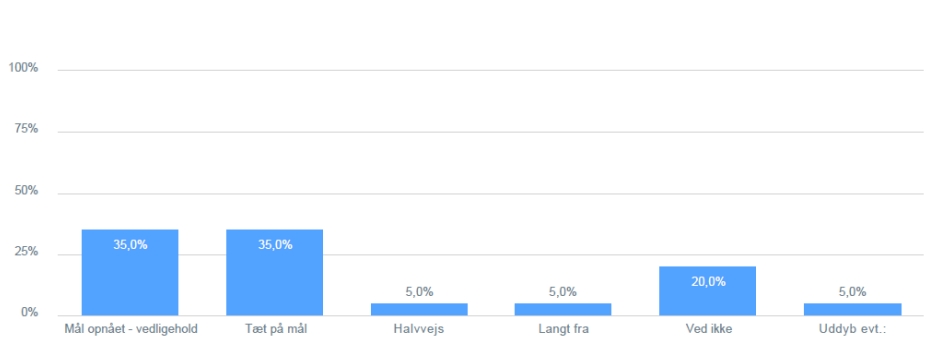
Dette kommer til udtryk ved, at kun omkring halvdelen (55 %) af de deltagende virksomheder har en strategi for modtagelse af udenlandske medarbejdere, og endnu færre (30 %) har en strategi for fastholdelse. Samtidig indikerer både survey- og interviewundersøgelse, at området er i bevægelse, idet en del virksomheder aktuelt er i gang med at formulere strategier og etablere procedurer på området.

De udførte interview understreger, at der blandt virksomhederne er forskellige holdninger til, om det er vigtigt at have en strategi for området. Særligt de største virksomheder anser det for afgørende, at der arbejdes struktureret med modtagelse og fastholdelse og lægger derfor vægt på en strategi for denne indsats. Andre virksomheder ser det som mindre vigtigt, fordi de oplever, at virksomhedskulturen er global, og at når papirarbejdet er på plads, så sker integrationen på arbejdspladsen og i Danmark af sig selv.

MODTAGELSE

Af surveyen fremgår det klart, at virksomhederne primært har fokus på modtagelsesprocedurer og kun i mindre grad på fastholdelse. Eksempelvis angiver 68 % i surveyundersøgelsen, at de aktuelt har konkrete procedurer for *modtagelse* af udenlandske medarbejdere. Yderligere angiver 35 %, at virksomheden er i mål med at etablere disse procedurer, mens 35 % er tæt på mål. En stor andel (20 %) har svaret 'ved ikke' til dette spørgsmål, hvilket både kan indikere en vis mangel på overblik over praksis og uklarhed om behovet for sådanne procedurer.

Hvor langt er I nået i forhold til at etablere de nødvendige modtagelsesprocedurer?



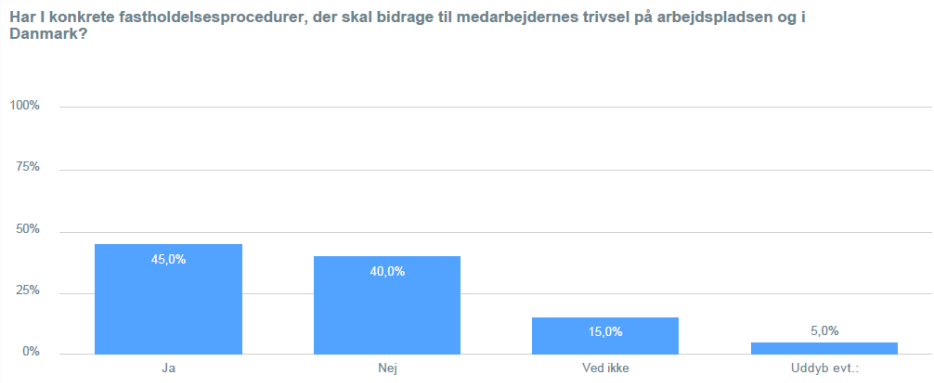
De kvalitative interview viser bredden i virksomhedernes praksis. Enkelte virksomheder arbejder meget struktureret med at hjælpe nye medarbejdere til Danmark, få dem etableret på arbejdspladsen og integreret med kollegerne. En enkelt virksomhed har sågar sat beløb på udgiften til denne proces og er fuldt bevidst om behovet for denne investering. Pågældende virksomhed involverer sig i en række opgaver relateret til, at den nyankomne medarbejder og medfølgende familie kommer på plads. Det gælder fx i forhold til bolig, bankkonto, skole, daginstitution med mere. Dog erkender virksomheden også, at når først papirarbejdet er på plads, tager virksomheden ikke længere det samme ansvar, men henviser i stedet til ekstern hjælp så som International House i Københavns Kommune.

At prioriteringen er rettet mod modtagelsesproceduren kommer ligeledes til udtryk hos en anden virksomhed, der forklarer, at de engagerer sig i modtagelsen. Samtidig erkender de, at de ikke har faste procedurer, og at modtagelsen foretages ad hoc i den enkelte afdeling. Samme virksomhed udtrykker dog et ønske om, at modtagelsen standardiseres på tværs af virksomheden.

Endelig ser vi eksempler på virksomheder, som nok har procedurer for selve ansættelsen og det ekstra papirarbejde, der er relateret til opholdstilladelse og fast-track ordningen, men som derefter anvender præcis de samme modtagelsesprocedurer for udenlandske som for danske medarbejdere. Således spiller de ingen rolle i forhold til hverken bolig, læge, bank eller andre forhold, som ikke har direkte relation til jobbet.

FASTHOLDELSE

Som det fremgår af figuren nedenfor har knap halvdelen af virksomhederne (45 %) angivet, at de har konkrete procedurer for *fastholdelse* af udenlandske medarbejdere. I forhold til disse procedurer er 21 % angiveligt i mål med etableringen, 21 % er tæt på mål, 26 % er enten 'halvvejs' eller 'langt fra mål', mens det for resten er uafklaret.



Tallene indikerer, at virksomhederne fortsat har en opgave med at udarbejde og etablere fastholdelsesprocedurer foran sig. I de foretagne interview giver nogle virksomheder udtryk for, at de ser en klar fastholdelsesopgave, som arbejdspladsen har en tydelig interesse i at tage alvorligt. Eksempelvis siger en virksomhedsrepræsentant:

”Vi er en global virksomhed med mere end 14.000 medarbejdere. Vi kan ikke tillade os at sige: Velkommen til Danmark, her har du en kontrakt og så ellers ’good luck my friend’. Det får vi intet ud af. Så får vi en medarbejder til landet, som ikke bliver integreret på den private front: familie, skole, bankkonto og alle de andre praktikaliteter. Nej, vi er nødt til at supportere medarbejderen og se det som en investering.”

Som citatet viser, er denne virksomhed klar over, at en fastholdelsesprocedure er afgørende for, om en medarbejder bliver i Danmark. En anden virksomhed medgiver, at udenlandske medarbejdere kan opleve udfordringer med at falde til på arbejdspladsen og i landet, men afviser, at det er virksomhedens opgave at løse disse.

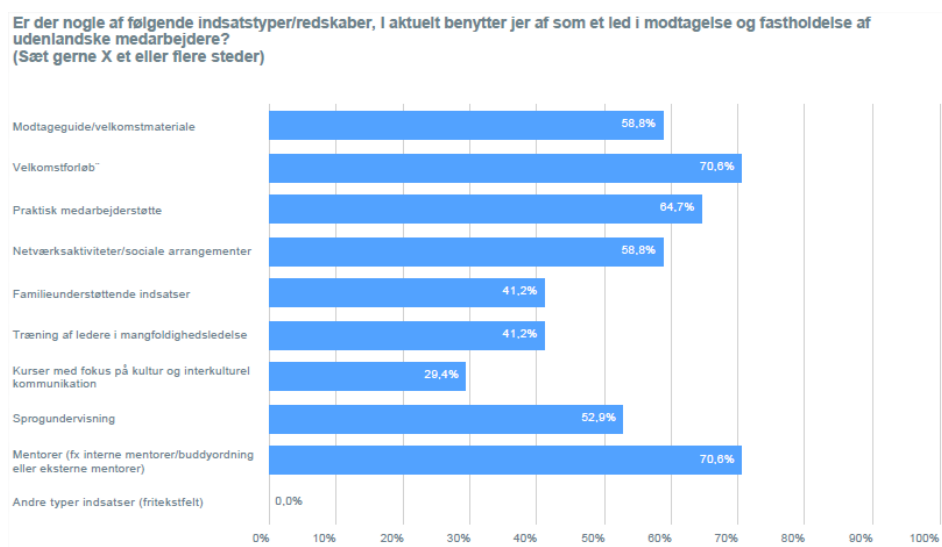
Ud fra interview udtrykker de fleste virksomheder, at de prioriterer modtagelse højere end fastholdelse, hvilket også kommer til udtryk i følgende citat:

”Vi har alt for lidt fokus på fastholdelse og gør det ikke godt nok. Vi bruger rigtige mange ressourcer på modtagelse af medarbejderne, men når der er gået 3-4 måneder, så falder det. Vi har lige haft statistikker på det og vi mister så mange penge og ressourcer, for vi investerer så meget og så giver vi for tidligt slip. Vi mangler at besvare spørgsmålet: hvad skal der til for at fastholde en medarbejder?”

Endelig er der virksomheder, som oplever, at den sociale integration sker af sig selv, fordi virksomheden har en ung og global kultur, og hvor høj vækst betyder, at der altid er mange nye kolleger, og alle derfor er indstillede på og motiverede for at tage godt imod den næste nye kollega.

Praksiserfaringer og konkrete indsatser

Undersøgelsen viser, at virksomhederne benytter sig af en række forskellige redskaber i arbejdet med modtagelse og fastholdelse af udenlandske medarbejdere. Først og fremmest indikerer surveybesvarelsene, at de konkrete indsatser primært er fokuseret på modtagelse. De mest anvendte indsatser/redskaber er således 'velkomstforløb' (71 %), 'praktisk medarbejderstøtte' (65 %), mentorordninger (70 %) og 'modtageguide' (59 %) samt netværksaktiviteter (59 %). Sprogundervisning optræder som den 6. mest anvendte indsats med 53 %.



BRUG AF EKSTERN SUPPORT

Resultater af både survey og interview giver indtryk af, at en stor andel af virksomhederne i et eller flere tilfælde har gjort brug af eksterne leverandører i relation til indsatser med fokus på modtagelse og fastholdelse af udenlandske medarbejdere. Det er dog svært at se et tydeligt mønster i dels, hvilke opgaver leverandørerne løser og dels, virksomhedernes kriterier ved valg af leverandør. Der er således grundlag for en mere indgående undersøgelse af disse forhold.

Nærværende undersøgelser giver indikationer på, at de eksterne leverandører hyres ind ad hoc, især når virksomhederne er i tidsnød eller mangler overblik over tilbud og services i det offentlige. Ingen af virksomhederne giver udtryk for at være systematiske eller kvalitetsbevidste i deres udvælgelse af leverandør. Det kommer eksempelvis til udtryk i et interview, hvor en repræsentant fra en større virksomhed siger:

”Det er ’Sprogbrugen’ og kommuner, der varetager sprogundervisning her i virksomheden. Det er ikke nødvendigvis fordi, det er dem, der er de bedste, men det er bare lige dem, vi har aftaler med.”

VELKOMSTFORLØB OG MODTAGEGUIDE

I forbindelse med modtagelsesprocedure for udenlandske medarbejdere er virksomhederne blevet spurgt, om de benytter sig af velkomstforløb eller en modtageguide. Her angiver 71 % af virksomhederne, at de benytter sig af velkomstforløb som led i modtagelsen af udenlandske medarbejdere, og 59 % benytter sig af en modtageguide.

Velkomstforløb omfatter typisk en fast procedure for, hvordan den nye, udenlandske medarbejder introduceres til virksomheden, arbejdsopgaverne og sine nærmeste kollegaer. Derudover kan det indeholde støtte til at falde til i Danmark, herunder information om sundhedsvæsenet, hjælp til oprettelse af bankkonto, henvisning til relevant sprogundervisning og lignende.

En modtageguide indeholder samme emner som velkomstforløbet, men er en anvisning typisk til den nærmeste leder, som står for at levere den anbefalede støtte. En virksomhed, som har deltaget i interview fortæller, at de oplever variationer i, hvor mange ressourcer den enkelte afdeling afsætter til dette og udtrykker ønske om mere standardiserede procedurer:

”Vi vil gerne være mere konsistente og sikre, at vi har den samme modtagelsesprocedure hver gang i stedet for at lade det være op til den enkelte afdeling, om de vil betale for det.”

Nogle virksomheder oplever, at det er tilstrækkeligt at benytte samme velkomstprocedure for nye udenlandske medarbejdere som for nye danske medarbejdere, hvorved velkomsten begrænser sig til at omhandle arbejdspladsen, jobbet og kollegerne.

MENTORORDNINGER

I surveyundersøgelsen er virksomhederne ligeledes blevet spurgt ind til, om de benytter sig af mentorordninger som led i en modtagelsesprocedure. Her har 70 % af deltagerne angivet, at de benytter sig af mentorordninger for nye, udenlandske medarbejdere. Endvidere fremgår det, at der er tale om interne mentorordninger (100 %), mens 9 % angiver at de også benytter sig af ordninger med eksterne mentorer. Kun 25 % af de virksomheder, som benytter mentorer, bekræfter at mentorerne er uddannet til opgaven.

Flertallet af de virksomheder, som har deltaget i interview, har også aktuelt interne mentorordninger, som udenlandske medarbejdere tilbydes deltagelse i. Ordningerne består typisk i, at den nye, udenlandske medarbejder matches med en dansk/erfaren kollega, som får til opgave at introducere virksomheden og det sociale fællesskab blandt kollegerne.

Disse virksomheder anser mentorordningerne som værdifulde i forhold til at sikre social integration på arbejdspladsen. Ingen af de adspurgte følger dog systematisk op på mentorforløbene eller dokumenterer effekten af mentorordningen. Som oftest foregår forløbene på frivillig basis, eventuelt med nogle anvisninger eller tjeklister fra HR, men uden yderligere indblanding eller krav til indhold og opfølgning fra virksomhedens side.

En enkelt virksomhed har haft stor succes med at matche nye, udenlandske medarbejdere specifikt med en dansk kollega, som kendte til vedkommendes hjemland. Men til trods for stor tilfredshed med ordningen, er den nedlagt igen:

"Da jeg startede i virksomheden, gjorde vi det, at vi matchede en ny udenlandsk medarbejder med en kollega, der havde været udstationeret og derfor havde noget viden om det pågældende land. Det kan ikke lade sig gøre mere, for det er et alt for stort pillearbejde, men det var sindssygt godt."

Medarbejderen indikerer i ovenstående citat, at det er en god investering og givende for samarbejdet at sikre en god mentorordning med målrettede match, men at virksomheden ikke har tid og ressourcer til at varetage opgaven på egen hånd.

NETVÆRKSÅKTIVITETER

I undersøgelsen angiver 59 % af virksomhederne, at de benytter sig af netværksaktiviteter/sociale arrangementer som led i fastholdelsen af udenlandske medarbejdere. Der er udbredt enighed blandt virksomhederne om, at netværk er afgørende for de udenlandske medarbejders trivsel. Samtidig er der meget forskellige oplevelser af, hvad dette kræver, og i hvor høj grad virksomheden skal spille en aktiv rolle i den sammenhæng.

I en virksomhed med en ung medarbejderstab, er der en oplevelse af, at det sociale fællesskab gennemsyrrer hele arbejdspladskulturen, og at de udenlandske medarbejdere derfor har begrænset behov for at få et netværk uden for virksomheden:

"Meget kultur og sociale ting er båret videre af andre gennem virksomheden. Vi har en super aktiv personaleforening, hvor det kun er udenlandske medarbejdere, der sidder i bestyrelsen. De udenlandske medarbejdere har dermed overtaget de der meget danske ting, fx fredagsbar og træningsklubber. De får meget et netværk her på virksomheden og kan centrere deres hverdag omkring virksomheden."

En anden virksomhed oplever omvendt, at de udenlandske medarbejdere ikke kan få tilstrækkelige sociale relationer via arbejdspladsen, og derfor henviser de medarbejderne til kommunale tilbud samt frivillige foreninger for at sikre, at de danner et netværk:

”Netværk kan vi ikke levere. Det er vi nødt til at sørge for, at de får et andet sted, for det er et problem, hvis de ikke får et netværk.”

Virksomhederne ser således vigtigheden i at have netværksaktiviteter og eksempelvis ordninger med mentorer som et led i processen med at fastholde medarbejdere, men ikke alle oplever at have mulighed for selv at varetage denne opgave.

FAMILIEUNDERSTØTTENDE INDSATSER

41 % af virksomhederne angiver i surveybesvarelsenerne, at de benytter sig af familieunderstøttende indsatser for udenlandske medarbejdere som et led i en fastholdelsesindsats.

Interviewene giver et klart indtryk af, at der er stor forskel på integrationsudfordringerne afhængigt af, hvor den udenlandske medarbejder er i livet, hvilket land vedkommende kommer fra, og om der medbringes ægtefælle samt børn til Danmark.

Hvis de udenlandske medarbejdere i virksomheden er unge og endnu ikke har etableret familie, så er der ikke i samme udstrækning behov for, at virksomheden understøtter den sociale integration i virksomheden og i Danmark generelt. En virksomhed fortæller:

”Mange af vores ansatte er startet som studerende, som fx har været på udveksling på CBS. Derfor har de boet her i forvejen og behøver ikke så meget hjælp, da de allerede har en tilknytning til Danmark og et stort netværk, der kan hjælpe. Vores ansatte er unge og størstedelen har ikke stiftet familie, så de kan centrere meget af deres liv og sociale aktiviteter i virksomheden.”

Det generelle billede, der tegnes er, at der er stort behov for at understøtte trivslen hos medarbejdere medmedfølgende familie – netop fordi det ikke handler om én medarbejder, men om en hel familie, som skal etablere en hverdag i et nyt land:

”Der er en tendens til, at man fokuserer på den enkelte medarbejder og integration af individet. Men som virksomhed vinder vi rigtig meget, hvis vi ser på det som en helhed – altså familien, ægtefællen, børnene.”

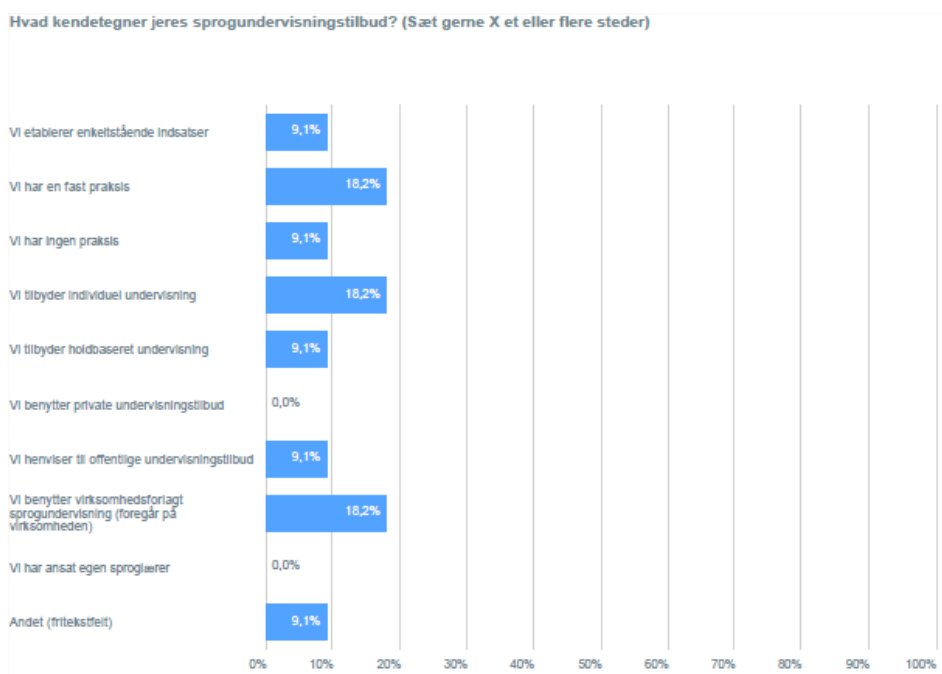
En virksomhed har gode erfaringer med at understøtte integrationen af udenlandske medarbejders familier ved at matche dem med danske kolleger og deres familier i et såkaldt 'venskabsfamilieprojekt'. Det har givet familierne nogle vigtige kontaktflader

med det danske samfund og været meget populært. Men det har også været en ressourcekrævende indsats for virksomheden, som derfor ikke længere har det tilbud. Denne virksomhed giver udtryk for, at et eksternt tilbud med lignende netværk for familier ville være kærkomment.

En anden virksomhed har sat rammen for et netværk for ægtefæller, et 'spousenetværk', som overvejende administreres frivilligt af ægtefællerne selv.

DANSKUNDERVISNING

Der er 65 % af virksomhederne, der angiver at have benyttet sig af tilbud om danskundervisning inden for det seneste år. I figuren nedenfor fremgår det, at 18 % har en fast praksis for sprogundervisning, mens 9 % angiver, at sprogundervisningstilbud typisk er etableret som enkeltstående indsatser, 9 % har ingen praksis og 9 % henviser til offentlige tilbud. Ingen af de adspurgte har angivet, at de benytter private undervisningstilbud.



Af de adspurgte, som svarer nej til at have benyttet sprogundervisning (29 %), svarer 50 % at de har overvejet at gøre det i fremtiden. Der synes at være en vis betalingsvillighed, idet 83 % svarer 'ja' eller 'måske' til, at de er villige til at betale for sprogundervisning. 46 % efterspørger mere information om mulighederne for sprogundervisning. Flere angiver i fritekstfelter, at de oplever det som en udfordring, at den offentlige danskuddannelse ikke længere er gratis for målgruppen af selvforsørgede udlændinge.

Samtidig har 31 % af virksomhedsrespondenterne angivet, at sprogbarrierer er en udfordring for virksomhedens brug af udenlandsk arbejdskraft.

De virksomheder, som har deltaget i interview, fortæller alle, at arbejds sproget i virksomheden eller i de relevante afdelinger er engelsk. Samtidig er flertallet enige om, at dansk dog ikke er uden betydning. Kun virksomheden med den meget unge medarbej-

derstab ser ikke behov for danskundskaber. Alle andre oplever, at manglende danskundskaber er en barriere for de udenlandske medarbejderes trivsel, fordi det hæmmer dem i forhold til at danne sociale relationer og få hverdagslivet på sporet.

En virksomhed siger eksempelvis: *”Dér hvor barrieren til den sociale integration er, det er ved sproget.”* I lighed hermed fortæller en anden virksomhed, at dansk har betydning for den sociale integration – både på arbejdspladsen og i fritiden:

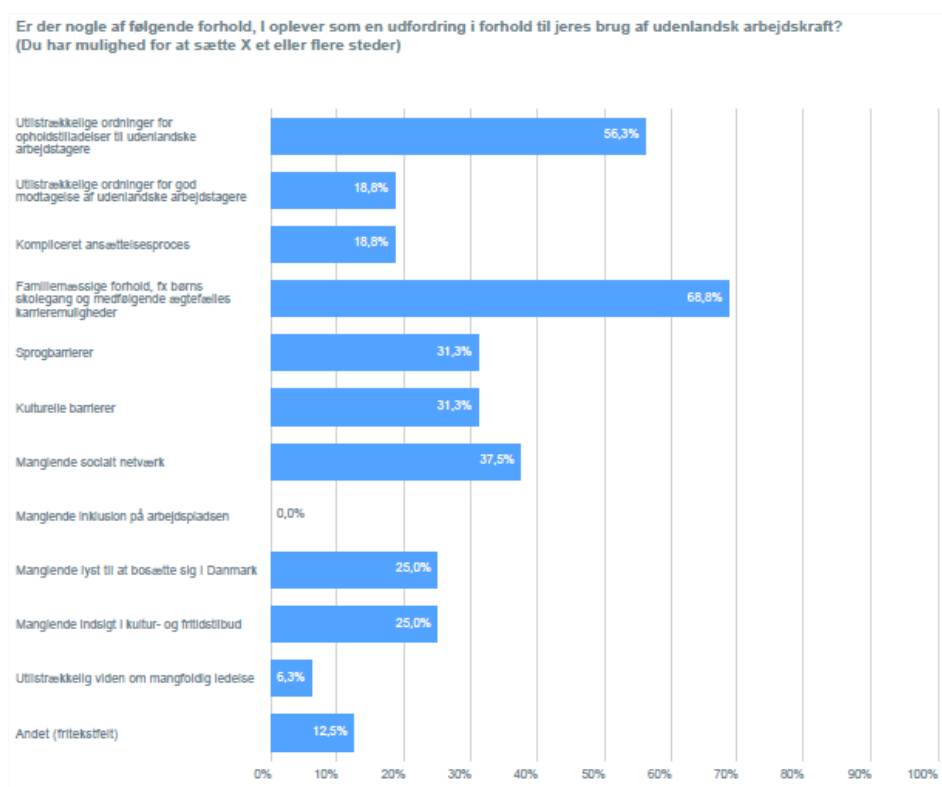
”Vi oplever stadig problemer i forhold til det sproglige. Det kan være svært at begå sig ude i det offentlige, hvis man ikke kan en lille smule dansk. Der er behov for hverdagsdansk for at kunne begå sig i hverdagen, og det gør det lidt lettere, når du sidder ved bordet nede i kantinen. Det er vigtigt at kunne nok dansk.”

Der er lidt forskel på virksomhedernes holdninger til, hvorvidt det er virksomhedens opgave at tilbyde medarbejderne den nødvendige danskundervisning. Nogen ser det som helt basalt, at virksomheden stiller danskundervisning til rådighed, mens én af virksomhederne mener, at det er den enkeltes eget ansvar at tillære sig de sprogkompetencer, vedkommende har brug for.

En virksomhed oplever, at der er behov for, at de udenlandske medarbejdere, som også har opgaver uden for København, kan dansk: *”I byer som Vejle, Horsens, Fredericia og Aalborg, der taler man ikke engelsk. Det gør de heller ikke i de statslige institutioner. Der oplever vi, at det er fint nok, hvis vi stiller med en udlænding – så længe vedkommende kan tale dansk.”*

Udfordringer og barrierer for fastholdelse af udenlandske medarbejdere

De væsentligste udfordringer i forhold til ansættelse af udenlandsk arbejdskraft fremgår af nedenstående figur, hvor 'familiemæssige forhold' (69 %) og 'utilstrækkelige ordninger for opholdstilladelser' (56 %) er anført som de mest centrale udfordringer. Desuden har 38 % angivet manglende socialt netværk som en barriere, og både sproglige og kulturelle barrierer fremhæves af 31 %.



UDFORDRINGER MED KONTAKTEN TIL MYNDIGHEDER

Alle virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, benytter sig af fast-track ordningen i forbindelse med ansættelse af udenlandske medarbejdere fra lande uden for EU. Igen gennem interview er der flere virksomheder, der kommenterer på ordningen og giver udtryk for, at muligheden for hurtig sagsbehandling værdsættes, men at de samtidig oplever, at ordningen er forbundet med et stort papirarbejde for virksomheden. Derudover bliver der givet udtryk for, at når først papirarbejdet er ordnet, hvilket virksomhederne

går meget op i for ikke at ryge af fast-track listen, så bliver virksomheden overladt til sig selv vedrørende håndteringen af den udenlandske medarbejder.

En virksomhed siger: *”Fast-track er ikke velfungerende. Det synes jeg ikke, at vi har ordentlig styr på. Vi har et system, som tænker indvandrere som flygtninge og ikke som migrantarbejdere, så der er stadigvæk nogle udfordringer.”*

I lighed hermed har en virksomhed angivet i surveyundersøgelsen, at den primære udfordring, deres udenlandske medarbejdere oplever, relaterer sig til kontakten med myndighederne:

”Vi arbejder aktivt med diversitet på alle niveauer i vores firma og er stolte over, at vi pt har over 50 nationaliteter, som vil bo og arbejde i Danmark. Der hvor de bliver trætte er, når de møder myndighederne, når man flytter til DK.”

To udfordringer, som nævnes gentagne gange, er besvær med at oprette en bankkonto til lønudbetaling og problemer med at finde boliger. En virksomhed skriver i surveybesvarelsen:

”Udfordringerne ligger ikke internt, men derimod eksternt i form af modtagelse fra myndigheder, pengeinstitutter, housing osv. Det er en administrativ tung og bøvlet proces at flytte til DK; både at finde bolig, oprette sig hos skat, kommunen og så videre. Men også bare det at finde en bank, der er villige til at hjælpe med at oprette en bankkonto.”

SÆRLIGE UDFORDRINGER FOR FAMILIER

Interviewene giver tydeligt indtryk af, at integrationen af en udenlandsk medarbejder kræver væsentlig mere af virksomheden og går oftere galt, når medarbejderen medbringer ægtefælle og børn til Danmark. En virksomhed beskriver det således:

”Det handler ikke om, hvilken stilling du skal besætte, det er på sin vis ligegyldigt, om du er direktør eller ej. Det er den familiemæssige situation, der afgør kompleksiteten af integrationen i landet.”

Virksomhederne oplever, at når de ansætter yngre udenlandske medarbejdere uden familie, er de oftest ret selvkørende i forhold til at finde bolig og få styr på det praktiske omkring flytningen til Danmark. Det kommer især til udtryk i en mindre virksomhed med en lav gennemsnitsalder, hvor de fleste medarbejdere er udenlandske. Her fremgår det, at de ansatte i høj grad bruger hinandens netværk til eksempelvis at finde bolig frem for at inddrage eksterne instanser. Dog gør virksomheden opmærksom på, at hvis de bliver større i fremtiden, er der en fordel i at skelne mellem det private og professionelle forhold, samt at der kan blive behov for ekstern hjælp, hvis der er medfølgende

ægtefæller og børn.

Når modtagelse og fastholdelse kompliceres af medfølgende familier, skyldes det, at familier naturligvis har flere og andre behov end en enlig. Det er vanskeligere at finde boliger til familier, idet de har behov for mere plads, og fordi boligens beliggenhed skal afstemmes med børnenes skoler og institutioner. Derudover betoner virksomhederne særligt to udfordringer i forhold til at hjælpe familierne til rette: job til ægtefællen og skoler til børnene.

Det kan være vanskeligt især for mindre virksomheder at spille en aktiv rolle i at skaffe et job til den medfølgende ægtefælle. Der findes flere spousenetværk, som kan øge ægtefællens trivsel, men som ikke løser problemet med at finde relevant beskæftigelse.

En enkelt, større virksomhed fortæller i interview, at de har en ordning med International Community og Dual Career Network, der sørger for at de medfølgende ægtefæller bliver etableret i et socialt netværk og kan deltage i events med fokus på jobsøgning.

En anden virksomhed påpeger, at de er interesserede i en lignende løsning, hvor netværksdannelse med fordel kunne være på tværs af virksomheder, så det kan skabe muligheder for, at medfølgende ægtefæller også kan skabe et netværk og komme i arbejde.

Flere virksomheder giver udtryk for, at udbuddet af internationale skoler er lille, og at disse skoler er meget dyre. Hvis en udenlandsk medarbejder sætter sine børn i en dansk folkeskole, risikerer de at blive placeret i en modtageklasse for børn af flygtninge.

Endelig er der udfordringer med familiernes generelle trivsel, som ofte hænger sammen med at de mangler et socialt netværk i Danmark.

SOCIALE, KULTURELLE OG SPROGLIGE BARRIERER

En af virksomhederne, der indgår i interview, påpeger at de udenlandske medarbejdere har udfordringer i forhold til at skabe et netværk i Danmark. Virksomheden siger, at dette blandt andet skyldes en kulturel barriere, da danskere generelt er meget lukkede. Derudover bliver det pointeret, at netværksdannelse med danskere ofte bliver en udfordring, når de udenlandske medarbejdere kun har begrænsede danskfærdigheder. På baggrund af disse udfordringer bliver virksomheden nødt til at henvise til eksterne instanser, eksempelvis International House eller Apparent Global. For den pågældende virksomhed er det op til den enkelte leder, om der kan betales for kulturelle tilbud fra Apparent Global, da det går ud over det planlagte budget for en ny, udenlandsk medarbejder.

En anden virksomhed siger følgende om kultur og vigtigheden af netværk:

”Netværk er vigtig i forhold integrationen, da det handler meget om beskæftigelse og hvis du ikke kommer i gang med et eller andet, så er der mange, der ikke klarer sig godt. Vores kultur i Danmark er, at vi definerer os ud fra det vi gør og det er et succesparametre for integration i Danmark.”

Yderligere uddybes at særligt den sociale integration i virksomheden er vigtig og her har sprog også en vigtig betydning:

”Det mest værdifulde er den sociale integration i virksomheden og en løftestang der sikrer, at man spiser frokost, ser de rigtige mennesker, kommer ind i et fællesskab, men der hvor barrieren til den sociale integration er, det er ved sproget.”

En tredje virksomhed bakker op om, at sociale relationer og kollegaskab er vigtigt for virksomheden og den udenlandske medarbejder: *”Især det første halve år er kollegaskab vigtigt. Når vi har en samtale med den nye medarbejder, om hvad der har været vigtigt, så er de blevet overrasket over, at de har kunne skabe relationer på arbejdspladsen.”*

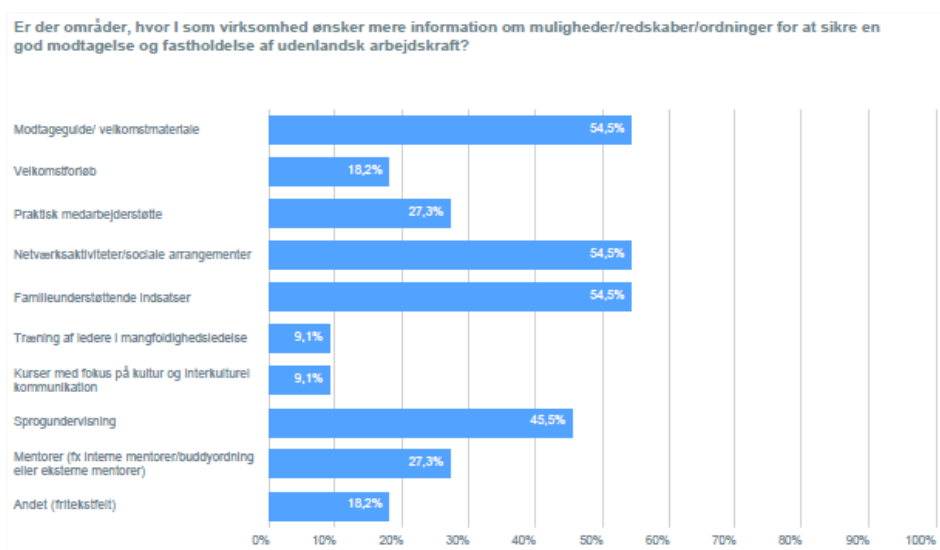
Samme virksomhed pointerer, at de sociale relationer er meget vigtige, da det netop er dem, der gør, at medarbejderen bliver rodfæstet i virksomheden:

”Det er vigtigt ikke kun at fokusere på det faglige men også at fokusere på det sociale, ens team og derigennem så får de en tilknytning til arbejdsmarkedet. For så får du tillid og så har du måske en større villighed til at forstå og modtage læring. Det er også vigtigt for os, at relationerne er funderet på baggrund af virksomheden og ikke udelukkende på baggrund af etnisk herkomst, for hvis der så er en, der siger op, så risikerer vi at miste alle med samme etnicitet.”

Denne virksomhed udtrykker, at for at blive en del af virksomheden, er det meget vigtigt, at de nye medarbejdere lærer dansk og engelsk og får indblik i dansk kultur. Her fremhæves at særligt den danske arbejdskultur er vigtig at lære om, blandt andet i forhold til hvordan man håndterer konflikter.

Virksomhedernes efterspørgsel på information og tilbud

Af deltagerne i surveyundersøgelsen, fremgår det, at 55 % efterspørger mere informationsmateriale/bidrag til modtageguide, ligesom 55 % efterspørger viden om netværksaktiviteter, sociale arrangementer samt familieunderstøttende indsatser. Der er 46 %, der efterspørger mere viden om sprogundervisning og relevante tilbud på dette, og 27 % efterspørger information relateret til henholdsvis praktisk medarbejderstøtte og mentorordninger. Der synes ikke at være efterspørgsel på hverken træning i mangfoldighedsledelse eller på kurser i interkulturel kommunikation.



I interview har flere virksomheder givet udtryk for, at de efterspørger en bedre platform, hvor informationsmateriale om at være ny i Danmark er samlet, og som virksomheden kan henvise udenlandske medarbejdere til. De fleste oplever, at det er en jungle at finde rundt i de forskellige myndigheder og aktørers informationsportaler. Der findes masser af godt materiale, men det er ikke samlet og kan derfor være uoverskueligt at finde frem til.

Flere giver udtryk for, at International House i København er en god partner, som kan hjælpe de nyankomne med meget, men at der er behov for i endnu højere grad at samle services og information til udlændinge i Danmark. En virksomhed anfører eksempelvis:

”Danmark bør have en mere konkret og praktisk tilgang til at modtage udlændinge og

deres familier. International House klarer meget, men ikke alt. Et samlet sted, hvor man kan få skattepersonnummer, registrere sig, få skattekort, bankkonto, rådgivning om sprog og kulturundervisning, samt skoler. Og netværk for udlændinge og familier. Vi er mange virksomheder, som køber sådanne ydelser hos eksterne parter.”

Virksomhederne betoner, at informationsmateriale og guides skal have en høj kvalitet og komme fra en troværdig afsender – fortrinsvis en offentlig instans – før virksomhederne vil tage det i anvendelse. Flere virksomheder har gennem interview udtrykt at en simpel app med videoklip, information og eksterne links kunne være en god løsning på udfordringen og kunne formidles til den udenlandske medarbejder allerede inden ankomsten til Danmark.

Derudover efterspørges netværksaktiviteter for ægtefæller og familier, da det er disse indsatser, som virksomhederne finder mest ressourcekrævende, og som derfor oftest bliver nedprioriteret.

Potentialer for at styrke integration af udenlandsk arbejdskraft

Virksomhederne italesætter vigtigheden af tiltrækning af udenlandsk arbejdskraft og angiver, at området har høj prioritet.

Flere af virksomhederne har etableret strategier og procedurer for modtagelse og i et vist omfang også for fastholdelse. På tværs af virksomhederne er det dog svært at se et tydeligt mønster i, hvad der indbefattes i disse strategier. De færreste har formuleret klare mål for indsatsen eller benytter sig af veldokumenterede metoder til at sikre optimale processer for udenlandske medarbejdere.

En del af virksomhederne synes at være i begyndelsen af arbejdet med at etablere procedurer for modtagelse og fastholdelse. Flere oplever, at de fortsat har et stykke vej at gå. Området er således i bevægelse, og netop nu synes der at være en udvikling mod stadigt større anerkendelse af behovet for at investere i udenlandske medarbejders integration.

Samtidig med at fokus er entydigt, udtrykker en del virksomheder dog usikkerhed om, hvordan de i praksis opgraderer indsatsen, samt om hvorvidt de har den nødvendige viden og ressourcer til at gøre det.

Usikkerheden kommer blandt andet til udtryk ved, at ingen af de adspurgte virksomheder følger op på effekten af sine procedurer eller baserer dem på systematisk viden om de udenlandske medarbejders behov. Flere håndterer modtagelse og især fastholdelse ad hoc og udtrykker ønske om at etablere mere konsistente fremgangsmåder.

De procedurer og konkrete indsatser, som virksomhederne har, fokuserer overvejende på modtagelse og i langt mindre grad på fastholdelse. Modtagelsesprocedurer har primært fokus på papirarbejde, support til praktiske udfordringer og generel introduktion til arbejdspladsen og jobbet.

Kun et fåtal af virksomhederne har faste procedurer for fastholdelse. Størstedelen af de adspurgte betoner vigtigheden af at understøtte fastholdelse og 'den bløde integration', men flere medgiver, at de ikke har tilstrækkeligt med procedurer og indsatser, der har til formål at styrke fastholdelsen. De fleste virksomheder er klar over, at der potentielt er et stort tab af ressourcer forbundet med at fastholdelse ikke prioriteres. Derfor efterspørger flere eksternt support til dette område.

Undersøgelsen peger på, at omfanget af integrationsopgaven for arbejdspladsen i høj grad afhænger af medarbejderens familiesituation. Er der tale om en enlig – typisk ung – medarbejder, er der kun et begrænset behov for, at virksomheden understøtter etableringen i Danmark. Omvendt kan det kræve en omfattende indsats af virksomheden at ansætte en udenlandsk medarbejder med ægtefælle og børn. Særligt bolig, mentorordninger, netværksaktiviteter, job til ægtefællen samt skoler fremhæves som ressourcekrævende opgaver.

De fleste virksomheder har tilkøbt ydelser fra eksterne aktører til forskellige opgaver og af varierende omfang, men de synes ikke at være særligt fokuserede eller kvalitetsbevidste i deres valg af udbydere og tilbud.

Afsluttende kan det opsummeres, at alle virksomheder prioriterer modtagelse og fastholdelse af udenlandske medarbejdere. Alle har gjort sig nogle erfaringer og forsøger sig med konkret støtte og tilbud til medarbejderne. Men til trods for, at der er enighed om vigtigheden af området, synes procedurer og metoder at være sporadiske og effekterne udokumenterede. Der synes at være et klart potentiale for i højere grad at understøtte virksomhedernes praksis i håndteringen af udenlandske ansatte – til gavn for de udenlandske arbejdstagere, virksomhederne og dansk samfundsøkonomi.

OPLAGTE INDSATSOMRÅDER

På baggrund af undersøgelsen kan vi pege på en række konkrete udviklingsmuligheder, som vi med afsæt i Foreningen Nydanskere erfaring med området vurderer vil kunne styrke modtagelsen og fastholdelsen af udenlandske medarbejdere:

- Virksomheder med samme grundvilkår træffer meget forskellige beslutninger på området, og indsatser er i flere tilfælde mere præget af vilkårlighed end af klare strategiske valg og velovervejede procedurer. Virksomhederne vil have gavn af at kunne læne sig op af **en supportstruktur baseret på faglig ekspertise og andre virksomheders erfaringer, når de formulerer strategier og etablerer procedurer på området.**
- Virksomhederne efterspørger **et kvalitetssikret informationsprodukt, der kan understøtte deres modtagelses- og fastholdelsesstrategier.** Et produkt der under ét sted samler relevant viden og indgange til de mange websider og myndigheder, der kan kontaktes, når en medarbejder påbegynder et arbejde og liv i Danmark.
- Alle virksomheder engagerer sig i onboarding af de nye medarbejdere, og opgaverne er enslydende uanset branche. På netop dette område vil det derfor være enkelt at supportere virksomhederne ved fx at **udpege faste elementer, som bør indgå i en vellykket onboardingproces.**

- Der mangler dokumenteret viden om, hvad der mere præcist er efterspørgsel på blandt de udenlandske medarbejdere og deres familier. En nærmere **undersøgelse af målgruppens ønsker, behov og erfaringer** kan være værdifuld for det videre arbejde med at styrke fastholdelsen.
- Effekten af de udbredte interne mentorordninger kan øges betydeligt, hvis der dels tilbydes **uddannelse af mentorerne forud for forløbene og dels tilbydes opfølgning og støtte undervejs i mentorforløbene**.
- Virksomhederne kan ikke længere henvise til et offentligt tilbud om gratis danskundervisning. Det betyder, at arbejdsgiverne i langt højere grad skal engagere sig i dette, hvis de vil modvirke sproglige barrierer. Derfor har det relevans at tilbyde **klar information om mulighederne for målrettet og effektiv danskundervisning**.
- Det forekommer oplagt at tilbyde **støtte til udenlandske familier på tværs af virksomheder**, da opgaven af flere bliver italesat som uoverkommelig for den enkelte organisation. Jobsøgningsstøtte til medfølgende ægtefæller, venskabsfamilier og ægtefællenetværk er blandt de efterspurgte tilbud.