

DATO  
Juni 2026

## H22 - Internationalisering som strategisk indsats

Arbejdskraft til den kommunale organisation og  
tilpasning af service til en mere international befolkning

### Baggrund

Kalundborg oplever i disse år en enestående positiv udvikling med erhvervsudviklingen og mange nye uddannelser som drivkraft. Det har betydning for befolkningssammensætningen – og dermed også arbejdsstyrken – med en kraftig vækst af udenlandske borgere, som kommer hertil for at studere på en af vores videregående uddannelser eller for at arbejde på en af de mange virksomheder i kommunen.

Vi ønsker, at de nye borgere og virksomhederne trives og falder godt til i vores lokalsamfund. Det vil vi som kommune bidrage til i samarbejde med civilsamfundet herunder ikke mindst vores stærke foreningsliv, men vi skal også som kommune være opmærksomme på, at nye borgere kommer med ændrede forventninger til den kommunale service.

Det imødekommer vi f.eks. med kommunens internationale skole. Og Kalundborg Kommune har med indsatsen Work in Kalundborg og med en dedikeret bosætningsindsats både målrettet danske og udenlandske tilflyttere allerede taget væsentlige skridt for at understøtte udviklingen generelt i Kommunen.

Men behovet for at tilpasse den kommunale service til internationale borgere kan sprede sig til mange andre dele af den kommunale organisation i de kommende år.

Samtidigt udgør de nye internationale borgere, der allerede er til stede lokalt, også en positiv mulighed for kommunen i kommende rekrutteringsprocesser.

Internationalisering af Kalundborg Kommune som arbejdsplads er derfor et tema som Hovedudvalget har prioriteret som en indsats i personalestrategien for Kalundborg Kommune 2025- 2030. Internationalisering har været emne på Hovedudvalgets temamøde juni 2025 med positive vurderinger af Kalundborg Kommunes muligheder for at åbne mere op for internationale medarbejdere. Dog også med en tydelige efterspørgsel på hjælp og støtte til lokale ledere og medarbejdere for bedst at kunne håndtere udviklingen og modne kommunen som arbejdsplads med plads til flere.

#### Kontakt

Sagsansvarlig:  
Marie Louise Karring Løvengreen  
Organisationsstaben  
Telefon, direkte: 59 53 40 33

Kalundborg Kommune  
Holbækvej 141 B  
4400 Kalundborg

Af budgetaftalen 2026 fremgår følgende bestilling:

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H22 | <b>Internationalisering i Kalundborg Kommune</b> Kommunes hoved MED-udvalg har udarbejdet et inspirerende notat om, hvordan vi som kommune kan tilpasse os til en højere grad af internationale borgere. I første omgang vil vi gerne prioritere, at der arbejdes videre med forslagene i administrationen. Notatet skal indgå i budgetmaterialet til budget 2027. |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Hovedudvalget har på den baggrund valgt at nedsætte en arbejdsgruppe for at komme med konkrete forslag til, hvordan Kalundborg Kommune bliver bedre klædt på som mulig arbejdsgiver i den igangværende internationalisering og evt. tilpasse kommunale services på udvalgte områder, så de matcher den kommunale virkelighed med flere internationale borgere.

Arbejdsgruppen har været meget engageret i opgaven og leveret et konstruktivt og strategisk bidrag til løsningen af opdraget i budgetaftalen.

Samlet set foreslår Arbejdsgruppen under Hovedudvalget at igangsætte et 3-årigt projekt til at styrke kommunens indsats på tværs og sikre en samlet læring, vidensdeling og erfaringsopsamling. Mulige indsatsspor i projektet beskrives nedenfor.

### **3-årigt projekt "Kalundborg Kommune som international arbejdsplads"**

Enkelte steder i kommunen har man erfaringer med at ansætte og integrere medarbejdere med begrænsede dansk kundskaber. Nogle steder er behovet for at tilpasse ydelser og services til de nye internationale borgere stort. Andre steder kan det muligvis forekomme som en stor mundfuld både for lokale ledere og medarbejdere, at skulle åbne døren for nye internationale kollegaer, selv med de rette kvalifikationer. Både ledere og Hovedudvalget ser behov for understøttelse og hjælp til f.eks. rekruttering og onboarding men også til at finde gode metoder til at støtte arbejdspladserne i at integrere de internationale kolleger i hverdagen.

Erfaringer fra andre kommuner som f.eks. Lolland Kommune, peger på, at det er vigtigt, at man som kommune er gearret og løbende udvikler kompetencer i organisationen, så ledere og medarbejdere lokalt får støtte og hjælp i processen. Desuden har Kalundborg Kommune igangsat mindre prøvehandlinger med sprogpraktik i kommunen for medfølgende ægtefæller og forløb om kulturforståelse og læring herfra inddrages i projektforslaget.

Hovedudvalgets arbejdsgruppe om internationalisering foreslår derfor, at der igangsættes et 3-årigt pilotprojektet for at modne Kalundborg Kommune som arbejdsplads for kvalificerede internationale borgere – pilotprojektet vil koordinere tæt med bosætningsindsatsen og rekrutteringsindsatsen i Work in Kalundborg samt det strategiske tiltag "Sammen om Børnene" og bygger videre på de foreløbige internationaliseringstiltag og erfaringer.

Samtidigt foreslår arbejdsgruppen under Hovedudvalget, at man kigger på at styrke den kommunale service til borgere på udvalgte områder.

Pilotprojektet kan indgå som en del af udmøntningen af Kalundborg Kommunes personalestrategi 2025-2030.

## Formål

Pilotprojektet primære formål er

1. at Kalundborg Kommune understøtter internationaliseringen og styrker eget rekrutteringsgrundlag ved at åbne mere op for kompetente medarbejdere, der ved ansættelse taler ingen eller begrænset dansk.
2. at kommunen gør sig konkrete erfaringer med at tilpasse service til internationale borgere og gerne erfaringer med, hvordan internationale medarbejdere kan bidrage til forståelse på tværs og dermed styrke opgaveløsningen.
3. at sikre at Kalundborg Kommune som organisation er klædt på til denne opgave og at relevante ledere og kollegaer er ordentlig rustet og understøttet, hvis de tager imod nye internationale medarbejdere.
4. at opnå ansættelse af flere internationale kolleger på måder, så arbejdspladserne oplever styrket arbejdsglæde, kollegialt samarbejde og trivsel.

## Indsatser i pilotprojektet

De konkrete indsatser skal udvikles i dialog med Hovedudvalget og organisationens ledere og skal i øvrigt tilpasses de økonomiske rammer. Et foreløbigt bud på indsatser gennemgås nedenfor, Indsatserne er opdelt på 1) Modningstiltag af Kalundborg Kommune som arbejdsplads 2) tilpasning af eksisterende services 3) målrettede puljer til internationalisering

### 1) Tiltag der skal modne Kalundborg Kommune som arbejdsplads

- **Styrkelse af international HR-indsats og kommunikation**

For at kunne modne Kalundborg Kommune til at håndtere nye internationale medarbejdere etableres en funktion i Organisationsstaben, som kan understøtte tværgående kommunikations- og HR-opgaver. Der vil være behov for en dedikeret projektmedarbejder i pilotprojektet (gerne en international medarbejder).

Medarbejderen vil eksempelvis kunne løfte følgende opgaver:

- Engelsksprogede ansættelseskontrakter og understøttelse af kommunikation med kandidater på engelsk når behov
- Understøtte kommunikation på engelsk, herunder engelske stillingsopslag når relevant
- Understøtte oversættelse af nøgledokumenter, hvis dette opleves som en barriere lokalt
- Hjælp til onboarding af nye internationale medarbejdere
- Facilitere netværk og vidensdeling på tværs af organisationen i pilotprojektet både for eksisterende medarbejdere og for nye internationale medarbejdere
- Etablering af intensive dansksprogsforløb, når relevant
- Kompetenceudvikling for nye og eksisterende medarbejdere
- Projektledelse, herunder opfølgning på projektets resultater og erfaringer

- Kortlægning af interne interkulturelle kompetencer og sproglige kompetencer – hvordan kan vi bruge interne kompetencer bedre

- **Fokus på sprogets og kulturens betydning**

I en undersøgelse gennemført blandt alle ledere i Kalundborg Kommune fremhæves sprog og manglende dansk hos kandidaterne, som langt den største barriere. Derudover udtrykker både ledere og medarbejderrepræsentanter i HU, at også en usikkerhed omkring egne engelsk kompetence hos eksisterende medarbejdere er en barriere. Derfor forslås følgende:

Fleksibel danskundervisning, når internationale kandidater ansættes

Der etableres målrettede danskforløb for internationale medarbejdere målrettet fagområder, så sprogundervisningen i højere grad understøtter den konkrete opgaveløsning på arbejdspladsen. Ud over de almindelige danskkurser kan der være et kursus, som handler om – dansk på arbejdsplads, ordforråd til deres profession, hvordan man skriver mail på dansk, osv. Dette sikrer kontinuerlig sprogudvikling, når medarbejdere starter på arbejde.

Indsatsen kan udvikles i tæt samarbejde med Kalundborg Sprogskole og med fokus på at sikre at relevante støttemuligheder til voksenundervisning benyttes. Formålet er både at styrke medarbejdernes mulighed for at indgå i det faglige og kollegiale fællesskab og at understøtte en mere holdbar integration på arbejdspladsen.

Tilbud om frivillig opkvalificerende fagengelsk for medarbejdere

Dansk vil naturligvis fortsat være vores primære sprog, men vi skal have fokus på at uddanne vores ansatte, så vi sikrer, at alle har kompetencerne til at kunne samarbejde med udenlandske kollegaer. Fremadrettet vil det i stigende grad forventes at medarbejdere i Kalundborg Kommune i et eller andet omfang vil kunne begå sig på engelsk og kunne sikre god service også over for internationale borgere med en anden kulturel baggrund.

Relevante medarbejdere og ledere i Kalundborg Kommune, der enten har kollegaer med begrænset dansk eller øget kontakt med internationale borgere, tilbydes frivillige opkvalificeringsforløb med fokus på at udvikle deres engelsksproglige kompetencer i en professionel sammenhæng. Indsatsen skal bidrage til, at flere arbejdspladser i kommunen bliver bedre rustet til at kommunikere med internationale kollegaer, kandidater og borgere samt til at indgå i en hverdag, hvor engelsk i nogle sammenhænge vil være et nødvendigt supplement til dansk.

Styrket forståelse for kulturmøder

Der udvikles målrettede forløb på tværs og i de enkelte fagområder med fokus på kulturforståelse, samarbejde på tværs af sprog og kultur, håndtering af de situationer, der kan opstå i en mere international arbejdsplads og i mødet med internationale borgere. Formålet er at styrke både ledere og medarbejders forudsætninger for at modtage, integrere og samarbejde med internationale kollegaer og borgere samt at skabe større tryghed i organisationen i takt med internationaliseringen. Herunder overvejes mulighed for E-læringsforløb for medarbejdere.

- **Sprog og kompetenceafklarende praktik**

Kommunen kan i højere grad åbne op for at modtage sprogpraktikanter med relevante faglige og personlige kompetencer som en del af en bredere internationaliseringsindsats. Sprogpraktik kan fungere som en vej ind i kommunen og samtidig give arbejdspladserne konkrete erfaringer med at samarbejde med internationale medarbejdere i praksis. Indsatsen kan dermed understøtte både rekruttering, onboarding og lokal læring i organisationen, hvilket er centrale hensyn i pilotprojektet.

Det vil være særlig fokus på praktikforløb for medfølgende partnere med relevante kompetencer. Som en del af projektet laves en praktikkampagne for at få flere .  
Jobcentret

## 2) Tiltag for at tilpasse service til internationale borgere

Som en del af indsatsen vil der i projektet blandt andet være fokus på:

- Styrket kommunikation til internationale borgere

En samlet kommunikation til internationale borgere med udgangspunkt i den eksisterende platform [www.Gotokalundborg.com](http://www.Gotokalundborg.com).

- Samle eksisterende tilbud: Kalundborg International House?

Undersøge om de eksisterende services og tilbud til internationaliseringen kan styrkes ved i blive mere samlet f.eks. i et "International House Kalundborg" som en indgang til kommunen for internationale borgere hos Borgerservice eller i det nye kulturhus. Det kunne være åbent f.eks. hver onsdag og samle eksisterende services i Borgerservice, Jobcenter, Bosætning mm. Og dermed synliggøre alle de tiltag, der allerede eksisterer.

- Job-til-partner-ordning

I forlængelse af ovenstående fokus på praktik for medfølgende partnere, har kommunen sammen med en række virksomheder allerede en "Job-til-Partner"-ordning. F.eks. forpligtiger Kalundborg Kommune sig til at tage en partner (dansk eller international) til samtale, hvis de matcher formelle kvalifikationer. Som en del af projektet revitaliseres ordningen med fokus på at skabe en større beskæftigelseseffekt af indsatsen

- Internationale talentpulje (kvalificerede internationale borgere og studenter)

Der oprettes en særlige kandidatdatabase for studerende og kvalificerede internationale statsborgere i Kalundborg. Dette kan integreres i den nuværende rekrutteringsproces. Her kan der også findes kandidater til løbende sprogpraktik.

- Velkomstindsats for børn i skolealderen i dansk

Mange af de internationale familier vil kunne få glæde af den internationale folkeskole og føle sig imødekommet og godt modtaget skolemæssigt den vej.

Der findes dog også internationale familier, der søger mod den normale folkeskole og

ønsker at integrere sig i Danmark og derfor ikke vælge den internationale skole. Antallet af internationale børn i skolealderen uden et aktivt dansk peger på, at Kalundborg Kommune bør have en indsats, der sikrer en relevant modtagelse og sproglig indsats målrettet denne gruppe børn i skolealderen. Indsatsen bør være fleksibel og justerbar, da antallet af børn vil være foranderligt og kan evt. forankres i et samarbejde mellem skoler, international skole og sprogskolen.

### **3) Områder der kan søge særlig støtte i projektperioden**

Nedenstående områder prioriteres økonomisk evt i form af puljer

#### Generel pulje til lønkompensation

Der oprettes en central pulje til lønkompensation ved ansættelse af internationale kvalificerede medarbejdere. Puljen kan både søges til dækning af løn for medarbejdere i opstartsfasen (evt. efter praktikperiode) eller til frikøb af medarbejdere, der varetager opgaver ifb med ansættelser (mentor, sproglig hjælp, omfordeling af opgaver for at kompensere for sprog mangler o.l.).

Puljen kan evt. opdeles i underindsatsen med specifikke kriterier f.eks. målrettet studerende eller Job-til-Partner. Puljen kan søges, hvis der ikke kan findes andre støttemuligheder.

#### Støtte til rekruttering til ældre- og plejeområdet

Grundet det store rekrutteringsbehov afsættes særskilte midler til rekruttering, sprogforløb, mentorforløb og andre onboarding tiltag på ældre- og plejeområdet.

#### Internationalisering på børneområdet

Der udvikles bedre og mere tilgængelig information på engelsk om det danske daginstitutionsområde, så internationale familier lettere kan forstå tilbud, rammer, hverdagspraksis og forventninger. Indsatsen skal bidrage til større tryghed og bedre møde mellem kommunen og internationale borgere samt understøtte ambitionen om at tilpasse kommunale services på områder, hvor behovet vokser.

Der afsættes ligeledes i forlængelse af dette midler til at understøtte kompetenceudvikling på dagtilbud og skoleområdet for at imødekomme de mange nye internationale borgere og sikre trivsel hos internationalt børn i vores dag og skoletilbud.

Denne indsats understøtter aktiviteter i Partnerskabet "Sammen om Børnene".

- Støttemuligheder til omlægning af services målrettet internationale borgere

Der afsættes midler til at kommunens enheder kan få hjælp til at omlægge services, så de i højere grad imødekommer internationale borgere. Det kunne eksempelvis være fremmedsproget information på hjemmesiden, tilbud om rådgivning på fremmedsprog eller indsatser som skal fremme integration af internationale borgere i foreningslivet.

## Tidsplan og Proces

Projektet kan igangsættes 1. januar 2027

Når rammerne for projektet kendes, vil der blive udarbejdet en endelig projektplan. Der vil ske en løbende afrapportering til Hovedudvalget.

## Økonomi

Det foreslås, at der afsættes i alt 7,0 mio. over en 3-årig periode.

Nedenfor er en overordnet skitse til muligt budget. Det vurderes at være en forudsætning, at der tilføres centrale midler til HR for at kunne gennemføre aktiviteterne i pilotprojektet.

Der vil sideløbende kunne blive søgt om eksterne projektmidler til at styrke den samlede indsats og/eller de enkelte spor.

| Indsats/pulje                                                                                                              | 2027      | 2028      | 2029      | I alt     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| HR, kommunikation og projektledelse                                                                                        | 650.000   | 650.000   | 650.000   | 1.950.000 |
| Pulje til lønkomensation ved ansættelse af international medarbejder inkl. studerende og job til partner-kandidater        | 700.000   | 1.300.000 | 1.300.000 | 3.300.000 |
| Pulje til indsats international arbejdskraft på ældreområdet                                                               | 100.000   | 200.000   | 100.000   | 400.000   |
| Pulje til indsats internationalisering børneområdet                                                                        | 100.000   | 100.000   | 100.000   | 300.000   |
| Midler til frikøb til sprogundervisning nyansatte udenlandske medarbejdere og opkvalificering af eksisterende medarbejdere | 100.000   | 300.000   | 200.000   | 600.000   |
| Pulje til dækning af andre udgifter ifm internationalisering (f.eks. serviceomlægninger, oversættelser, hjælpemidler o.l.) | 150.000   | 200.000   | 100.000   | 450.000   |
| I alt                                                                                                                      | 1.800.000 | 2.750.000 | 2.450.000 | 7.000.000 |