

# Grøn omstilling som løftestang for inklusion

Erfaringer fra 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'



Medfinansieret af  
Den Europæiske Union



Danmarks  
Erhvervsfremmebestyrelse

Aabenraa  
Kommune



Sønderborg



TØNDER  
KOMMUNE



Haderslev  
Kommune

## Om materialet

'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling' har fra marts 2023 og to år frem hjulpet små og mellemstore virksomheder (SMV'er) med at spotte potentialer og omlægge arbejdsopgaver i en grønnere retning. Samtidig har projektet hjulpet ledige på kanten af arbejdsmarkedet til at få fodfæste på arbejdsmarkedet ved at give dem kompetencer i grøn opgavevaretagelse.

I videnopsamlingen kan I læse om de samlede resultater af 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'. Opsamlingen fokuserer på, hvilke forandringer projektet har skabt for virksomheder og borgere på kanten af arbejdsmarkedet, hvad der er det virksomme i indsatsen og under hvilke omstændigheder indsatsen og projektets metoder virker.

Projektet er gennemført i et tværgående samarbejde mellem jobcentrene i Aabenraa, Sønderborg, Haderslev og Tønder og med projektunderstøttelse fra Carelink – Analyse & Udvikling. Det er realiseret med økonomisk støtte fra Den Europæiske Socialfond Plus og de decentrale erhvervsfremmemidler med en samlet bevilling på godt 12 millioner kroner.

Videnopsamlingen kan læses i sin helhed eller bruges som opslagsværk med inspiration til, hvordan en praksisnær kobling mellem erhvervs- og beskæftigelsesindsatsen kan spille en strategisk rolle i udviklingen af fremtidens arbejdsstyrke.

Rigtig god læselyst!



# Grøn omstilling som løftestang for inklusion

Erfaringer fra 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'

<b>Grøn omstilling åbner døren til et bæredygtigt arbejdsmarked</b>	<b>4</b>
<b>DE SEKS KERNEELEMENTER</b> 1 2 3 4 5 6	5
Kernefund og læringspunkter fra projektet	6
Datagrundlag for videnopsamlingen	8
<b>KERNEELEMENT</b> 1 2	
<b>Virksomhederne – rekruttering og parathed</b>	<b>10</b>
En grøn dagsorden med bundlinjepotentiale	10
Fra inspiration til forandring	11
Tredeling i arbejdet med grøn omstilling	13
Fra udsøgning til kontakt til samarbejde	14
Netværksarrangementer som katalysator	16
<b>KERNEELEMENT</b> 3 4	
<b>Individet i et fælles samfundsanliggende</b>	<b>22</b>
Frivillig indsats på tværs af ydelsesmålgrupper	23
Metodefrihed til at skalere indsatsen efter den enkelte	24
Styrkede deltagelsesmuligheder gennem 'grønt mindset'	26
<b>KERNEELEMENT</b> 5 6	
<b>Matchet – med en fortsat hånd i ryggen</b>	<b>30</b>
Et stærkt supplement til den ordinære beskæftigelsesindsats	31
Match og indslusning med mennesket i centrum	32
Relationen bliver stående	34
<b>Projektets organisering</b>	<b>36</b>
Samarbejde i praksis – mennesker, møder & metoder	36
Metodehåndbog sikrer fælles fagligt afsæt	37
Tværkommunalt samarbejde giver en forlomme til erfaring og fremdrift	38

# Grøn omstilling åbner døren til et bæredygtigt arbejdsmarked



**Koblingen mellem grøn omstilling og sociale inklusion har vist sig at være en stærk løftestang. På tværs af de fire sønderjyske kommuner har 334 virksomheder i løbet af projektperioden indgået samarbejde om grøn omstilling og grønne arbejdsopgaver, og 413 borgere er blevet matchet med virksomheder. Heraf har 287 opnået ordinære løntimer enten som selvforsørgende, i fleksjob, gennem hybridpraktikker eller i småjobs.**

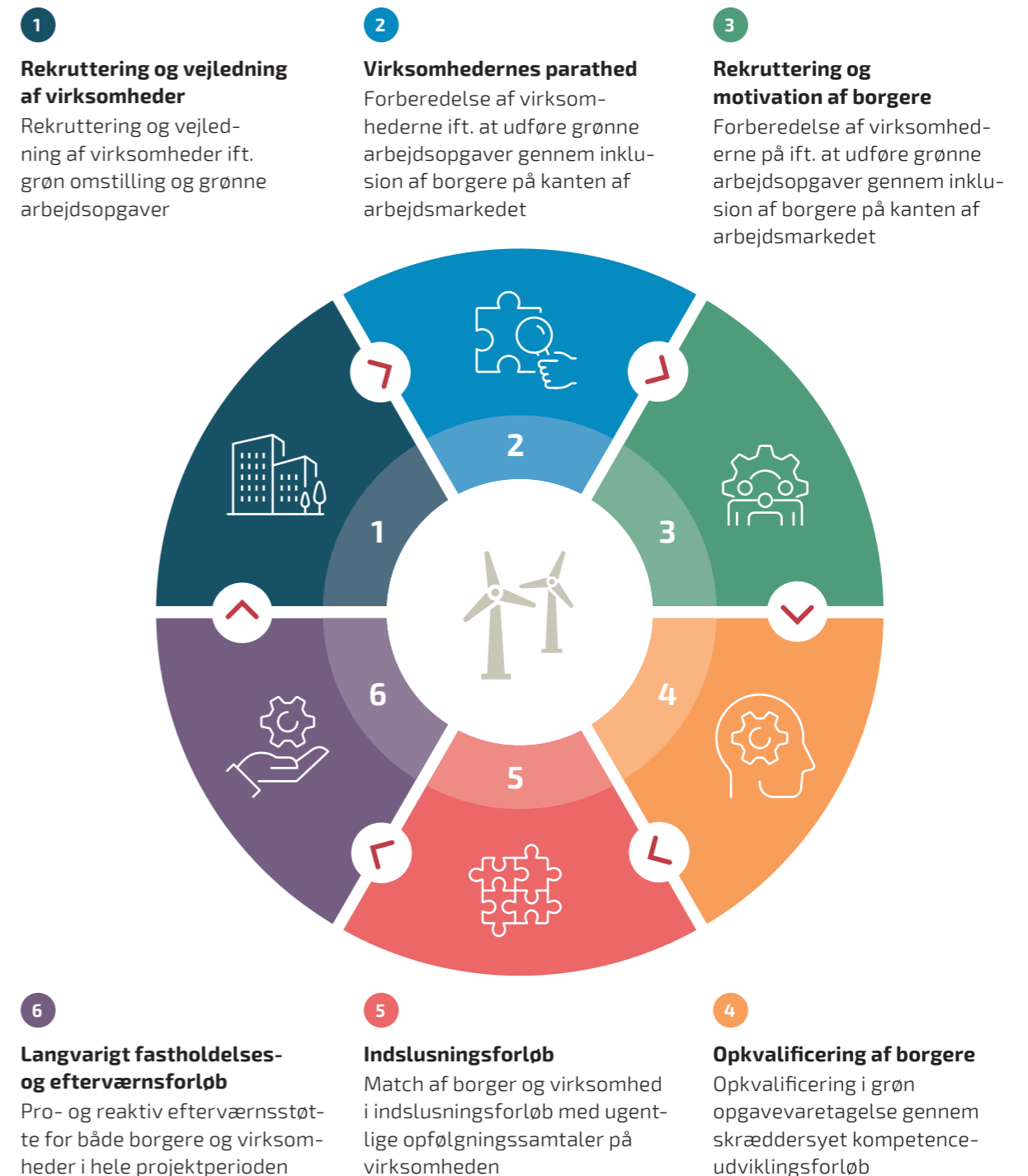
Gennemførelsen af projektet har taget afsæt i seks kernelementer; 1) rekruttering og vejledning af virksomheder, 2) modning af virksomhedernes parathed ift. at udføre grønne arbejdsopgaver gennem social inklusion, 3) rekruttering og motivation af borgere til at deltage, 4) opkvalificering af borgere gennem skræddersyet kompetenceudvikling, 5) match og indslusningsforløb for borgere og 6) langvarig fastholdelses- og efterværnsforløb for både borgere og virksomheder. Hver kommune har i en toårig periode haft ansat to medarbejdere som grønne jobformidlere, der har haft ansvar for at omsætte projektets kernelementer til reelle match mellem grønne arbejdsopgaver og ledige.

## Gode perspektiver i indsatsen

Ønsket er, at projektet kan være en referenceramme i den fortsatte erhvervsfremmeunderstøttelse og fremadrettede beskæftigelsesindsats. På tværs af de fire kommuner er erfaringen, at en målrettet indsats i krydsfeltet mellem grøn omstilling og social inklusion kan bidrage til at styrke både virksomhedernes konkurrenceevne og den lokale mobilisering af arbejdskraft. Projektet illustrerer, hvordan en praksisnær kobling mellem erhvervs- og beskæftigelsesindsatsen kan spille en strategisk rolle i udviklingen af fremtidens arbejdsstyrke – i tråd med ambitionen i den nye beskæftigelsesreform om større frihed, færre regler og en mere meningsfuld indsats.

# De seks kernelementer i 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'

Figur 1: Model over de seks kernelementer i 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'



# 77%

af de adspurgte virksomheder vurderer, at samarbejdet har styrket deres viden og kompetencer i arbejdet med grøn omstilling

## Kernefund og læringspunkter fra projektet

# 298

borgere har gennemført opkvalificeringsforløbet, der har styrket deres mulighed for at tage del i arbejdsmarkedet

# 287

borgere er sikret ordinære løntimer i delvis eller fuld ansættelse i projektet

### Grøn omstilling som løftestang for inklusion

**334 virksomheder har indgået samarbejde om 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'. 77% af de adspurgte virksomheder vurderer, at samarbejdet har styrket deres viden og kompetencer i arbejdet med grøn omstilling.**

Samarbejdet med både virksomheder og borgere har taget afsæt i en samfundsrelevant dagsorden, grøn omstilling. Erfaringerne viser, at det skaber et stærkt afsæt for virksomhedssamarbejdet og for at sikre ordinære løntimer til borgere på kanten af arbejdsmarkedet. Erfaringerne flugter med den forestående beskæftigelsesreform, hvor hovedformålet med den aktive beskæftigelsesindsats fortsat er at understøtte den lediges vej tættere på job og matche samfundets og virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft.

Virksomhederne i projektet oplever at få relevant viden og inspiration til, hvordan de kan imødekomme stigende forventninger og krav fra kunder og leverandører inden for grøn omstilling. Det betyder ultimativt, at de kan fastholde og øge deres markedsandele. Fokus på en fælles sag giver samtidig adgang til at drøfte virksomhedernes konkrete arbejdskraftsbehov og spotte (nye) arbejdsopgaver, som gør dem i stand til at imødekomme kravene og forventningerne. Det har vist sig at være en vigtig løftestang for at sikre meningsfulde og langsigtede jobåbninger til borgere på kanten af arbejdsmarkedet.

### Styrkede deltagelsesmuligheder gennem opkvalificering

**Projektet er lykkedes med at sikre målrettet og bæredygtig opkvalificering for borgermålgrupper, der oftest har begrænsede og negative erfaringer med skole og uddannelse. I alt har 284 borgere gennemført opkvalificeringsforløbet, Grønt Mindset, der har styrket deres mulighed for at tage del i samfundet – både privat og i arbejdsøjemed.**

I samarbejde med AMU Syd er der udviklet og gennemført et skræddersyet opkvalificeringsforløb, som har givet målgruppen af ledige viden, inspiration og hands-on eksempler på grøn omstilling og bæredygtighed. De grønne jobformidlere har deltaget aktivt i tilrettelæggelsen og gennemførelsen af forløbene, som har kombineret undervisning og casearbejde med virksomhedsbesøg på lokale virksomheder. Erfaringerne vidner om et positivt udbytte for både borgere og virksomheder, ligesom opkvalificeringsforløbene har givet jobformidlerne adgang til at se borgerne i nyt lys, som har kunnet omsættes direkte i match med virksomheder.

Den nye beskæftigelsesreform rummer fortsat gode muligheder for, at ledige kan opkvalificeres til fremtidens arbejdsmarked. Erfaringerne fra projektet peger på de positive perspektiver i at skræddersy opkvalificeringsforløb, så de både imødekommer virksomhedernes kompetencebehov og samtidig en målgruppe af ledige med udfordringer udover ledighed, der for mange omfatter svage uddannelsesforudsætninger.

### Fodfæste gennem tillidsbaserede relationer og langvarig støtte

**Deltagelsen i projektet har været et tilbud, som borgere aktivt har kunnet vælge til eller fra uden konsekvenser for deres øvrige forløb i jobcenteret. Indsatsen har kunnet skaleres ud fra den enkelte ledige både før og efter et match med en virksomhed. Det har sikret 287 borgere i projektet ordinære løntimer i delvis eller fuld ansættelse.**

Erfaringerne fra projektet peger på, at en frivillig indsats med et klart jobsigte fra start skaber motivation og mestring hos ledige med udfordringer udover ledighed. Projekterfaringerne flugter med beskæftigelses-reformens målsætning om, at borgere længere væk fra arbejdsmarkedet skal opleve en værdig indsats baseret på en faglig vurdering af, hvad der kan hjælpe i lige netop deres situation.

Indsatsen i projektet har været tilpasset den enkelte ledige med afsæt i en tillidsbaseret relation til de grønne jobformidlere. Erfaringerne fra projektet peger på, at det i høj grad medvirker til, at borgerne oplever, at indsatsen er tilrettelagt ud fra deres behov og tager højde for deres samlede livssituation. En nøglekomponent i indsatsen har været, at muligheden for støtte fortsætter på den anden side af et match med en virksomhed, og at støtten både gælder borgere og virksomheder.

### Tværkommunalt samarbejde styrker det faglige råderum

**Projektet har været struktureret i et tværkommunalt samarbejde, der har sikret fælles rum til at udvikle og afprøve faglige tilgange og redskaber i indsatsen over for ledige langt fra arbejdsmarkedet. Erfaringerne peger på, at samarbejdet har bidraget til at tilrettelægge indsatsen efter den enkelte ledige og se udover proceskrav og interne systematikker i hver kommune.**

Projekterfaringerne taler ind i rammerne for den nye beskæftigelsesreform, og hvordan kommunerne kan arbejde med at give fagligheden og initiativretten tilbage til de udførende medarbejdere med fokus på lokale forhold og behov. Det tværkommunale samarbejde i projektet har bl.a. været tilrettelagt om et fælles læringsspor i form af læringsmøder.

Møderne har givet mulighed for løbende af drøfte, hvordan den faglige frihed til at skræddersy forløb i både den borgervendte og den virksomhedsvendte kontakt omsættes meningsfuldt, fx i forhold til kontaktform, intensitet og indhold. Ved at stille eksempler til rådighed for hinanden, har de grønne jobformidlere fået hurtigere adgang til en større erfaringsbank, hvilket har bidraget til projektets fremdrift og tilhørende positive resultater.



## Datagrundlag for videnopsamlingen

Videnopsamlingen kombinerer kvantitative data i form af surveydata og opgørelse af projektræsultater med kvalitative data fra interviews med deltagende virksomheder og borgere, de grønne jobformidlere og beskæftigelsescheferne i de fire kommuner, som har udgjort projektets styregruppe.

Kommunerne har løbende skulle indrapportere opnåede resultater for fem ud af seks kerneelementer (Kerneelement 2: Virksomhedernes parathed er undtaget, da den kvantitative opgørelse er indeholdt i Kerneelement 1: Rekruttering og vejledning af virksomheder). I sammenhæng til videnopsamlingen er der desuden gennemført selvstændige dataindsamlingsaktiviteter bestående af følgende:

### Spørgeskemaundersøgelse blandt virksomheder:

72 besvarelser, svarende til 22% af alle samarbejdsvirksomheder i projektet

### Spørgeskemaundersøgelse blandt øvrige jobcentermedarbejdere:

108 besvarelser, svarende til en svarprocent på 59%

### Interviews med borgere:

I alt 11 individuelle interviews med borgere fra de fire kommuner

### Interviews med virksomheder:

I alt 10 interviews med virksomheder fra de fire kommuner

### Fokusgruppeinterview med grønne jobformidlere

### Fokusgruppeinterview med styregruppen

## KERNEELEMENT



1

### Rekruttering og vejledning af virksomheder

Rekruttering og vejledning af virksomheder ift. grøn omstilling og grønne arbejdsopgaver

2

### Virksomhedernes parathed

Forberedelse af virksomhederne ift. at udføre grønne arbejdsopgaver gennem inklusion af borgere på kanten af arbejdsmarkedet

334

virksomheder har aktivt indgået i samarbejde om projektet – det oprindelige projektmål var 200.

## Virksomhederne – rekruttering og parathed

334 virksomheder har aktivt indgået i samarbejde om projektet – det oprindelige projektmål var 200.

Projektets succes har i høj grad været båret af virksomhedernes aktive deltagelse og engagement i både grøn omstilling og social inklusion. En systematisk rekrutteringsstrategi og et målrettet modningsarbejde har gjort det muligt at engagere 334 virksomheder i konkrete samarbejder om grønne arbejdsopgaver og inklusion af ledige borgere på kanten af arbejdsmarkedet.

### En grøn dagsorden med bundlinjepotentiale

Projektet har vist, at virksomhederne i stigende grad forholder sig til og arbejder aktivt med grøn omstilling. 92% af de adspurgte virksomheder oplever, at de i dag aktivt forholder sig til grøn omstilling. For mange er det ikke blot et spørgsmål om ansvarlighed – men også god forretning:

**"Vi har ændret en del struktur i firmaet med vores miljøhåndtering, affaldssortering og brug af ressourcer. Ikke kun fordi det er godt for miljøet, men fordi det faktisk også kan betale sig."**

(Virksomhedsejer og deltager i projektet)

Lovmæssigt er virksomheder i SMV-segmentet ikke omfattet af CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) eller ESG-afrapporteringskrav. Forventningen er, at kravene bliver gældende for SMV'er i 2029.

Når 84% af virksomhederne allerede nu vurderer, at grøn omstilling rummer et konkret forretningspotentiale for deres virksomhed, kan det bl.a. skyldes, at de er leverandører til større virksomheder, som er underlagt kravene, og derfor lader dem sive ned til underleverandørerne. I det store billede handler det om at fastholde og øge markedsandele ved at imødekomme forventninger og krav fra forbrugere, kunder og leverandører.

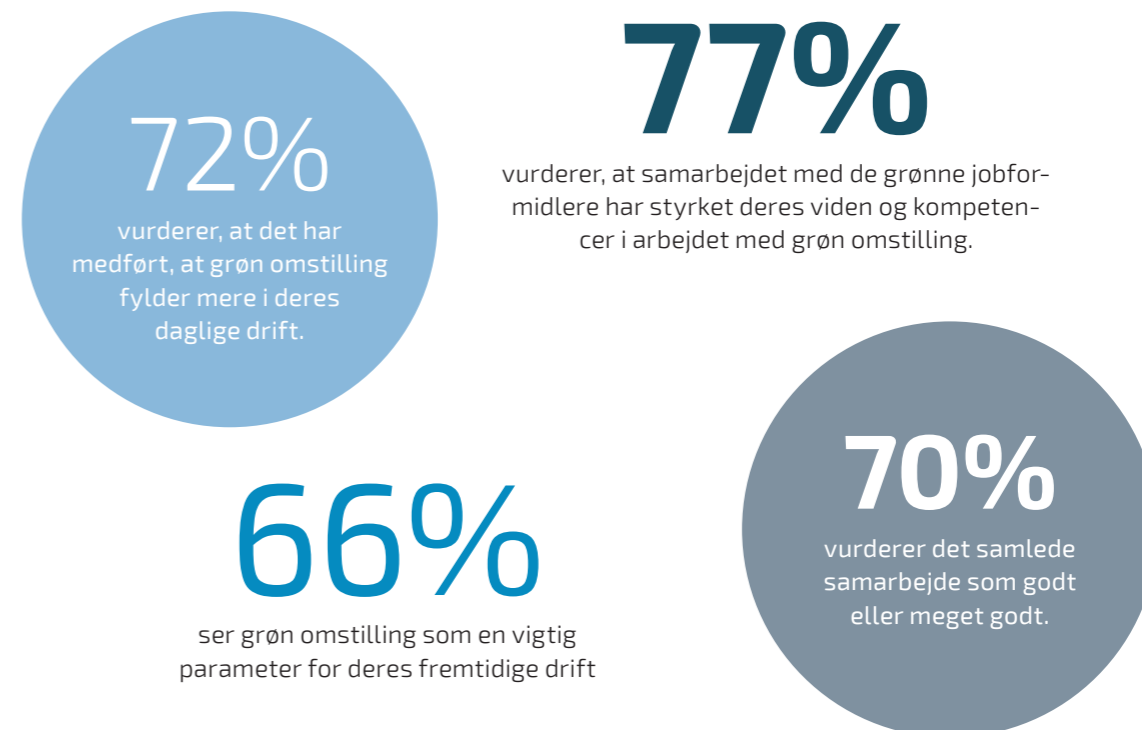
Projektet har netop vist sig at være værdifuldt i forhold til at møde virksomhederne i deres stigende bevidsthed om både krav og potentialer i grøn omstilling og samtidig understøtte, at de har den nødvendige viden og vejledning til at handle herpå.

Erfaringerne fra projektet peger på, at behovet for at få tilført viden og kompetencer er størst blandt mindre virksomheder (1-49 ansatte). I spørgeskemaundersøgelsen vurderer flertallet af mindre virksomheder, at de enten kun i nogen grad, i mindre grad eller slet ikke besidder de nødvendige kompetencer og den relevante viden inden for grøn omstilling. Omvendt angiver 88 % af de mellemstore virksomheder (50-249 ansatte), at de i tilstrækkelig grad råder over de nødvendige forudsætninger.



### Fra inspiration til forandring

Virksomhedernes oplevelse af projektets betydning kan aflæses i tallene:





"Vi troede, grøn omstilling var en udgift – men vi blev klar over, at det faktisk var en positiv forretning."

Modelbillede

Martin\* er direktør i en mindre produktionsvirksomhed, der har gennemgået en markant udvikling i forhold til både grøn omstilling og social inklusion. **"Det er en nødvendighed, hvis vi ønsker at være her i fremtiden. Vi skal ikke sidde og tro, at det går i sig selv bare fordi, at vi er en lille virksomhed – vi bliver ikke større, hvis ikke vi tager hånd om det."**

I dag er ESG og de 17 verdensmål en naturlig del af virksomhedens drift og identitet. **"Vi har omlagt vores måde at bruge ressourcer som fx vand og elektricitet. Det har ikke kun været godt for miljøet – der har også været en positiv gevinst rent økonomisk."**

Martin fortæller, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere og leverandører har ændret sig, siden virksomheden fik styr på sin ESG-rapport. Havde de fx ikke haft styr på deres ESG-rapport allerede i indværende år, havde de mistet Norge som marked.

Det er ikke kun den grønne omstilling, der fylder. Virksomheden har også et stort engagement i inklusion af borgere, der befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet. Martin understreger, at det handler om at se det hele menneske i stedet for at se det som et skånejob.

**"Der skal være plads til alle – vi leder ikke efter specielle mennesker, vi leder efter de kompetencer, der er i folk. Hvis de har lysten, så har vi energien til at hjælpe dem i gang."**

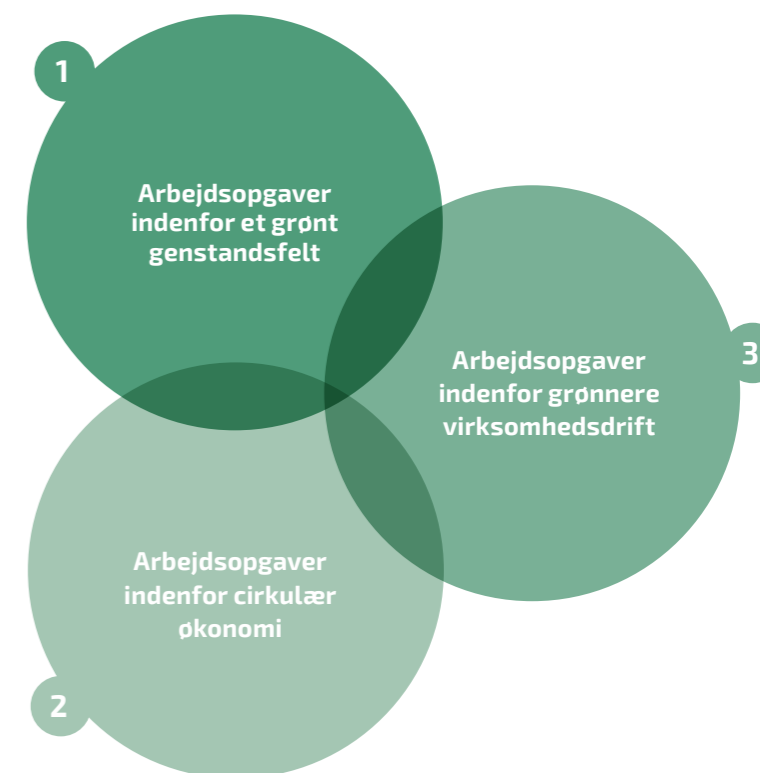
Martin fortæller, at den medarbejder, som er ansat gennem projektet, har bidraget aktivt til virksomhedens grønne opgaver – blandt andet i forbindelse med affaldssortering og vedligeholdelse.

**"Før skulle vi tænke: hvem skal nu tømme alle de nye affaldsspande? Nu har vi en medarbejder, der selv har taget den opgave til sig – og er stolt af det."**

Samarbejdet med jobcentret og de grønne jobformidlere har været altafgørende. "Havde de ikke haft den energi, så havde vi for længe mistet modet," fortæller Martin.

**"Efter de introducerede os til projektet, så er vi sgu ikke bange for det længere. Det er bare at tage telefonen, når de ringer, så finder vi en løsning sammen."**

\*Navnet er anonymiseret.



## Tredeling i arbejdet med grøn omstilling

I projektet er der arbejdet med en tredeling i grønne arbejdsopgaver som en hjælp til at fokusere dialogen med virksomheder og spotte potentielle grønne arbejdsopgaver. Tredelingen indebærer:

### 1 Arbejdsopgaver indenfor et grønt genstandsfelt

(Fx produktion til vedvarende energi eller udvikling af mere ressourcebesparende produkter)

Eksempler på arbejdsopgaver skabt gennem projektet:

- Dyrkning af økologiske grøntsager
- Produktionsarbejde hos underleverandør til vindmølleindustrien
- Upcycling af brugte cykler og maskiner

### 2 Arbejdsopgaver relateret til cirkulær økonomi

(Fx genanvendelse af materialer i samme produktionskæde eller til fremstillingen af nye produkter)

Eksempler på arbejdsopgaver skabt gennem projektet:

- Demontering og genanvendelse af varmepumper
- Genanvendelse af flasker
- Rengøring og genbrug af kunstblomster til messer og udstillingsvinduer
- Håndtering og genanvendelse af pap
- Viderealg af rest- og spildprodukter
- Reparation af beskadiget teknologi

### 3 Arbejdsopgaver relateret til grønnere virksomhedsdrift

(Fx omlægning til mere miljørigtig drift og vedligehold eller udnyttelse af passive arealer til klimabesparende formål)

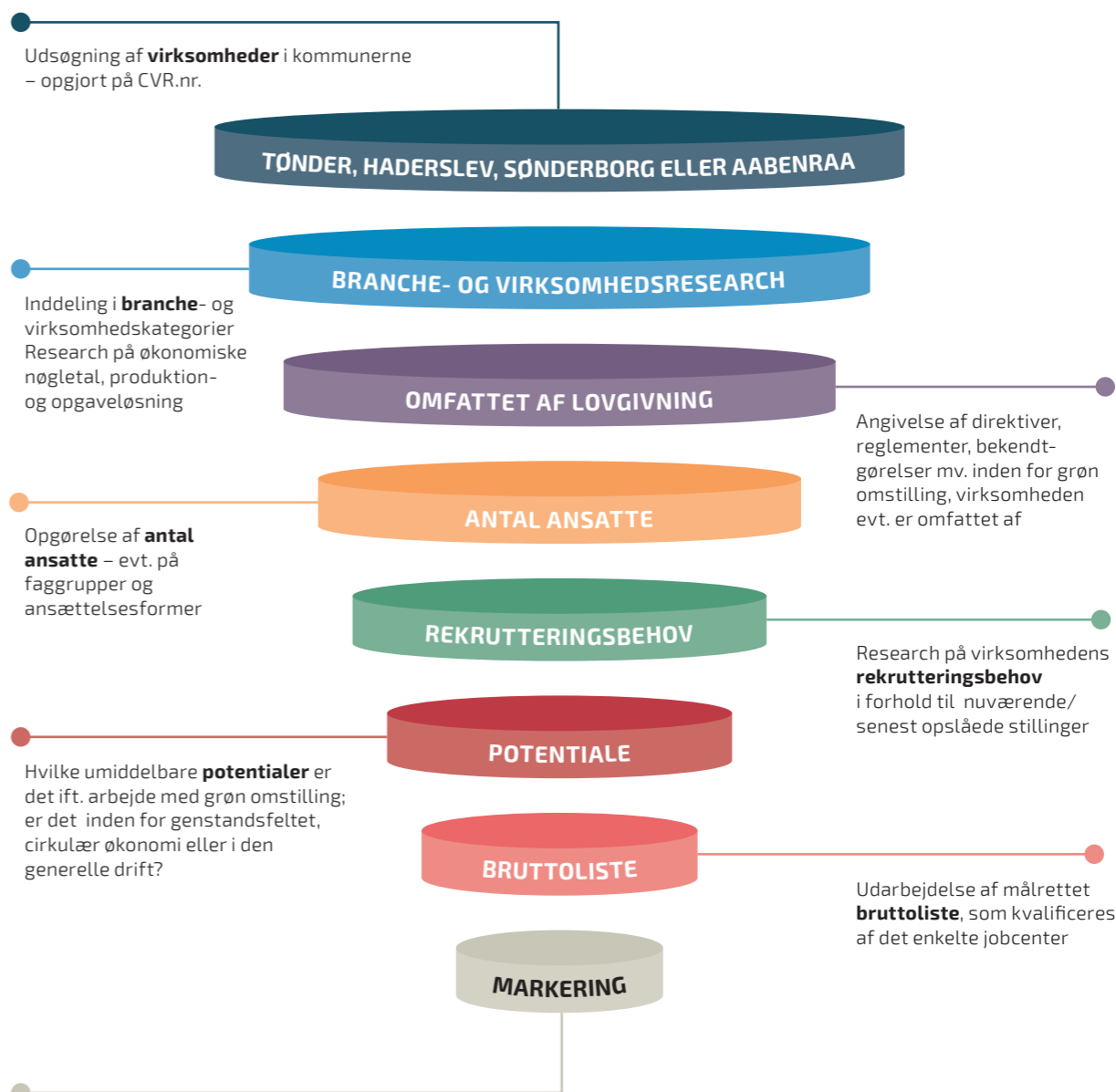
Eksempler på arbejdsopgaver skabt gennem projektet:

- Fjernelse af ukrudt uden brug af kemikalier
- Ruteoptimering
- Affaldssortering
- Udnyttelse af passive arealer til øget biodiversitet, fx etablering af Miyawaki Skove
- Reparation og vedligeholdelse af firmabiler



Figur 2: Model over udsøgningskriterier i 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'

## Model for udsøgningskriterier



For at følge kontakthistorikken for virksomheder, anvendes følgende **markeringer** i fagsystemet:

- **'Orienteret om Projekt Grøn Omstilling'** for virksomheder, som er kontaktet. Ved virksomheder, som ikke ønsker yderligere dialog på kontakttidspunktet, kan anvendes en påmindelsesfunktion efter fx 3-4 mdr. for genkontakt.
- **'Aktiv i Projekt Grøn Omstilling'** anvendes for virksomheder, som har borgere i indslusningsforløb eller ansættelse som følge af projektet.

## Fra udsøgning til kontakt til samarbejde

Rekrutteringsprocessen i projektet har taget afsæt i en bred udsøgning på tværs af brancher, hvilket i første omgang genererede en bruttoliste på godt 2000 virksomheder. Listen er efterfølgende kvalificeret og indsnævret ud fra parametrene i figur 2. Se den næste side.

Den systematiske udsøgning har dannet grundlag for den opsøgende kontakt til virksomhederne og det videre samarbejde. Kontakten har som udgangspunkt bestået i, at de grønne jobformidlere har ringet til relevante virksomheder og aftalt et fysisk møde.

### Der er udarbejdet dialogguides til brug i begge sammenhænge med vægt på:

- Virksomhedens nuværende motivation for arbejdet med grøn omstilling
- Eksisterende grønne arbejdsopgaver og virksomhedens fremtidige arbejdskraftbehov
- Potentialer ved at arbejde med substitution og social inklusion

I projektet har der været en væsentlig skelnen mellem at yde vejledning og at rådgive virksomhederne i grøn omstilling. Kontakten har været baseret på at vejlede virksomhederne. Det har fx indebåret at give eksempler på grønne arbejdsopgaver, give en introduktion til relevante regulativer og politiske rammevilkår og hjælpe virksomhederne til, hvor de kan søge yderligere viden og støtte i arbejdet med grøn omstilling.

Erfaringerne viser, at samarbejdet ikke forudsætter ekspertviden hos de grønne jobformidlere eller muligheden for at kunne rådgive virksomhederne i konkrete anliggender. Derimod er en fælles nysgerrighed på, hvordan virksomheden kan udvikle sig i en grønnere retning, i sig selv en positiv indgangsvinkel til samarbejde. En vigtig læring i projektet er netop, at det skaber et stærkt fundament, at samarbejdet tager afsæt i en fælles sag frem for alene at have fokus på, om virksomheden kan aftage ledige borgere.

Det skaber åbninger til at snakke nye arbejdsopgaver - herunder konkrete muligheder for at matche opgaver med ledige på kanten af arbejdsmarkedet.



100%

af virksomhederne, vurderer, at arrangementerne har været relevante for virksomhedernes arbejde med grøn omstilling

## Netværksarrangementer som katalysator

**100% af virksomhederne, som har deltaget i netværksarrangementerne og samtidigt har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, vurderer, at arrangementerne har været relevante for virksomhedernes arbejde med grøn omstilling.**

I arbejdet med at forberede virksomhederne på at omlægge og udføre grønne arbejdsopgaver gennem inklusion af borgere på kanten af arbejdsmarkedet, er der afholdt fire tværkommunale netværksarrangementer. Arrangementerne har henvendt sig til alle interesserede virksomheder og har været formidlet bredt, bl.a. via erhvervsnetværk i kommunerne, nyhedsbreve og LinkedIn. Det betyder, der både har deltaget virksomheder, som har samarbejdet aktivt om match af borgere, og virksomheder, der alene har deltaget i netværksarrangementerne.

**"Jeg tror nogle gange, at man som virksomhedsejer har brug for at høre de der succeser og for at sige, jamen det kan sgu godt blive godt. Altså, det er godt givet ud at bruge de der timer på det. Det tror jeg, at netværksmøderne er gode til."**

(Virksomhedsejer og deltager ved netværksarrangement)

Netværksarrangementerne er afholdt som formiddagsmøder med program fra klokken 9-11 på eksterne kursusfaciliteter med skiftende placering i de fire kommuner. Alle fire arrangementer har kombineret virksomhedsoplæg med muligheden for at netværke med de øvrige deltagere. Desuden har arrangementerne givet konkrete videninput til virksomhedernes arbejde med grøn omstilling, bl.a. gennem oplæg om økonomiske støttemuligheder og introduktion til gratis redskaber til at udarbejde en ESG-rapport.

Generelt har der været god tilslutning til alle fire arrangementer. Ved de to sidste netværksarrangementer deltog godt 40 virksomheder hver gang. Spørgeskemaundersøgelsen blandt virksomheder viser, at det kan være svært for virksomheder at prioritere tid ud af driften til at deltage. Blandt virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, der ikke har deltaget i arrangementerne, svarer 66 %, at de ikke har haft mulighed for at deltage - kun fem virksomheder angiver, at deres manglende deltagelse skyldes, de ikke har fundet netværksarrangementerne relevante.

Besvarelserne blandt virksomheder, der har deltaget, peger sammen med data fra virksomhedsinterviewene på et højt udbytte for virksomheder, der har haft mulighed for at prioritere netværks-

arrangementerne. Det gælder både i forhold til at få adgang til sparring med andre virksomheder og blive motiveret af andres gode eksempler i arbejdet med grøn omstilling. Virksomhederne oplever samtidigt, at arrangementerne har givet relevante input til at inkludere borgere på kanten af arbejdsmarkedet 100% af de deltagende virksomheder, som har besvaret spørgeskemaundersøgelsen, vurderer, at netværksarrangementerne har været relevante for deres arbejde med grøn omstilling og social inklusion. 56 % svarer, at arrangementerne enten i høj grad eller i meget høj grad har været relevante i arbejdet med grøn omstilling - i forhold til ansættelse af borgere på kanten af arbejdsmarkedet svarer 30% tilsvarende.

**"Vi er ikke længere forskrækkede over at skulle lave ESG-regnskab. Og vi har selvfølgelig taget noter. Da vi var på Agerskov Kro, var der en ung mand og hans kone, der havde en virksomhed med landbrug. De forklarede, hvordan de har fået hjælp til at lave ESG. Dem har min chef kontakt med, så de kan hjælpe os med det."**

(Deltager ved netværksarrangement)



## Tema og indhold for hver af de fire netværksarrangementer:



### Hvordan får vi råd til den grønne omstilling?

- ESG og bæredygtighed i Sydbank v. Camilla K. Jensen, afdelingschef for ESG & bæredygtighed
- ESG er en god forretning v. Kristian Danielsen, CCO og founder af SustainX
- Paneldebat: Grøn omstilling i gulvhøjde

### Kickstart din grønne omstilling

- Her er min ESG-rapport v. Mads Clausen, daglig leder i Clausen Agro
- Workshop med gratis redskaber til ESG-rapportering v. Lars Kruse, chefkonsulent Carelink – Analyse & Udvikling

### Støttemuligheder til den grønne omstilling

- Støttemuligheder i den grønne omstilling v. Mette Stahl fra Erhvervshus Sydjylland
- Social inklusion, miljø og tørís v. Joey Soelberg, ejer af Joeys Bilpleje
- Erfaringer med grøn omstilling og støttemidler fra erhvervshuset v. Jacob Gubi, medejer af GST Biostar



### Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling

- Jesper Sparvath, direktør for Retec IT, om deres arbejde med grøn omstilling
- Jesper Langschwager, ejer af Sandskær Strandcamping, om deres arbejde med grøn omstilling
- Line Meldgaard, direktør i Meldgaard, om deres arbejde med social inklusion
- Karl Emil Meldgaard, medstifter af Sustainable Partners, om deres arbejde med ESG
- Martin Petersen, administrerende direktør i Frøslev Træ, om deres arbejde med ESG

Der er udarbejdet korte eventvideoer for de tre første arrangementer – dem finder du her: <https://www.youtube.com/@socialinklusion>

## VIRKSOMHEDSPORTRÆT



”Jeg tror ikke, vi kommer uden om den grønne dagsorden – så vi må hellere komme i gang i stedet for at trække den til sidste øjeblik”

Modelbillede

Louise\* arbejder ved en VVS-virksomhed, og har både kontoropgaver, kontakt til montører og vedligehold af udendørsarealer som en del af sine driftsopgaver. Efter virksomheden har deltaget i 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling', oplever hun, at grøn omstilling og socialt ansvar ikke er noget, de længere bare taler om – det er blevet en integreret del af virksomhedens drift.

Virksomheden har bl.a. fået ansat en fleksjobmedarbejder, som har hjulpet dem med at sætte endnu mere fokus på de grønne områder.

**”Det er et kæmpe win for os, at vi har fået en borger ansat, der hjælper os med at passe vores store udendørsområde og sortere vores affald.”**

Louise fortæller, at det har været vigtigt for hende og kollegaerne at lære den nye medarbejder at kende og finde ud af, hvordan de hver især trives. ”I starten skal man lige lære at navigere i, at det er nogle borgere, som har noget med i bagagen – men når man først ved, hvor deres grænse går, så fungerer det bare.”

I dag er virksomheden i gang med deres første ESG-rapport, de har skiftet til elbiler og affaldssortering er blevet en fast rutine i hverdagen. Ifølge Louise har samarbejdet med deres grønne jobformidler været en vigtig faktor i deres omstilling.

**”Det her med, at han viser interesse for hele virksomheden og ikke kun for projektet eller de enkelte medarbejdere, der kommer fra jobcentret. Det skylder vi ham en tak for.”**

Louise har også deltaget i netværksarrangementerne, som projektet har faciliteret. For hende, har det haft stor betydning for at forstå og omsætte arbejdet med ESG og grøn omstilling.

**”Jeg havde fundet alle de her ESG-skemaer og tænkte, det her kan jeg ikke se mig ud af. Men så kom jeg til netværksarrangementerne og hørte, hvordan andre virksomheder havde gjort – det satte det ligesom i perspektiv og gjorde det meget mere overskueligt.”**

Louise fortæller, at netværksarrangementerne har givet dem ny inspiration til arbejdet med den grønne omstilling. **”Det kan godt køre lidt rundt i hovedet, når man skal overveje, hvordan vi kan øge den grønne dagsorden. Men det der med at høre, hvordan andre virksomheder har gjort det – så tænker man lige, ja selvfølgelig, sådan skal vi da også gøre.”**

\*Navnet er anonymiseret

"Inden forløbet følte jeg bare, at jeg sad i et hul – det var det sædvanlige, der skete ingenting. Men så kom jeg i kontakt med [den grønne jobformider], fordi der var kommet noget nyt – det er allerede et år siden, det er bare gået så stærkt."

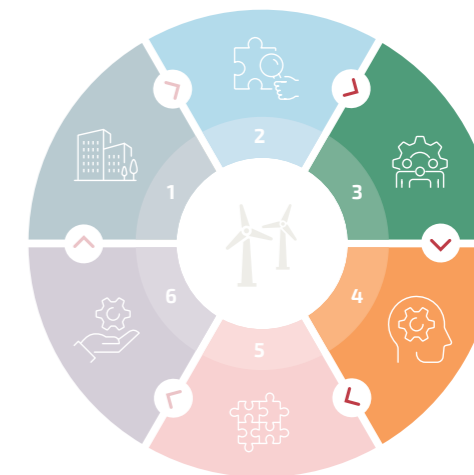
(Borger og deltager i projektet)



"De har fået bygget mig op igen, så jeg er blevet et normalt menneske."

(Borger og deltager i projektet)

## KERNEELEMENT



3

### Rekruttering og motivation af borgere

Forberedelse af virksomhederne på ift. at udføre grønne arbejdsopgaver gennem inklusion af borgere på kanten af arbejdsmarkedet

4

### Opkvalificering af borgere

Opkvalificering i grøn opgavevaretagelse gennem skræddersyet kompetenceudviklingsforløb

681

borgere har modtaget håndholdt støtte gennem projektet – målet ved projektstart var 400

## Individet i et fælles samfunds-anliggende

681 borgere har modtaget håndholdt støtte gennem projektet – målet ved projektstart var 400.

'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling' er funderet i et ønske om at hjælpe ledige, som har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet, med at få et beskæftigelsesmæssigt fodfæste i vigtige og meningsfulde jobfunktioner.

Grøn omstilling og bæredygtighed er derfor tænkt ind som et centralt element fra start i kontakten med ledige. Formålet har været at lave et perspektivskifte, hvor omdrejningspunktet er et fælles samfundsanliggende fremfor (alene) at være individfokuseret, med fokus på fx individuelle kompetencer og skånebehov.

I alt har 681 borgere takket ja til at indgå i projektet i løbet af projektperioden og interviewdata peger på, at projektet netop har styrket borgernes oplevelse af at kunne tage ligeværdig del i samfundet.

**"Bare det at være en del af et arbejdsfællesskab – blive spurgt hvad synes du? Det kender jeg jo slet ikke. Det er nyt for mig, men bare dét. Det at kunne bruges til noget, på den positive måde."**

(Borger, ansat gennem projektet)

KERNEELEMENT 3 4



## Frivillig indsats på tværs af ydelsesmålgrupper

I udgangspunkt har alle ydelsesmålgrupper, som vurderes at være 'på kanten af arbejdsmarkedet', kunnet få tilbud om at deltage. De primære målgrupper har fra projektets start været borgere, som vurderes aktivitetsparate enten som uddannelseshjælpsmodtagere eller kontanthjælpsmodtagere, borgere på ledighedsydelse og borgere i ressourceforløb.

Ved projektafslutning har de tre største målgrupper, som har takket ja til at deltage, været borgere på ledighedsydelse, borgere på kontanthjælp, som vurderes aktivitetsparate, og jobparate borgere på kontanthjælp. For sidstnævnte gruppe gælder, at borgerne har haft forhold udover ledighed, som ud fra en socialfaglig vurdering har gjort dem udsatte.

**Borgere 'på kanten af arbejdsmarkedet' er kendetegnet ved en eller flere af følgende kriterier:**

- Helbredsmæssige og/eller sociale udfordringer
- Langvarig ledighed
- Mange tilbagevendende ledighedsforløb
- Svært ved at spotte egen arbejdsevne og drage nytte af empowermentbaserede samtaler

Deltagelse i projektet har været frivillig og et supplerende tilbud til den ordinære beskæftigelsesindsats. Det betyder, borgerne har fået valget om at deltage og har kunnet takke nej uden konsekvenser for deres øvrige forløb i jobcenteret.

Rekrutteringen af borgere er gennemført som en håndholdt proces, hvor det typisk har været den enkelte borgers rådgiver i det ordinære kontaktforløb, som har afsøgt ønsket om deltagelse. Det har den fordel, at tilbuddet har kunnet tage højde for igangværende aktiviteter og planer i borgerens individuelle forløb.

**Erfaringerne fra projektet viser, at tilbuddet risikerer at blive ét i bunken af mange. Det er derfor vigtigt med:**

- **Tydlig ledelsesopbakning og -opfølgning** på, om alle relevante målgrupper for tilbud om deltagelse
- **Synlighed i den daglige drift**, hvor de grønne jobformidlere er tilgængelige for deres kollegaer i jobcenteret og fx fortæller om projektet på teammøder – gerne gentagne gange
- **Fælles informationsmøder**, hvor interesserede ledige får ansigt på de grønne jobformidlere og hører dem fortælle om tilbuddet

Spørgeskemaundersøgelsen blandt øvrige jobcentermedarbejdere i de fire kommuner viser, at 50% af respondenterne vurderer, at projektet enten i høj grad eller i meget høj grad er relevant for de borgere, de arbejder med – kun 5% af de 108 medarbejdere, som har svaret på undersøgelsen, mener, at projektet slet ikke er relevant for deres pågældende borgere.

50%

af 108 jobcentermedarbejdere vurderer, at tilbuddet i høj grad er relevant på deres borgermålgrupper

# Metodefrihed til at skalere indsatsen efter den enkelte

Grundpillen i tilbuddet har været, at kontakten skal tilpasses den enkelte ledige, og der har derfor ikke været aftale om fx en bestemt kontaktfrekvens i forløbet, ligesom de grønne jobformidlere ikke har haft en fast sagsstamme.

Som udgangspunkt har borgernes vej til ordinære timer taget afsæt i følgende:

Se figur 3 på næste side.

**Projekterfaringerne viser, at der er tre centrale greb i det motivationsfremmende arbejde:**

- 1. Tydeligt jobsigte** fra start med fokus på at omsætte matchet til ordinære timer
- 2. Metodefrihed** til at tilrettelægge indsatsen efter den enkelte
- 3. Tid** nok til at kunne være tilgængelig og møde borgerne i deres individuelle behov

**Det her forløb har været fuldstændig fantastisk. Det har været i mit tempo - for en gangs skyld! Det har taget noget tid, og jeg er ikke på fuldtid endnu, men jeg er på vej derop ad.**

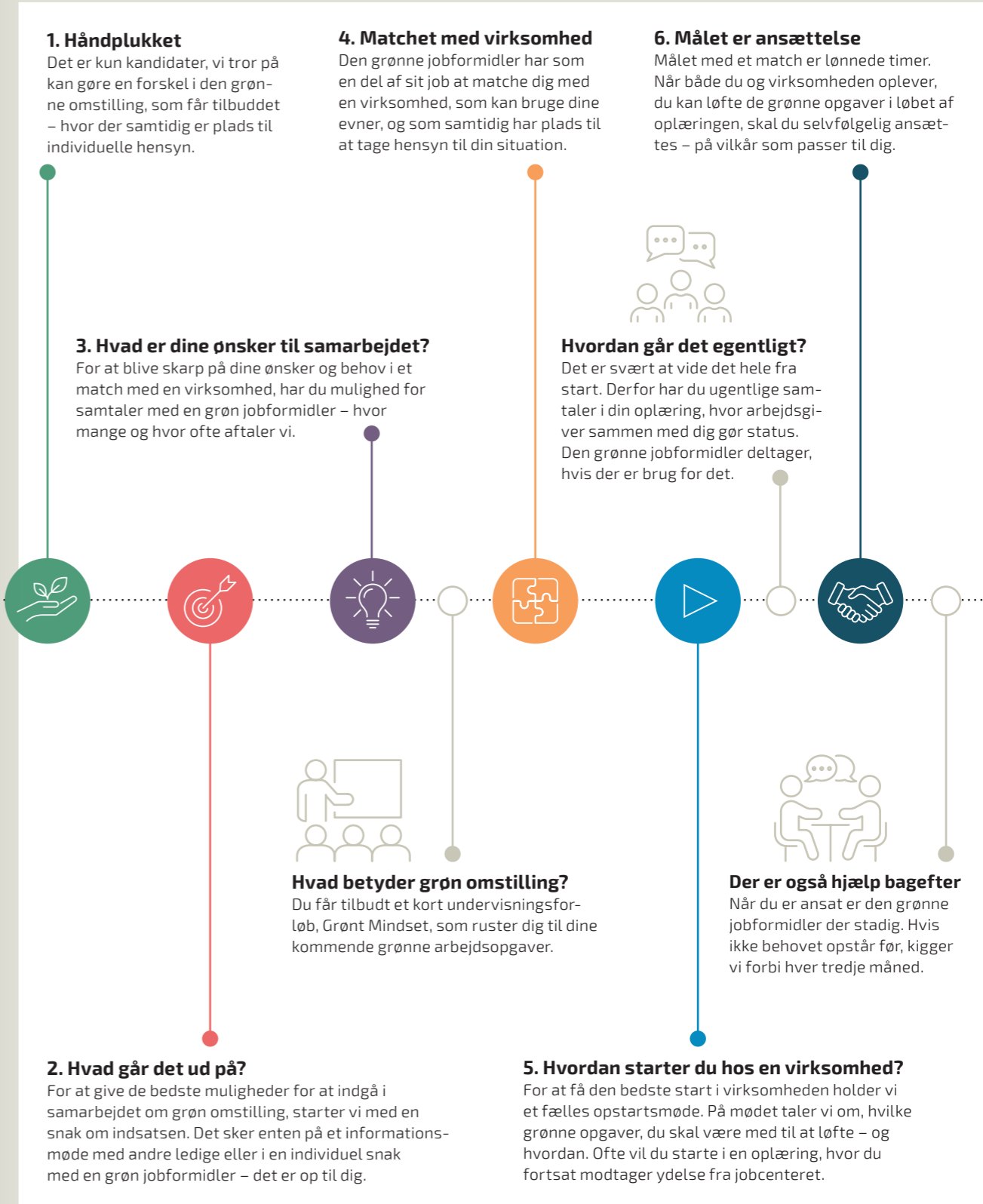
(Borger, ansat gennem projektet)

For nogle borgere har der udelukkende været arbejdet med et jobrettet sigte, og det har ofte været tilstrækkeligt med en enkelt eller to samtaler med den grønne jobformidler for at matche vedkommende med en virksomhed. For andre borgere har det været et mere intensivt samtaleforløb, hvor kontakten også har indeholdt hjælp til afklaring af øvrige forhold, fx bolig, økonomi eller helbredsrelaterede udfordringer. En væsentlig del af metodefriheden har desuden bestået i, at de grønne jobformidlere har kunnet rykke kontakten med borgerne ud af jobcenterets rammer og fx har kunnet tage snakken på en gåtur fremfor i et mødelokale.

**Metodefriheden! Det har gjort, at vi kunne matche alle borgerne - vi har haft tiden til det. Det har været virkelig fedt, og det batter!**

(Grøn jobformidler)

De grønne jobformidlere peger samtidig på, at det har en positiv værdi, at indsatsen har indebåret kontakt til borgere på tværs af ydelses målgrupper. Det har medført, at jobformidlerne har skullet se udover målgruppespecifikke krav og rammer og har hjulpet til at fokusere på den enkelte ledige.



Figur 3: Borgerens vej til at løfte grønne arbejdsopgaver

298

borgere har gennemført  
kurset Grønt Mindset  
– målet var 250.

## Styrkede deltagelsesmuligheder gennem 'Grønt Mindset'

298 borgere har gennemført kurset Grønt Mindset – målet var 250.

En bærende del af indsatsen i 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling' har været at udvikle og afprøve et skræddersyet opkvalificeringsforløb, som giver målgruppen af ledige viden, inspiration og hands-on eksempler på grøn omstilling og bæredygtighed. Forløbet, Grønt Mindset, er gennemført i samarbejde med AMU Syd og afviklet lokalt i hver af de fire kommuner med fem kursusruil hvert sted.

**"Man bliver jo ikke dummere af at tage et kursus, og grøn omstilling er meget oppe i tiden, så det er der nok jobs i. Og det var jo sådan jeg fik mit job her. Jeg kunne mærke, da jeg var på kursus, at det at komme ud i den virkelige verden var fedt, at komme i gruppearbejde og få nogle input, det var virkelig godt."**

(Borger, ansat gennem projektet)

Kurset har været tilrettelagt om fem undervisningsgange fordelt på tre uger med fem timers fremmøde per gang. Dimensioneringen af kurset har skullet balancere målsætningen om at klæde borgerne på med

reelle kompetencer i grøn opgavevaretagelse med et hensyn til borgermålgruppen, hvor en stor del har begrænset og oftest negativ erfaring med skole og uddannelse. For flere er dét at sidde i et lokale med op mod 25 andre i sig selv en udfordring og samtidig har flere været udfordrede af timetallet.

Til trods for forbehold i målgruppen viser erfaringerne, at kurserne er gennemført med et højt udbytte blandt deltagerne. Borgerinterviewene kortlægger, at kurset har medvirket til, at borgerne har oplevet øgede deltagelsesmuligheder og mestringskompetencer. Det gælder både i forhold til deres nære hverdag, i forhold til samfundet generelt og specifikt i forhold til at bidrage relevant i arbejdssammenhænge.

De grønne jobformidlere har deltaget i alle kursusforløb sammen med borgerne, ligesom de har været ansvarlige for at arrangere to virksomhedsbesøg som en del af hvert kursusforløb. Jobformidlernes deltagelse har spillet en positiv rolle i at støtte borgere, som er udfordret af rammerne. Ofte har de grønne jobformidlere haft et forudgående kendskab til deltagerne, hvilket har gjort det muligt at tage individuelle hensyn undervejs. Det kan fx dreje sig om flere pauser, dispensation fra gruppearbejde eller aftale om at gå før tid. Et andet positivt udbytte af de grønne jobformidlers tilstedeværelse har vist sig at være, at kurset har givet anledning til at se borgerne i et nyt lys, hvilket har styrket det jobrettede arbejde.

Grønt Mindset har bl.a. givet deltagerne viden om og forudsætninger for at arbejde med:

- **Individuelle klimapåvirkninger** gennem forbrugsmønstre og hverdagsgøremål
- **Ændringer i klimaforhold** og generelle principper for at forstå klimaforandringer
- **Begrebsafklaring** og en nuanceret forståelse af nøglebegreber, fx CO<sub>2</sub>, Scope 1, 2, 3 og greenwashing
- **Grundforståelse af ESG**
- **Omsætning af viden** i virksomhedsbesøg og casearbejde

**"Det kommer bag på mig, hvor fed en effekt, det her kurset giver borgerne – de får en kæmpe viden og vokser. Jeg er imponeret over borgerne, fordi de har fået så meget viden. Jeg har sagt til mine kollegaer, at jeg ville ønske, at de kunne se deres borgere vokse lige så meget, som jeg ser, de gør."**

(Grøn jobformidler)

Flere af de interviewede virksomheder giver ligegyldende udtryk for, at de oplever et positivt afkast af kurset. Det gælder dels i forhold til specifikke medarbejdere, som har deltaget på kurset, og i sammenhæng til virksomhedsbesøg, hvor de har haft besøg af kursister.

**"Altså, jeg synes, at vi har godt styr på det, men det gør altid noget, når ens medarbejder kommer på kursus og hører noget et andet sted fra. Og så har vi også selv været med, altså haft besøg af nogle andre hold. Det har også givet nogle gode snakke, når man ser det fra forskellige vinkler."**

(Virksomhedsejer og samarbejdspartner i projektet)





**"Det første jeg tænkte var, hold da op, nu kan jeg følge med i TV-avisen om aftenen."**

Modelbillede

Dorthe\* havde arbejdet som speditør på samme arbejdsplads i 20 år, da virksomheden måtte dreje nøglen om. Det førte til hendes første møde med jobcentret. I jobcaféen, hvor hun ventede på sin første samtale, kiggede hun på kursusopslag og havde øje på et kursus indenfor regnskab. Kurset viste sig ikke at være en mulighed – i stedet mødte hun sin grønne jobformidler, som tilbød hende et kursus i grøn omstilling.

**"Underviseren fortalte, hvor meget vand der gik til én kop kaffe – det fangede mig bare helt vildt. Havde jeg ikke været til de kurser, havde jeg aldrig tænkt i de baner."**

Kurset fangede Dorthe fra start. I første omgang gav det hende en oplevelse af at kunne følge med i nyhederne og verden omkring sig, og det gav hende lyst til mere. Hun begyndte at læse op på grøn omstilling i sin fritid og engagerede sig i diskussioner om emner, hun ikke havde tænkt over før. **"Jeg har også set en udsendelse for nylig, der handlede om bæredygtig kystsikring,"** fortæller hun. Da der skulle oprettes nye hold i Grønt Mindset, holdt Dorthe oplæg for de nye deltagere.

**"Jeg stod for affaldssortering – det gad de andre ikke. Jeg overvejede også, hvordan de kunne lave deres firmabiler om til noget mere bæredygtigt."**

Efter kurset startede Dorthe i praktik i en virksomhed, hvor hun naturligt tog ejerskab over grønne arbejdsopgaver. Det endte dog med, at virksomheden ikke kunne tilbyde hende en fast stilling. Men hendes grønne jobformidler stod klar med en ny mulighed. Dorthe blev indkaldt til samtale hos en anden virksomhed – og denne gang gik det hele op i en højere enhed. **"Det gik virkelig godt. Jeg kunne starte hos dem måneden efter."**

I dag arbejder Dorthe som blæksprutte og har ansvar for mange forskellige opgaver i løbet af en arbejdsdag. **"Det er megaspændende. De er vældig interesserede i grøn omstilling. Det er simpelthen så vigtigt for mig – jeg kan mærke, at det giver mig mere arbejdsglæde."**

Dorthe fortæller, at den personlige kontakt til hendes grønne jobformidler har været afgørende for forløbet. **"Fra den første samtale har der kun været positive ting. Han var så imødekommende og lige til."**

\*Navnet er anonymiseret.

## KERNEELEMENT



5

### Indslusningsforløb

Match af borger og virksomhed i indslusningsforløb med ugentlige opfølgningssamtaler på virksomheden

6

### Langvarigt fastholdelses- og efterværnsforløb

Pro- og reaktiv efterværnsstøtte for både borgere og virksomheder i hele projektperioden

## Matchet – med en fortsat hånd i ryggen

# 287

borgere er blevet ansat og har opnået ordinære timer. Målet ved projektstart var 200 borgere

**413 borgere på kanten af arbejdsmarkedet er i løbet af projektets to år matchet med en virksomhed – heraf er 276 blevet ansat og har opnået ordinære timer. Målet ved projektstart var 200.**

Præmissen for at hjælpe udsatte ledige til at få beskæftigelsesmæssigt fodfæste har været, at projektet samtidigt hjælper virksomheder med at løse et arbejdskraftsbehov og dermed fastholde deres konkurrenceevne og aktive deltagelse i den grønne omstilling.

For mange SMV'er har arbejdet med grøn omstilling og tilhørende arbejdsopgaver ikke været fastlagt i bestemte jobfunktioner eller isoleret til bestemte medarbejdere. Billedet har snarere været, at grøn omstilling løses ved, at alle i virksomheden forven-

tes at gøre lidt. Projektet har hjulpet virksomhederne til at løfte specifikke grønne arbejdsopgaver og samtidigt fokusere eksisterende medarbejderkompetencer på virksomhedens kerneopgaver. Mange af de borgere, som har opnået ansættelse gennem projektet, kan ikke oppebære en fuld arbejdsuge. Netop dét forhold har vist sig at være en vigtig nøgle i matchet med grønne arbejdsopgaver, da det for de fleste virksomheder ikke drejer sig om fuldtidsstillinger.

I alle match er der arbejdet med opstart i et indslusningsforløb med hyppige opfølgninger mellem borger, virksomhed og den grønne jobformidler. For de 287 borgere, hvor matchet har ført til ansættelse, er der desuden arbejdet med en langvarig fastholdelses- og efterværnsindsats.

# 76%

af jobcentermedarbejdere oplever, at projektet supplerer den ordinære beskæftigelsesindsats

# 97%

af virksomhederne oplever, at projektet har støttet dem i matchet mellem borger og arbejdsopgaver



## Et stærkt supplement til den ordinære beskæftigelsesindsats

- **97% af virksomhederne, som har ansat en borger gennem projektet og samtidigt besvaret spørgeskemaundersøgelsen, oplever, at projektet har støttet dem i matchet mellem borger og arbejdsopgaver. 58% vurderer, at det i høj grad eller i meget høj grad er tilfældet.**
- **90% oplever, at samarbejdet har støttet dem i ansættelsesforhold, såsom ansættelse i fleksjob og brug af socialt frikort. 55% vurderer, at det i høj grad eller i meget høj grad er tilfældet.**
- **94% oplever, at projektet har støttet dem i opfølgning på borgere i ansættelse. 65% vurderer, at det i høj grad eller i meget høj grad er tilfældet.**

Dialogen med virksomhederne bl.a. taget afsæt i en tredeling i grønne arbejdsopgaver, relateret til hhv. et grønt genstandsfelt, cirkulær økonomi og en grønnere virksomhedsdrift. Erfaringerne fra projektet peger på, at det er en god ramme til at spotte mulige

arbejdsopgaver, og at det åbner for nye jobmuligheder for borgermålgrupper, der traditionelt har været svære at løfte ud af den ordinære beskæftigelsesindsats.

**"De grønne jobformidlere har øjnene åbne for andre jobfunktioner, end hvad jeg vanligt ville tænke over. Derudover må de være gode til at 'forhandle', da de har haft held med flere af mine, som ellers har haft svært ved at finde et sted."**

(Ansæt i jobcenteret)

I spørgeskemaundersøgelsen blandt øvrige jobcentermedarbejdere svarer 76%, at projektet supplerer den ordinære beskæftigelsesindsats. 70% oplever, at projektet har givet nye muligheder i arbejdet med borgerne – heraf svarer godt en tredjedel (34%), at det i høj grad eller i meget høj grad er tilfældet. 74% svarer desuden bekræftende til, at projektet har givet adgang til nye metoder og tilgange i beskæftigelsesindsatsen.





## Match og indslusning med mennesket i centrum

Matchene mellem den enkelte virksomhed og borger har taget udgangspunkt i virksomhedernes konkrete opgavebehov og borgernes faktiske kompetencer. Præmissen har været klar: Et godt og bæredygtigt match bygger på åbenhed, gensidig respekt og et realistisk billede af både borger og virksomhed. En gentagne læring i projektet er, at det er afgørende ikke at oversælge borgeren – og tilsvarende skal den ledige vide, hvad han eller hun med rette kan forvente af virksomheden.

**"Der er mange spørgsmål, og hvis man undgår at tale om tingene, så tror jeg bare, at det kan blive noget rod senere. Så det med at tale åbent om, hvad der er udfordringer, og så have en rådgiver, som kommer og støtter op om det, og ja, måske oversætter nogle ting, hvis man kan sige det sådan."**

(Virksomhedsejer og samarbeidspartner i projektet)

Der har været forskel på, hvilke aftaler der har ligget til grund for matchet – om der har været tale om ordinære timer fra start, eller om borgeren fx

er startet i virksomhedspraktik. Generelt er der kun arbejdet med match, som inden for en kortere tids-horisont har kunnet omsættes til ordinære timer, hvis matchet viser sig bæredygtigt. I alle match er der arbejdet med et indslusningsforløb defineret ved hyppig opfølgning mellem borgeren, virksomheden og den grønne jobformidler.

Ved projektets start var udgangspunktet, at der skulle afholdes ugentlige opfølgningssamtaler i indslusningsforløbet. I praksis er modellen ofte blevet tilpasset ud fra den enkelte borgers og virksomheds behov. For nogle borgere har der været op til flere daglige kontakter med den grønne jobformidler, fx et telefonopkald inden mødetid og igen, når borgeren har fri, ligesom de grønne jobformidlere i nogle tilfælde har kørt borgere på arbejde i de første uger. For andre borgere er der gået længere tid mellem opfølgningerne. Det har kunnet skyldes, at borgeren var godt kørende, eller at en borger har været på så reduceret timetal, fx tre timer én dag ugentligt, at der har været behov for et lidt længere tidsinterval for, at både borgeren og virksomheden har kunnet få et indtryk af matchet.



## BORGERPORTRÆT



**"Mine tidligere forløb har ikke givet mig lyst til at arbejde – jeg har heller ville passe mine bedrifter og mit misbrug."**

Modelbillede

Kasper\* har haft et misbrug siden han var 17 år. I dag er han 42 og har været ude af misbruget i to år. Gennem deltagelse i 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling' er Kasper kommet i ordinært job og arbejder nu fuldtid. Inden projektet var Kasper i døgnbehandling for sit misbrug og havde noget reststraf, der skulle afsluttes.

Han ser sine muligheder for at blive i jobbet som gode. "Virksomheden har været gode til at inkludere mig. Jeg skal bare hænge i og lade være med at sammenligne mig med en, der har været der i 15 år. Det tager lidt længere tid for mig," fortæller han.

**"Jeg har fundet mit drive i igen. Jeg ved, at det er det, der holder mig ude af misbruget og fængslet, det er, når jeg er beskæftiget."**

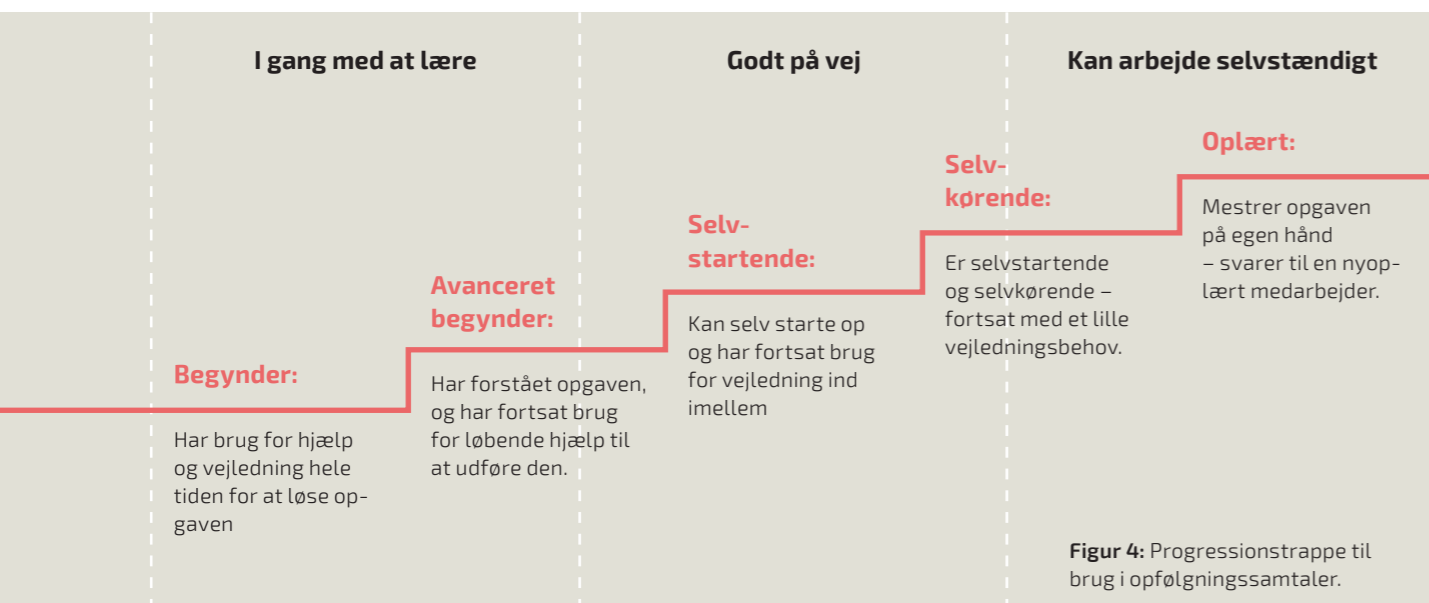
Kasper fortæller, at han altid har vidst, at han godt kunne, men det krævede, at der var noget at lave for, at han ikke faldt i igen. Deltagelsen i projektet startede med, at han gennemførte kurset, Grøn Mindset. Ifølge ham kunne kurset have handlet om hvad som helst, **"jeg havde bare ja-hatten på."** Alligevel var kurset en øjenåbner, der gav indsigt i, hvordan han kun-

ne bidrage med ny viden til en arbejdsplads. Kasper fortæller, at han har foreslået et nyt materiale til tagarealerne på hans nuværende arbejdsplads, der bidrager til virksomhedens grønne omstilling. **"Det har helt sikkert relateret sig til kurset, det er derigennem, at jeg har fundet ud af, at det ville være godt for virksomheden,"** fortæller han. **"Hun er en verden for sig, jeg har ikke oplevet det her før."**

Støtten fra den grønne jobformidler, har været en afgørende del af Kaspers vej tilbage til arbejdsmarkedet. **"Hun har været det modsatte af nonchalant. Hun har tilbudt mig nye jobs og har altid været der, når jeg har haft brug for det,"** fortæller han.

Kasper har ikke længere regelmæssig kontakt med sin grønne jobformidler, men han er taknemmelig for den støtte og opbakning, han har fået, og fortæller: **"En gang imellem kigger hun forbi min arbejdsplads. Så får vi lige en krammer og siger vi ses."**

\*Navnet er et anonymiseret.





## Relationen bliver stående

**Som sjette og sidste kerneelement er der arbejdet med en systematisk og vedvarende efterværnsindsats. Det har vist sig at være en bærende faktor i at sikre, at borgere på kanten af arbejdsmarkedet opnår tilstrækkeligt fodfæste i det pågældende job.**

I den ordinære beskæftigelsesindsats ophører kontakten typisk, når borgeren indtræder i et ansættelsesforhold, og jobcentrene har derfor normalt svært ved at yde efterværnsstøtte, da borgeren er 'ude af systemet'.

Projektet har arbejdet med to typer efterværn:

- **Proaktivt efterværn:**

Den grønne jobformidler følger minimum op kvartalsvist med både borger og virksomhed, stiller spørgsmål, justerer aftaler og understøtter udvikling i opgaver og timer.

- **Reaktivt efterværn:**

Den grønne jobformidler kan tilkaldes ved ad hoc-behov – hvis der opstår problemer, tvivl eller utryghed i relationen.

Længden af efterværnsindsatsen har varieret afhængig af, hvornår i projektperioden den enkelte er ansat, da indsatsen er givet fra ansættelsestidspunktet og i den resterende del af projektet.

Interviewene med både borgere, virksomheder, de grønne jobformidlere og projektets styregruppe peger entydigt på, at efterværnsindsatsen sikrer en tryk kontaktflade for borgerne og adgang til nødvendig sparring for virksomhederne.

**"Uanset hvad, så ved jeg, jeg altid kan ringe til dem. Altså, det er ikke sådan, at de bare siger, det kan jeg ikke hjælpe dig med. Så jeg ved altid, at jeg har dem. Og derfor sagde jeg også, da vi flyttede lokation, nu mister jeg ikke jer, vel?"**

(Virksomhedsejer om efterværnsindsatsen)

En vigtig del af efterværnsindsatsen for både borgere og virksomheder er oplevelsen af at have let adgang til støtte gennem de grønne jobformidlere, hvor relationen allerede er etableret. Det indebærer ikke nødvendigvis en lang række fysiske møder men snarere muligheden for at kunne ringe eller sende en SMS med kort responstid.

**"Altid, jeg kan altid ringe til ham [grøn jobformidler]. Hvis jeg har en lortedag, så ringer jeg og skælder ham ud, og så er vi glade igen, når jeg er færdig. Hvis jeg har noget, så kan jeg også skrive en SMS, og det kan jeg godt lide".**

(Borger, ansat gennem projektet)

I relation til borgerne viser projekterfaringerne, at efterværnsindsatsen både indebærer at kunne være ventil, indpisker og mellemmand, og indsatsen har i høj grad beroet på de grønne jobformidlers dømmekraft og relationskompetencer: Hvornår skal der ringes? Hvornår er det nødvendigt med et fysisk møde? Hvornår skal man justere i ansættelsesforholdet med flere eller færre timer? Hvilke andre livsforhold kan være nødvendige at håndtere for et bæredygtigt match?

Det samlede billede er, at dét, at borgeren fortsat har adgang til en fast kontaktperson i den grønne jobformidlere, som både lytter, motiverer og handler, styrker relationen til arbejdspladsen. Når virksomhederne ligeledes får en pålidelig samarbejdspartner, som hjælper med inklusion og løbende tilpasninger, stiger kvaliteten – og varigheden – af matchene samtidig.

**"Det har været alt. Havde jeg ikke haft den støtte, så havde jeg ikke kunne have jobbet. Det er alfa og omega – det er sådan set hans skyld, at jeg stadig har jobbet derude."**

(Borger, ansat gennem projektet)

## VIRKSOMHEDSPORTRÆT



**"Vi ville væk fra sprøjtemidler og gasbrænder, så vores uden-dørsarealer kunne være så grønne som muligt."**



Modelbillede

Peter\* driver et hotel, beliggende på en gammel landejendom, som i dag bruges til både hotel, restaurant og kurser. Som en del af deres deltagelse i projektet 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling', har de arbejdet målrettet med både grøn omstilling og social inklusion. **"Vi har haft svært ved at holde ukrudt nede, og vi har været nødt til at bruge sprøjtemidler. Så det var vores motivation for at deltage i projektet; vi vil være så grønne som overhovedet muligt."**

**"Vi er utrolig tolerante og imødekommende, så det har været meget naturligt for os at ansætte nogle borgere, som manglede hjælp til at komme ind på arbejdsmarkedet."**

Én af de unge er i dag ansat i fleksjob og har været med til at forandre hotellets udearealer. Der bliver ikke længere brugt gasbrændere eller sprøjtegift til ukrudt. I stedet arbejdes der manuelt, og biodiversitet er blevet et nøgleord.

**"Det er fysisk arbejde – og ja, nogle synes måske det er kedeligt. Men det giver mening. For både os og dem."**

Peter fortæller, at deres deltagelse i projektet også har sat skub i hotellets arbejde med bæredygtighed i køkkenet. Hotellet har øget brugen af lokale råvarer og økologiske

produkter – og har samarbejdet med Fødevarestyrelsen om at fremme det grønne fokus i branchen.

**"Vi har haft en medarbejder i køkkenet, som deltog i det borgerrettede forløb om grøn omstilling – og han har virkelig haft fokus på affaldssortering og CO2-besparelser. På den måde har samarbejdet bidraget til vores grønne udvikling."**

Peter fortæller også, at samarbejdet med de grønne jobformidlere har været afgørende for, at det hele kunne lykkes. Især det at have én fast kontaktperson har gjort en stor forskel. **"Små virksomheder som vores har ikke overskud til at navigere rundt mellem ti forskellige personer i et jobcenter. Så det betyder alt, at én person tager ansvar og koordinerer."**

Og selvom alle praktikker ikke er lykkedes, så har erfaringerne været værdifulde.

**"Man skal have overskud, og man skal være ærlig om, hvad man kan tilbyde. Men er man det, kan man virkelig rykke noget – både for sig selv og for andre."**

\*Navnet er et anonymiseret.

# Samarbejde i praksis – mennesker, møder & metoder

'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling' er realiseret i et tværkommunalt samarbejde mellem jobcenteret i Aabenraa, Sønderborg, Haderslev og Tønder. Projektets samlede organisering har omfattet:



**De grønne jobformidlere** der i det daglige har arbejdet med at omsætte de seks kerneelementer til reelle match mellem borgere på kanten af arbejdsmarkedet og grønne arbejdsopgaver i virksomhederne. EU-midler har omfattet ekstern finansiering af halvandet årsværk til ansættelse af grønne jobformidlere i hhv. Aabenraa, Sønderborg og Haderslev Kommune og ét årsværk i Tønder. I praksis har der i hver kommune været to medarbejdere, som har været primære i udførelsen af indsatsen.



**Styregruppe** bestående af beskæftigelsescheferne i de fire kommuner. I alt er der afholdt 12 styregruppemøder i projektperioden faciliteret af Carelink – Analyse & Udvikling. Møderne har dels sikret den nødvendige ledelsesinformation i forhold til at følge op på projektfremdriften lokalt og dels været anvendt til at fastlægge de overordnede rammer for udmøntningen af kerneelementerne, fx målgruppeafklaring, projektøkonomi og valg ekstern uddannelsesleverandør til gennemførelsen af opkvalificeringsforløbene.

Foruden den gennemgående projektorganisering har der ved projektets start været afholdt to tværgående arbejdsgruppemøder med en bred ledelses- og medarbejderrepræsentation. Møderne har været gennemført som halvdagsworkshops faciliteret af Carelink – Analyse & Udvikling med det formål at udvikle arbejdsgange, procedure og understøttende redskaber til at realisere projektets kerneelementer.



**Administrativ projektgruppe** bestående af én fast medarbejder fra hver af de fire kommuner. Projektgruppen har sikret den lokale opfølgning på måltal for hvert kerneelement og har samtidigt været ansvarlig for dokumentation og indrapportering af aktiviteter i henhold til de gældende rammekrav fra EU og tilhørende projektrapporteringsværktøj.



**Følgegruppe** med fast deltagelse af repræsentanter fra de lokale erhvervsråd i de fire kommuner samt projektets styregruppe. Derudover har udvalgte virksomheder og de grønne jobformidlere deltaget ad hoc. Følgegruppen er mødtes i alt fire gange i løbet af projektperioden, og møderne har været faciliteret af Carelink – Analyse & Udvikling. Formålet med følgegruppen har været at drøfte og få input til løbende opståede dilemmaer ud fra erhvervsrådenes erfaringer og eksisterende samarbejde med lokale virksomheder.



## Metodehåndbog sikrer fælles fagligt afsæt

Som en del af projektet er der indledningsvist udviklet en fælles metodehåndbog til anvendelse på tværs af kommunerne. Det har sikret en fælles systematik og et fælles fagligt afsæt for gennemførelsen af projektet fra start.

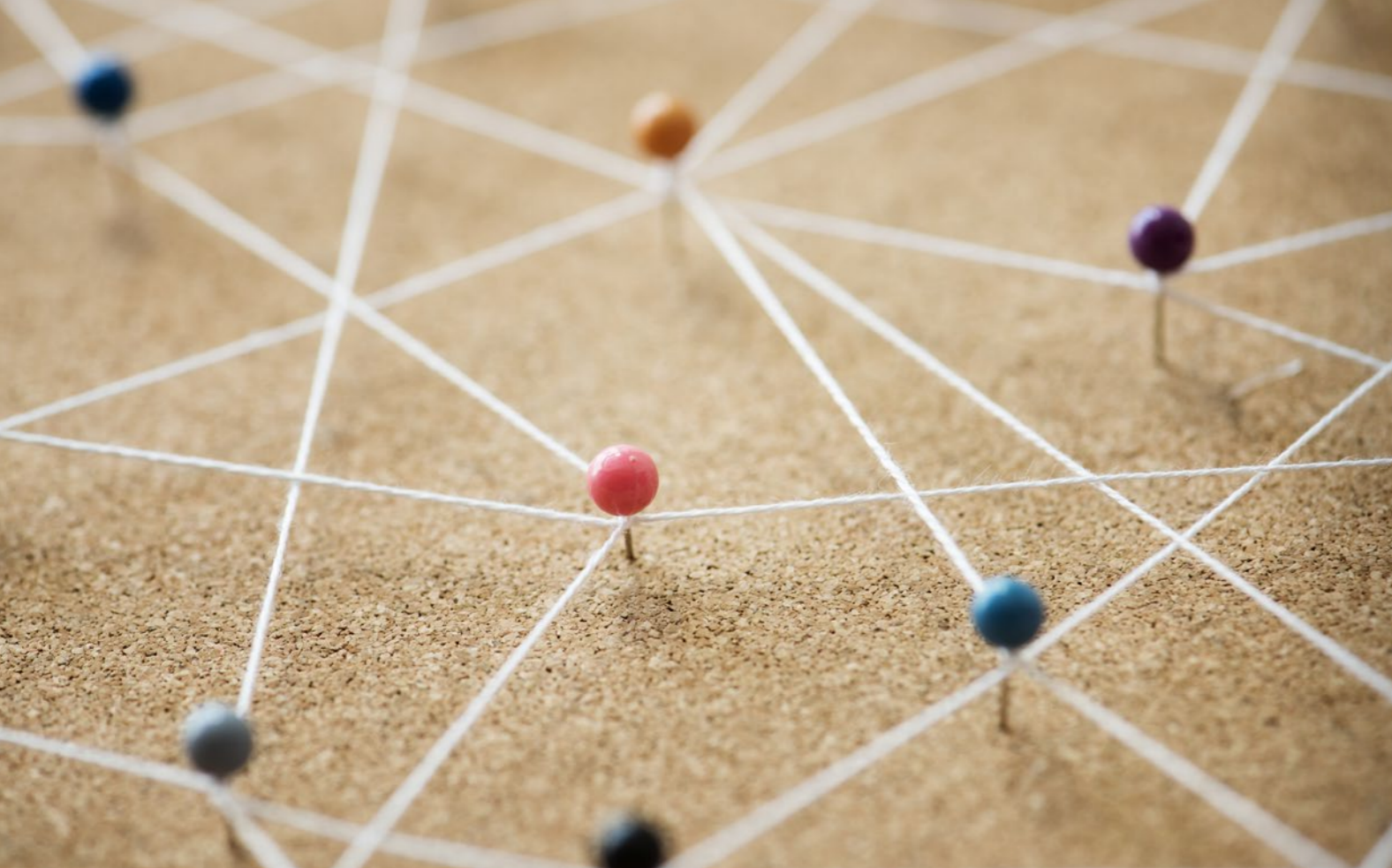
### Metodehåndbogen indeholder bl.a.

- Udsøgningskriterier og flowmodel for virksomhedskontakt
- Målgruppekriterier og procesbeskrivelse for den borgervendte kontakt
- Kategoriseringsmodel til inddeling af grønne arbejdsopgaver
- Pitch og spørgeguide til at understøtte virksomhedsdialogen
- Virksomhedscases
- Flyer og forløbsoversigt til brug i kontakten til borgere

Metodehåndbogen er opdateret ved projektafslutning på baggrund af de samlede erfaringer i arbejdet med 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'. Den kan anvendes direkte i den beskæftigelsesrettede indsats i dialog med både borgere og virksomheder.

Metodehåndbogen kan downloades her.  
<https://carelink.dk/publikationer/socialinklusion/praksiskatalog>





## Tværkommunalt samarbejde giver en forlomme til erfaring og fremdrift

Som en del af projektet er der gennem hele projektperioden afholdt tværkommunale læringsmøder for de grønne jobformidlere faciliteret af Carelink – Analyse & Udvikling. I alt har der været afholdt ni læringsmøder med det primære formål at sikre rum til, at de grønne jobformidlere har kunnet udveksle erfaringer og sparre med hinanden om den løbende læring i projektet.

### Læringsmøderne har bl.a. givet mulighed for at reflektere over:

- De bedste grønne jobåbninger – og de mest tvivlsomme...
- Udbredelse af kendskabet til projektet blandt jobcenterkollegaer
- Omsætning af jobåbninger til bæredygtige match
- Opbygning af casebibliotek og promovning af de gode historier

Erfaringerne er, at det tværkommunale samarbejde, og læringsmøderne specifikt, har givet hurtigere adgang til en større erfaringsbank, der – som en af de grønne jobformidlere udtrykker det – har sparet dem for at opfinde den dybe tallerken hver især. Samarbejdet har samtidigt været en hjælp til at se udover interne systematikker, arbejdsgange og kulturbårne logikker. Ved at stille eksempler til rådighed for hinanden, har de grønne jobformidlere hjulpet hinanden til at bryde med plejer både i den virksomhedsvendte og den borgervendte kontakt. Samlet set har det bidraget til fremdriften og projektets positive resultater.

Videnopsamlingen 'Grøn omstilling som løftestang for inklusion' er udarbejdet på baggrund af tværkommunale erfaringer i projektet 'Social inklusion i sønderjyske virksomheders grønne omstilling'. Projektet er gennemført i samarbejde mellem de fire sønderjyske kommuner, Aabenraa, Sønderborg, Haderslev og Tønder med projektunderstøttelse af Carelink – Analyse & Udvikling. Økonomisk er projektet realiseret med midler fra Den Europæiske Socialfond Plus og de decentrale erhvervsfremmemidler med en samlet bevilling på godt 12 millioner kroner.

Dataindsamling og indhold i videnopsamlingen er udarbejdet af Carelink – Analyse & Udvikling.

Director  
**Peder Gaarde Fisker**  
pgf@carelink.dk

Manager  
**Maria Aagard Jensen**  
maj@carelink.dk

Chefkonsulent  
**Lars Nørgaard Kruse**  
lnk@carelink.dk

Eftertryk med tydelig kildeangivelse er tilladt.



**Carelink Gruppen – Analyse og Udvikling** er en erfaren og anerkendt konsulentvirksomhed, der siden 2002 har specialiseret sig i udviklings- og forandringsprocesser inden for den offentlige sektor. Analyse og Udvikling er forankret inden for velfærdsområdet og løser komplekse opgaver med stor diversitet på tværs af sektorer.

Vi er førende i at udvikle og gennemføre sociale effektinvesteringer, hvor vores indsatser har en dokumenteret effekt, der gavner både bundlinje og mennesker i udsatte positioner. Samtidig er Analyse og Udvikling autoriserede arbejdsmiljørådgivere inden for det psykosociale felt og arbejder med at skabe trivsel og stærke arbejdskulturer på både offentlige som private arbejdspladser.

Analyse og Udvikling tilbyder ledelsesrådgivning, organisationsudvikling og analyser inden for en bred vifte af fagområder, herunder beskæftigelses-, ældre-, unge-, og socialområdet. Med Carelink Gruppens samlede virksomhedsportefølje har Analyse og Udvikling en unik mulighed for at udføre udviklings- og forandringsprocesser på alle niveauer inden for velfærdsområdet, idet vi kan inddrage faglig ekspertise, viden og praksiserfaring fra såvel vores konsulentvirksomhed, som alle de øvrige fagområder.

**Besøg os på <https://carelink.dk/analyse-udvikling/>**

