



GUIDE TIL VIRKSOMHEDER, DER VIL FASTHOLDE HØJTUDDANNEDE, UDENLANDSKE MEDARBEJDERE

MINISTERIET FOR FLYGTNINGE
INDVANDRERE OG INTEGRATION



Danske virksomheder har brug for udenlandsk arbejdskraft. Men det er dyrt at rekruttere udenlandske medarbejdere – og derfor afgørende, at de falder godt til i virksomheden og i lokalsamfundet.

Overvejer din virksomhed at rekruttere medarbejdere fra udlandet, eller har I allerede udenlandske medarbejdere ansat? Denne guide giver forslag til, hvad man som virksomhed kan gøre for at øge udbyttet af at rekruttere udenlandske medarbejdere, så de ikke forlader virksomheden og Danmark tidligere end forventet. Guiden bygger på en række virksomheders gode erfaringer med at fastholde udenlandske medarbejdere og deres familier. Guiden består af fire trin eller faser i et ansættelsesforløb for udenlandske medarbejdere; før den udenlandske medarbejder ankommer, når medarbejderen ankommer, mens medarbejderen er i virksomheden, og når medarbejderen forlader virksomheden.

Trin 1: Før den udenlandske medarbejder ankommer

Skab en virksomhedskultur hvor udenlandske medarbejdere fremhæves som en styrke

Der er brug for udenlandske medarbejdere

Større virksomheder med en international profil har tradition for at byde udenlandske medarbejdere velkommen som en naturlig del af virksomheden. I Novo Nordisk har man rekrutteret udenlandske medarbejdere i mange år, og det er derfor en integreret del af virksomhedskulturen, at der ansættes udenlandske medarbejdere. Nina Marianne Hansen, Global Mobility Consultant i Novo Nordisk, fortæller:

“Vi har som forskningsvirksomhed brug for de specialistkompetencer, der er udenfor Danmarks grænser. Derfor har topledelsen globalisering og rekruttering af international arbejdskraft som topprioritet for virksomheden. Fokus er på at skabe globale systemer i virksomheden, som understøtter en åben virksomhedskultur, hvor udenlandske medarbejdere passer ind.”

I virksomheder, hvor der ikke er samme tradition for at ansætte udenlandske medarbejdere, kan der være behov for aktivt at skabe en virksomhedskultur, hvor udenlandske medarbejdere ses som en styrke, og hvor de danske kolleger er med til at tage ansvar for de udenlandske medarbejders trivsel i virksomheden. Det er afgørende,

at virksomhedens ledelse prioriterer og bakker op om denne indsats. Det kan fx være ved at formulere strategiske målsætninger for virksomheden, som fremhæver og værdsætter udenlandske medarbejdere. På et mere konkret plan kan ledelsen udarbejde og finansiere tilbud til de udenlandske medarbejdere, som hjælper dem til at falde til. Ideer til sådanne tilbud præsenteres længere fremme i guiden.

Virksomhederne høster nogle klare gevinster, når ledelsen sætter denne dagsorden, fortæller leder af Consortium for Global Talent, Tine Horwitz: *“Virksomhederne oplever, at udenlandske medarbejdere tilfører virksomheden energi og innovation, ligesom de ofte har en høj arbejdsmoral og er effektive”*.

Gevinst for virksomheden

Virksomhederne er tilbageholdende med at oplyse hvor mange penge de bruger på fastholdelsestiltag. Dog understreger flere virksomheder, at de i deres fastholdelsesindsats for udenlandske medarbejdere arbejder ud fra den antagelse, at det bedre kan betale sig at finansiere fastholdelsestiltag, end at risikere at miste en udenlandsk medarbejder før tid, fordi vedkommende ikke er faldet til.

Consortium for Global Talent består af 15 af landets største danske og internationale virksomheder, som sammen arbejder for at forbedre rammebetingelserne for højtuddannede udlændinge i Danmark. Målet med konsortiet er at lade virksomhederne tale med én stemme i dialogen med relevante myndigheder ud fra et fælles mål om at tiltrække og fastholde den bedste udenlandske arbejdskraft i Danmark.

Klar til Danmark?

Kortlæg den udenlandske medarbejders behov

Novo Nordisks indsats for at fastholde udenlandske medarbejdere starter allerede i rekrutteringsfasen. I videst muligt omfang, screenes potentielle udenlandske kandidater i løbet af selve rekrutteringsprocessen. Novo Nordisk har udarbejdet otte såkaldte mobility competencies, der kan bruges til at vurdere om en kandidat er klar til at flytte og falde til i et andet land. Desuden identificeres de behov den udenlandske medarbejder har, og som skal imødekommes fra virksomhedens side for at vedkommende kan falde til i Danmark. Det er særlig vigtigt at medtænke den udenlandske medarbejders familiesituation og kortlægge familiens samlede situation og behov. Medbringer den udenlandske medarbejder børn, kan virksomheden

f.eks. være behjælpelig med at informere om muligheder for dagtilbud, skole mm. Ønsker en medfølgende ægtefælle at arbejde i Danmark, kan virksomheden bistå med at undersøge hvilke jobmuligheder i Danmark, vedkommende er kvalificeret til med sin uddannelse og erhvervserfaring.

Allerede under interviewprocessen kan det desuden være en god ide at fortælle den udenlandske medarbejder om det danske samfund, hvordan arbejdsmarkedet hænger sammen og om dansk arbejdspladskultur. Erfaringen er, at den udenlandske medarbejder primært har fokus på kontrakt og alle de praktiske forhold som bolig, børnenes skolegang m.v. Derfor er det en fordel allerede tidligt i processen at informere om, hvad der venter den udenlandske medarbejder i Danmark som en hjælp til mentalt at forberede sig på opholdet. Det er en god idé at informere mundtligt, men det gør det ikke alene. Det er også nødvendigt med skriftlig information om det danske samfund, dansk arbejdspladskultur og andre vigtige forhold. Det skriftlige materiale sendes til medarbejderen inden ankomsten til Danmark, så både den udenlandske medarbejder og familien kan forberede sig på opholdet.

Trin 2: Når den udenlandske medarbejder ankommer

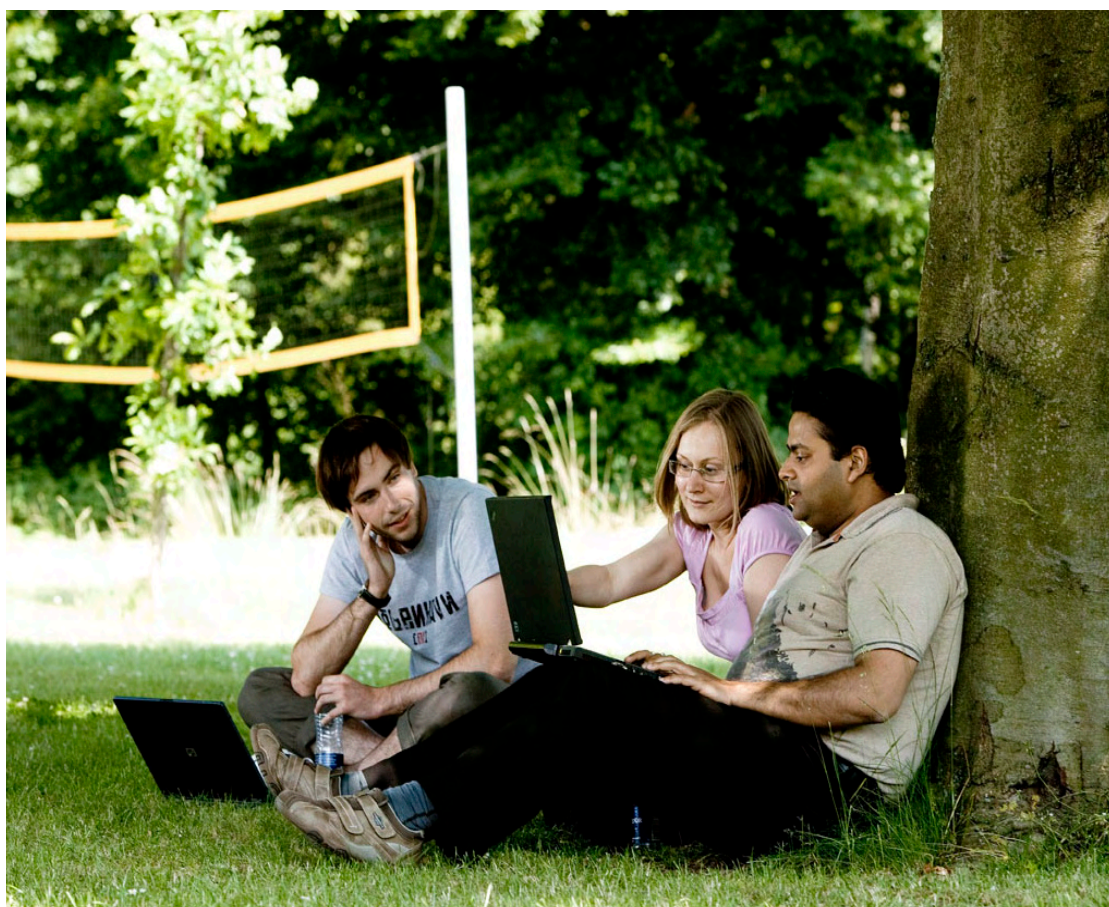
Tilbyd praktisk hjælp

Brug for en hånd?

Når en udenlandsk medarbejder og eventuelt medfølgende familie ankommer til Danmark, er der en lang række praktiske forhold, som skal falde på plads. Flere virksomheder tilbyder velkomstpakker i forskellige varianter. En velkomstpakke kan indeholde:

- Relokeringshjælp, fx hjælp til at finde bolig, ansøge om cpr-nr, visum og arbejdstilladelse samt hjælp til at oprette bankkonto. Nogle virksomheder lader deres HR-afdeling varetage denne hjælp, mens andre anvender relokeringsfirmaer. Eksempelvis Microsoft har kontrakt med et relokeringsfirma, som varetager den udenlandske medarbejder og families behov i flytte- og ankomstprocessen. Udgiften til relokeringsfirmaet kan udgøre et betydeligt beløb afhængigt af ansættelseskontrakt, tilbud, familiesituation mm.
- Praktisk hjælp til valg af skole og pasningstilbud til børn, rådgivning om jobsøgning og formidling af kontakt til andre medfølgende ægtefæller.

- Dansk sprogundervisning, fx online undervisning inden ankomst til Danmark, i virksomheden eller på sprogcentre efter ankomst til landet.
- Kontaktperson i virksomhedens HR afdeling.
- Skatterådgivning, herunder beregning af familiens økonomiske situation i Danmark.
- Henvise til relevante myndigheders hjemmesider og eksisterende tilbud i andre regi – se boks med kontaktoplysninger sidst i guiden.



Sociale aktiviteter for danske og udenlandske medarbejdere i Microsoft

Værd at vide om livet i Danmark

Som en del af eksempelvis Siemens' velkomstpakke til udenlandske medarbejdere, sendes et info-kit til den udenlandske medarbejder inden ankomsten til Danmark. Info-kittet sendes pr. mail sammen med en personlig velkomst fra den overordnede kontaktperson i Siemens International Delegation Centre. Info-kittet indeholder en lang række praktiske oplysninger, bl.a. en liste med relevante kontaktpersoner,

både internt i Siemens og eksternt. Fx er der kontaktoplysninger til den HR medarbejder, som kan hjælpe den udenlandske medarbejder og familie med at finde bolig, og der er kontaktoplysninger til en person i den lokale bank, som efter aftale åbner bankkonti til Siemens' udenlandske medarbejdere før de har fået et cpr-nummer. Om den personlige kontakt mellem Siemens og virksomhedens udenlandske medarbejdere, siger Catrine Rumohr, Graduate i Siemens International Delegation Centre:

“Det er vigtigt hurtigt at skabe en personlig kontakt til den udenlandske medarbejder. Det foregår ved, at vi sender en personlig mail til den udenlandske medarbejder med en velkomsthilsen og info-kittet, så ved de, at de er ventet af konkrete personer her i Danmark. Når de ankommer, gør vi meget ud af at sikre en forventningsafstemning med den udenlandske medarbejder og ægtefællen, så der er klarhed omkring, hvilke tilbud og støtte de kan få af os”.

Koordinerer modtagelse mellem HR og andre afdelinger i virksomheden

I større virksomheder er det vigtigt, at modtagelse af udenlandske medarbejdere koordineres mellem HR og den afdeling, som vedkommende ansættes i. Rolle- og opgavefordeling kan eksempelvis tydeliggøres i en skriftlig manual, som sikrer, at de enkelte medarbejdere, afdelinger og HR ved, hvem der står for hvad, når der er udenlandske medarbejdere på arbejdspladsen. Københavns Universitet har fx udarbejdet en sådan manual med vejledning og gode råd til, hvordan HR-medarbejdere og de enkelte institutter på universitetet kan modtage udenlandske medarbejdere. Ringkøbing-FjordErhvervsråd har desuden udarbejdet en håndbog, som skal hjælpe virksomheder med integrationen af udenlandske medarbejdere.

Afhold velkomstmøder

Velkommen her Nye udenlandske medarbejdere kan bydes velkommen på velkomstmøder. Erfaringerne viser, at velkomstmøder skal afholdes hurtigst muligt efter, at den nye medarbejder kommer. Københavns Universitet afholder månedlige velkomstmøder, da der løbende ankommer udenlandske forskere. Det kan være en god ide at invitere danske kolleger med på velkomstmøderne, dels for at de kan lære deres nye udenlandske kolleger at kende, dels for at de bliver opmærksomme på, hvordan de som danske værter kan hjælpe deres kollega med at falde til i Danmark.

Trin 3: Mens den udenlandske medarbejder er i virksomheden

Mød nye mennesker

Udenlandske medarbejdere og deres familie har som oftest ikke et netværk i Danmark. For at hjælpe dem med at falde til i virksomheden og i lokalsamfundet kan der etableres forskellige former for netværk, mentorordninger og sprog- og kulturkurser.

Etabler netværk

Netværk kan organiseres i virksomhedens regi og have forskellige former, fx:

- Familienetværk med sociale aktiviteter for alle medarbejdere og familier. Et eksempel på dette er Relocation Scandinavia's Cultural Family Network.
- Ægtefællenetværk for medfølgende ægtefæller. Dette kan organiseres internt i virksomheden, på tværs af virksomheder i en region eller mellem klynger af virksomheder. Ægtefællenetværk kan være sociale og faglige, alt efter deltagernes ønsker. Et eksempel på dette er International Community's Spouse Community for medfølgende ægtefæller i Østjylland, hvor der hver anden uge afholdes møde med fagligt indhold som uddannelse i Danmark, frivillighed og foreningsliv, jobansøgning og CV skrivekursus, iværksætteri m.v.
- International klub for udenlandske medarbejdere, hvor danske kolleger også inviteres med. Ligesom ægtefællenetværket kan det organiseres internt i virksomheden, på tværs af virksomheder i en region eller mellem klynger af virksomheder. Ofte er internationale klubber mere eller mindre selvstyrende i virksomhederne, og aktiviteter finansieres med deltagerbetaling.
- Intern database eller online forum for udenlandske medarbejdere i virksomheden, hvor de kan dele viden, erfaringer, kontakt-oplysninger mm. Udenlandske medarbejdere kan søge oplysninger i databasen og dermed undgå at kontakte HR i alle tvivlsspørgsmål.
- CV-database for medfølgende ægtefæller. I samarbejde med Work in Denmark centrene, har Consortium for Global Talent etableret en CV-bank med navnet Partnerlink for medfølgende ægtefæller. CV'erne distribueres mellem konsortiets og andre relevante virksomheder.

Virksomheden kan også henvise til nationale netværkstilbud som Expat in Denmark og Let's meet! in Denmark.

Socialt forum for akademiske udenlandske medarbejdere

Consortium for Global Talent har oprettet en hjemmeside, hvor alle udenlandske og danske medarbejdere kan mødes til akademiske og sociale events, som foregår på engelsk. Herudover afholder enten en af konsortiets virksomheder eller universiteterne månedlige gå-hjem-møder med eksempelvis foredrag og spørgesessioner efterfulgt af socialt samvær. Gå-hjem-møderne er forbeholdt ansatte i konsortiets virksomheder og på universiteterne og hospitalsuniversiteter. Om baggrunden for Partner-link og det akademiske netværk fortæller Tine Horwitz: *"Ideen er bl.a., at de udenlandske medarbejdere kan lære personer i andre virksomheder med udenlandske medarbejdere at kende. Fra et virksomhedsmæssigt synspunkt handler det, udover det sociale, om at holde udenlandske medarbejdere i landet, så i stedet for at skulle rekruttere fra udlandet hver gang, kan vi rekruttere blandt de udlændinge som er her, og på den måde forlænge deres samlede opholdstid i Danmark".*

Mød nye
mennesker

Støt op om nationale tilbud og arrangementer

Charlotte Mark, som er administrerende direktør for Microsoft Development Center Copenhagen, opfordrer virksomheder med udenlandske medarbejdere til at støtte op om de mange nationale tilbud, der i dag eksisterer. Det er ikke nødvendigt, at alle virksomheder opretter deres egne tilbud. Charlotte Mark fortæller:

"For bare 5 år siden var der ikke ret mange tilbud til udenlandske medarbejdere i Danmark. Derfor var vi som virksomhed nødt til selv at arrangere aktiviteter og klubber for vores udenlandske medarbejdere. Men i dag, hvor der er etableret en række nationale tilbud, som er åbne for alle udenlandske medarbejdere i landet, synes jeg, at vi som virksomheder har et ansvar for at støtte op omkring det. Både for at de udenlandske medarbejdere kan etablere et netværk, som rækker ud over den enkelte virksomhed, og for at sikre høj kvalitet i de nationale tilbud ved at gøre brug af dem. I Microsoft gør vi det, at fx arrangementer, som Expat in Denmark afholder, annonceres i virksomheden. Vi koordinerer tilmelding til arrangementet og arrangerer fælles transport for vores medarbejdere. På den måde støtter vi de nationale initiativer på tværs af virksomheder ved at opfordre vores medarbejdere til at deltage i dem, og bibeholder samtidig et virksomhedsfællesskab ved at deltage i samlet flok."



Sociale aktiviteter for danske og udenlandske medarbejdere i Microsoft

Etabler mentorordning

Mentorer virker Nogle virksomheder har gode erfaringer med at etablere mentorordninger, hvor danske kolleger kan melde sig som mentor for en udenlandsk medarbejder. Mentorordninger giver mulighed for at skabe en personlig relation, hvor den udenlandske medarbejder kan få støtte og rådgivning fra en dansker. Mentorordningen kan også være en mulighed for udenlandske medarbejdere til at få adgang til mentorens danske netværk, såvel fagligt som socialt.

Foreningen Nydansker har flere års erfaring med mentorordninger og afholder løbende kurser for mentorer, mentees og tovholdere i virksomheder og kommuner. Foreningen Nydansker har gennem projektet 'Mentorfamilier på arbejdspladsen' udviklet et nyt koncept på mentorområdet, der går ud på at inddrage både den udenlandske og danske medarbejders familie. Ideen er, at familierne møder hinanden og lærer af hinanden, fx ved at besøge hinanden til middage og ved, at den danske familie introducerer den udenlandske familie til det lokale sports- og foreningsliv.

Tilbyd kultur- og sprogkurser

Hvad er dansk? Når der ansættes udenlandske medarbejdere i Danmark, er der altid en risiko for, at der kan opstå kulturelle og sproglige barrierer. Det kan derfor være en god ide at tilbyde kultur- og sprogkurser. Dansk sprogundervisning kan som tidligere nævnt organiseres på virksomheden eller tilbydes i regi af fx Lær Dansk Centre. Nogle virksomheder tilbyder både den udenlandske medarbejder og medfølgende ægtefælle at lære dansk. Mens de fleste virksomheder opfordrer udenlandske medarbejdere til at lære dansk, er det også vigtigt at have fokus på sprogkulturen i virksomheden. Alle medarbejdere bør inkluderes i en drøftelse af, i hvilket omfang dansk og engelsk anvendes som henholdsvis socialt sprog og arbejdssprog, så alle medarbejdere har mulighed for at tage del i arbejdsfællesskabet, også selvom de ikke taler flydende dansk. Om reglerne for tilbud om danskundervisning til udlændinge, se side 10.

Derudover er flere virksomheder begyndt at afholde såkaldte kulturkurser om kulturelle forskelle og især om dansk arbejdspladskultur, hvor de uformelle regler og normer for opførsel og samvær på en dansk arbejdsplads tydeliggøres for alle. Flere virksomheder anbefaler at afholde kulturkurser, hvor både de danske og udenlandske medarbejdere deltager, fordi det skaber god dynamik og forståelse at drøfte betydningen af kultur i fællesskab.

Trin 4: Når den udenlandske medarbejder forlader virksomheden

Undersøg årsagerne til, at udenlandske medarbejdere forlader landet før tid

Farvel og på gensyn?

Det vil i højere grad være muligt at fastholde udenlandske medarbejdere, hvis vi ved, hvorfor de forlader virksomheden og landet. Flere virksomheder har planer om at indføre såkaldte exit-samtaler med udenlandske medarbejdere. Formålet er at opsamle viden om medarbejderens og familiens udfordringer, barrierer og gode erfaringer i Danmark. Ligeledes kan exit-samtaler være en god måde for virksomheden at sige farvel til en udenlandsk medarbejder, så der efterlades et positivt indtryk af virksomheden, som den udenlandske medarbejder måske viderebringer til andre potentielle kandidater.

Tilbud om danskuddannelse til udlændinge

Nyankomne udlændinge har som udgangspunkt ret til gratis danskuddannelse i de første tre år.

Alle udlændinge, der er fyldt 18 år og

- har opholdstilladelse eller i øvrigt har fast, lovligt ophold i Danmark og er folkeregistreret i kommunen eller
- har fast ophold i medfør af EU-reglerne om ophævelse af indrejse- og opholdsbegrænsninger i forbindelse med arbejdskraftens frie bevægelighed, etablering og udveksling af tjenesteydelser m.v. og har bopæl i en kommune.

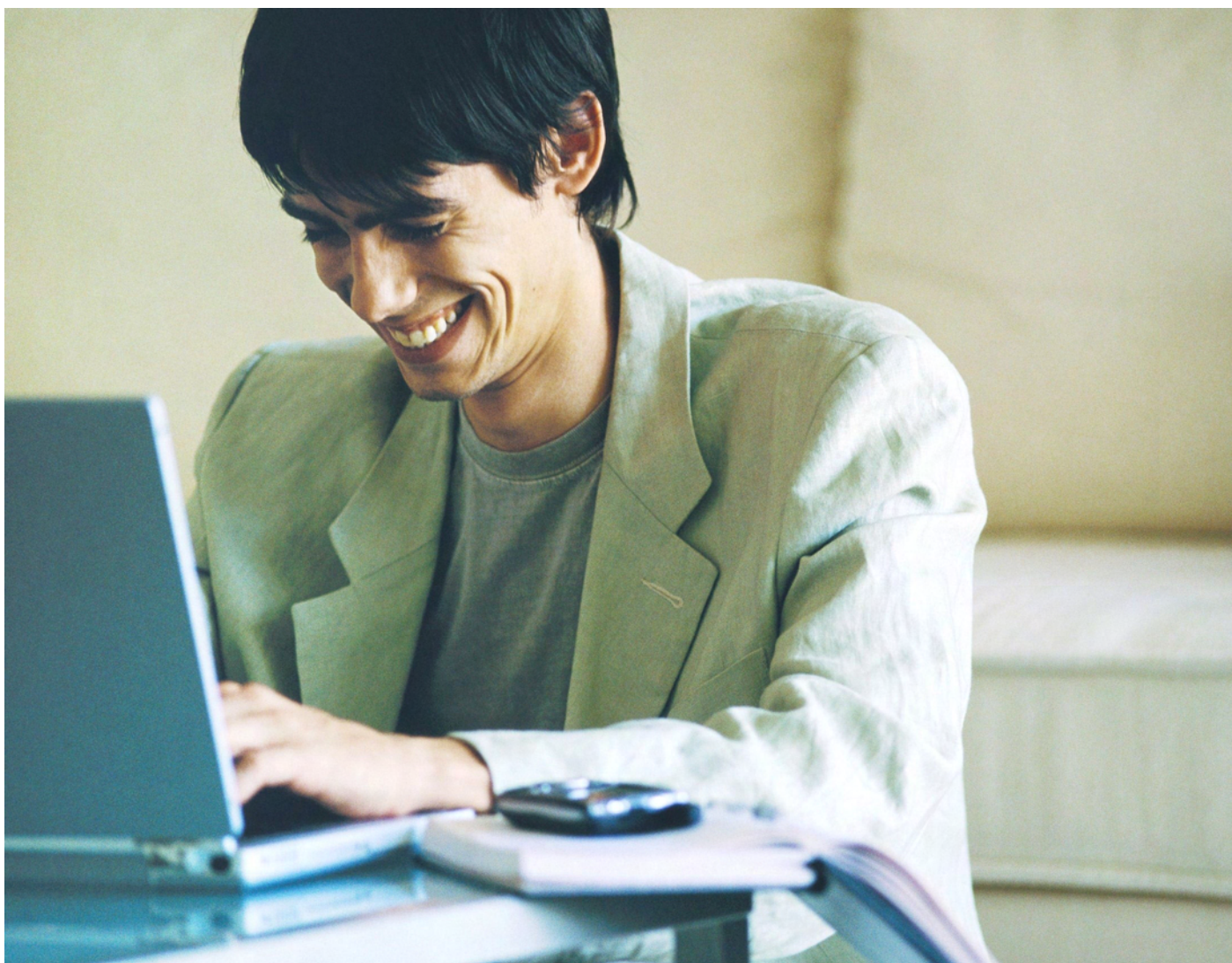
Desuden er EU-grænsependlere, som kan godtgøre at have status i landet som arbejdstager eller har etableret selvstændig virksomhed i landet, omfattet af loven.

Desuden findes et tilbud om "intro-dansk" – målrettet nyankomne arbejdstagere, der kun skal være i landet i kort tid og hurtigt skal lære et "brugs-sprog". Intro-dansk kan for alle grupper påbegyndes inden folkeregistrering.

Nyankomne arbejdstagere kan vælge mellem tilbuddet om intro-dansk og den ordinære danskuddannelse.

I løbet af kort tid bliver der også oprettet et tilbud om danskuddannelse via internettet (Online Dansk).

Yderligere information kan ses på Integrationsministeriets hjemmeside: http://www.nyidanmark.dk/da-dk/Integration/integration_af_nyankomne/danskuddannelse/danskuddannelse.htm



Virksomheder kan henvise udenlandske medarbejdere til information og tilbud hos:

- Work in Denmark: www.workindenmark.dk
- Expat in Denmark: www.expatin-denmark.com
- Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration: <http://www.nyidanmark.dk/en-us/frontpage.htm>
- Lets meet in Denmark, socialt forum online: <http://expatin-denmark.com/letsmeet>
- Consortium for Global Talent, socialt akademisk forum: <http://cgt.expatin-denmark.com/>
- International Community, International Citizen Service og sociale aktiviteter i Østjylland: www.internationalcommunity.dk
- Relocation Scandinavia, Familienetværk: <http://www.morethanrelocation.dk/home.aspx>
- Foreningen Nydansker, Mentorordninger: <http://www.foreningen-nydansker.dk/virk/mentorprogrammer.html>
- Ringkøbing-Fjord Erhvervscenter, Håndbog til virksomheder: <http://www.boimidtvest.dk>



Guiden er udarbejdet af Rambøll for Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration