

COPENHAGEN TALENT BRIDGE

- Analyse af internationale talenter i Region Hovedstaden



COPENHAGEN TALENT BRIDGE
is initiated by Copenhagen Capacity
in collaboration with:
Aalborg University, Copenhagen •
Technical University of Denmark •
IT University of Copenhagen • The
Think Tank DEA • Frederiksberg
Municipality • Copenhagen
Business Centre, City of Copenha-
gen • Cph Volunteers • CPH
International Service, City of
Copenhagen • International Staff
Mobility, University of Copenhagen •
Center for Internationalisation and
Parallel Language Use •
Workindexmark East • Væksthus
Copenhagen • Spousecare • Danish
Agency for Labour Retention and
International Recruitment •
The Capital Region of Denmark

THE EUROPEAN UNION



The European Social Fund

Investing in your future



Growth Forum
Capital Region

INDHOLD

Executive summary	3
1. Indledning	6
1.1 Styrkepositioner som strategisk afsæt for international rekruttering	6
1.2 Hovedresultater	7
1.3 anbefalinger på basis af undersøgelsens hovedresultater	9
1.4 Undersøgelsens delelementer	10
1.5 Læsevejledning	12
2. Hvad karakteriserer de internationale talenter og de virksomheder, der beskæftiger dem?	13
2.1 Datagrundlag og definition af populationen	13
2.2 Individider	14
2.3 Karakteristik af virksomheder	15
3. Hvad er virksomhedernes kompetencebehov og erfaringer med international rekruttering?	21
3.1 Datagrundlag	21
3.2 De videntunge organisationer efterspørger internationalt talent	22
3.3 De fremtidige kompetencebehov	23
3.4 Rekruttering ud fra relationer fra "the usual suspects"	25
4. Hvor i verden findes de internationale talenter, vi har brug for?	29
4.1 Danske styrkepositioner på forskningsområdet	29
4.2 Talent i BRIK-landene	30
4.3 Topuniversiteterne i BRIK-landene	33
4.4 Talent i andre dele af verdenen	34
4.5 Forudsætningerne for rekruttering er til stede i BRIK-landene	35
5. Hvilke best practice eksempler findes i Region Hovedstaden?	38
5.2 Case A: Foss A/S	39
5.3 Case B: Oticon A/S	42
5.4 Case C: ZiteLab Aps	44
6. Litteratur:	48

EXECUTIVE SUMMARY

Purpose of the report

Research shows that attracting highly skilled foreigners is a crucial element in the efforts to create favourable conditions for growth in specialised and knowledge-intensive areas or regions. Foreign talents ensure the diffusion of knowledge and technology that may be new to the region.

There is, however, limited knowledge on the foreign talent flow into the region, and what the need for competences and skills looks like for the companies in the region. Additionally, there is little knowledge on where in the world it is most advantageous to recruit from given the region's positions of strength and need for talent.

The purpose of the report is to address this knowledge gap. This is done through a methodological design based on register based statistical analysis on international talent flow in Denmark, a survey on the competence needs of the companies in the region and their experience in recruiting foreign talent, a bibliometric mapping on the location of leading foreign knowledge environments and talents, and case studies of companies demonstrating best practice within international recruitment of talents.

Main findings

The analysis has resulted in the following main findings.

International talents in Denmark are men with origins from our neighbouring countries

The statistical analysis on talent flow into Denmark shows that it is predominately men younger than 40 years who come, and that they originate from the countries of close cultural and geographic proximity to Denmark. International talent tend to stay for a short period of time as most leave within the first three years. It is primarily companies within financial services, research and development, and public administration that attract the international talent.

Demand for competences

When it comes to the demand for future skills there is great variance in the needs. The greatest demand for competences relates to the fields of information technology, biotechnology and chemistry. At the same time there is also a demand for other supportive functions, and around half of firms point to recruitment needs within sales and marketing.

Companies hire international talent from "usual suspects" countries

Companies recruit and hire international talents from the neighbouring countries – the "usual suspects". Regardless of the purpose of the recruitment, they recruit based on network and established international relations. Companies consider recruitment in countries of distant proximity to be too complex and thus use their existing network to overcome this challenge and to enable recruitment from familiar countries. This approach has the disadvantage that the potentials of recruiting outside the established network and the borders of the home region are overlooked. At the same time, companies end up competing for the same, often scarce, foreign talents with all other national and international companies that are also turning to "the usual suspects".

Lacking strategic approach to the selection of countries to recruit from overlooks long-term potentials

Based on the region's positions of strengths, the analysis has identified a number of leading knowledge environments in the world where it would be appropriate for companies to target their recruitment. Not surprisingly, a number of OECD countries have a high ranking within these areas. However, the analysis also points to a growing potential in the BRIC countries, which in selected areas experience high growth in research production and training of young researchers. The analysis thus shows that companies in the region can benefit from thinking more strategically in recruiting and include countries that are further away, including the BRIC countries to meet the long-term talent potential.

Few companies have a strategy for international recruitment

Insights from the study indicate that companies during recruitment primarily use their existing network of customers, suppliers and alliance partners partly because they do not have a specific recruitment strategy. The case studies have shown that this can be a result of the mind-set and the employee profiles that are present in HR-departments and among recruiters where focus and expertise is often oriented toward sustaining talent. Insights from the survey, however, show that a strategic approach to recruitment increases orientation towards other countries than just "the usual suspects". The companies that have implemented an international recruitment strategy are more likely to recruit from outside Europe.

Retention should be seen as an extended arm of recruitment practices

The case studies also show that the companies' approaches to the retention of international talent from "the usual suspects" countries such as the EU and the U.S. tend to be routine based. Employees from other countries and cultures are typically assigned more attention from both colleagues, HR and management, which often gives a better result. In practice, the integration of foreign talent from countries other than the usual does not pose significantly greater challenges.

Recommendations

Based on the main findings, the report presents four recommendations for further action.

- Companies' orientation towards countries where it is recruiting from should be broadened and should include countries beyond "the usual suspects" as recruitment targets. Companies should aim for a balanced recruitment strategy that not only takes into account the current strengths of "the usual suspects" countries, but combines this with the future strengths in global growth areas, such as the BRIC countries.
- Recruitment of highly skilled talent from countries that are not European or American can be challenging. This report identifies through two examples which countries and which universities that it would be appropriate for companies to target in their recruitment of highly skilled talent within their specific positions of strength. Recruitment of this kind puts different demands on HR departments and their strategic flexibility in recruitment processes, and it is important that they are equipped for such a task.
- There is potential to strengthen the recruitment process of foreign talent to the region through coordinated actions involving companies and public organizations. Particularly SMEs will benefit from coordinated action as they have limited resources or experience in doing recruitment abroad. Even large companies moving into unknown territory recruitment wise, would benefit

from participating in coordinated actions. These coordinated actions may for example be based within a position of strength in the region and jointly launch between companies and public organisations.

- In order for the investment in recruiting the right foreign talent to pay off, it is important that recruitment is followed by measures for integration and retention. These activities should be carried out in both the companies and organizations and should be followed up by initiatives in the region. Recruitment, integration and retention should be seen as three equally compelling parts of an integrated process for the supply of highly educated foreign talent in the regional capital.

1. INDLEDNING

Forskning viser, at tilførslen af udenlandsk talent er afgørende for at skabe gunstige vækstbetingelser og sikre den fortsatte udvikling af videnområderne i Region Hovedstaden. Samtidig er der meget viden- og teknologioverførsel forbundet med ansættelse af medarbejdere fra udlandet. Udenlandske talenter tilfører ikke blot ny viden og efterkommer regionens efterspørgsel på unikke kvalifikationer, de repræsenterer også en potentiel platform for internationalisering for danske virksomheder i regionen. Især små og mellemstore virksomheder og virksomheder med begrænsede ressourcer tilbyder de internationale medarbejdere en vigtig adgang til internationaliseringsmuligheder på udenlandske markeder.

Der er således et godt udgangspunkt for at tænke strategisk og langsigtet om tiltrækning og fastholdelse af internationalt talent til regionen. Dog er der ikke tilstrækkelig nuanceret viden om regionens nuværende internationale talentmasse og -flow, samt hvordan regionens kompetencebehov ser ud nu og i fremtiden. Endelig er det opfattelsen, at virksomhedernes eksisterende strategier for rekruttering af internationalt talent i et begrænset omfang hviler på et videnbaseret og analytisk grundlag. Herunder, hvor i verden det er mest hensigtsmæssigt at rekruttere talenter fra. Vigtigheden af dette skal især ses i forhold til at sikre et optimalt match mellem regionens videnbehov og de førende videnmiljøer i verden inden for netop disse områder.

I litteraturen har der hidtil været fokus på at klarlægge, hvor stort behovet for internationalt talent er, hvad de bidrager med til samfundet (se bl.a. CEBR 2011), og hvordan talentet integreres og fastholdes i Danmark (se bl.a. Danmarks Vækstråd 2008, SFI 2011, REG LAB, 2012). Navnlig er der fokus på de barrierer og udfordringer, der eksisterer i forbindelse med tiltrækning og fastholdelse af internationalt talent i Danmark (se bl.a. Deloitte 2008, Rambøll 2009, Oxford Research, 2010). Der har imidlertid været begrænset fokus på, *hvor* det internationale talent skal komme fra. Hidtil er denne dimension af den internationale talentdagsorden ikke blevet berørt nævneværdigt som en strategisk overvejelse ved tiltrækning af internationalt, højtuddannet talent. Der har snarere været en opfattelse af, at så længe der er tale om en højtuddannet udlænding, er det fint.

Disse udfordringer ønsker nærværende undersøgelse imidlertid at ændre på. Gennem et metodisk design, som hviler på registerbaserede, statiske analyser af internationalt talentflow i Danmark, survey over Region Hovedstadens virksomheders kompetencebehov og erfaring med rekruttering, bibliometrisk kortlægning af den internationale talentmasse samt casestudier over god rekrutteringspraksis i regionen, er det rapportens formål at øge vidensniveauet om talentbehovet, samt hvor de førende og mest relevante videnmiljøer er i verden.

1.1 Styrkepositioner som strategisk afsæt for international rekruttering

I en undersøgelse fra SFI (2011) påpeges det, at "det kan være hensigtsmæssigt at gennemføre strategisk markedsføring rettet mod fx specifikke universitetsmiljøer eller regioner kendetegnet ved vækst og innovation mv." som en måde, hvorpå rekrutteringen af talent kan blive mere strategisk.

En mulig tilgang til strategisk rekruttering af udenlandsk talent er at tage udgangspunkt i Danmarks styrkepositioner, hvilket vil sige erhvervs- og forskningsmæssige områder, hvor virksomhederne i regionen har en styrke relativt til andre lande. Disse styrkepositioner udgør et vigtigt fundament for væksten, da det er her, der er grobund for innovation og etablering af nye arbejdspladser.

En styrkeposition er dog ikke selvskrevet og garanteret for fremtiden, da den løbende kræver udvikling og investeringer for at bevare sin position som en styrkeposition relativt til andre lande. Et vigtigt element er her at sikre tilførselen af forskningstalent, fx gennem rekruttering af internationalt talent, da det er viden og kompetencer, der skal bidrage til at bevare og udvikle regionens styrkepositioner – hvilket skal ske i et omfang, der opretholder den nødvendige kritiske masse i antallet af talenter.

Udgangspunktet for den strategiske rekruttering skal derfor etableres i de styrkepositioner regionen har, eller som er fremspirende, og det er disse fagområder, der skal udpeges til målrettet global rekruttering. Blandt de andre vigtige aktiver ved internationalt talent er bl.a. kendskabet til et lokalt marked og hensynet til virksomhedens generelle globale udsyn. I denne analyse er det imidlertid det internationale talents faglige kvalifikationer, der er i fokus.

Undersøgelsen anlægger et særligt perspektiv på BRIK-landene, Brasilien, Rusland, Indien og Kina, da disse lande i stigende grad har indtaget rollen som globale vækstmotorer med befolkningsmæssigt og geografisk meget store nationer, der består af åbne, eksportorienterede økonomier, som udviser langvarigt høje vækstrater for deres BNP. Hidtil har BRIK-landene primært været betragtet som afsætningsmarkeder eller outsourcing-destinationer, men der er meget, der peger på, at fremtidens videnskapacitet i stort omfang opbygges i disse nationer, hvorfor disse lande også vil komme til at spille en vigtig rolle for fremtidig rekruttering af blandt andet forskningstalent.

Helt konkret søger vi svar på følgende spørgsmål:

- Hvad kendetegner de internationale talenter, der kommer til regionen?
- Hvilke viden- og kompetencebehov har regionens virksomheder?
- Hvor er regionens videnstyrkepositioner?
- Hvor findes det eftertragtede internationale talent?
- Hvad kendetegner best practice i forhold til rekruttering af internationalt talent?

Svarene på disse spørgsmål udgør et stærkt fundament for at planlægge en langsigtet og virkningsfuld rekrutteringsstrategi rettet mod højtuddannede, internationale talenter, som matcher virksomhedernes behov og øger chancen for, at de internationale talenter bliver i regionen.

1.2 Hovedresultater

Internationale talenter i Danmark er typisk unge mænd, der kommer fra vore nabolande

Registeranalysen viser, at de højtuddannede indvandrere i Danmark typisk er mænd under 40 år, som kommer fra vestlige lande tæt på Danmark. De fleste af de højtuddannede indvandrere er her relativt kort tid, da cirka halvdelen har forladt Danmark indenfor de første tre år. Virksomhederne, der ansætter internationalt talent, er karakteriseret ved at have en betydelig højere andel af ansatte med lang videregående og mellemlang videregående uddannelse og højere eksportgrad end øvrige virksomheder i Danmark. De højtuddannede indvandrere ansættes typisk inden for finansiering og forretningservice, forskning og udvikling samt offentlige administration.

Kompetencebehov og efterspørgsel

Når det gælder de fremtidige kompetencebehov er der stor varians i behovene. Den største efterspørgsel efter kompetencer blandt de forsknings- og udviklingsaktive virksomheder i Region Hoved-

staden er indenfor informationsteknologi, bioteknologi og kemi, hvilket henholdsvis hver tredje, fjerde og femte virksomhed peger på. Disse områder er samtidig forskningsfelter, hvor Danmark står stærkt videnmæssigt. Ydermere er der også en vis efterspørgsel efter andre, supporterende funktioner, og her peger knap halvdelen af virksomhederne på, at de i fremtiden vil have et rekrutteringsbehov indenfor salg og markedsføring.

Regionens styrkepositioner

På basis af en bibliometrisk analyse er de forskningsmæssige styrkepositioner for regionen blevet udpeget. Styrkepositionerne er gengivet i figuren og er defineret som der, hvor videnskabelige publikationer eller patenter inden for området har en over gennemsnitlig gennemslagskraft relativt til gennemsnittet for OECD-landene.

Regionens 10 styrkepositioner

1. Kemi
2. Bioteknologi
3. Materialekemi
4. Lægemidler
5. Almen medicin
6. Fødevareforskning og teknologi
7. Miljøteknologi
8. Instrumenter
9. Bygningsingeniør & maskiningeniør
10. Informationsteknologi

Områderne er kendetegnet ved både at være områder, hvor regionen i dag har en forskningsmæssig styrkeposition, men også områder, hvor danske offentlige og private organisationer forventes at skulle supplere med internationalt talent for at besidde de rette kompetencer fremover – især hvis målet er at udvikle områderne til styrkepositioner

Med den anvendte metode har der været et eksplicit fokus på de områder i det danske og navnlig regionens erhvervsliv, der har veludviklede forskningsaktiviteter og som led i disse både publicerer og patenterer deres resultater. Den bibliometriske tilgang valgt for at sikre, at vi kun peger på forskningsområder, der har en tilstrækkelig robust forskningstradition til at kunne have fordel af at tiltrække internationalt talent.

Styrkepositions-match i BRIK-landene

Med udgangspunkt i regionens styrkepositioner har analysen identificeret en række førende videnmiljøer i verden, hvor det vil være relevant for virksomhederne at målrette deres rekruttering. Ikke overraskende er en række OECD-lande højt placeret inden for områderne, hvor også Region Hovedstaden er specialiseret, men analysen peger samtidig på et voksende potentiale i BRIK-landene, der inden for udvalgte områder, oplever en høj vækst i forskningsproduktion og uddannelse af forskere. Inden for eksempel fødevareforskning udpeger rapporten to universiteter i BRIK-landene, hvor det vil være relevant for virksomhederne at rekruttere fra i fremtiden. Begge universiteter bedriver forskning på højt niveau og har en høj koncentration af yngre forskere, der kan gøres til genstand for en strategisk rekrutteringsindsats.

Virksomheder rekrutterer på basis af eksisterende netværk og internationale samarbejdsrelationer

Undersøgelsens resultater viser, at når hovedstadens virksomheder ansætter højtuddannet talent fra udlandet, sker det i overvejende grad fra andre europæiske lande og USA, og på basis af deres eksisterende netværk og internationale samarbejdsrelationer. Casestudierne illustrerer, at denne rekrutteringstendens optræder uafhængigt af, om formålet med rekruttering i udlandet skyldes efterspørgsel efter specialistfunktioner, som kan være vanskelige at besætte med danske kandidater, om virksomheden vil ind på bestemte markeder og opbygge relationer og derfor rekrutterer målrettet, eller fordi virksomheden vil være global i Danmark og derfor opruster med udenlandsk talent. Undersøgelsen viser således, at virksomhederne hidtil har fundet det bedste match mellem virksomhedens behov og talentmasse i de europæiske lande og USA – og at ønsket om at arbejde i Danmark har været gengældt af det internationale talent.

Virksomhederne har i mindre omfang en strategi for international rekruttering

Indsigterne fra casestudierne peger på, at virksomhederne i rekrutteringspraksissen i høj grad baserer sig på eksisterende netværk af kunder, leverandører og alliancepartnere. Casestudierne illustrerer, at dette kan være et resultat af det mind-set og de medarbejderprofiler, der er til stede i HR-afdelingerne og blandt rekrutteringsansvarlige, hvor fokus og kompetencer ofte er orienteret mod fastholdelse frem for rekruttering. Dette begrænser virksomhederne i at komme i kontakt med et kompetencenetværk, de ikke allerede er i kontakt med. Ydermere kan det være med til at forsinke virksomhedernes markedsuptake, fordi de ikke alene kommer til at mangle de specialistkompetencer, der kan findes på rekrutteringsmarkedet, men også kommer til at mangle den markedsindsigt, internationale medarbejdere også tilbyder. Indsigterne fra surveyen peger dog på, at en strategisk tilgang til rekruttering øger orienteringen mod andre lande end blot "the usual suspects". De virksomheder, der har implementeret en international rekrutteringsstrategi, er mest tilbøjelige til at rekruttere uden for Europa. Således er der gode udviklingspotentialer for mange virksomheder i at rekruttere udenfor organisationernes normale græsgange, og en sådan strategi vil samtidig undgå en del af den meget hårde konkurrence både nationalt og internationalt om talenterne fra "usual suspects"-lande.

Fastholdelse skal ses som en forlænget arm af rekrutteringspraksis

Casestudierne illustrerer også, at virksomhedernes tilgang til fastholdelse af de internationale talenter fra "the usual suspects"-lande, som EU og USA, har tendens til at blive rutinepræget, primært fordi virksomhederne er vant til dem på arbejdspladsen og derfor ikke skænker dem nævneværdig eller tilstrækkelig opmærksomhed. Medarbejdere fra helt andre lande og kulturer får større opmærksomhed fra både kollegaer, HR og ledelse, hvilket oftere giver et bedre resultat. I praksis giver rekrutteringen af udenlandsk talent fra andre lande end de sædvanlige derfor ikke væsentligt større integrationsudfordringer. Indsigten fra virksomhederne i case-analysen illustrerer således om et potentiale i, at rekrutteringsdelen gives yderligere strategisk opmærksomhed i HR-afdelinger, og at det indgår som en ligeværdig del af integrations- og fastholdelsesindsatser i virksomhederne.

1.3 Anbefalinger på basis af undersøgelsens hovedresultater

At virksomheder benytter sig af rekruttering af udenlandsk talent i nærtbeslægtede lande og gennem allerede kendte kanaler er både forventeligt og forståeligt. Virksomhederne betragter rekruttering af udenlandsk talent som vanskeligt og ressourcekrævende, og denne tilgang kan være en genvej ud af de største udfordringer, og nogle gange være det rigtige for dem. Men når der udelukkende rekrutteres fra de sædvanlige "usual suspects"-lande i den vestlige verden, overses potentialerne imidlertid ved at rekruttere uden for de etablerede netværks rækkevidde og i lande, der kulturelt adskiller sig fra

Danmark. Samtidig ender virksomhederne med at konkurrere om de samme, ofte fåtallige, udenlandske talenter med alle de andre både nationale og internationale virksomheder, der også henvender sig til "the usual suspects".

Analysen viser, at der for virksomhederne i Region Hovedstaden er potentiale i at målrette rekrutteringen af udenlandsk talent mod andre lande, der ikke ligger indenfor gruppen af "the usual suspects", dvs. Europa og USA, da potentialerne for at finde højtuddannet udenlandsk talent, der matcher virksomhedernes kompetencebehov, er stort. Virksomhederne kan med fordel tænke mere strategisk i rekrutteringsfaserne og inkludere lande, der ligger længere væk herunder BRIK-landene. Med BRIK-landene som store vækstmotorer er der samtidig et stort potentiale for virksomhedens internationaliseringsmuligheder på disse markeder ved at rekruttere strategisk fra BRIK-landene.

- (i) Der kan være potentialer i, at virksomhedernes fokus på rekrutteringslande bredes ud, så der ikke udelukkende tages afsæt i eksisterende netværk og de lande, der allerede er tradition for at rekruttere fra, når det gælder højtuddannet talent inden for regionens styrkepositioner. Virksomhederne bør sigte mod en balanceret rekrutteringsstrategi, der tager højde for de nuværende styrkepositioner i "the usual suspects" lande, og kombinere dette med de fremtidige styrkepositioner i de globale vækstområder, eksempelvis i BRIK-landene – også selvom disse fortsat er i udvikling – idet dette kan medvirke til at stimulere mulighederne for øget vækst og innovationskapacitet i regionen.
- (ii) Rekruttering af internationalt, højtuddannet talent fra ikke-vestlige lande stiller anderledes krav til HR-afdelingerne og deres strategiske råderum i rekrutteringsprocesser, og derfor er det vigtigt, at de er klædt tilstrækkeligt på til denne opgave. Rekruttering af højtuddannet talent fra lande, der ikke er europæiske og amerikanske, kan nemlig være udfordrende. Denne rapport identificerer relevante lande og universiteter, som virksomhederne kan målrette deres rekruttering mod, når målet er, at rekruttere internationalt højtuddannet talent indenfor deres videnstyrkepositioner.
- (iii) Der er potentiale i at styrke rekrutteringsprocessen af udenlandsk talent til regionen gennem koordinerede tiltag med deltagelse af offentlige organisationer og virksomheder, der ikke har erfaring med internationalisering pga. begrænsede ressourcer til eller erfaring med at rekruttere i udlandet. De koordinerede tiltag kan tage udgangspunkt i virksomheder og organisationer inden for en af styrkepositionerne i regionen, der i fællesskab iværksætter en rekrutteringsindsats i det land, der er udpeget til at have en særlig styrkeposition inden for området.
- (iv) For at investeringen i det udenlandske talent betaler sig, er det afgørende, at rekrutteringen følges op af tiltag for integration og fastholdelse, hvilket skal gennemføres i den specifikke virksomhed eller organisation og med fordel kan følges op af initiativer i regionen, som fx ægtefælleprogrammer, der også indgår i Copenhagen Talent Bridge-projektet. Rekruttering, integration og fastholdelse bør således ses som tre lige dele i en integreret proces i forhold til tilførslen af højtuddannet udenlandsk talent i Region Hovedstaden.

1.4 Undersøgelsens delelementer

Analysen er i udgangspunktet opdelt i to hoveddele, hvor den ene del fokuserer på kortlægning og analyse af den nuværende situation med hensyn til tiltrækning af udenlandske talenter til Region Hovedstaden, mens den anden del fokuserer på det fremadrettede behov for rekruttering af udenlandsk talent i regionen. Med udgangspunkt i komplementære metoder bidrager undersøgelsen med indsigter, der sætter nye standarder for evidente rekrutteringsstrategier, og indholdet i de respektive metodelementer uddybes i det følgende.

(A) Registerundersøgelse

Registerundersøgelsen identificerer en række karakteristika for de virksomheder, der ansætter højtuddannede internationale talenter, herunder deres branchetilhørsforhold, den regionale placering, størrelse og graden af eksport. Anden del af registerundersøgelsen karakteriserer de højtuddannede internationale talenter på en række faktorer så som oprindelsesland, deres regionale tilknytning i Danmark samt en række socioøkonomiske parametre som alder, køn, civilstatus etc. Registerundersøgelsen er således et godt afsæt for at klarlægge hvorfra og til hvad, man hidtil har rekrutteret internationale talenter. De internationale talenter er her alle højtuddannede i Danmark.

(B) Surveyundersøgelse

Blandt de forskningsaktive virksomheder i Region Hovedstaden gennemføres et survey, der kortlægger virksomhedernes vurdering af og erfaring med rekruttering af internationalt talent. Samtidig identificerer surveyet, hvilke potentialer virksomhederne ser i at have udenlandsk arbejdskraft ansat, hvilke kompetencer, som virksomhederne har behov for at få tilført, samt hvordan deres rekrutteringspraksis fungerer. Afsættet i videntunge og forskningsaktive virksomheder bygger på en antagelse om, at disse virksomheder har størst behov for tilførslen af internationalt talent for at videreføre virksomhedens videnarbejde og bidrage til den samlede udvikling inden for regionens styrkepositioner på området. Surveyet er kilden til at besvare, om virksomhedernes behov imødekommes, og vurdere deres strategi for rekruttering. De internationale talenter er her højtuddannede i forskningsaktive virksomheder i Region Hovedstaden.

(C) Bibliometrisk talentidentifikation

For at lave et optimalt match mellem regionens kompetencebehov og tiltrækning af talent til regionen, er der behov for viden om, hvor de udenlandske talenter, som besidder de efterspurgte kompetencer, befinder sig. Formålet med den bibliometriske talentidentifikation er således at undersøge, hvor i verden vi finder det største potentiale til at rekruttere udenlandsk talent fra. Dermed identificeres de teknologiområder og kompetencefelter, hvor Region Hovedstaden i fremtiden har behov for globalt talent, samt hvor det er muligt at finde det eftertragtede talent. De internationale talenter er her fra et internationalt topuniversitet og mindst på niveau med en ph.d.-studerende.

(D) Case-studier

Formålet med casestudierne er at undersøge, hvordan man bedst tiltrækker og fastholder internationalt talent ved at udlede viden og erfaringer fra de virksomheder, der har succes på dette punkt. I udvælgelsen af cases lægges der vægt på, at virksomhederne har en strategisk tilgang til rekruttering af internationalt talent og processer, samt hvordan talent integreres i virksomheden. Formålet er derfor at få en dybere indsigt i henholdsvis fremmende og hæmmende faktorer. De internationale talenter er her højtuddannede i forskningsaktive virksomheder i Region Hovedstaden.

1.5 Læsevejledning

Rapporten er i det følgende opbygget på den måde, at de respektive delanalyser præsenteres for sig i selvstændige kapitler og efter følgende struktur:

- Kapitel 2: Hvad karakteriserer de internationale talenter og de virksomheder, der beskæftiger dem? (Registerundersøgelse)
- Kapitel 3: Hvad er virksomhedernes kompetencebehov og erfaringer med international rekruttering? (Surveyundersøgelsen)
- Kapitel 4: Hvor i verden findes de internationale talenter, vi har brug for? (Bibliometrisk talentidentifikation)
- Kapitel 5: Hvilke best practice eksempler findes i Region Hovedstaden? (Casestudier)

Kapitlerne følger en struktur, hvor der indledningsvis præsenteres de væsentligste resultater fra den pågældende delanalyse, hvorefter disse resultater udfoldes nærmere i den resterende del af kapitlet.

Kapitlerne 2-4 bygger på et stort og teknisk tungt baggrundsmateriale, som det er uden for rammerne af nærværende rapport at formidle i sin helhed. Der er derfor udarbejdet tre, separate bilagsrapporter til undersøgelsen, der omhandler henholdsvis register- og økonometrianalysen, den bibliometriske talentidentifikation og surveyundersøgelsen:

- Bilagsrapport A: Register- og økonometrianalysen
- Bilagsrapport B: Den bibliometriske talentidentifikation
- Bilagsrapport C: Surveyundersøgelsen

2. HVAD KARA KTERISERER DE INTERNATIONALE TALENTER OG DE VIRKSOMHEDER, DER BESKÆFTIGER DEM?

Dette kapitel kortlægger, hvem de højtuddannede indvandrere er, hvor de kommer fra, og hvor de bliver ansat.

Dette kapitel bidrager således til det samlede billede af, hvordan virksomhederne i regionen rekrutterer internationalt talent gennem en historisk optik. Det gøres dels ved at identificere en række karakteristika for de virksomheder, der ansætter højtuddannede indvandrere. Disse karakteristika tager højde for branchetilhørsforhold samt den regionale placering. Samtidig rettes fokus mod de højtuddannede indvandrere, hvor der skeles til forskelle afhængigt af oprindelsesland og socioøkonomiske parametre som alder, køn, civilstatus etc.

2.1 Datagrundlag og definition af populationen

Data til den statistiske analyse stammer fra Danmarks Statistiks registerdata, der indeholder detaljerede oplysninger om befolkningen. Til analysen i nærværende rapport gøres der brug af tre datakilder: Befolkningsstatistikken, arbejdsmarkedsstatistikken og regnskabsstatistikken.

Grundpopulationen til analysen består af indvandrere, der var i alderen 25-65 år på indvandringstidspunktet, og som er kommet til Danmark i perioden 2002-2009. For at indgå i analysen kræves det desuden, at de har opholdt sig i Danmark længere end 12 måneder. For indvandrere, der i denne periode har ind- og udvandret flere gange, udvælges den længste opholdsperiode. Analysen ser desuden bort fra indvandrere, der tager en uddannelse i Danmark i den periode, de er her (dette gælder både dem, der er kommet til Danmark for at læse samt dem, der påbegynder en uddannelse i løbet af opholdet)¹.

Da emnet for analysen er internationalt talent, er det nødvendigt at indsnævre populationen yderligere. Desværre er uddannelsesoplysninger for indvandrere i Danmarks Statistiks registre mangelfulde og desuden svære at sammenligne med danske uddannelser. Derfor anvendes en indirekte 3-trinsmetode til at identificere de højtuddannede indvandrere:

- Danskere, hvor uddannelsesoplysningerne er af høj kvalitet, fordeles på beskæftigelsesgrupper (DISCO-klassifikation).
- Hvis mere end 50 pct. i en beskæftigelsesgruppe har en lang videregående uddannelse, klassificeres beskæftigelsesgruppen som højtuddannet.
- Indvandrere, der opnår beskæftigelse indenfor disse beskæftigelsesgrupper, klassificeres som højtuddannede.

¹ Denne afgrænsning foretages for at begrænse fokus til den arbejdsrelaterede indvandring. En del af de indvandrere, der tager en uddannelse i Danmark, vil efterfølgende også få et job i Danmark. Imidlertid er personerne i denne gruppe ikke indvandret for at arbejde.

For at blive klassificeret som højtuddannet, kræves det, at man på et tidspunkt i løbet af opholdet har været i beskæftigelse i en højtuddannet kategori, men det er muligt, at man også i løbet af opholdet har været beskæftiget i andre, ikke-højtuddannede kategorier.

For hver af disse indvandrere findes de virksomheder, de har været beskæftiget i, inden for den betragtede periode. Det er et krav, at disse virksomheder er aktive, og at de har mere end 10 ansatte. Dette gøres for at undgå, at mindre virksomheder har særlige karakteristika, der kan påvirke resultaterne.

Denne begrænsning resulterer i totalt 3.712 individer på landsplan. Der er altså tale om en relativt lille population sammenlignet med den totale strøm af indvandrere. Disse udgør knap 2,5 pct. af den samlede strøm af indvandrere i denne periode.

2.2 Individer

Først ser vi på, hvad det er for personer, der indgår i populationen.

Tabel 2.1 Alder og køn

	Antal	Procent
Mænd	2.215	60
Kvinder	1.497	40
Alder året efter indvandring		
20-29 år	961	26
30-39 år	1.871	50
40-49 år	611	16
50-59 år	220	6
60-65 år	49	1
Total	3.712	100
Oprindelsesland		
Vestlige lande	2.961	80
Ikke-vestlige lande	741	20
Total	3.702	100

Anm.: 10 personer havde ikke oplysninger om oprindelsesland.

Kilde: CEBR og Danmarks Statistik.

Tabel 2.1 viser alders- og kønsfordelingen af de højtuddannede indvandrere i analysen. Der er en overvægt af mænd i gruppen, idet kun 40 pct. er kvinder. Ser man på aldersfordelingen, er lige godt halvdelen i aldersgruppen 30-39 år, og mere end tre fjerdedele er under 40 år. Dette er konsistent med internationale undersøgelser, der viser, at unge har en langt større tilbøjelighed til at udvandre end ældre.

For så vidt angår oprindelsesland, er det fire femtedele af de højtuddannede indvandrere, der kommer fra vestlige lande, mens kun en femtedel kommer fra ikke-vestlige lande. Også her er der tale om en betydelig skævhed i forhold til den generelle population af indvandrere i Danmark.

Tabel 2.2 nedenfor viser de ti lande, hvor flest af de højtuddannede indvandrere kommer fra. Tabellen viser, at Tyskland, Storbritannien, Sverige og Polen tilsammen står for ca. 40 pct. af de højtuddannede indvandrere. Derudover er det måske en smule overraskende, at Norge først findes på niendepladsen givet den geografiske nærhed og det relativt store sprogfællesskab.

Tabel 2.2 De ti hyppigste oprindelseslande for højtuddannede indvandrere

	Antal	Procent
Tyskland	592	16
Storbritannien	280	8
Sverige	261	7
Polen	228	6
USA	165	4
Kina	139	4
Indien	136	4
Italien	125	3
Norge	125	3
Frankrig	124	3
Total	2.175	59

Kilde: CEBR og Danmarks Statistik.

2.3 Karakteristik af virksomheder

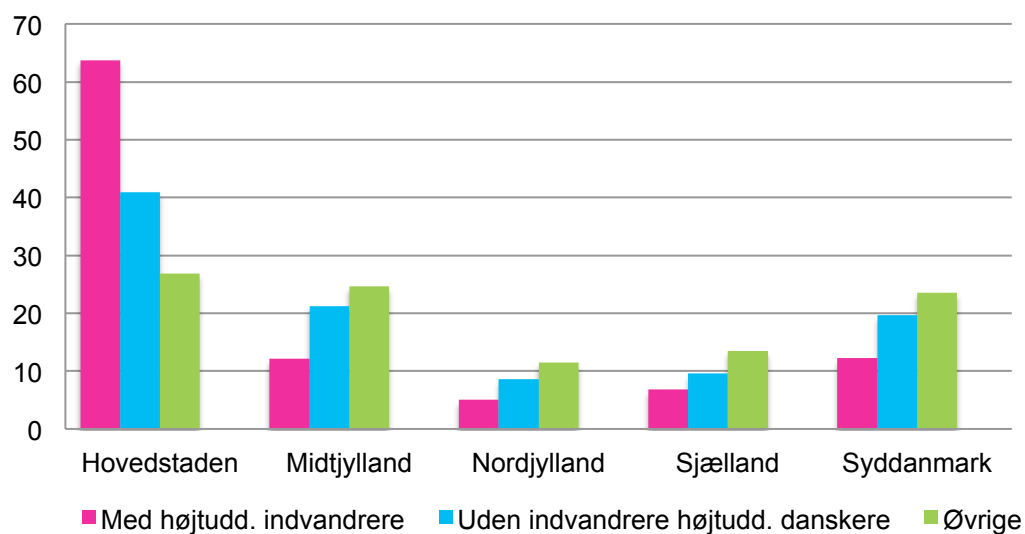
Dette afsnit indeholder beskrivende statistik over de virksomheder i Danmark med flere end 10 ansatte, som de højtuddannede indvandrere har været ansat i inden for den undersøgte periode (2003-2009). Det samlede antal virksomheder udgør 591, fordelt på 3.256 observationer. Der er desuden tale om både private og offentlige virksomheder.²

Figur 2.1 viser fordelingen af virksomheder på de fem regioner. Virksomhederne er i denne og de efterfølgende figurer inddelt i tre grupper. Den første gruppe (lyserød) er de virksomheder, der har haft højtuddannede indvandrere ansat. Den anden gruppe (blå) er de virksomheder, der har haft højtuddannede ansat, blot ikke højtuddannede indvandrere. Endelig er den sidste gruppe (grøn) de virksomheder, der ikke har haft hverken højtuddannede indvandrere eller andre højtuddannede ansat.

Det er tydeligt, at de virksomheder, hvor de højtuddannede indvandrere har været ansat, i langt højere grad end gennemsnittet ligger i Region Hovedstaden, idet mere end 60 pct. af virksomhederne er lokaliseret her. Godt 10 pct. af virksomhederne er lokaliseret i Region Midtjylland, og en tilsvarende andel er i Region Syddanmark. For Region Nordjylland og Region Sjælland er andelen under 10 pct.

Figur 2.1 Fordeling af virksomheder på regioner

² Denne delanalyse undersøger en national population af virksomheder i modsætning til surveyet i kapitel 3, som kun beskæftiger sig med virksomheder i Region Hovedstaden. Desuden er populationen i nærværende kapitel 2 kun virksomheder, der har haft højtuddannede ansat i perioden, mens virksomhederne i kapitel 3 er udvalgt, fordi de er forsknings- og udviklingsaktive.



Anm.: Figuren viser fordelingen på tværs af regioner, sådan at andelen for hver farve summer til 100 pct. på tværs i figuren. Antal observationer i data:

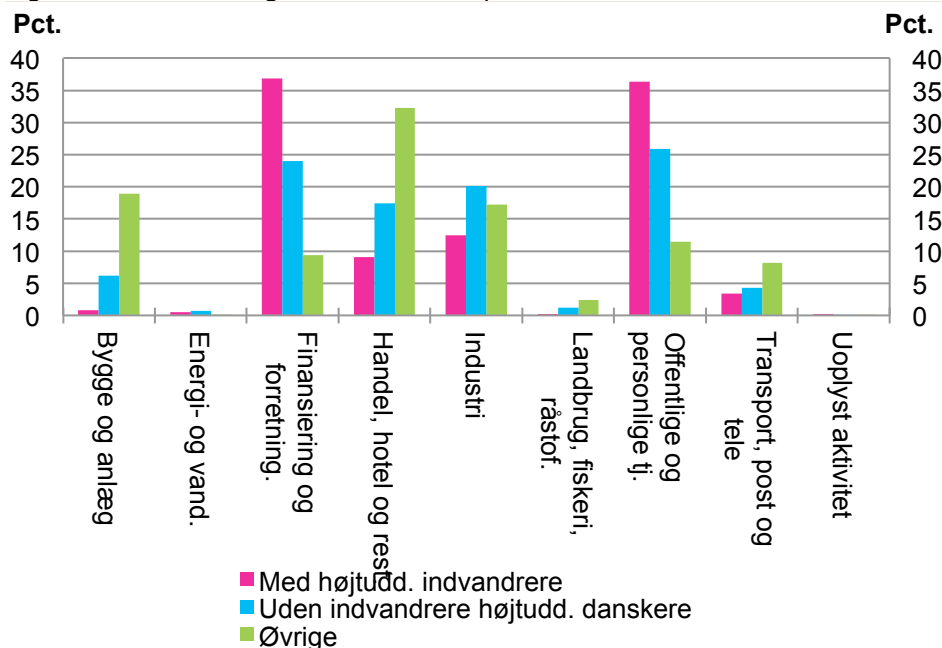
Med højtudd. indvandr.	3.256
Uden indvandrere, højtudd. danskere	62.756
Øvrige	88.302

Kilde: CEBR og Danmarks Statistik.

I figuren nedenfor ses fordelingen af virksomheder inden for brancher, hvor der skelnes imellem, om virksomhederne har haft højtuddannede indvandrere ansat eller ej, jf. figur 2.2

Det er tydeligt, at de højtuddannede indvandrere er klart overrepræsenteret i to brancher: "Finansiering og forretningservice" og "Offentlige og personlige tjenester". Derudover er de højtuddannede indvandrere også relativt godt repræsenteret i branchen "Industri".

Figur 2.2 Fordeling af virksomheder på brancher



Anm.: Figuren viser fordelingen på tværs af brancher, sådan at andelen for hver farve summer til 100 pct. på tværs i figuren. Antal observationer i data:

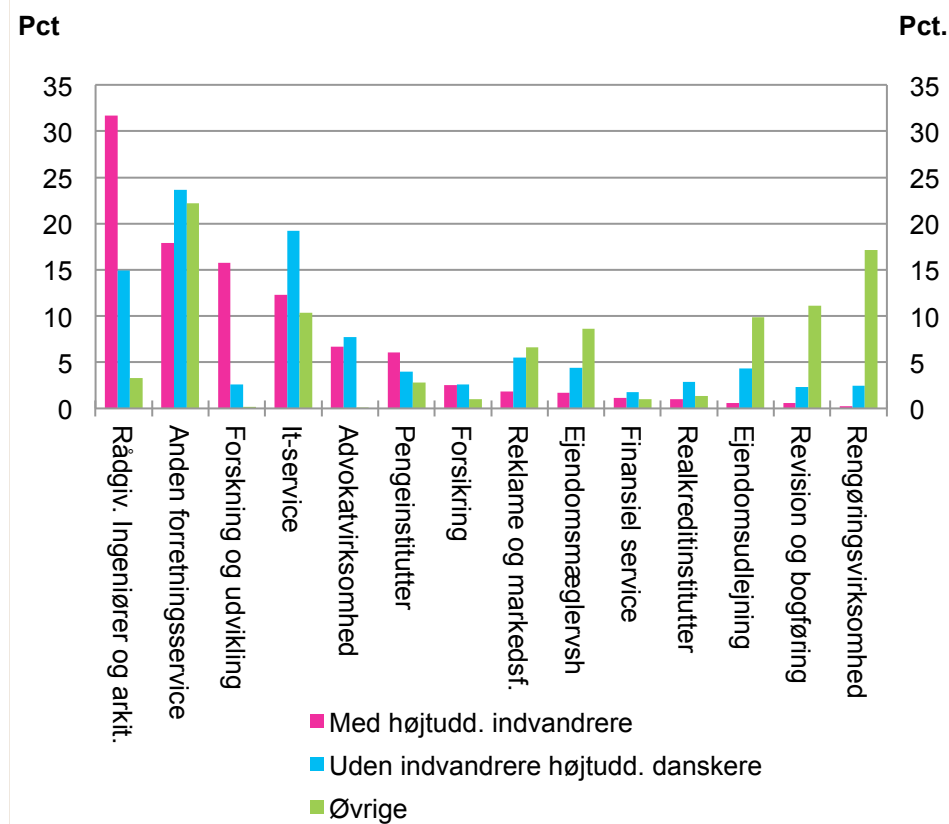
Med højtudd. indvandr.	3.256
Uden indvandrere, højtudd. danskere	62.756
Øvrige	88.302

Kilde: CEBR og Danmarks Statistik.

For at se nærmere på, hvor de højtuddannede indvandrere har været ansat, har vi underopdelt de to brancher, hvor de højtuddannede indvandrere er overrepræsenterede.

Det er tydeligt, at de højtuddannede indvandrere er overrepræsenteret i hhv. "Rådgivende ingeniører og arkitekter", samt "Forskning og udvikling", se figur 2.3. I den modsatte ende med meget få højtuddannede indvandrere ligger brancherne "Rengøringsvirksomhed" samt "Revision og bogføring". For "Rengøring" er det naturligt, da der kun er få højtuddannede i det hele taget ansat i denne branche, mens det for "Revision og bogføring" måske også er naturligt, idet denne branche formodes at kræve særligt kendskab til særlige danske regler, ligesom faget er karakteriseret ved nationale autorisationsordninger.

Figur 2.3 Underbrancher under finansiering og forretningservice



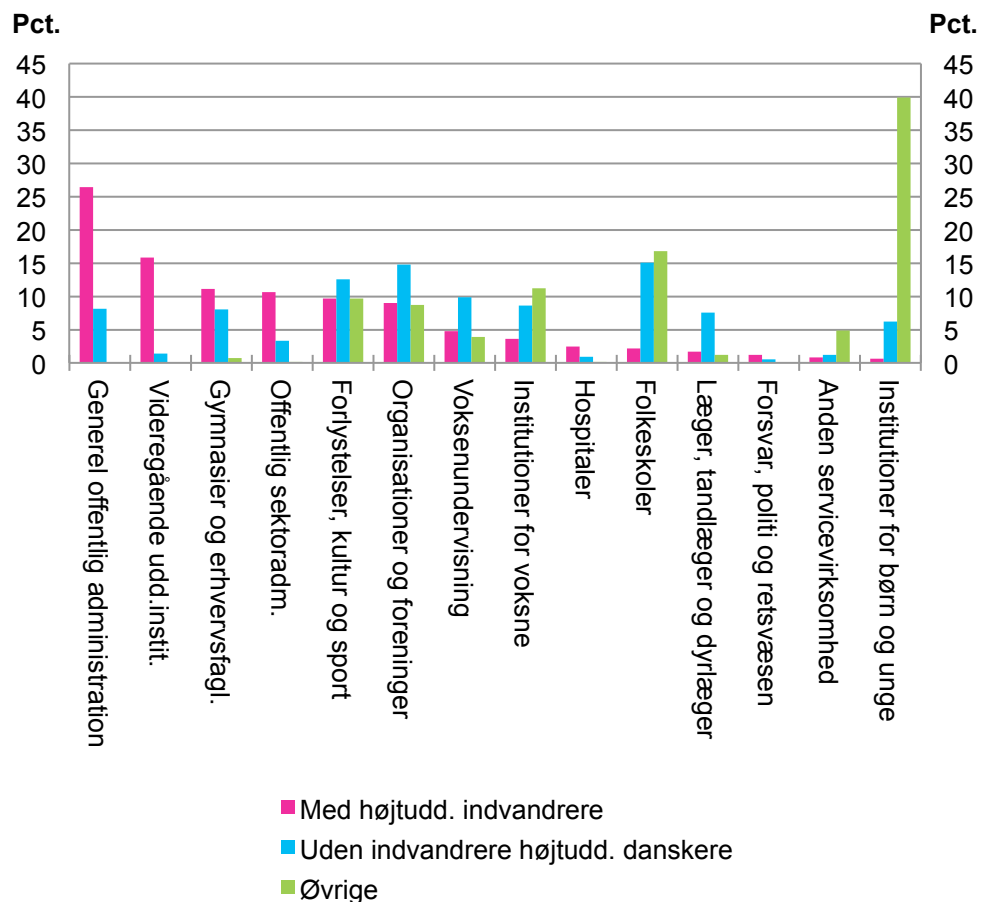
Anm.: Figuren viser fordelingen på tværs af brancher, sådan at andelen for hver farve summer til 100 pct. på tværs i figuren. Antal observationer:

Med højtudd. Indvandrere	1.199
Uden indvandrere højtudd. Danskere	15.094
Øvrige	8.257

Kilde: CEBR og Danmarks Statistik.

I branchen "Offentlige og personlige tjenester" er de højtuddannede indvandrere især overrepræsenteret i offentlig administration og undervisning, se figur 2.4. Endvidere er der også en stor andel af virksomhederne med højtuddannede indvandrere inden for "Videregående uddannelsesinstitutioner" samt "Gymnasier og erhvervsuddannelser", mens meget få er inden for "Institutioner for børn og unge".

Figur 2.4. Underbrancher i offentlige og personlige tjenester



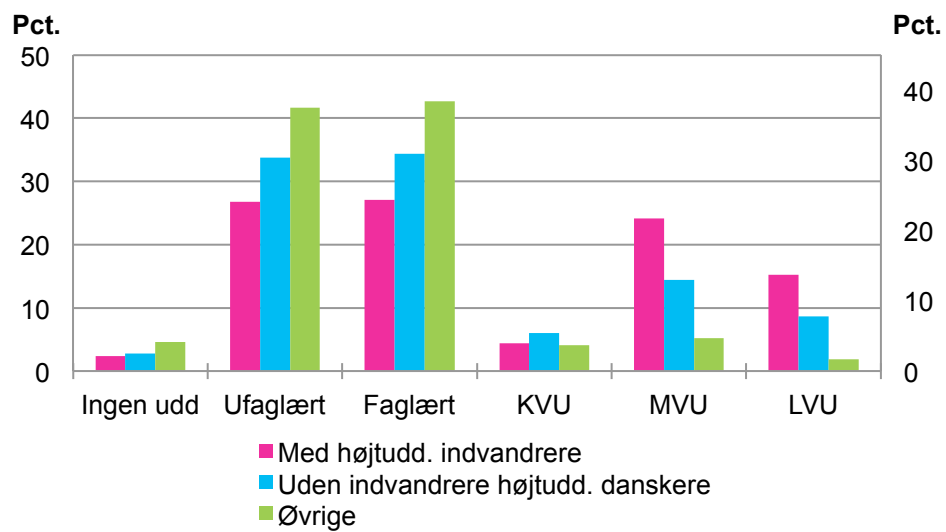
Anm.: Figuren viser fordelingen på tværs af regioner, sådan at andelen for hver farve summer til 100 pct. på tværs i figuren. Antal observationer:

Med højtudd. indvandrere	1.183
Uden indvandrere højtudd. danskere	16.271
Øvrige	10.104

Kilde: CEBR og Danmarks Statistik.

Endelig har vi betragtet uddannelsesandelene for de ansatte i virksomhederne. Figur 2.5 viser fordelingen af ansatte i de tre typer af virksomheder. Det er tydeligt, at virksomheder med højtuddannede indvandrere har en højere uddannelsesintensitet end andre virksomheder med højtuddannede ansat. Således er andelen af personer med mindst en mellemlang videregående uddannelse på 40 pct. i de virksomheder, hvor de højtuddannede indvandrere er ansat, mens den samme andel i virksomheder med højtuddannede danskere, men uden højtuddannede indvandrere, er på under 25 pct. Det vidner således om, at det hovedsagligt er virksomheder med mange højtuddannede ansatte, som også rekrutterer højtuddannede internationalt.

Figur 2.5 Uddannelsesandele for ansatte



Anm.: Højtuddannede danskere er defineret på samme måde som højtuddannede indvandrere, hvorfor der kan optræde personer med en lang videregående uddannelse i virksomheder, der ellers ikke har "højtuddannede" ansat. Andelen summer til 100 pct. inden for hver farve for sig.

Antal observationer i data:

Med højtudd. indvandr.	3.256
Uden indvandrere, højtudd. danskere	62.756
Øvrige	88.302

Kilde: CEBR og Danmarks Statistik.

3. HVAD ER VIRKSOMHEDERNES KOMPETENCEBEHOV OG ERFARINGER MED INTERNATIONAL REKRUTTERING?

Dette kapitel omfatter en surveybaseret analyse af virksomheders erfaring med international rekruttering og en vurdering af deres fremtidige kompetencebehov. Grundlaget for analysen er et survey blandt videntunge og forskningsaktive virksomheder, forskningsinstitutioner og hospitaler i Region Hovedstaden, herefter benævnt virksomheder og institutioner. Virksomhederne er blevet udvalgt på baggrund af deres bidrag til en eller flere af regionens videnstyrkepositioner, mens samtlige forskningsinstitutioner og hospitaler i Region Hovedstaden har indgået i total populationen. Besvarelserne er blevet gennemført af enten den rekrutteringsansvarlige eller en person på ledelsesniveau med kendskab til rekruttering i virksomheden.

Analysen fokuserer på at identificere, hvordan virksomhedernes efterspørgsel efter højtuddannet talent ser ud. Det omfatter således både inden for hvilke fagområder og funktioner, at virksomhederne forventer, at de får behov for specialiseret arbejdskraft samt i hvilket omfang, de forventer, at det kommer fra udlandet. Det kortlægges samtidig, hvilken erfaring virksomhederne har med at rekruttere fra udlandet, herunder hvilke lande de typisk rekrutterer fra, og hvordan international rekruttering indgår som en strategisk del af virksomhedens rekrutteringsstrategi.

3.1 Datagrundlag

I alt 123 virksomheder og institutioner har deltaget, hvilket svarer til en svarprocent på 25 pct. ud af den totale population på 493. Svarprocenten er på højde med gængse virksomhedsundersøgelser, og trods en lille overrepræsentation af forskningsinstitutioner er repræsentativiteten god.

Surveyet er bygget op således, at der først berøres organisationernes nuværende brug af udenlandsk arbejdskraft, deres fremtidige behov herfor samt motivationen for at ansætte højtuddannede udlændinge. Dernæst fokuseres der på, hvor organisationerne rekrutterer fra, og hvilken motivation, der ligger bag disse valg. Endelig fokuseres der på konsekvenserne af disse valg, og hvilke potentialer, der ligger i at tage andre tilgange til rekruttering af højtuddannede udlændinge.

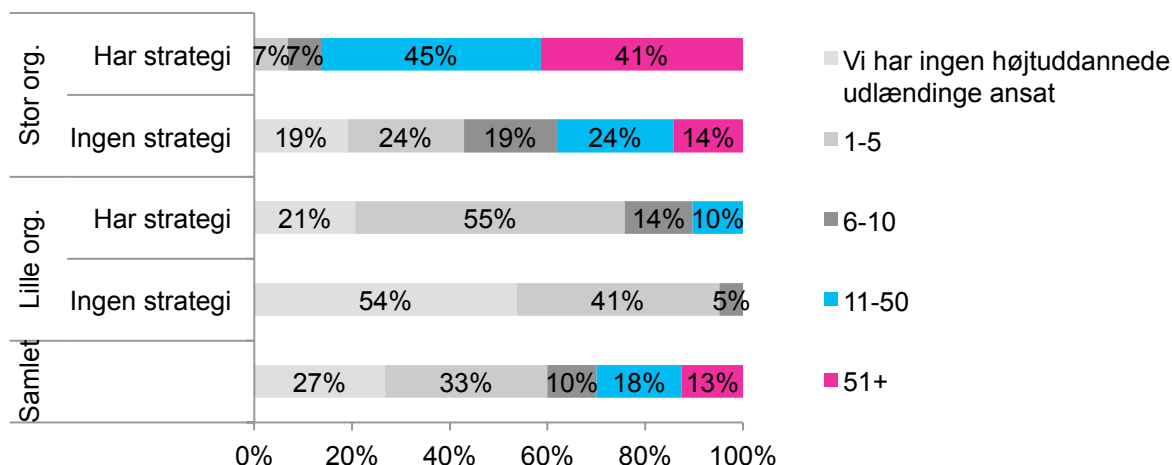
I fremstillingen segmenteres der på, hvorvidt de har en aktiv international rekrutteringsstrategi, samt på hvor store virksomhederne og institutionerne er. Dette begrundes med, at adfærd, præferencer og opfattelser i forhold til international rekruttering i væsentlig grad hænger sammen med, om man har en aktiv, bevidst strategi herfor og således arbejder grundigt med det. Desuden antages det, at virksomhedsstørrelse kan spille en afgørende rolle i samme forbindelse. Dette afsæt giver fire segmenter, som løbende benyttes i fremstillingen:

- Stor virksomhed/institution (151+ ansatte) med aktiv strategi (24 pct.)
- Lille virksomhed/institution (1-151 ansatte) med aktiv strategi (25 pct.)
- Stor virksomhed/institution uden aktiv strategi (18 pct.)
- Lille virksomhed/institution uden aktiv strategi (33 pct.)

3.2 De videntunge organisationer efterspørger internationalt talent

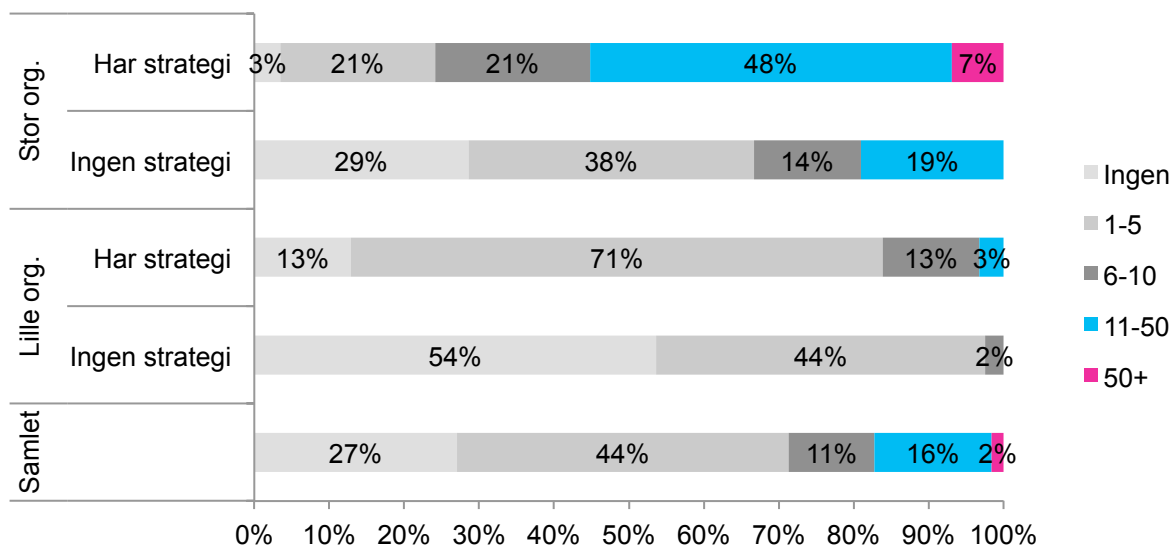
73 pct. af organisationerne angiver, at de har én eller flere højtuddannede udlændinge ansat. Samtlige af de store organisationer med en international rekrutteringsstrategi har højtuddannede udlændinge ansat. Dette står i kontrast til de små organisationer uden en international rekrutteringsstrategi, hvor 46 pct. har en højtuddannet udlænding ansat. Figur 3.1 uddyber nærmere.

Figur 3.1. Antallet af højtuddannede udlændinge i organisationerne. (N=123).



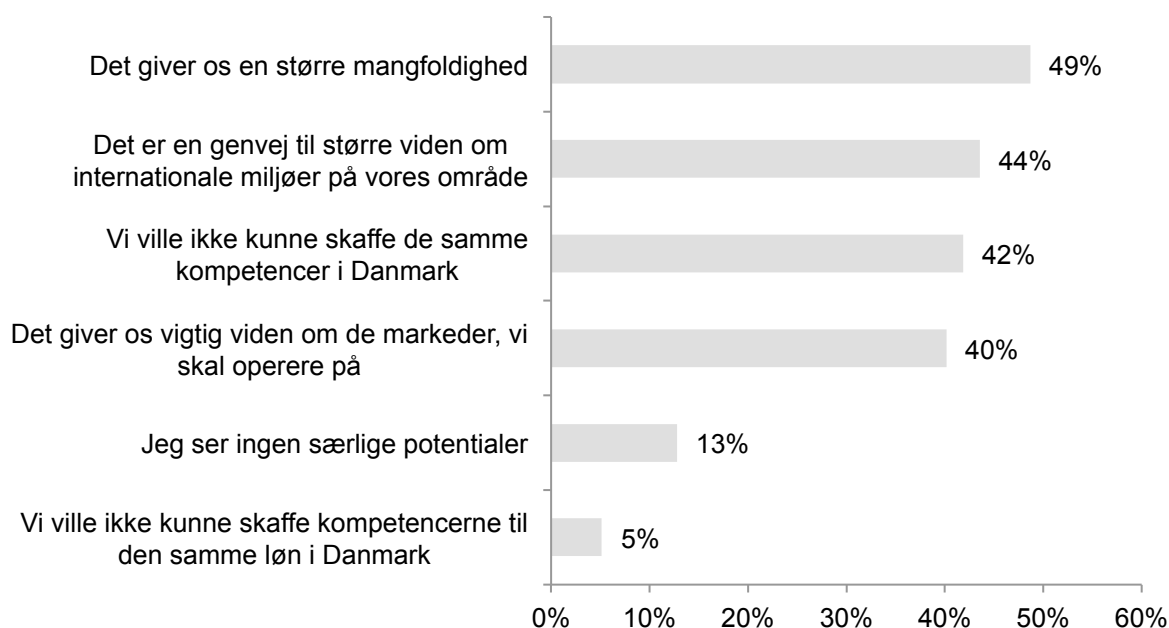
Samlet forventer 73 pct. af organisationerne at rekruttere højtuddannede udlændinge indenfor de kommende år. Hele 97 pct. af de store organisationer med en rekrutteringsstrategi forventer at ansætte højtuddannede udlændinge, mens det gælder for 71 pct. af organisationerne uden en rekrutteringsstrategi, hvilket fremgår af figur 3.2. Også en stor del af de små organisationer med en rekrutteringsstrategi forventer at ansætte en eller flere højtuddannede udlændinge i de kommende år (87 pct.), mens dette gælder for 46 pct. af de små organisationer uden en rekrutteringsstrategi.

Figur 3.2. Antallet af højtuddannede udlændinge, der forventes at blive rekrutteret i de kommende år. (N=123).



Figur 3.3 angiver, hvilke potentialer organisationerne ser i at have udenlandsk arbejdskraft ansat. Ud af de seks svarmuligheder står fire svarmuligheder frem, alle angivet af mellem 40 og 49 pct. af respondenterne. Det omhandler, at udlændinge giver organisationen større mangfoldighed, er en genvej til større viden om internationale miljøer på deres område, at de ikke ville kunne skaffe de samme kompetencer i Danmark samt, at de giver organisationen vigtig viden om markeder, de opererer på.

Figur 3.3. Potentialer organisationerne ser i at have udenlandsk arbejdskraft ansat. (N=123).

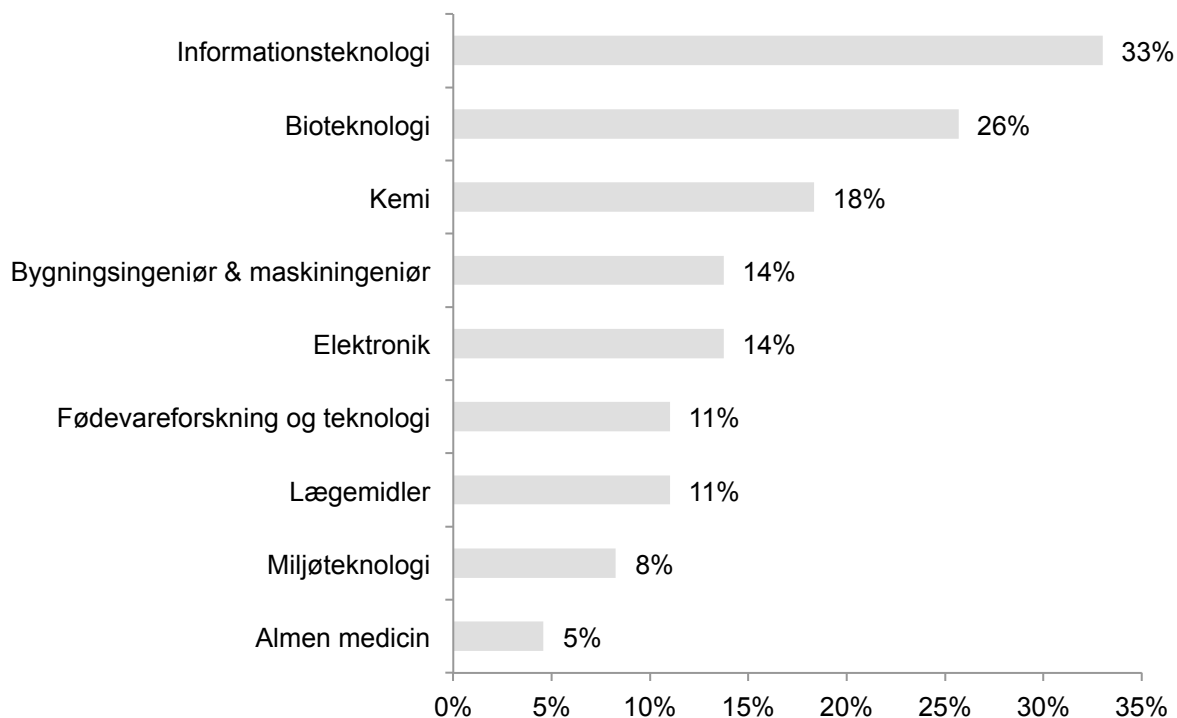


3.3 De fremtidige kompetencebehov

Når det gælder de fremtidige kompetencebehov er den største efterspørgsel på kompetencer på tværs af segmenterne informationsteknologi, hvilket hver tredje organisation (33 pct.) forventer at rekruttere højtuddannede personer indenfor jf. figur 3.3. Resultaterne er konsistente for både store og små virksomheder, der har en aktiv strategi, idet det gælder for omtrent halvdelen af disse.

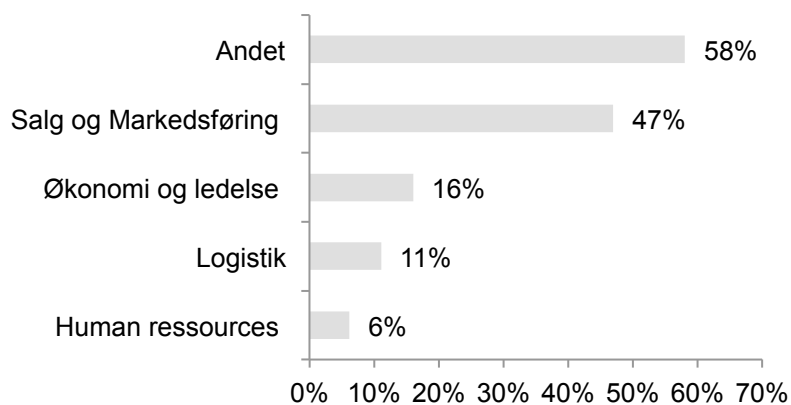
De internationale kompetencer efterspørges også inden for bioteknologi, hvor hver fjerde organisation (26 pct.) ønsker at rekruttere på dette område. Endvidere efterspørger knap hver femte organisation (18 pct.) kompetencer indenfor kemi. Kemi er i øvrigt særlig udtalt blandt de store organisationer med en aktiv strategi, hvor knap halvdelen af disse efterspørger sådanne kompetencer.

Figur 3.4. Fagområder organisationerne forventer at rekruttere internationale talent fra i de kommende år. Pct. (N=123).



I surveyet er der ydermere spurgt til andre, supporterende funktioner jf. figur 3.5. Heraf fremgår det, at det navnlig er indenfor salg og markedsføring, at organisationerne forventer at ansætte internationale talenter i de kommende år, idet halvdelen (47 pct.) angiver dette. Desuden svarer godt halvdelen (58 pct.), at de forventer at ansætte indenfor andre, unavngivne områder. Dette vidner om, at der er stor varians i efterspørgslen.

Figur 3.5. Supportfunktioner organisationerne forventer at rekruttere internationalt talent fra i de kommende år. Pct. (N=123).

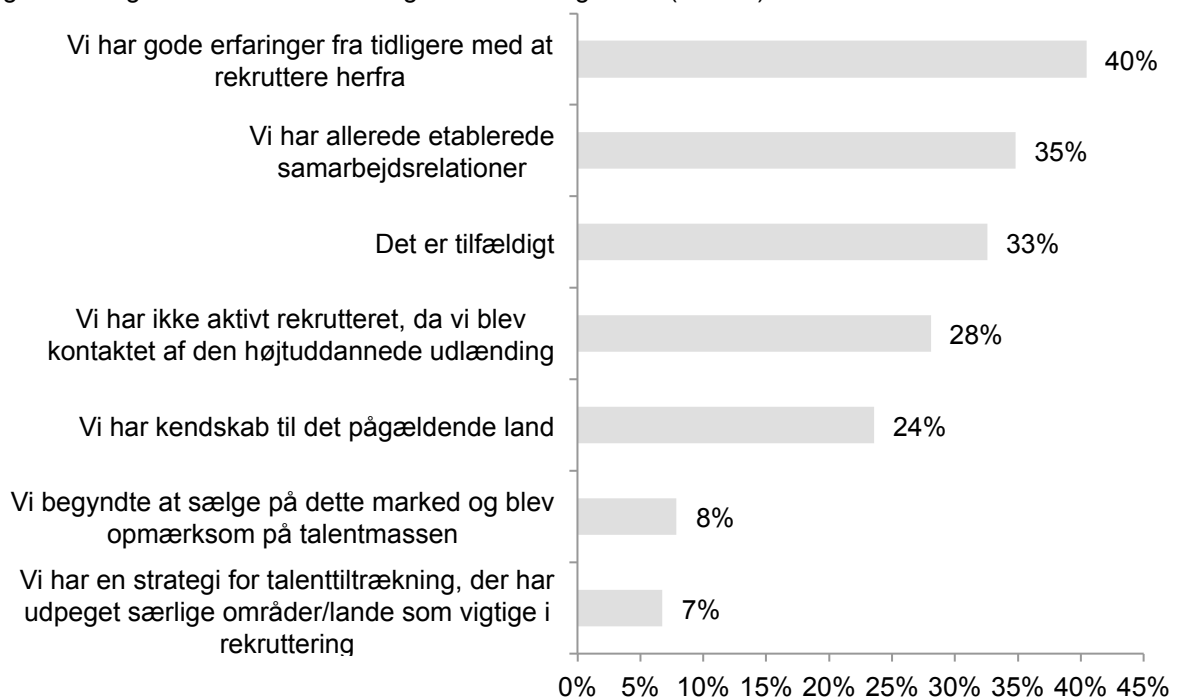


3.4 Rekruttering ud fra relationer fra "the usual suspects"

Afgørende faktorer for valg af rekrutteringsland er angivet i figur 3.6. En række faktorer gør sig gældende, men gode erfaringer fra tidligere rekruttering (40 pct.), samarbejde med etablerede relationer (35 pct.) og, at det er tilfældigt (33 pct.), udgør de primære årsager. 28 pct. har også angivet, at det har været den højtuddannede udlænding, der selv kontaktede organisationen.

Blot 7 pct. af virksomhederne angiver, at de har en strategi for talenttiltrækning, der har udpeget særlige områder/lande som vigtige i rekrutteringen. Det er dog især de små organisationer med en international rekrutteringsstrategi, der har denne tilgang med 16 pct. af organisationerne. Anderledes står det til for de store organisationer med en international rekrutteringsstrategi, hvor det er 4 pct. af organisationerne, der har en sådan strategi.

Figur 3.6. Afgørende faktorer for valg af rekrutteringsland. (N=123).



Næsten tre ud af fire organisationer (71 pct.) har anvendt organisationens netværk i rekrutteringen af højtuddannede udlændinge. Ligeledes er jobagenter på organisationens hjemmeside og annoncer i relevante fagfora på nettet ofte anvendte metoder.

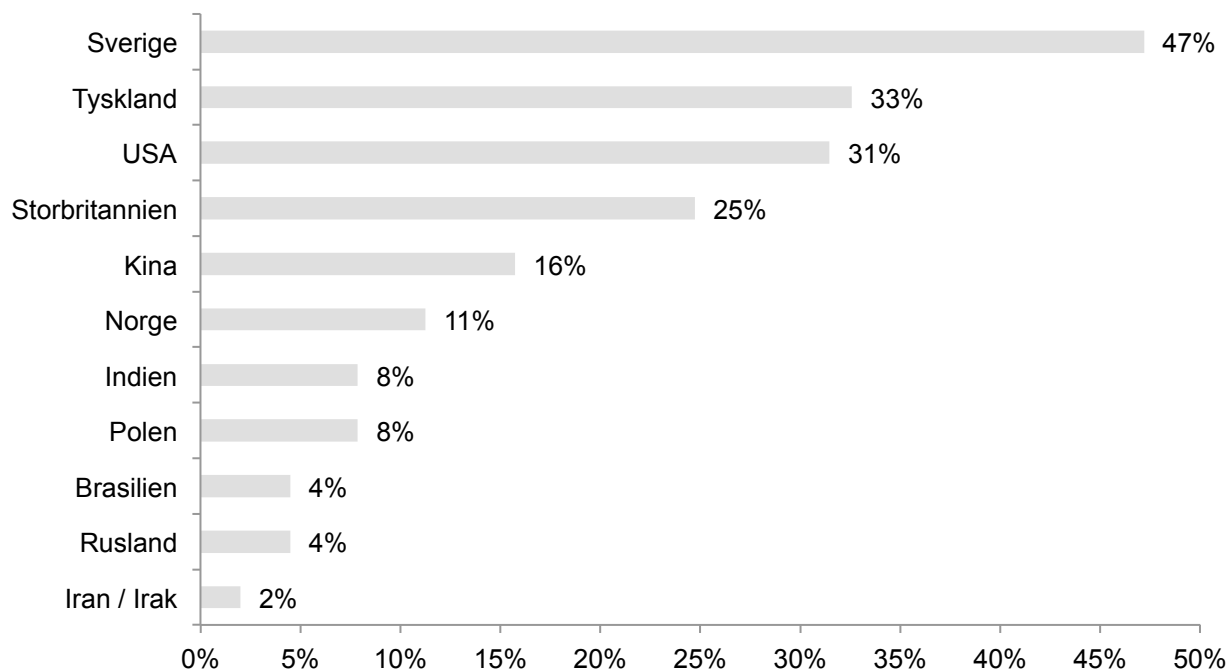
Figur 3.7 specificerer nærmere, hvilke rekrutteringstiltag organisationerne har anvendt. De store organisationer med en international rekrutteringsstrategi anvender en række af rekrutteringstiltagene, herunder især organisationens netværk (85 pct.) og jobagent på organisationens hjemmeside (73 pct.).

Figur 3.7. Tidligere rekrutteringstiltag fra organisationerne. (N=123).



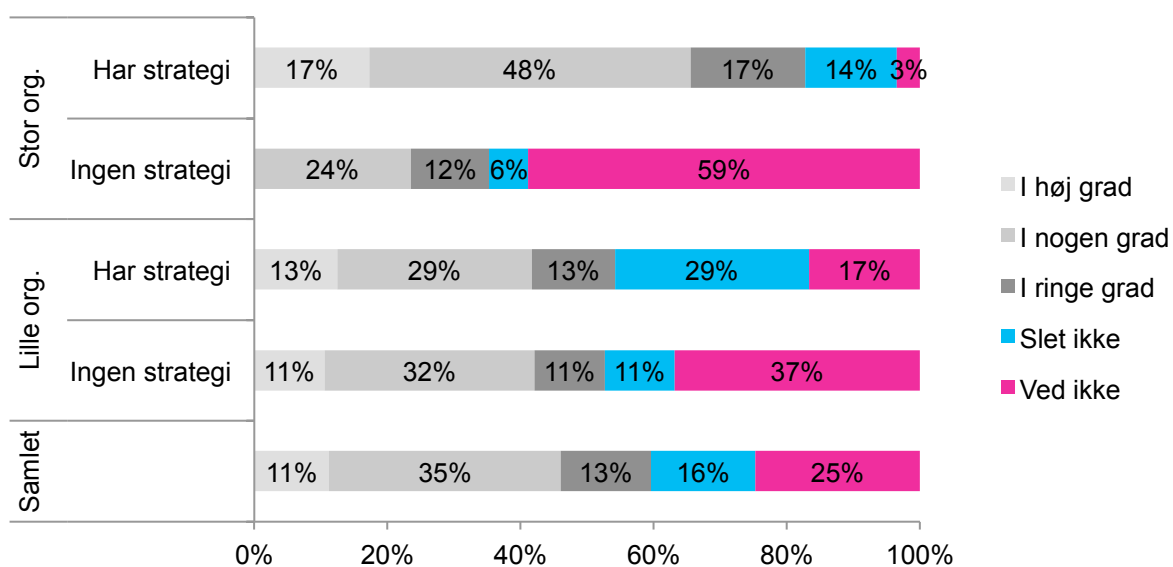
Sverige fremstår som det land, der primært rekrutteres fra med 47 pct. af respondenterne, der rekrutterer herfra, hvilket ses af figur 3.8. Tyskland og USA anvendes til rekruttering af over 30 pct. af respondenterne. Hvorvidt organisationen har en rekrutteringsstrategi, har stor betydning for, hvor der rekrutteres fra. Således rekrutteres der markant oftere fra BRIK-landene blandt de organisationer, der har en international rekrutteringsstrategi. Eksempelvis rekrutterer 13 pct. af organisationerne, der har en rekrutteringsstrategi fra Kina mod 2 pct. af organisationerne, der ikke har en rekrutteringsstrategi. Der ses ikke større forskelle i rekrutteringslandene i relation til organisations størrelse.

Figur 3.8. Organisationernes angivelse af de vigtigste lande for rekrutteringen af højtuddannede udlændinge. (N=123).



46 pct. af respondenterne finder, at det i nogen grad eller i høj grad er vanskeligt at rekruttere højtuddannet arbejdskraft fra lande udenfor Europa. Af de resterende respondenter angiver 29 pct., at de i ringe grad eller slet ikke finder det vanskeligt at rekruttere højtuddannet arbejdskraft fra lande udenfor Europa, mens 25 pct. har angivet, at de ikke ved det.

Figur 3.9. I hvilken grad organisationerne finder det vanskeligt at rekruttere højtuddannet arbejdskraft fra lande udenfor Europa. (N=123).



N = 89

I en åben svarkategori angiver en række virksomheder, at rekrutteringslandet ikke er væsentligt – det er kompetencerne, der afgør rekrutteringen. Dette viser, at kompetencerne (ikke overraskende) står i højsædet, men når virksomhederne samtidig foretrækker "usual suspects"-lande, selvom talenterne også er til stede andre steder, illustrerer det, at virksomhederne måske hænger fast i nogle begrænsede forestillinger om, hvor de internationale talenter skal findes.

4. HVOR I VERDEN FINDES DE INTERNATIONALE TALENTER, VI HAR BRUG FOR?

For at lave et optimalt match mellem regionens kompetencebehov og tiltrækning af talent til regionen, er der behov for viden om, hvor de udenlandske talenter, som besidder de efterspurgte kompetencer, befinder sig. Formålet med den bibliometriske talentidentifikation er således at undersøge, hvorfra i verden vi finder det største potentiale for at rekruttere udenlandsk talent set ud fra regionens styrkepositioner. Dermed identificeres de teknologiområder og kompetencefelter, hvortil Region Hovedstaden i fremtiden kan rekruttere globalt talent, samt hvor det er muligt at finde det eftertragtede talent.

Identifikationen af globalt placeret talent bidrager til den samlede historie ved at udpege de forskningsmæssige styrkepositioner, som regionen har, og efterfølgende ved at undersøge, om der findes et potentiale for et succesfuldt match mellem regionens styrkepositioner og de internationale talenter.

Denne del af analysen har et særligt fokus på BRIK-landene, hvilket hænger sammen med BRIK-landenes position som globale vækstmotorer, der består af åbne, eksportorienterede økonomier, med langvarigt høje vækstrater i BNP. Tidligere har BRIK-landene primært været betragtet som afsætningsmarkeder eller outsourcing destinationer, men igennem de seneste år er der i stigende omfang kommet fokus på, at en stor del af fremtidens vidensopbygning sker i eller i samarbejde med forskere og forskningsinstitutioner i disse nationer. BRIK-landenes forskningsmiljøer vokser således hurtigere end deres økonomier betragtet under ét. Samtidig har BRIK-landene en stor vækst i antallet af højtuddannede. Eksempelvis er Kina med en årlig produktion på 5,2 millioner ingeniører det land i verden, som uddanner flest ingeniører (Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling 2008). Af disse grunde vil BRIK-landene og deres universiteter kunne spille en vigtig rolle for fremtidig rekruttering af blandt andet forskningstalent.

4.1 Danske styrkepositioner på forskningsområdet

Dette kapitel tager afsæt i de danske forskningsmæssige styrkepositioner og lokaliserer for regionens virksomheder ti eksisterende styrkepositioner og ti forskningsområder, der har potentiale til at udvikle sig til styrkepositioner. Efter at have udpeget de nuværende kompetencer og givet et bud på, hvor et kommende kompetencebehov kan ligge, undersøges det efterfølgende fra hvilke lande og i hvilke forskningsmiljøer, vi i dag kan finde det eftertragtede globale talent.

Et forskningsområde defineres som en dansk styrkeposition, hvis de danske videnskabelige publikationer eller patenter inden for området har en overgennemsnitlig gennemslagskraft relativt til gennemsnittet for OECD-landene, herefter kaldet Relative Impact (RI).

Et potentielt rekrutteringsland og universitet er defineret ud fra, at det givne land eller universitet indenfor det pågældende forskningsområde har en overgennemsnitlig gennemslagskraft relativt til OECD-gennemsnittet samtidig med, at området har en tocifret udviklingsrate i antallet af videnskabelige publikationer. Forskningsområderne, der er udpeget til at indgå i analysen, er gengivet i tabel 4.1.

Det skal understreges, at vi med den anvendte metode til identifikation af danske og internationale styrkepositioner har et eksplicit fokus på de områder i det danske og navnlig regionens erhvervsliv, der har veludviklede forskningsaktiviteter og som led i disse både publicerer og patenterer deres resul-

tater. Vi vil således ikke dække den del af det danske erhvervsliv, der, som en del af deres udvikling af nye produkter, services og processer genererer ny viden, ikke egner sig til forskningspublikationer. Til trods for disse begrænsninger i metoden er den bibliometriske tilgang valgt for at sikre, at vi kun peger på forskningsområder, der har en tilstrækkelig robust forskningstradition til at kunne have fordel af at tiltrække internationalt talent.

Tabel 4.1. Forskningsfelterne og de tilhørende kompetenceområder

Forskningsfelter	Kompetenceområder*
Chemistry	<ul style="list-style-type: none"> Macromolecular chemistry, polymers / Other special machines (PAT)
Materials chemistry	<ul style="list-style-type: none"> Other special machines / Surface technology, coating (PAT)
Biotechnology	<ul style="list-style-type: none"> Biotechnology / Food chemistry (PAT)
Pharmaceuticals	<ul style="list-style-type: none"> Analysis of biological materials / Pharmaceuticals (PAT) Toxicology (PUB)
General medicine	<ul style="list-style-type: none"> Allergy (PUB) Parasitology (PUB) Medical Laboratory Technology (PUB)
Food Science & Technology	<ul style="list-style-type: none"> Food chemistry / Other special machines (PAT) Nutrition & Dietetics / Food Science & Technology (PUB)
Environmental Technologies	<ul style="list-style-type: none"> Environmental technology (PAT) Geology / Physical Geography (PUB) Engineering / Environmental Sciences & Ecology / Water Resources (PUB)
Instruments	<ul style="list-style-type: none"> Control / Electrical machinery, apparatus, energy (PAT) Engineering / Optics (PUB)
Civil & Mechanical engineering	<ul style="list-style-type: none"> Mechanical elements / Other special machines (PAT)
Information technology	<ul style="list-style-type: none"> Telecommunications (PAT) Engineering / Telecommunications (PUB) Automation & Control Systems (PUB)

DAMVAD 2013

*) Forkortelsen PAT eller PUB angiver om det pågældende forskningsområde er defineret ud fra publikations- eller patentdata

Områderne er kendetegnet ved både at være områder, hvor regionen i dag har en forskningsmæssig styrkeposition, men også områder, hvor danske offentlige og private organisationer forventes at skulle supplere med internationalt talent for at besidde de rette kompetencer fremover – især hvis målet er at udvikle områderne til styrkepositioner.

4.2 Talent i BRIK-landene

Den systematiske gennemgang af de fire BRIK-lande og deres topuniversiteter viser at:

- På tværs af de fire BRIK-lande identificeres kun fire forskningsområder, hvor tre af BRIK-landene (Rusland, Indien og Kina) har en forskningshøjde, der kan sammenlignes med OECD-gennemsnittet. De fire områder er *“Engineering; Environmental Science & Ecology; Water Resources”*, *“Geology; Physical Geography”*, *“Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology”* og *“Allergy”*.
- Patenteringsaktiviteten i BRIK-landene giver ikke grundlag for en egentlig undersøgelse baseret på denne type data.

- Kun et af de 46 undersøgte topuniversiteter har en samlet videnskabelig profil, der kan hæve sig op over OECD-gennemsnittet. Derimod har samtlige topuniversiteter i Brasilien, Indien og Kina en udvikling i forskningsproduktionen, der gør, at de har potentialet til at rykke op i den absolutte topklasse blandt verdens universiteter.

Lokaliseringen af talent i BRIK-landene foregår ved en systematisk gennemgang af publikationsdata for de ti forskningsområder. I det følgende præsenteres en oversigtstabel over hvert af de fire BRIK-lande i forhold til, hvordan de scorer på en række kvalitative og kvantitative indikatorer.

Tabel 4.2. viser, hvordan Brasiliens scorer fordeler sig. Af tabellen ses det tydeligt, at Brasilien på ingen af de udpegede forskningsområder har en relative impact over 1,00, men på tre områder har en årlig procentvis tilvækst, der er tocifret.

Tabel 4.2. Brasilianske kompetenceområder med angivelse af kvantitative og kvalitative indikatorer

Kompetenceområder	Antal Publ	Antal Cit/Publ	Andel PN*	Relative impact	Årlig tilvækst	Årlig tilvækst i OECD
Allergy	669	5,17	51%	0,63	3%	2%
Automation & Control Systems	890	9,41	25%	0,89	5%	4%
Engineering; Environmental Sciences & Ecology; Water resources	378	7,77	21%	0,77	7%	2%
Engineering; Optics	54	4,78	33%	0,56	-1%	3%
Engineering; Telecommunications	461	4,54	38%	0,43	14%	5%
Geology; Physical Geography	762	4,57	57%	0,69	5%	8%
Medical Laboratory Technology	1003	4,07	46%	0,48	5%	2%
Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology	616	8,95	21%	0,73	15%	10%
Parasitology	5256	7,84	20%	0,59	4%	6%
Toxicology	3977	7,65	28%	0,57	10%	5%

DAMVAD 2013

*) *) Andel PN angiver antallet af publikationer, der ikke har modtaget en citation i forhold til det totale antal publikationer. Jo lavere en andel jo bedre.

Tabel 4.3 angiver, hvorledes Rusland scorer på de anvendte indikatorer. Her ses det, at Rusland på tre områder har en relative impact over 1,00, men at den årlige procentvise tilvækst på alle tre områder er negativ eller mindre end OECD-gennemsnittet. Kun på et område; fødevareteknologi (Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology) udviser Rusland både en positiv udvikling i antallet af publikationer og en relative impact over 1,00. Dette område kunne derfor være en oplagt kandidat for et sted at hente internationalt talent fra, da det er identificeret, at der både historisk og udviklingsmæssigt er en styrkeposition her, som derfor kan have relevans for danske virksomheder og organisationer inden for dette område.

Tabel 4.3. Russiske kompetenceområder med angivelse af kvantitative og kvalitative indikatorer

Kompetenceområder Rusland	Antal Publ	Antal Cit/Publ	Andel PN*	Relative impact	Årlig tilvækst	Årlig tilvækst i OECD
Allergy	236	5,04	0,83	0,59	8%	2%
Automation & Control Systems	2664	1,56	0,69	0,17	0%	4%
Engineering; Environmental Science & Ecology; Water Resources	60	11,67	0,75	1,03	-7%	2%

Engineering; Optics	674	6,77	0,34	0,79	2%	3%
Engineering; Telecommunications	719	2,47	0,66	0,31	-15%	5%
Geology; Physical Geography	758	12,59	0,21	1,71	3%	8%
Medical Laboratory Technology	207	4,22	0,69	0,38	9%	2%
Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology	25	15,20	0,28	1,47	7%	10%
Parasitology	274	5,91	0,20	0,69	8%	6%
Toxicology	612	7,32	0,35	0,67	7%	5%

DAMVAD 2013

*) Andel PN angiver antallet af publikationer, der ikke har modtaget en citation i forhold til det totale antal publikationer. Jo lavere en andel jo bedre.

Det indiske kompetenceniveau på forskningsområderne er gengivet i tabel 4.4. Af tabellen ses det, at Indien på tre forskningsområder scorer over 1,00 på den relative impact, hvoraf to af de tre områder tilmed har to cifrede årlige tilvækstsprocenter. Samtidig ligger det indiske niveau for alle tre forskningsområder på niveau med eller højere end OECD. Med andre ord vil der på disse tre områder være potentiale for at rekruttere talent.

Tabel 4.4. Indiske kompetenceområder med angivelse af kvantitative og kvalitative indikatorer

Kompetenceområder Indien	Antal Publ	Antal Cit/Publ	Andel PN*	Relative impact	Årlig tilvækst	Årlig tilvækst i OECD
Allergy	270	5,65	33%	0,66	-2%	2%
Automation & Control Systems	1664	5,93	29%	0,66	20%	4%
Engineering; Environmental Science & Ecology; Water Resources	560	11,54	121%	1,02	9%	2%
Engineering; Optics	1140	2,77	37%	0,32	5%	3%
Engineering; Telecommunications	2252	3,21	53%	0,40	3%	5%
Geology; Physical Geography	458	7,64	23%	1,03	12%	8%
Medical Laboratory Technology	1781	4,06	41%	0,36	13%	2%
Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology	1003	11,17	21%	1,08	10%	10%
Parasitology	1521	6,54	23%	0,76	13%	6%
Toxicology	4749	7,83	24%	0,72	12%	5%

DAMVAD 2013

*) Andel PN angiver antallet af publikationer, der ikke har modtaget en citation i forhold til det totale antal publikationer. Jo lavere en andel jo bedre.

Den systematiske gennemgang af de kinesiske publikationsdata på de ti forskningsområder resulterede i, som vist i Tabel 4.5, at to af forskningsområderne kom ud med relative impact-scoringer over 1,00 samt årlige tilvækstprocenter på 22 og 15 procent. Den kraftige udvikling i antallet af publikationer for disse to områder gentager sig for samtlige ti forskningsområder, og seks ud af de ti har en tilvækst på mere end 20 pct. Denne kraftige udvikling i forskningsoutput kombineret med det allerede høje volumen, giver indikationer på, at Kina på disse udvalgte forskningsområder bør tildeles særlig opmærksomhed, hvis man ønsker at rekruttere de bedste internationale talenter.

Tabel 4.5. Kinesiske kompetenceområder med angivelse af kvantitative og kvalitative indikatorer

Kompetenceområder Kina	Antal Publ	Antal Cit/Publ	Andel PN*	Relative impact	Årlig tilvækst	Årlig tilvækst i OECD
Allergy	549	9,83	38%	1,15	22%	2%

Automation & Control Systems	10379	7,28	35%	0,81	21%	4%
Engineering; Environmental Science & Ecology; Water Resources	1855	9,94	66%	0,88	16%	2%
Engineering; Optics	6573	4,07	33%	0,47	10%	3%
Engineering; Telecommunications	7786	5,22	39%	0,65	24%	5%
Geology; Physical Geography	1978	10,54	20%	1,43	15%	8%
Medical Laboratory Technology	2179	6,46	40%	0,58	19%	2%
Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology	1602	9,48	33%	0,91	36%	10%
Parasitology	1659	7,35	24%	0,85	20%	6%
Toxicology	7046	6,63	25%	0,61	22%	5%

DAMVAD 2013

*) Andel PN angiver antallet af publikationer, der ikke har modtaget en citation i forhold til det totale antal publikationer. Jo lavere en andel jo bedre.

4.3 Topuniversiteterne i BRIK-landene

Da formålet med analysen af det globale talentpotentiale er at lokalisere de forskningsmiljøer, der i kraft af deres fremtrædende position på et eller flere videnskabelige områder vil være oplagte at rekruttere talent fra, fokuseres i det følgende på de 46 topuniversiteter, der findes i de fire BRIK-lande (jf. bilagsrapport B). Et universitet er defineret som et topuniversitet, hvis det ligger i top 500 på the QS World University Ranking list, svarende til en placering mellem de 3 pct. bedste universiteter i verden.

Tabel 4.6 herunder viser som et eksempel, hvordan de fem brasilianske topuniversiteter scorer på de anvendte kvantitative og kvalitative indikatorer. De anvendte indikatorer er beregnet på tværs af alle ti forskningsområder og siger således intet om det pågældende universitets forskningsoutput på det enkelte område. På tværs af samtlige 46 topuniversiteter finder vi, at kun ganske få af universiteterne besidder de ønskede kvalifikationer i form af styrkepositioner (relative impact over 1,00) på et eller flere af de ti forskningsområder. Resultaterne af gennemgangen af topuniversiteterne viser imidlertid, at det kun er et af de 46 universiteter, der har en relative impact-score på over 1,00. Dette er det Russiske Novosibirsk State University, der i kraft af universitets specialisering indenfor ingeniørfagene formår at nå internationalt niveau.

Tabel 4.6. Scoring på tre af de centrale kvalitative og kvantitative indikatorer er som et eksempel vist for de fem brasilianske universiteter i World Wide top 500

	Antal publ	Relative impact	Pct årlig tilvækst
Universidade de São Paulo	3104	0,82	11%
Universidade Estadual de Campinas	1001	0,78	0%
Universidade Federal de Rio de Janeiro	1132	0,67	9%
Universidade Federal de São Paulo	572	0,68	15%
Universidade Federal de Minas Gerais	1337	0,71	11%

DAMVAD 2013

Anvender vi i stil med ovenfor derimod den årlige tilvækstprocent som indikator for potentialet, viser tallene for BRIK-landenes universiteter, at ca. halvdelen af universiteterne i Brasilien og Indien har en årlig tilvækst i antallet af publikationer, der overstiger 10 pct. I Rusland er det imidlertid kun et universitet, der kan udvise en lignende udvikling. Kinas stadig mere dominerende rolle på verdensplan afspej-

les også tydeligt i kinesernes satsning på forskning og stigende publicering i de bedste internationale tidsskrifter. Vi finder således udviklingsrater på mellem 15 og 31 pct. for 18 ud af Kinas 19 topuniversiteter.

4.4 Talent i andre dele af verdenen

Da formålet med analysen er at identificere globalt talent og potentialerne for at rekruttere talent, kan en analyse, der udelukkende fokuserer på BRIK-landene, ikke stå alene. Analysen udvides derfor til også at omfatte de ti lande i verden, der publicerer mest inden for hvert af de ti forskningsområder. Herved muliggøres et grundlag for en systematisk gennemgang af de lande, der med størst sandsynlighed kan levere det eftertragtede talent.

Tabel 4.7 angiver for det enkelte forskningsområde, hvilke lande der bidrager og hvor mange forskningsorganisationer i hvert land, der potentielt ville kunne levere talenter til Region Hovedstadens styrkepositioner. Landene udvælges på baggrund af et af to kriterier:

- Landet har over gennemsnitligt gennemslagskraft i forhold til OECD-gennemsnittet.
- Landet kan i perioden 2000 til 2011 udvise en årlig procentvis tilvækst i antallet af publikationer på mindst 10 pct.

Tabel 4.7 viser en oversigt over landene. Her ses det, at der er 14 lande, der kvalificerer sig til at være et land, hvorfra der potentielt kan rekrutteres talent. Landene fordeler sig således, at 8 ud af de 14 lande, der publicerer mest på tværs af de ti undersøgte forskningsområder, er europæiske lande. Det overraskende i denne sammenhæng er, at tre asiatiske lande, Japan, Kina og Sydkorea spiller en betydelig rolle på verdensplan og ikke overraskende indenfor særligt telekommunikation og fødevareteknologi. De resterende lande betegnes traditionelt som vestlige lande, nemlig Australien, Canada og USA.

Identifikationen af forskertalent på landeniveau giver ikke nødvendigvis den fornødne information til at kunne foretage en langsigtet strategisk satsning på at rekruttere internationalt talent. For at imødekomme dette krav om en yderligere specificering, identificeres de ti institutioner i hvert land, der bidrager mest til den samlede publikationsvolumen for det pågældende land. Antallet af publikationer opgøres for perioden 2000 til 2012. Herved fremkommer resultaterne i tabel 4.7. Tallene i parenteser angiver hvor mange blandt de ti mest publicerende offentlige organisationer, universiteter eller andre forskningsinstitutioner i det pågældende land, der har en overgennemsnitlig gennemslagskraft på niveau med eller over OECD. Et nul i parenteser betyder således, at landet samlet set har en relative impact over OECD-niveauet, men at ingen institutioner i perioden 2000 til 2012 har haft en relative impact over OECD-niveau, eller har haft en procentvis tilvækst i antallet af publikationer, der overstiger 10 pct. Når der ikke er ti lande inden for hvert kompetenceområde skyldes det, at ikke alle lande kan imødekomme de nævnte kriterier.

Tabel 4.7. De ti forskningsområder med angivelse af, hvilke lande der potentielt kan bidrage med internationalt talent.

Allergy	Automation & Control Systems	Engineering; Environmental Sciences & Ecology; water resources	Engineering; Optics	Engineering; Telecommunications
Danmark (6)	Danmark (3)	Danmark (2)	Danmark (1)	Danmark (1)
Canada (4)	Australien (1)	England (6)	Japan (1)	Frankrig (2)
England (8)	Frankrig (1)	Tyskland (5)	Kina (0)	Tyskland (4)
Holland (8)	Germany (1)	Australien (0)	USA (4)	Kina (0)
Spanien (0)	Kina (0)	Canada (2)		Spanien (0)
Sverige (3)	USA (4)	Spanien (5)		USA (7)
USA (5)				
Geology; Physical Geography	Medical Laboratory Technology	Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology	Parasitology	Toxicology
Danmark (3)	Danmark (4)	Danmark (1)	Danmark (4)	Danmark (2)
England (7)	Tyskland (5)	Canada (1)	Australien (7)	Canada (6)
Frankrig (2)	Holland (1)	England (0)	England (7)	England (3)
Tyskland (6)	Syd Korea (0)	Frankrig (0)	Schweiz (7)	Holland (4)
Italien (0)	Spanien (0)	Tyskland (0)	USA (9)	Syd Korea (0)
Holland (4)		Italien (0)		Spanien (0)
Spanien (0)		Japan (0)		USA (7)
Sverige (5)		Syd Korea (0)		
		Spanien (0)		
		USA (0)		

DAMVAD 2013

Note: Danmark og de danske forskningsinstitutioner er medtaget for sammenligningens skyld.

De herved identificerede lande indikerer, at der rundt om i verden og særligt i de vestlige lande er potentiale for, at Region Hovedstaden gennem strategiske markedsføringsindsatser kan tiltrække internationalt talent, som matcher regionens styrkepositioner. Hvis man går et spadestik dybere på de enkelte lande, vil man kunne se, hvilke specifikke forskningsinstitutioner, der ligger herunder. Dette vil være et vigtigt redskab i rekrutteringsindsatsen af højtuddannet talent inden for regionens styrkepositioner.

I det følgende afsnit eksemplificeres den mere nøjagtige lokalisering af det eftertragtede internationale talent ved, at der zoomes ind og fokuseres på to af forskningsområderne. Herved illustreres, hvor det faktiske talent findes, og det anskueliggøres, at der er potentiale for rekruttering af unge forskertalenter.

4.5 Forudsætningerne for rekruttering er til stede i BRIK-landene

I dette afsnit fokuseres der udelukkende på de to forskningsområder; "Fødevareteknologi" og "Miljøteknologi" eksemplificeret ved hhv. "*Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology*" og "*Engineering; Environmental Sciences & Ecology; Water Resources*".

De to forskningsområder bruges som afsæt for en fokuseret identificering af det reelle potentiale for rekruttering ved blandt andet at se på antal studerende, ph.d.'er, postdoc'er og andre videnskabelige medarbejdere tilknyttet de potentielle rekrutteringsinstitutioner.

I denne fokuseringsøvelse tages der udgangspunkt i de styrkepositioner³ BRIK-landenes topuniversiteter har, når der fokuseres på de forskningsområder analysen omfatter. De potentielle rekrutteringssteder er her udvalgt ud fra, at forskningsområdet har en relative impact over 1,00, kombineret med en positiv årlig tilvækstprocent i perioden 2000 til 2011. Da listen med universiteter i de vestlige lande bliver lang, udvælges det universitet i hvert land, der har det største volumen i publikationer. Tabel 4.8 og 4.9 viser styrkepositionerne for både BRIK-landenes universiteter og de udvalgte universiteter fra vesten.

Indledningsvist tages der udgangspunkt i fødevarerforskningsområdet. Som illustreret i tabel 4.8 finder vi to universiteter fra BRIK-landene, der især er fremtrædende på fødevareteknologiområdet. Det drejer sig om Universidade Estadual de Campinas i Brasilien og Zhejiang University i Kina. Begge universiteter bedriver forskning på højt niveau inden for området og kan måle sig med de bedste universiteter i verden. Det eneste land, der blandt de ti mest publicerende har et universitet, der indenfor fødevarerforskning når OECD-niveaue, er Canada med Memorial University Newfoundland.

De tre universiteter er kendetegnet ved, at:

- De består af flere fakulteter og således ikke er specialiserede i specielt høj grad
- De er relativt store, Universidade Estadual de Campinas har 26.869 studerende, Zhejiang University har 36.532 studerende og Memorial University of Newfoundland har ca. 18.000.
- Andelen af ph.d.-studerende ligger på henholdsvis 22 og 21 pct. for BRIK-landeuniversiteterne og 2 pct. for Memorial University of Newfoundland.
- Forskningsområdet er dækket af ganske få institutter, blot to på hvert af BRIK-landeuniversiteterne og et enkelt på Memorial University of Newfoundland.

Tabel 4.8. Fødevareteknologi "*Nutrition & Dietetics; Food Science & Technology*"

Universitet og Land	Antal publ	Relativ Impact	Årlig tilvækst
Universidade Estadual de Campinas, Brasilien	155	1,03	11%
Zhejiang University, Kina	170	1,08	26%
Memorial University Newfoundland, Canada	93	2,69	2%

DAMVAD 2013

Tabel 4.9 viser resultaterne for miljøområdet. Her er universiteterne, Indian Institute of Technology i Kharagpur og Peking University i Kina i den absolutte verdensklasse. De to universiteter er ret forskellige i deres specialiseringsgrad. Indian Institut of Technology i Kharagpur er specialiseret indenfor ingeniørvidenskab, hvorimod Peking University er et klassisk universitet, der dækker alle fem hovedområder. De to universiteter suppleres af tre europæiske universiteter (University College London, England, Technical University Berlin, Tyskland og Universidad de Valladolid, Spanien) og et canadisk universitet (McGill University).

³ Tabeller der viser styrkepositionerne for det enkelte BRIK lands topuniversiteter findes i bilagsrapport B, appendiks 3

De fem universiteter er kendetegnet ved at:

- Bestå af flere fakulteter og kun i ringe grad udvise specialisering indenfor et område. Kun Indian Institute of Technology i Kharagpur er direkte specialiseret inden for ingeniørvidenskaberne.
- Være relativt store med et gennemsnit på 27.000 studerende, hvor det mindste universitet (Indian Institute of Technology Kharagpur) har ca. 9.000 studerende.
- Andelen af ph.d.-studerende ligger på 14 pct. for BRIK-landenes universiteter og på 7 pct. for landene udenfor BRIK-området.
- Forskningsområdet er dækket af ganske få institutter, to på hvert af BRIK-lande universiteterne og et til to institutter på de andre universiteter.

Tabel 4.9. Miljøteknologi "*Engineering; Environmental Sciences & Ecology; Water Resources*"

Universitet og land	Antal publ	Relativ Impact	Årlig tilvækst
Peking University, Kina	89	1,05	9%
Indian Institute of Technology Kharagpur, Indien	46	1,01	16%
Mc Gill University, Canada	69	2,63	3%
University College London, England	50	2,24	1%
Technical University Berlin, Tyskland	130	1,92	5%
Universidade Valladolid, Spanien	40	1,86	2%

DAMVAD 2013

På tværs af de to forskningsområder viser resultaterne, at vi ved et neddyk i de to områder "Fødevareteknologi" og "Miljøteknologi" i Brasilien, Indien og Kina kan lokalisere fire universiteter og to institutter på hver af disse. Universiteterne er kendetegnet ved at bedrive forskning på så højt et niveau, at de kan måle sig med de bedste universiteter i verden. Alle fire universiteter er som sådan oplagte steder at søge hen med en målrettet rekruttering efter talenter inden for de nævnte områder. Uden for BRIK-landene viser resultaterne, at de mest interessante universiteter befinder sig i hhv. Canada, Spanien, Tyskland og England. Alle er fire steder med en lang forskningstradition inden for de to forskningsområder.

Fundene i BRIK-landene understreges af, at vi i forbindelse med kortlægningen af rekrutteringspotentialer finder, at andelen af ph.d.-studerende i forhold til antallet af studerende generelt er væsentligt højere (i gennemsnit 18 pct.) end i landene uden for BRIK-området. Dette bekræfter hypotesen om, at mængden af potentielle talenter, her defineret som personer med den højeste mulige akademiske uddannelse, i de pågældende lande er væsentligt større end i Danmark og andre vestlige lande.

5. HVILKE BEST PRACTICE EKSEMPLER FINDES I REGION HOVEDSTADEN?

Dette kapitel præsenterer de udvalgte cases, der illustrerer eksempler på best practice i regionen, når det gælder rekruttering og fastholdelse af internationalt talent. Her vil vi beskrive eksempler på, hvordan virksomhedernes konkrete rekrutteringsprocesser kan forme sig.

Der er gennemført tre casestudier af tre forskellige, men succesfulde virksomheder inden for international rekruttering. På baggrund af surveybesvarelserne er der udvalgt en lille og to store virksomheder, som har erfaring med at rekruttere og integrere internationalt talent, men som demonstrerer forskellige praksisser for rekruttering.

Casestudierne er gennemført via kvalitative interviews med de udvalgte virksomheder således, at der for hver virksomhed er foretaget interviews med 1) det internationale talent(er), 2) HR-medarbejdere eller andre ansvarlige for rekruttering og fastholdelse af internationalt talent og 3) det internationale talents nærmeste chef. Hvad angår den lille virksomhed (case C) er kategori 2) og 3) den samme person.

I tillæg til interviewene er der indsamlet materiale om virksomhedernes tilgang til international rekruttering fra surveyet. Virksomhedernes hjemmesider er afsøgt til baggrundsviden, og der er søgt på åbne artikler fra dagspressen om virksomhedernes tilgang til rekruttering.

På tværs af casestudierne kan der fremdrages en række tendenser. Den kulturelle nærhed til kandidaten har kun lille betydning i forhold til det faglige match mellem kandidaten og virksomheden; ”det vigtige er, hvad du kan, ikke hvor du kommer fra.” Annoncering og anden ”åben” og bred rekruttering har kun lille betydning i forhold til snæver og målrettet rekruttering gennem netværk, som er virksomhedernes foretrukne metode. Årsagen er, at virksomhederne kun gennem netværket mener at kunne finde så specialiserede kandidater, der er brug for.

Netværksstrategien vurderes at sinke virksomhederne i at komme i kontakt med kompetencenetværk, de ikke allerede er i kontakt med, som det er beskrevet ovenfor i afsnittet om styrkepositioner. Ydermere sinker det virksomhedernes markedsentry, fordi de ikke alene kommer til at mangle de specialistkompetencer, der kan findes på rekrutteringsmarkedet, men også kommer til at mangle den markedsindsigt, internationale medarbejdere også frembyder.

I virksomhedernes perspektiv er den afgørende faktor for, om en international rekruttering bliver en succes for virksomhederne i lige så høj grad fastholdelse, som det er rekruttering. En enkel og konkret måde at starte international rekruttering på er, som det første, at ansætte internationale medarbejdere i rekrutteringsfunktionen. Flere af både casevirksomhederne og surveyvirksomhederne arbejder ikke med et internationalt aspekt af deres rekruttering, men simpelthen med rekruttering af det bedste talent, hvor det så end er.

5.2 Case A: Foss A/S

Virksomhedsprofil:

Omsætning: 1,5 mia. (2010)

Antal medarbejdere: Ca. 1.100 globalt

Antal internationale medarbejdere (evt. interval): Et mindretal (under 50 personer) af medarbejderne i Danmark har en international baggrund

Omsætning indenlands ift. udenlands: 99 pct. af virksomhedens omsætning ligger i udlandet.

Ejerforhold: 100 pct. familieejet

Alder: Grundlagt 1956

Produkter og ydelser: Analyseudstyr til fødevarerindustrien

Primære kilder til casen:

- Interview med Agata Mathiasen, HR consultant /Global Recruitment, 10. januar 2013.
- Telefoninterview med Darren Robey, International Market Manager /Grain and Milling, 10. januar 2013.
- Interview med Johan Weimann, Senior Manager /Sales & Marketing, 10. januar 2013.
- Foss' hjemmeside www.foss.dk
- Presseklip, januar 2013.

En organisation der er klar til at rekruttere internationalt

Som et led i at rekruttere flere internationale medarbejdere har Foss ansat en rekrutteringsansvarlig med en international baggrund. Dette er ét konkret greb, man kan gøre som virksomhed, når man skal gå i gang med at arbejde internationalt og med internationale medarbejdere. Hvis man vil have flere internationale medarbejdere, så start med at introducere det internationale i den funktion, der skal bringe det internationale talent ind i organisationen. Disse personer har i øvrigt også selv prøvet ekspatrieringsprocessen og hvilke problemer, man har som international medarbejder både i rekrutteringsfasen og i fastholdelsesfasen.

International rekruttering til internationale stillinger

Næsten hele Foss' omsætning ligger i udlandet, og derfor er der brug for medarbejdere med forståelse for mange forskellige lokale markeder. Internationalisering af medarbejderstaben er desuden en metode til at udvikle organisationen og indhente ny viden om markeder og teknologier. Medarbejderinternationaliseringen har altså et udviklingsperspektiv, hvor formålet er at lære at gøre tingene anderledes.

Foss' hovedkvarter i Hillerød rekrutterer ledere og specialister til virksomhedens 25 salgs- og serviceafdelinger rundt omkring i verden. Derfor har man i Foss' rekrutteringsafdeling erfaring, ikke bare med rekruttering af internationalt talent og ikke bare til Danmark, men også til andre lande, fx Japan. Dermed kan man trække på en meget bred erfaringsbase i arbejdet med at udvikle sin rekrutteringspraktik.

sis og med om nødvendigt at tilpasse den efter lokale behov, fx lokale danske behov. I denne internationale sammenligning mellem rekrutteringsdestinationer er Danmark ikke specielt attraktiv som jobdestination, og derfor må virksomheden yde en relativ stor indsats for at tiltrække de rigtige kandidater.

Når et behov for arbejdskraft er identificeret, afklarer man i jobbeskrivelsen, om det er et internationalt job, der derfor skal have en international profil, og hvor internationale kandidater vil have en fordel; eller om det er en position uden særlige internationale træk, hvor internationale og danske kandidater typisk vil være ligestillet.

Specialiserede produkter kræver specialiserede kandidater

Foss' produkter er højt specialiserede og bruges i en videnintensiv branche, og derfor kræves en stor indsigt i produkternes teknologi og i den branche, de skal bruges i. Så specialiserede kandidater, som niche-eksportvirksomheder har brug for, lader sig imidlertid kun meget vanskeligt opstøve i Danmark. Derfor arbejder Foss også kun meget sjældent med rekrutteringsbureauer, der som regel ikke har den nødvendige faglige indsigt i kandidaternes kompetencer og derfor kun vanskeligt kan vurdere matchet til virksomheden. Der bruges dog rekrutteringsbureauer i højere grad jo længere væk fra Danmark, man rekrutterer fra.

Rekruttering gennem netværket

Foss lægger stor vægt på at udforme så præcis en kravspecifikation som muligt til den kandidat, man leder efter. Med de specialiserede kompetencekrav til ansøgerne bliver det en udfordring at finde det rigtige match til stillingen, og her bruger Foss i høj grad virksomhedens netværk til at udsøge sig de rigtige kandidater.

Når man derefter leder gennem netværk i stedet for fx gennem offentlige opslag, er det således ikke på grund af uvidenhed om hvilken kandidat, man ønsker, men for at undgå irrelevante kandidater, og fordi erfaringen har vist, at man næsten kun i virksomhedens netværk kan finde de rigtige profiler. Netværk betyder i denne forbindelse ikke kun de nuværende medarbejderes bekendtskabskreds, men i højere grad virksomhedens kunder, leverandører og samarbejdspartnere globalt. Rekrutteringsrelevante netværk er således mere konkrete for de enkelte fora, hvor der bliver diskuteret relevante problemstillinger for den industri, Foss arbejder i. Specifikt er det internetfora, forskningsmiljøer, LinkedIn-grupper og lignede faglige – men halvvejs uformelle – fora, der samler de kompetencer, virksomheden leder efter.

Eksempel på en succesrig rekruttering

Et sådant eksempel er den internationale Foss-medarbejder, vi har talt med, som i lang tid havde kendt til Foss' produkter. Han havde arbejdet hos en kunde og havde derfra erfaringer med industrien og virksomhedens produkter, og han kendte Foss som innovativ og fremadrettet. Da Foss slog en stilling op i et forum, en kollega var med i, blev Foss kontaktet med medarbejderens navn som en mulig kandidat. Derefter etablerede Foss kontakt og opfordrede medarbejderen til at søge. Derefter forløb en relativt normal rekrutteringsproces, som dog adskilte sig ved, at alle interviews blev gennemført over Skype grundet den store fysiske afstand.

En vigtig læring af værdi for andre virksomheder er her det konkrete forum, hvorigennem virksomheden og kandidaten har fået kontakt. I afsnittet ovenfor om relevante styrkepositioner i internationale rekrutteringsområder kan geografiske områder identificeres, og inden for disse områder vil virksomhe-

den kunne identificere de forskningsnetværk, internetfora etc., som vil kunne give adgang til det internationale talent: De virtuelle netværk er broen mellem teoretisk styrkeposition og praktisk rekruttering.

Den geografiske baggrund er mindre vigtig

Som beskrevet ovenfor er Foss i gang med en transitionsproces, som involverer internationalisering som et kerneelement. I den forbindelse har det overrasket positivt, hvor nemt det har været at rekruttere internationalt sammenlignet med rekrutteringsindsatsen over for danske kandidater. Dette er særligt tilfældet, hvis man som beskrevet ovenfor kan detaljere og præcisere om, hvad man leder efter.

Et af de væsentlige spørgsmål for nærværende rapport er forholdet mellem den talentmasse, danske videnintensive virksomheder hidtil har rekrutteret fra, og så de "nye" rekrutteringsmarkeder, eksempelvis i BRIK-landene. Foss har også arbejdet med denne balance og gjort sig en række erfaringer. En af de vigtigste konklusioner er her, at hverken HR-medarbejder eller ansættende chef ser en grundlæggende forskel på at rekruttere medarbejdere fra vestlige lande hhv. fra vækstlande. Dette underbygges af, at man ikke arbejder med særlige rekrutteringsregioner.

Man skal dog anderkende, at der er forskel på vestlige kandidater og eksempelvis kinesere, som alt andet lige kommer med en anden kulturel baggrund. Her er der et tradeoff mellem på den ene side den indsats, det vil kræve at integrere en medarbejder succesfuldt i virksomheden og den løn, man vil skulle give vedkommende, og på den anden side den lethed, hvormed man kan tiltrække kandidaten. Men dette opvejes af, at også kandidater med vestlig baggrund kan bære en meget forskellig arbejdskultur fx fra Sverige til Danmark, og at denne forskel er sværere at erkende og italesætte end kulturforskellen mellem en dansk arbejdsplads og en kinesisk medarbejder.

Det forhold, at virksomhederne ikke ser på de specifikke geografiske områder betyder også, at der er et potentiale for at rykke praksis. Vi kan således med denne rapport pege på rekrutteringsfasen som et delvist urealiseret forbedringspotentiale. Her kan også tilbydes én konkrete redskaber til at forbedre processen, fx ved at arbejde med de faglige netværk i de stærke regioner, rapporten her har identificeret.

Fastholdelse lige så vigtig som rekruttering

Nærværende rapport fokuserer især på at beskrive potentialet i en forbedret rekruttering. Imidlertid er de konkrete virksomheders arbejde med internationalt talent ofte domineret af den efterfølgende del af rekrutteringsarbejdet, nemlig integrations- og fastholdelsesindsatsen. Selvom fastholdelsesaspektet ikke er i fokus for rapporten som helhed, betyder den imidlertid meget for virksomhedernes succes eller fiasko med at rekruttere internationalt som middel til at skabe værdi i virksomheden. Derfor har det været et emne, som mange af interviewene i casestudierne har ledt frem til som en konsekvens af rekrutteringen og så at sige den "test", rekrutteringen skal bestå. Hvor vi i denne rapport studerer rekruttering relativt selvstændigt, ser virksomhederne i højere grad rekruttering som et forstadium til det, som bringer dem værdi, nemlig den internationale medarbejders succesfulde integration i virksomhedens daglige arbejde.

Her tager Foss den tilgang at gøre tiltrækningen af en international medarbejder til et livseventyr for personen og familien. Virksomhedens tilbud til den kommende medarbejder er ikke blot et job, men en helhedsoplevelse, som vedkommende ikke kan få ved at blive i sin hjemregion. Dette må imidlertid også anskues udefra som en tilgang, der selekterer en særlig type personer, som har lyst til og mod på et sådant jobeventyr.

For at styrke integrationsprocessen designerer flere virksomheder en mentor, enten fra HR eller fra afdelingen. Mentoren skal dels hjælpe ift. arbejdssituationen, dels ift. livssituationen og det sociale uden om arbejdet.

Foss' råd om international rekruttering

For det første rådes der til at springe ud i at rekruttere internationalt – internationale medarbejdere bringer ens virksomhedskultur! For det andet skal man dog også have respekt for den indsats, det kræver at få sådan en person på plads efterfølgende, hvor der skal være et beredskab i organisationen, og man bør se det, ikke som en engangsforeteelse, men som igangsætningen af en proces for internationalisering. For det tredje kan man med fordel som et konkret værktøj identificere de industrispecifikke internetfora, hvor de gode kompetencer i den relevante industri bevæger sig.

5.3 Case B: Oticon A/S

Virksomhedsprofil

Omsætning: Ca. 8 mia. kr. (William Demant Holding)

Antal medarbejdere: Ca. 8500 på verdensplan. Ca. 1300 i Danmark, heraf under 50 højtuddannede udlændinge.

Omsætning indenlands ift. udenlands: 97 pct. af omsætning genereret internationalt

Ejerforhold: Familieejet gennem William Demant Holding

Alder: Grundlagt 1904

Produkter: Høreapparater

Primære kilder:

- Interview med Martin Jensen, recruitment specialist, 23. januar 2013.
- Interview med amerikansk medarbejder, ph.d., 23. januar 2013
- Interview med dennes chef, 23. januar 2013
- HR-specialist Mikal Thorborgs besvarelse af spørgeskema ifm. survey, november 2012.
- Oticons hjemmeside www.oticon.dk, januar 2013.
- Presseklip, januar 2013.

En rekrutteringsstrategi der fokuserer på talent

Oticon er en hæderkronet dansk virksomhed med en over 100 år gammel historie, der indebærer en imponerende udvikling. Fra at være et enkeltmandsforetagende, der importerede høreapparater fra USA, blev virksomheden selvudviklende og producerende. Fra at være en virksomhed udelukkende placeret i Hovedstadsområdet i Danmark, er Oticon i dag til stede i mange dele af verden. Dette har naturligvis påvirket virksomhedens behov for højtuddannet og i stigende omfang også internationalt højtuddannet arbejdskraft. Oticons rekrutteringspraksis har derfor været i en transition fra en oriente-

ring udelukkende mod det danske arbejdsmarked til at inkludere og fokusere på det internationale talentmarked.

Oticon har ikke nogen specifik international rekrutteringsstrategi, da internationale medarbejdere rekrutteres i samme proces som danske medarbejdere. Hos Oticon foregår rekruttering af medarbejdere ud fra den samme proces, hvor det er typen af talent og ikke vedkommendes oprindelse, der er afgørende for rekrutteringsforløbet. Derfor arbejder virksomheden ud fra en samlet rekrutteringsstrategi, der tager udgangspunkt i virksomhedens behov frem for udbuddet på det internationale marked og de forskellige regioner hvor relevante kandidater kan findes.

Rekrutteringsmetoden er konventionel, men virker for Oticon

I Oticons tilgang til rekruttering lægges der generelt mere vægt på at finde den rigtige kandidat, end at finde kandidaten hurtigt eller billigt.

Rekrutteringen starter typisk med, at der identificeres et konkret behov for en medarbejdertype til en særlig funktion eller fagområde. Derefter vurderes det, hvorvidt der skal gøres noget ekstra for at tiltrække det rette talent til virksomheden. Det omfatter eksempelvis, om stillingen skal slås op i internationale fora, hvorvidt LinkedIn-grupper skal bruges, og i hvilket omfang nuværende medarbejders netværk skal aktiveres. Dernæst slås stillingen op, der indhentes ansøgninger, og der indkaldes til interviews, hvorefter der træffes beslutning.

Oticon har tidligere afprøvet andre rekrutteringskanaler, blandt andet rekruttering af internationale medarbejdere gennem store, internationale jobportaler, men dette har ikke vist sig effektivt. I stedet eksperimenteres nu med rekrutteringen gennem faglige netværk og fora i de internationale forskningsmiljøer, hvor ideer og information deles blandt feltets specialister. Her slås stillinger op og kan spredes af sig selv. Denne rekrutteringsstrategi opsummeres i trinene "Vid hvor dine kandidater er; hvad de læser; og hvor de gør det."

Oticon er internationalt set en nichevirksomhed, men i denne niche er virksomheden til gengæld meget kendt og bliver derfor ofte kontaktet af interesserede kandidater fra hele verden. Dette betyder, at virksomheden ikke kun skal identificere behov og rekruttere til dem, men også forholde sig til et betragteligt antal uopfordrede ansøgninger, som skal matches med et evt. behov i virksomheden. Det er en kompleks og meget ressourcekrævende opgave, hvor der ikke altid er rum til at forfølge lovende kandidater, som der ikke pt. er behov for.

Langvarig integration gennem langvarig tillidsskabelse

I Oticon betragtes en rekruttering kun som succesfuld, hvis vedkommende integreres godt i virksomheden. Rekruttering og integration ligger derfor i forlængelse af hinanden i virksomhedens tilgang. Umiddelbart efter ansættelsen igangsættes et startforløb for medarbejderen med introduktion til virksomheden, til støttefunktionerne (fx HR og it), og medarbejderen får designeret en mentor fra afdelingen. I det efterfølgende introduktionsforløb er der dedikeret en HR-medarbejder til at arbejde med indfasningen. I dette forløb tilbydes medarbejderen enetimer i dansk og introduceres for et frivilligt netværk for internationale medarbejdere, som regelmæssigt mødes til frokost. Desuden arrangeres en række sociale events som sport, fredagsbar og firmafester, for at styrke integrationen i virksomheden og støtte opbygningen af et socialt liv om medarbejderen.

Råd til andre virksomheder om international rekruttering

Som virksomhed i transition fra en hovedsageligt danskdomineret rekrutteringspraksis til en international er Oticons erfaringer relevante at videreformidle til virksomheder, der også arbejder hen imod dette mål.

Oticon råder for det første andre virksomheder til at identificere præcis, hvad virksomhedens nuværende og fremtidige kompetencebehov er. Herefter bør der gennemføres en brainstorm med medarbejdere og ledelse om, hvor relevante kandidater vil kunne findes – i hvilke grupper og netværk, hvor de er medlemmer, hvilke fagpublikationer de læser, og om nuværende medarbejdere har nogen relationer, som kan udnyttes. Sørg som det sidste for at have rekrutterings- og fastholdelsesprocesser på plads – en hjælp til nystartede internationale medarbejdere til at slå sig ned og komme på plads i Danmark.

Virksomhedernes praksis i forhold til de identificerede styrkepositioner

Disse råd flugter i høj grad med rådene fra de andre to casevirksomheder. Der er imidlertid en forskel til konklusionerne i afsnittet om den bibliometriske analyse, hvor det blev vist, at der eksisterer en række stærke internationale miljøer, der kan matche de danske styrkepositioner. I denne case ses det, at virksomheden benytter det eksisterende netværk til at nå ud til nye potentielle medarbejdere, og at man derfor ikke har vished for at have kontakt med alle de relevante faglige miljøer. Her kan den bibliometriske analyse berige virksomhedernes praksis ved at anvise, hvor der kan være et uindhøstet potentiale.

5.4 Case C: ZiteLab Aps

Virksomhedsprofil

Omsætning: 2 mio. kr. (2011). ZiteLab er af Børsen udnævnt til vækstvirksomhed i 2011.

Antal medarbejdere: 11

Heraf internationale medarbejdere: 7: 4 fra Bangladesh, 1 fra Tyrkiet, 1 fra Polen og 1 fra UK.

Omsætning indenlands ift. udenlands: Ikke angivet

Ejerforhold: ApS, 1 ejer

Etableret: 2005

Primære kilder til casen:

- Interview med Tareq Alam, consultant, bosat i Dhaka, Bangladesh, 23. januar 2013.
- Interview med Niels Steen Krogh, konsulent og fungerende direktør, 23. januar 2013.
- Niels Steen Kroghs besvarelse af spørgeskema ifm. survey, december 2012.
- ZiteLabs hjemmeside www.zitelab.dk, januar 2013.
- Presseklip, januar 2013

ZiteLab fungerer som et netværk – og rekrutterer kun gennem netværk

ZiteLab er en lille, men højt specialiseret virksomhed, der leverer IT-løsninger, som omsætter information til viden og overblik. Det er især Open Source business intelligence software integreret i virksomhedens web-løsning.

ZiteLab har som mange små virksomheder ingen egentlig HR-funktion, men ansætter og afskediger gennem virksomhedens linjeledelse. ZiteLabs måde at rekruttere på er karakteristisk for netværks-samfundets uformelle proces og korte beslutningsveje, som det ofte praktiseres af små virksomheder.

ZiteLabs internationale rekrutteringsstrategi adskiller sig ikke substantielt fra virksomhedens generelle rekrutteringsstrategi. I praksis skeler virksomheden ikke til medarbejdernes baggrund, men udelukkende til deres faglige kvalifikationer. ZiteLabs partnerskaber med kunder i udlandet og virksomhedens nuværende medarbejdere sikrer i virksomhedens egen optik en passende rekrutteringsbase.

ZiteLab rekrutterer udelukkende gennem og fra virksomhedens netværk, hvilket typisk vil sige leverandører, kunder og alliancepartnere. Således var virksomhedens første internationale medarbejder ansat i en leverandørvirksomhed i Bangladesh, som gik fallit. ZiteLab rekrutterede derefter medarbejderen som almindelig fuldtidsmedarbejder, men med base i Dhaka og en eller to årlige rejser til Danmark. Denne medarbejder arbejder efter fem år stadig i ZiteLab. ZiteLab er på denne måde banebrydende ved på samme tid at have en meget høj andel af internationale medarbejdere (64 pct.), men ikke at have nogen internationale medarbejdere i Danmark – alle virksomhedens internationale medarbejdere arbejder i deres oprindelsesland.

ZiteLab ansætter som beskrevet ovenfor medarbejdere, som er identificeret gennem virksomhedens netværk. Denne uformelle tilnærmelsesproces giver problemer i opstartsfasen af et ansættelsesforhold, hvor både virksomhed og medarbejder kan have behov for at afprøve samarbejdet. Når ZiteLab ansætter udenlandske medarbejdere, stræbes der mod at fastholde den internationale medarbejder i vedkommendes hjemområde frem for at tiltrække personen til at bosætte sig i Danmark. Den danske beskatning angives som den primære årsag.

ZiteLab rekrutterer således anderledes end mange andre virksomheder. Virksomhedens organisering er meget flad og netværksbaseret, og medarbejderprofilen er meget international med over 50 pct. udlændinge.

Rekruttering sker uden flytning af medarbejdere

Dette er en radikalt anderledes tilgang til rekruttering, som giver en række udfordringer og muligheder for arbejdet med tiltrækning af internationalt talent. ZiteLab har i realiteten omgået de bestræbelser, der fra offentlig side er gjort for at skabe et attraktivt klima for tilflyttende højtuddannede internationale medarbejdere.

Det kan derfor diskuteres, om ZiteLabs praksis er relevant for studiet af rekrutteringsmarker og rekrutteringspraksis. Her må det anføres, at ZiteLab dels demonstrerer, at hidtidige forbedringer af rammevilkår for tiltrækning af internationale medarbejdere ikke uden videre kan bedømmes at være tilstrækkelige, og for det andet, at regionens opgave med at tiltrække højtuddannet arbejdskraft også udfordres af nye organisationsformer, der nok skaber vækst i danskejede og -ledede virksomheder, men som ikke skaber nye arbejdspladser i regionen, og som ikke i praksis tiltrækker højtuddannet arbejdskraft.

Rekrutteringsmetode

ZiteLab rekrutterer uden et felt af kandidater. Når et behov for arbejdskraft er identificeret, fx ved opstart af et nyt og større projekt, scannes virksomhedens netværk efter en passende kapacitet. Den identificerede kandidat indkaldes til løsning af en konkret caseopgave med resten af teamet og ansættes, hvis denne opgave går godt. Eftersom virksomhedens medarbejdere alle besidder flere specialkompetencer, kan der rykkes rundt på medarbejderne alt efter kompetencerne hos en ny medarbejder.

Forskel på vestlige medarbejdere og medarbejdere fra BRIK-lande

I valget af rekrutteringsbase lægges der ofte op til, at virksomhederne vælger, om de vil rekruttere fra vestlige lande, eller fra vækstlande, fx BRIK-landene. Dette er imidlertid ikke retvisende for ZiteLabs rekrutteringsstrategi. Her lægges der nemlig først og fremmest vægt på de faglige kvalifikationer, og derefter den løn, man må betale for kvalifikationerne. Derefter bliver medarbejderens geografiske oprindelse taget i betragtning, men ikke så grovkornet sondret som blot mellem Vesten og BRIK-landene. Som et eksempel er svenskere og indere efter ZiteLabs erfaring vanskelige at arbejde sammen med, mens tyrkere, islændinge og bangladeshere går gnidningsløst ind som medarbejdere i virksomheden.

Denne forskel kan ikke forklares med kategorier af Vesten og BRIK-lande eller sammenfald af styrkepositioner. Det opsummeres af, at virksomheden ikke rekrutterer anderledes i Danmark end i udlandet – målet og metoden er den samme i begge tilfælde.

Råd til andre virksomheder om international rekruttering

ZiteLab råder andre virksomheder til for det første at gå i gang med at hyre internationalt for at afprøve områdets fordele og ulemper og komme i gang.

For det andet opfordres til at bruge virksomhedens netværk til at bygge knudepunkter i nøglemarkeder, som kan fungere som rekrutteringsbaser.

Endelig opfordres til at bruge god tid på at teste og interviewe de(n) kandidat(er), man er på vej til at ansætte – og endelig klart at beskrive de risici, virksomheden ser ved international rekruttering, fx mulighed for kultursammenstød.

Rammevilkår påvirker rekrutteringsmulighederne

ZiteLab oplever, at de danske rammevilkår påvirker virksomhedens rekrutteringsmuligheder. Det omfatter ikke mulighederne for at identificere de rette talenter, men snarere om muligheden for at få dem med til landet. Det er især de skattemæssige forhold, som spiller ind. Som skitseret ovenfor vælger virksomheden primært at beholde de internationale medarbejdere i hjemlandet frem for at bringe dem til Danmark.

Med medarbejdere ansat i udlandet bliver der dog et potentielt problem i at have disse medarbejdere i Danmark til løsning af kortere opgaver. Her er der frygt for, at SKAT vil vurdere dem som skattepligtige i Danmark. Virksomheden har her ikke et fast regelsæt at forholde sig til, men forsøger at minimere udenlandske medarbejders tid i Danmark for at undgå en ugunstig vurdering fra SKAT. Dette forårsager, at udenlandske medarbejdere ikke kommer ind i et forløb med tilnærmelse til det danske sy-

stem, hvilket på sigt muligvis ville kunne lede til en ansættelse med basis i Danmark. Dermed reduceres beskæftigelsen i Danmark i reelle termer.

Talenter arbejder for en dansk virksomhed, men ikke i Danmark

Vi har i denne undersøgelse taget udgangspunkt i rekrutteringsmulighederne i regionens virksomheder, hvorimod aspekterne om udflytning af arbejdspladser ikke er inden for rapportens ramme. Ikke desto mindre er der en relevant forbindelse til denne diskussion. Undersøgelsen har taget udgangspunkt i en klassisk model for virksomheder, som er fysisk placeret ét sted, her i Region Hovedstaden, og i visse tilfælde rekrutterer særlige udenlandske kompetencer til virksomheden. Virksomheden kan evt. have andre enheder i udlandet, men vi antager, at virksomheden har kompetencebehov, som er mindre mobile end de kompetencer, der skal opfylde behovene.

Denne virksomhedsopfattelse flugter imidlertid ikke komplet med virkeligheden hvad angår fx ZiteLab og muligvis mange andre af de virksomheder, der ligger i Region Hovedstaden. Den mere klassiske virksomhedsstruktur eksisterer fortsat, men kompletteres af virksomhedstyper, der i organisationsform nærmer sig netværk. Disse virksomhedstyper har som beskrevet ovenfor andre rekrutteringsmønstre og lavere barrierer for dels oprettelse og nedlæggelse af stillinger, dels mere flydende overgange mellem stillingskategorier.

Hvis et voksende antal virksomheder i endnu højere grad bliver i stand til at flytte behovet for talent dertil, hvor talentet er, frem for at rekruttere internationalt talent til sine behov, vil det være en *game changer* for regionens rekrutterings- og erhvervspolitik. Derfor er det relevant at holde sig for øje som et muligt udfald, hvis ikke det lykkes at forbedre rekrutteringsevnen for Region Hovedstaden.

6. LITTERATUR:

Danmarks Vækstråd (2008): Kommet for at blive.

http://www.danmarksvaekstraad.dk/file/15490/Kommet_for_at_blive.pdf

Deloitte (2008): Competing for Talent. [www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Montenegro/Local%20Assets/Documents/me_Competing%20for%20talent.pdf)

[Montenegro/Local%20Assets/Documents/me_Competing%20for%20talent.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Montenegro/Local%20Assets/Documents/me_Competing%20for%20talent.pdf)

Jakobsen, Junge, Skaksen (2011): Højtuddannede indvandreres bidrag til det danske samfund. Rapport, CEBR. www.e-pages.dk/di/633262457/ .

Malchow-Møller, Munch, Skaksen (2009): Do Foreign Experts Increase the Productivity of Domestic Firms? Preliminary paper, senere publiceret som IZA Discussion Paper No. 6001.

http://web.econ.ku.dk/epru/Experts_091123.pdf og

<http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/dp6001.pdf?abstractid=1941153&mirid=1> .

Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (2008): Faktaark: Strategi for videnssamarbejde mellem Danmark og Kina.

OECD (2012): Data om forskningsoutput, forskningskapacitet og organisering. OECD Research and Development Statistics. www.oecd.org/sti/rds .

Oxford Research (2010): The Expat Study 2010. www.oxfordresearch.dk/media/47318/451901-THEEXPATSTUDY2010.pdf

Rambøll (2009): Arbejdsindvandring i Danmark.

www.sfr.dk/~media/SFR/Files/Publikationer/2012/Arbejdsindvandring-i-Danmark%20pdf.ashx

RegLab (2012): Flere udenlandske Videnarbejdere til hovedstadsregionen.

<http://www.reglab.dk/download.ashx?did=4658>

Thuesen, Tørslev, Jensen (2011): Rekruttering og fastholdelse af højtuddannet arbejdskraft. Rapport, SFI. www.sfi.dk/Files/Filer/SFI/Pdf/Rapporter/2011/1142-Arbejdskraftrekruttering.pdf

Fiolstræde 44, DK 1171 København
Tel +45 3342 6600
www.dea.nu

DEA

VI FREMMER VIDEN
