



Medfinansieret af
Den Europæiske Union



Danmarks
Erhvervsfremmestyrelse

Midtvejsevaluering af Grøn omstilling – en nøglebrik til social inklusion

Cabi

Juli 2024

Version: 1,0

Projektnummer	021
Version	0.3
Udgivelsesdato	04.07.2024
Udarbejdet af	AB, Pluss Leadership
Kontrolleret af	MCC, Pluss Leadership

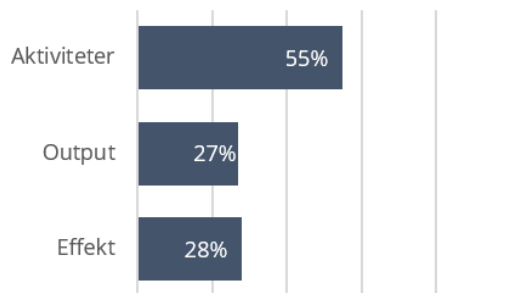
INDHOLD

1. Resume.....	3
2. Fakta om projektet.....	4
2.1 Projektets effektkæde.....	4
2.2 Evalueringens datagrundlag.....	6
2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål.....	6
3. Projektstatus.....	8
3.1 Overordnet status.....	8
3.2 Status på aktiviteter.....	8
3.3 Status på output.....	10
3.4 Status på effektforventninger.....	11
4. Projektets implementering.....	13
4.1 Input.....	13
4.2 Rekruttering.....	15
4.3 Virkemidler.....	16
4.4 Outcome & effekt	17
4.5 Forankring.....	21
4.6 Monitorering og opfølgning.....	22
5. Anbefalinger og læring.....	23

1 Resumé

Status på projektets indikator

Projektet er generelt bagud på de opsatte aktivitets-, output- og effektmål for perioden. Dette skyldes, at rekrutteringsprocessen er kommet sent fra start, hvilket yderligere har medført, at afviklingen af inklusionsforløb og formidlingsaktiviteter er forsinket. Projektholder har dog lagt en plan for resten af projektperioden og forventer, at det er realistisk at nå projektets målsætninger. Det er også værd at bemærke, at projektet i den sidste regnskabsperiode har formået at indhente en del.



Note: Ovenstående fremdrift er ift. projektets totale måltal.

Input

Der har været en del udfordringer i samarbejdet og rollefordelingen mellem parterne i geografierne. Disse udfordringer har ført til forsinkelser i rekrutteringsprocessen, og at der kun er afholdt meget få opkvalificeringsforløb. Cabi har faciliteret møder for at finde løsninger på udfordringerne, men på evalueringstidspunktet var udfordringerne med opkvalificeringsforløbene fastlåste. Parterne har oplevet det som krævende at deltage i projektet, men melder dog generelt om et godt samarbejde med Cabi.

Rekruttering

Rekrutteringstilgangen med sambesøg og hvor der tages udgangspunkt i virksomhedernes behov, fungerer godt. Gennem projektet er projektholder, i samarbejde med ERST, blevet opmærksom på at definitionen af "grønne opgaver" kan tolkes bredere, og flere rekrutterede matches kan dermed tælles med. Der er indikationer på, at en del af de opgaver, de ledige skal løse, ikke er et resultat af substitution, men i stedet nye opgaver, som ikke eksisterede før – dette er dog heller ikke et krav. Uanset metoden, er jobskabelsen dog positiv.

Virkemidler

Projektets tilgang om at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov fungerer godt. Det er endnu uklart, i hvor høj grad "grønne opgaver" er et effektivt virkemiddel. Der er indikationer på, at substitution ikke altid indgår – hvilket heller ikke er et krav – men det viser, at virkemidlet ikke kan anvendes i alle tilfælde. Der er anledning til at overveje brugen af grønne opkvalificeringskurser som virkemiddel, da projektet har haft succes med at få ledige i virksomhedsforløb, på trods af, at kun meget få opkvalificeringsforløb er blevet gennemført.

Outcome & effekt

De 12 surveybesvarelser indikerer, at deltagervirksomhederne oplever at blive mere socialt og miljømæssigt bæredygtige og bedre i stand til at bidrage til den grønne omstilling. Surveyen indikerer også, at en stor del af virksomhederne ansætter den ledige. Dog indikerer surveyen også, at virksomhederne generelt ikke oplever at have fået tilstrækkelig støtte fra projektet til at modtage den ledige. Projektholder og partnere mener dog, at virksomhederne ikke efterspørger den udbudte støtte til dette.

Forankring

Da jobcentrene selv prioriterer projektets fokusområder - substitution, grønne jobs og virksomhedernes behov - strategisk, kan dette medvirke til forankring af projektets indhold og læring. Da der har været udfordringer med erhvervsskolernes deltagelse i projektet, vurderer vi dog, at det er mindre sandsynligt, at læring og indhold forankres her.

Monitorering

Projektholder har en god løbende opfølgning på fremdrift, udfordringer med projekts parter mv. Dermed kan der laves justeringer undervejs. Projektholder monitorer virksomhedernes udbytte gennem interviews og disse interviews bruges samtidig til cases.

2 Fakta om projektet

Projektet *Grøn omstilling – en nøglebrik til social bæredygtighed* har til formål at hjælpe virksomheder med at rekruttere ledige fra kanten af arbejdsmarkedet til grønne jobfunktioner. Dette sker gennem udvikling og implementering af innovative, praksisnære værktøjer og metoder.

En central del af projektet, er mapping-værktøjet, der er udviklet til at hjælpe virksomheder med at identificere og udnytte potentielle grønne jobfunktioner, der kan løses af mennesker fra kanten af arbejdsmarkedet. Tankegangen bag dette er *substitution*; at få ledige fra kanten til at varetage opgaver, der ikke kræver faglige forudsætninger, hvilket frigiver tid hos den specialiserede arbejdskraft, som fx faglærte, der ellers skulle varetage opgaven.

Ud fra afdækningen af virksomhedens behov, matches ledige med virksomhederne. Projektet designer desuden individuelle inklusionsforløb, der tilpasser sig både virksomhedernes og de lediges behov og forudsætninger. Formålet med de individuelle inklusionsforløb er at sikre en meningsfuld integration af de ledige, hvor de kan bidrage til virksomhedernes grønne opgaver, samtidig med at de oplever den nødvendige støtte undervejs i processen.

Grønne opgaver er af projektholder defineret som "Opgaver, der bidrager til miljøbeskyttelse, ressourcebesparelse og klimaindsats". Dette leder til en bred tolkning af "grønne opgaver". Fx betyder denne definition, at alle jobfunktioner i en bæredygtig virksomhed tæller, herunder også elektrisk virksomheder, som regnes for værende bæredygtige per definition. Erhvervsstyrelsen deler denne brede tolkning af begrebet.

Projektet foregår i fem geografiske områder: Hedensted, Herning, Esbjerg, Ikast-brande og Holstebro. I hver af de fem områder, er der etableret et bredt samarbejde mellem Cabi, erhvervsskoler, erhvervsorganisationer og kommunale jobcentre. Det brede samarbejde har til formål at sikre, at projektets løsninger tilpasses de lokale behov, og at projektet forankres i kommunen.

"Grøn omstilling – en nøglebrik til social bæredygtighed" består af en række forskellige aktiviteter, der uddybes kort nedenfor:

- 1. Rekruttering af virksomheder:** Erhvervsrådene og jobcentrene kortlægger sammen grønne jobmuligheder og erhvervsstrukturer og rekrutterer deltagervirksomheder.
- 2. Afdækning af arbejdsopgaver og relaterede kompetencer:** Erhvervsråd og jobcentre hjælper sammen virksomheder med at kortlægge grønne opgaver, og de tilhørende nødvendige kompetencer for at understøtte grøn omstilling.
- 3. Virksomhederne klædes på til inklusions- og fastholdelsesopgaven:** Cabi udvikler skræddersyede vejledningsforløb til virksomhederne for at styrke virksomhedernes evne til at inkludere og fastholde ledige fra arbejdsmarkedets kant. Jobcentre og erhvervsråd præsenterer tilbuddet til virksomhederne.
- 4. Matchmaking:** Lokale jobcentre faciliterer møder og netværksmuligheder mellem virksomheder og ledige, for at skabe jobmatch

5. **Design, test og implementering af inklusionsforløb:** Erhvervsskolerne udvikler og implementerer fleksible indslusnings- og fastholdelsesforløb tilpasset lokale behov og arbejdsopgaver. Jobcentrene rekrutterer deltagere til forløbene.
6. **National udbredelse af forløbsdesign, viden og erfaringer:** Cabi udvider samarbejdet nationalt i senere faser, for at dele strategier og erfaringer. Projektparterne bidrager løbende med viden.
7. **Løbende formidling:** Cabi formidler rekrutteringsstrategier og inspiration til grøn omstilling ved brug af forskellige kommunikationskanaler.

FAKTA-BOKS	
Tilskudsmodtager:	Ea Nielsen
Sagsbehandler:	Camilla Wilms Jensen
Finansieringskilde:	Socialfonden (ESF)
Indsatsområde:	Social inklusion (ESF 1.3)
Samlet budget:	DKK 28.850.072,80
Bevillingsperiode:	17.05.2022 – 31.03.2025

2.1 Projektets effektkæde

Projektets effektkæde er sammenfattet i tabellen herunder. Evalueringen har især fokus på *outcome*, som er bindeleddet mellem projektets umiddelbare output/leverancer og resultaterne/effekterne på længere sigt, hvilket er nærmere udfoldet i afsnit 4.4.

Tabel 1: Projektets effektkæde

Input	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virksomhederne får hjælp til at identificere og få overblik over opgaver og arbejdsopgaver relateret til den grønne omstilling. Det giver dem to klare fordele: 1. De kan de dikere specialister til de mest specialiserede opgaver og frigive andre opgaver, som kan varetages af ledige, der er på kanten af arbejdsmarkedet. 2. Det åbner for, at hele stillinger kan deles op i deltidstillinger, som kan varetages af mennesker, der ikke kan arbejde fuld tid. ▪ Virksomhederne opnår kompetencer til at rekruttere, onboarder og fastholde ledige borgere fra kanten af arbejdsmarkedet til grønne jobfunktioner. Gennem individuelt tilpassede forløb bliver ledige medarbejdere i stand til at løse grønne opgaver i virksomheden, og der arbejdes med at skabe progression og fastholde medarbejderen, også på længere sigt. Dette sker gennem løbende opkvalificering efter behov til virksomhedens ledelse og nøglemedarbejdere, der skal løfte inklusionsopgaven.
Hovedaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekruttering af virksomheder ▪ Afdækning af arbejdsopgaver og relaterede kvalifikationer ▪ Virksomhederne klædes på til inklusions- og fastholdelsesopgaven ▪ Matchmaking ▪ Design, test og implementering af indslusningsforløb og fastholdelsesindsats ▪ Udbredelse til yderligere fem geografier (Halvdagsworkshop) ▪ National udbredelse via formidling

Output	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 500 borgere fordelt over de to år ▪ 460 mikro, små og mellemstore virksomheder, der får afdækket arbejdsopgaver og relaterede kompetencer ▪ Udbredelse til yderligere fem geografier ▪ National udbredelse gennem 50 formidlingsprodukter
Outcome	Se afsnit 4.4.
Resultater (effekter)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90 deltagere, der er jobsøgende umiddelbart efter deltagelsen ▪ 45 deltagere, der er i udstøttet beskæftigelse umiddelbart efter deltagelsen ▪ 22 deltagere, der er i uddannelse umiddelbart efter deltagelsen ▪ 450 deltagere, der gennemfører inklusionsforløb ▪ 246 deltagere, der er i støttet beskæftigelse umiddelbart efter deltagelsen i indslusningsforløb og fastholdelsesindsats ▪ 250 virksomheder, der tager imod ledige borgere i inklusionsforløb ▪ Udbredelse til yderligere fem geografier ▪ 20.000 i reach på kommunikationsplatforme

2.2 Evalueringens datagrundlag

Evalueringen er grundlæggende baseret på semistrukturerede interviews med projektholder og udvalgte projektparter. Projektholder har udtrykt, at de bevidst har udvalgt både parter, som har haft mere og mindre positive oplevelser med deltagelse i og implementering af projekt, for at skabe potentiale for mest mulig læring i evalueringen.

I forbindelse med evalueringen har vi lavet et elektronisk spørgeskema til deltagervirksomhederne i indsatsen, som projektholder har sendt ud via e-mail. Spørgeskemaet er sendt ud til 121 deltagere, hvoraf 26 respondenter, hvoraf 12 har svaret helt og 14 har svaret delvist. Med 12 fulde besvarelser har undersøgelsen en 10 % gennemførselsgrad. Desuden har vi gennemført interviews med 10 parter og deltagere samlet, herunder tre jobcentre, fire deltagende virksomheder, et erhvervsråd og to erhvervsskoler. Da der kun er gennemført ét interview med et erhvervsråd, vil erhvervsrådenes perspektiver spille en mindre rolle i denne evalueringsrapport.

Både spørgeskema og interviews giver et indblik i såvel det forventede som allerede opnåede udbytte blandt deltagerne, men udgør ikke en præcis beskrivelse af indsatsens effektskabelse.

2.3 Scoring af fremdrift ift. projektmål

Vurderingen af projektets målopnåelse er primært baseret på *fremdrift ift. outputmål* og sekundært *fremdrift ift. aktivitetsmål*. Scoren tildeles på baggrund af en helhedsvurdering af projektets målopnåelse, men med udgangspunkt i projektets kvantitative målopnåelse på evalueringstidspunktet. Nedenstående tabel over sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklysscore er vejledende.

Tabel 2: Vejledende sammenhæng mellem målopnåelse og trafiklys

Trafiklys	Målopnåelsen er	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Grøn	... som ønsket eller bedre	45 % +	95 % +
Grøn	... lidt under det ønskede niveau	35-44 %	81-90 %
Gul	... noget under det ønskede niveau	24-34 %	65-80 %
Rød	... meget under det ønskede niveau	15-24 %	20-64 %
Rød	... ikke eksisterende eller tæt på	0-14 %	0-19 %

3 Projektstatus

Afsnittet indeholder en kort fremstilling af status for projektets fremdrift. Vi indleder med en kort overordnet status. Dernæst følger en status på henholdsvis projektets aktivitetsmål (afsnit 3.2), projektets outputmål (afsnit 3.3) samt projektets effektmål (afsnit 3.4) som angivet i projektets eget indikatorskema, der er aftalt med Erhvervsstyrelsen.

3.1 Overordnet status

Projektet har nu gennemført tre regnskabsperioder á seks måneder. Første periode, som dækker andet halvår af 2022, har være dedikeret til projektopstart, og der er i tråd med planen derfor ikke sket noget bidrag til de opstillede aktivitets-, output-, eller effektmål. I anden regnskabsperiode er projektet kommet i gang med at levere på langt de fleste af indikatorerne, men har generelt ikke nået de mål, der er sat for perioden. Dette skyldes, at rekrutteringsprocessen er kommet sent fra start, hvilket vil blive beskrevet yderligere i afsnit 4.1. Forsinkelserne i rekrutteringen har medført, at afviklingen af inklusionsforløb og formidlingsaktiviteter er forsinket. I tredje regnskabsperiode har projektet formået at indhente en del af det tabte, men er stadig bagud med rekruttering og afvikling af forløb ift. projektplanen. Projektholder har dog lagt en plan for resten af projektperioden og mener, at det er realistisk at nå projektets målsætninger.

Udbredelsen til yderligere geografier er planlagt til gennemførelse sidst i projektperioden, fra fjerde til sjette regnskabsperiode, og er derfor endnu ikke påbegyndt.

3.2 Status på aktiviteter

På evalueringstidspunktet er 55 % af de opstillede aktivitetsmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte aktivitetsmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 3: Status på de opstillede aktivitetsmål per 29.02.2024

Aktivitet	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
1. Rekruttering af virksomheder (antal virksomheder, der får første besøg)	925	689	74 %
2. Afdækning af arbejdsopgaver og relaterede kvalifikationer (antal virksomheder, der får 2. besøg samt overblik)	460	377	82 %
3. Virksomhederne klædes på til inklusions- og fastholdelsesopgaven (antal virksomheder, der siger ja til at gennemføre forløb)	250	175	70 %
4. Matchmaking (antal ledige, der møder virksomheder)	1.000	757	76 %
5. Design, test og implementering af indslusningsforløb og fastholdelsesindsats (antal ledige, der kommer i indslusningsforløb)	500	299	60 %
6. Udbredelse til yderligere 5 geografier (afholdelse af halvdagsworkshops)	5	0	0 %
7. National udbredelse via formidling (antal personer, der udbredes viden til)	20.000	5.200	26 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Det var planlagt, at projektet skulle gennemføre langt størstedelen af rekrutteringsprocessen i første og andet halvår af 2023. Rekrutteringen i første halvår af 2023 har dog foregået langsommere end målsat, og rekrutteringsmålene for perioden er kun cirka 36 % opfyldte. Projektholder forklarer, at forsinkelserne bl.a. skyldes, at jobcentrene og erhvervsrådene i de enkelte geografier har skulle afstemme deres rollefordeling i rekrutteringsprocessen. Denne problematik vil blive uddybet yderligere i afsnit 4.1.

I andet halvår af 2023 blev der dog rekrutteret flere deltagere end målsat, og projektet indhentede således en del. Dette har resulteret i, at projektets rekruttering på nuværende tidspunkt kun er en anelse bagud. Efter planen skulle projektet på nuværende tidspunkt have afholdt 86 % af de samlede første møder, 89 % af de samlede anden møder og 85 % af virksomhedsrekrutteringen til indslusningsforløb. Den faktiske samlede målopnåelse er hhv. 74 %, 82 % og 70 %. Projektholder vurderer, at det er realistisk at nå rekrutteringsmålene og oplyser om, at der er lagt en plan for rekrutteringen i resten af projektperioden.

Det var også planlagt, at langt størstedelen af de ledige skulle matches og påbegynde et indslusningsforløb i 2023. Men de tidligere beskrevne forsinkelser i rekrutteringen har også medført, at færre ledige end planlagt er blevet matchet og har påbegyndt et indslusningsforløb i første halvår af 2023. Dog har projektet i andet halvår af 2023 ligeledes sat farten op. Efter planen skulle projektet på nuværende tidspunkt have nået både 85 % af de samlede mål om antallet af matches og påbegyndte indslusningsforløb. Den

faktiske nuværende målopnåelse er hhv. 67 % og 60 %. Dermed er projektet bagud på mål om matches og indslusningsforløb.

Aktivitetsmål nummer seks og syv knytter sig til udbredelsen af projektet. Den nationale udbredelse via formidling er påbegyndt, men er kun nået 43 % af målet for 2023. Dette skyldes, at en del af formidlingen bygger på cases, og at disse cases skal være "længere i processen" før de formidles. Projektholder melder om, at casehistorierne begynder at tage form, men de mangler at se flere resultater af projektet, for at kunne lave disse cases. Derfor har projektet endnu ikke nået ud til det antal personer, de havde haft en forventning om. I den kommende periode er der fokus på at finde disse cases og udbrede dem, og projektholder forventer en vækst i måltallene for dette område. Cabi er også en anelse bagud med deres formidlingsaktiviteter, som bl.a. dækker over cases på hjemmeside, sociale medier og i pressen.

Afholdelse af halvdagsworkshops er planlagt til at blive afviklet i andet halvår af 2024, hvorfor målopnåelsen på mål nummer seks endnu er 0 %.

Alt i alt er projektet bagud på målene for de aktiviteter, der er planlagt til gennemførelse på evalueringstidspunktet. Forsinkelser i rekrutteringen (mål 1-3 i Tabel 3) medfører også til forsinkelser på matchmaking, afvikling af indslusningsforløb og formidling (mål 4, 5 og 7 i Tabel 3).

3.3 Status på output

På evalueringstidspunktet er 47 % af de opstillede outputmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte outputmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 4: Status på de opstillede outputmål per 29.02.2024

Output	Måltal	Status	Målopnåelse i procent
1. Antal deltagervirksomheder (lig med aktivitet 5)	500	299	60 %
2. Antal ledige deltagere (lig med aktivitet 5)	500	299	60 %
3. Antal mikro, små og mellemstore virksomheder, der modtager støtte	0	0	-
4. Antal mikro, små og mellemstore virksomheder, der får afdækket arbejdsopgaver og relaterede kompetencer (lig med aktivitet 2)	460	355	77 %
5. Udbredelse til yderligere geografier (afholdelse af halvdagsworkshop, lig med aktivitet 6)	5	0	0 %
6. National udbredelse (antal formidlingsprodukter)	50	18	36 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt.

Status på outputmålene viser samme tendens som aktivitetmålene: Projektet er bagud ift. rekruttering og afvikling af inklusionsforløb. Det var målet, at projektet ved udgangen af 2023 skulle have påbegyndt 425 inklusionsforløb, og dermed have 425

deltagervirksomheder og ledige. Men projektet har kun påbegyndt 299 forløb, svarende til, at de har nået 70 % målet for 2023. Projektet er dermed markant bagud på antallet af påbegyndte indslusningsforløb.

Projektholder har også afviklet færre behovsafdækningsmøder med virksomhederne end planlagt. Målet for 2023 var at afholde behovsafdækningsmøder med 409 virksomheder, men der er kun afholdt møder med 355 virksomheder.

Projektet er dog ikke bagud på produktionen af formidlingsprodukter (mål nummer seks i Tabel 4). Der er i 2023 udviklet 18 formidlingsprodukter, hvilket svarer præcist til målsætningen. Som tidligere afholdes halvdagsworkshops med det formål at udbrede projektet til andre geografier først i andet halvår af 2024, hvorfor målopnåelsen endnu er 0 %.

3.4 Status på effektforventninger

På evalueringstidspunktet er 23 % af de opstillede effektmål nået, beregnet som et simpelt gennemsnit. Status for de enkelte effektmål er gengivet i tabellen nedenfor.

Tabel 5: Status på de opstillede effektmål per 29.02.2024

Indikator	Måltal i projektperioden	Måltal efter projektperioden	Status	Målopnåelse i procent
1. Antal deltagere, der opnår formelle kvalifikationer umiddelbart efter deltagelsen	0		0	-
2. Antal deltagere, der gennemfører indslusningsforløb (antagelse om at 10% af deltagere falder fra i løbet af forløb)	450		47	11%
3. Antal mikro, små og mellemstore virksomheder, der tager imod ledige borgere i indslusningsforløb	250		173	69 %
4. Antal deltagere, der er i støttet beskæftigelse umiddelbart efter deltagelse i indslusningsforløb og fastholdelsesindsats	246		24	10 %
5. Antal deltagere, der er jobsøgende umiddelbart efter deltagelsen	90		5	6 %
6. Antal deltagere, der er i beskæftigelse umiddelbart efter deltagelsen	45		15	33 %
7. Antal deltagere der er i uddannelse umiddelbart efter deltagelsen	22		7	32 %
8. Udbredelse til yderligere geografier (2 af 5 modtagere af workshop igangsætter egne indsatser)	2		0	0 %
9. National udbredelse via formidling (antal personer, der udbredes viden til)	20.000		5.200	26 %

Note: Projektets målopnåelse af indrapporteret til evaluatør af bevillingsmodtager. Bevillingsmodtager er ansvarlig for, at måltallene er indrapporteret korrekt. - angiver, at projektholdet endnu ikke er begyndt at samle data ind på denne indikator. 'Målopnåelse i procent' er beregnet pba. måltallene for den samlede projektperiode.

Projektet er væsentligt bagud ift. målene for 2023 på antallet af deltagere, som gennemfører indslusningsforløb. Målet for 2023 var, at 382 borgere skulle have gennemført indslusningsforløb, mens det faktiske antal er 47, svarende til, at blot 12% af målet for perioden er indfriet. Desuden er projektet en anelse bagud på antallet af virksomheder, der tager imod ledige borgere. Målet for 2023 var, at 212 virksomheder skulle tage imod borgere, hvor det faktiske antal er 173. Givet forsinkelserne i rekrutteringen, er det dog logisk, at disse mål endnu ikke er indfriet.

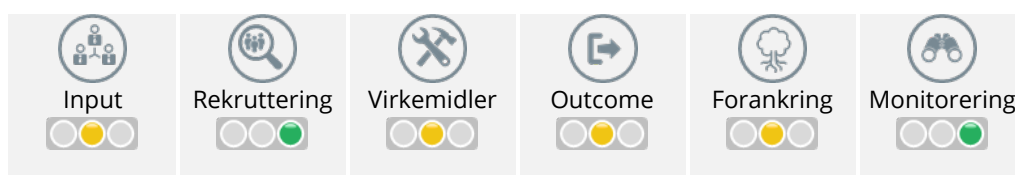
Ligeledes er projektet bagud ift. beskæftigelseseffekter hos deltagerne, altså indikator 4-7 i Tabel 5. Det er naturligt pga. de førnævnte forsinkelser. Det ses dog, at projektet er markant *mindre* bagud på målsætningerne for antallet af deltagere, som er i beskæftigelse eller uddannelse umiddelbart efter deltagelsen. Projektet antager, at størstedelen af deltagerne kommer i *støttet* beskæftigelse efter deltagelse, men data indikerer, at næsten lige så mange deltagere påbegynder uddannelse eller opnår *ustøttet* beskæftigelse.

Udbredelsen til yderligere geografier er som tidligere nævnt ikke påbegyndt, og projektet har nået 0% af målet. Som tidligere nævnt er den nationale udbredelse via formidling påbegyndt, men der er sket en forsinkelse, da casene ikke er færdige. Projektet har i 2023 nået 5.200 personer med formidlingen, hvor målet var 7.500.

4 Projektets implementering

I dette afsnit præsenterer vi vores vurdering af projektets implementering ud fra seks faste evalueringsparametre. Figuren nedenfor giver et overblik over evalueringens konklusioner i forhold til de seks parametre. En grøn score indikerer en tilfredsstillende implementering, evt. med nogle få forbedringspotentialer; en gul score indikerer et behov for at adressere visse udfordringer og en rød score indikerer, at der er ét eller flere forhold, som ikke er tilfredsstillende.

Figur 6 Tildeling af scorer for de seks evalueringsparametre



Forklaring af scorer:

	Grøn score	Projektimplementeringen er tilfredsstillende. Få forbedringspotentialer.
	Gul score	Et eller flere elementer i projektimplementeringen bør have fokus.
	Rød score	Kritiske forhold i projektimplementeringen. Væsentlige forbedringspotentialer

I de følgende afsnit uddyber vi vurderingerne af projektet under de enkelte parametre.

4.1 Input



Parterne har haft et godt samarbejde med Cabi, men der har været udfordringer i samarbejdet mellem parterne i hver enkelt geografi. Cabi har haft en tværgående, koordinerende rolle, og ansvaret for implementering af projektet har primært ligget hos parterne i den enkelte geografi. I en stor del af geografierne er der opstået implementeringsudfordringer, som knytter sig til rolle- og ansvarsfordelingen mellem parterne.

I flere af geografierne har samarbejdet mellem jobcentrene og erhvervsrådene været udfordret i rekrutteringsfasen. Rollefordelingen i projektet er designet således, at erhvervsrådene og jobcentrene i samarbejde skulle stå for rekrutteringen af deltagervirksomheder. Men det har i en del af geografierne vist sig, at erhvervsrådene ikke har haft kapacitet til at løfte deres del af opgaven fuldstændigt. I en kommune har det ført til, at erhvervsrådet har måtte gøre brug af eksterne phonere til rekruttering. Dette har ifølge jobcenteret ikke været en optimal løsning, fordi phonerne ikke har samme kompetencer og viden som en erhvervsrådsmedarbejder, i kontakten med virksomhederne. I en anden kommune har erhvervsrådet helt trukket sig fra deltagelse i rekrutteringsprocessen, og jobcenteret har dermed måtte stå for hele rekrutteringsindsatsen. Udfordringerne i rollefordelingen har ført til forsinkelser i rekrutteringen, som vi har beskrevet i afsnit 3.

I flere af geografierne har samarbejdet mellem jobcentrene og erhvervsrådene været udfordret i rekrutteringsfasen. Rollefordelingen i projektet er designet således, at erhvervsrådene og jobcentrene i samarbejde skulle stå for rekrutteringen af deltagervirksomheder. Men det har i en del af geografierne vist sig, at erhvervsrådene ikke har haft kapacitet til at løfte deres del af opgaven fuldstændigt. I en kommune har det ført til, at erhvervsrådet har måtte gøre brug af eksterne phonere til rekruttering. Dette har ifølge jobcenteret ikke været en optimal løsning, fordi phonerne ikke har samme kompetencer og viden som en erhvervsrådsmedarbejder, i kontakten med virksomhederne. I en anden kommune har erhvervsrådet helt trukket sig fra deltagelse i rekrutteringsprocessen, og jobcenteret har dermed måtte stå for hele rekrutteringsindsatsen. Udfordringerne i rollefordelingen har ført til forsinkelser i rekrutteringen, som vi har beskrevet i afsnit 3.

På trods af disse udfordringer i samarbejdet om rekrutteringen, giver både jobcentre og erhvervsråd udtryk for, at de efterfølgende samsesøg har været succesfulde. Her har erhvervsråd og jobcentre sammen afholdt møder med potentielle deltagervirksomheder, og afdækket virksomhedernes rekrutteringsbehov. At holde mødet sammen har givet de to

parter indsigt i hinandens arbejdsmetoder og givet virksomhederne en mere holistisk, sammenhængende oplevelse.

En anden central udfordring i implementeringen af projektet indtil videre knytter sig til erhvervsskolernes rolle og bidrag til projektet. Der var i projektdesignet lagt op til, at erhvervsskolernes skulle udvikle og gennemføre opkvalificeringskurser til de ledige på kanten. Men der har der eksisteret fire problematikker ift. denne rolle, i alle geografier bortset fra Esbjerg, hvor erhvervsskolen Rybners har været projektpartner

- 1) For det første har jobcentrene skulle bidrage til at give erhvervsskolerne indsigt i, hvilke opkvalificeringsbehov inden for den grønne omstilling, virksomhederne efterspørger. Og dette har jobcentrene haft svært ved at gøre, fordi det er et nyt område, hvor virksomhederne endnu ikke selv kender deres egne behov. Altså en "hønen og ægget" situation.
- 2) Herudover argumenterer et jobcenter for, at behovet for opkvalificeringskurser har vist sig at være mindre end projektets design antager, og at det i stedet er muligt at få de ledige i job uden opkvalificering. Denne pointe diskuterer vi yderligere i afsnit 4.3
- 3) En tredje udfordring har været et mismatch mellem projektets behov og erhvervsskolernes undervisningstilbud. Det har været afgørende for erhvervsskolerne at have hold med fuld belægning, for ellers vil forløbet ikke være rentabelt for dem. Men jobcentrene har ikke haft nok ledige, som de har ville sende på et givent opkvalificeringsforløb. Dette skyldes delvist, at der ikke har været nok ledige, hvor kurserne var relevante, og at jobcentrene ikke har prioriteret kurserne til de vilkår og de priser, som erhvervsskolerne har tilbudt.
- 4) Herudover tilrettelægger erhvervsskolerne typisk deres undervisning som heldagsundervisning, men dette format passer dårligt til målgruppen, som ofte kun kan være i skole få timer om dagen. Derfor er erhvervsskolerne tvunget til at afvige fra deres typiske undervisningsformat, hvilket kan være udfordrende både didaktisk og økonomisk.

På grund af disse ovenstående problemer, er der kun tilrettelagt meget få kurser for ledige på kanten og med få deltagerere. Ydermere har ovenstående problematikker bidraget til, at en stor del af jobcentrene har oplevet det som meget ressourcekrævende - og mere ressourcekrævende end ventet - at være med i projektet.

Jobcentrene peger endvidere generelt på, at det har være uklart, om det har været *deres ansvar* eller Cabis ansvar at løse den fastlåste situation med samarbejdet med erhvervsskolerne. Cabi er dog af den opfattelse, at rollebeskrivelserne fremgår klart af samarbejdsaftalerne, og at de har været italesat på bl.a. opstartsmøder. Cabi beskriver selv, at de har en tværgående rolle, og at aktørerne i hver geografi har det primære ansvar for konkret implementering, hvilket også giver mulighed for, at tilpasse implementeringen efter lokale forhold. I relation til de ovenstående problematikker med opkvalificeringskurser har Cabi afholdt diverse møder for parterne for at finde løsningsmuligheder. Bl.a. fællesmøder for alle de involverede erhvervsskoler og et møde mellem en lokal erhvervsskole, som oplevede udfordringer med implementering, og jobcentrene i dens geografi. Et af jobcentrene har også selv taget initiativ til et besøg på Rybners Erhvervsskole sammen med erhvervsskolen i deres egen kommune, for at drage inspiration fra Rybners tilgang til opkvalificeringskurser. Cabi har også deltaget i denne inspirationstur. På trods af denne facilitering

fra Cabis side, samt at et jobcenter selv har taget initiativ til en inspirationstur, har er udbuddet af opkvalificeringskurser på evalueringstidspunktet dog ikke kommet op at køre i tre de geografier, som oplevede udfordringer med dette.

På trods af ovenstående udfordringer oplever alle parter generelt, at de har haft et godt samarbejde med Cabi. De giver udtryk for, at CABI "kommer, når man kalder". Der gives dog også feedback om, at det har taget Cabi for lang tid at komme i gang med projektet, og at disse forsinkelser har gjort det vanskeligt for projektparterne at nå de opsatte målsætninger for afvikling af aktiviteter.

4.2 Rekruttering



Rekrutteringstilgangen fungerer godt, men det er værd at bemærke, at jobbene ikke altid er grønne eller skabt ved substitution. Som beskrevet i tidligere afsnit, har der i nogle geografier været udfordringer ift. ansvarsfordelingen mellem jobcentre og erhvervsråd. Disse opstartsudfordringer har ført til forsinkelser i rekrutteringsprocessen. Men foruden disse udfordringer har rekrutteringstilgangen generelt fungeret godt. Som tidligere nævnt oplever jobcentre og erhvervsrådene, at sambesøgene giver virksomheden en mere sammenhængende oplevelse, end hvis hhv. jobcentre og erhvervsråd var kommet alene. Og jobcentre oplever, at tilgangen med at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov og *derefter* finde den rette ledige, giver bedre mening end den sædvanlige tilgang, hvor jobcenterkonsulenten typisk tager udgangspunkt i en ledig borger. Jobcentrene oplever også, at denne tilgang gør, at flere virksomheder er åbne for dialog. Alt i alt oplever jobcentrene og erhvervsrådene altså rekrutteringstilgangen som god og effektiv.

Projektets fokus er på grønne opgaver og jobs. For at et jobmatch tæller med i projektet, skal arbejdsopgaverne, den ledige skal løse, således være "grønne" i henhold til den definition, som blev præsenteret i afsnit 2 i denne rapport. Denne definition er, som tidligere beskrevet, relativt bred. Men på evalueringstidspunktet oplevede projektholder og jobcentre, at en del af de opgaver, de rekrutterede virksomheder havde, ikke var tilstrækkeligt grønne, og dermed ikke kunne indgå i projektets målopfyldelse. Projektholder havde ikke tal på, hvor mange matches, der ikke kunne tælles med i projektets måltal pga. denne problematik, men et jobcenter vurderede, at det drejede sig om cirka 30 % af de jobåbninger, der skabtes i projektet. Efterfølgende har projektholder dog været i dialog med Erhvervsstyrelsen, som har gjort projektholder opmærksom på, at de kan tolke definitionen bredere end de hidtil har gjort, og dermed medtage flere typer jobs. Projektholder påpeger også, at denne ændring i tolkningen har og vil have en positiv indflydelse for rekrutteringsmåltallene, som de er overbeviste om, de vil nå.

Projektet har ikke på samme måde et krav om, at jobmatchene skal være skabt med substitution. På trods af at der ikke er et krav om substitution, er det værd at bemærke, at evalueringen indikerer, at en del af matchene *ikke* bygger på substitution af arbejdsopgaver. Der er i nogle tilfælde tale om, at arbejdsgiveren finder *nye* arbejdsopgaver til den ledige, som ikke tidligere er blevet løst, frem for at omfordele arbejdsopgaver. I en af virksomhederne blev en ledig rekrutteret til rengøringsopgaver et sted i virksomheden, hvor der ikke tidligere blev gjort rent, og en anden virksomhed opbyggede et helt nyt forretningsområde og ansatte en ledig i en ny stilling med nye opgaver. Projektholder kan ikke oplyse, hvor ofte

dette er tilfældet, men tre ud af de fire virksomheder, som er interviewet ifm. evalueringen havde ikke substitueret arbejdsopgaver.

Alt i alt har rekrutteringstilgangen fungeret godt og matchene har levet op til projektets krav. Projektet bidrager til jobskabelse – hvilket er det allervæsentligste – og derfor er det mindre vigtigt, at jobskabelsen i nogle tilfælde sker uden brug af substitution eller grønne opgaver. Vi mener dog, at det er væsentligt for Erhvervsstyrelsen at bemærke, at substitution og "det grønne" ikke altid er en del af jobskabelsen. Dette vil blive udbyttet yderligere i afsnit 5, "Anbefalinger og læring".

4.3 Virkemidler



Rekruttering og opgaveafdækning fungerer efter hensigten, men det er uklart om grønne opgaver, substitution og grøn opkvalificering er afgørende virkemidler i jobskabelse. Projektet gør brug af fire hovedvirkemidler i dets effektskabelse: 1. Tilgangen om at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov, 2. Jobskabelse gennem grønne opgaver, 3. Substitution af arbejdsopgaver og 4. Opkvalificeringskurser i grønne kompetencer. Flere af de deltagende jobcentre har arbejdet med substitution og at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov i en del år, og nogle af jobcentrene har endda prioriteret områderne i deres strategier. Jobcentrene ser generelt deltagelsen i projektet som en mulighed for, for alvor at komme i gang med at intensivere og forankre brugen af disse to tilgange, samt at begynde at arbejde med grønne kompetencer. Aktiviteterne ville altså i nogen grad blive gennemført uden bevillingen i de givne kommuner, men med bevillingen bliver jobcenterets arbejde med områderne mere systematiseret og mere ambitiøst. Desuden gør bevillingen det også muligt at sprede tilgangen til andre kommuner, som måske ikke allerede har prioriteret at arbejde med områderne.

I de kommende afsnit gennemgås hver af virkemidlerne mhp. at diskutere deres virkning i projektet.

1. Tilgangen om at tage udgangspunkt i virksomhedens behov: Som tidligere beskrevet fungerer tilgangen godt for både jobcentre, erhvervsråd og deltagende virksomheder.

2. Jobskabelse gennem grønne opgaver: Det er på evalueringstidspunktet uvist, hvor stor en andel af de matches der skabes, som kan siges at være "grønne jobs", og dermed kan tælles med i projektets måltal. Usikkerheden skyldes, at projektholder – på baggrund af dialog med Erhvervsstyrelsen – har ændret tolkning af definitionen af "grønne opgaver", hvilket blev beskrevet i afsnit 4.2. På nuværende tidspunkt står det derfor ikke klart, i hvor høj grad de matches, der skabes gennem projektet kan siges at være grønne, og dermed hvor relevant og applicerbart virkemidlet er for at skabe jobs til ledige fra kanten.

3. Substitution af arbejdsopgaver: Ligesom tilgangen om at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov, har nogle jobcentre arbejdet med substitution tidligere, og ser projektet som en mulighed for at forankre brugen af substitutionstilgangen. Projektbevillingen systematiserer altså brugen af substitution og giver endvidere mulighed for at sprede tilgangen til andre kommuner.

Som bemærket i afsnit 4.2 gør en del af de matchede virksomheder dog ikke brug af substitution af arbejdsopgaver. Selvom virkemidlet umiddelbart er effektfuldt, synliggør det dog, at det ikke kan anvendes, eller bliver anvendt, i alle tilfælde.

4. Opkvalificeringsforløb i grønne kompetencer: Diskrepansen mellem erhvervsskoler-nes tilbud og jobcentrenes behov i projektet har ført til, at kun meget få opkvalificeringsforløb er blevet igangsat. Dette er en udfordring vi har set i flere projekter, hvilket vidner om, at det kan være en vanskelig opgave at designe og tilrettelægge forløb for ledige på kanten af arbejdsmarkedet inden for erhvervsskolernes rammer.

På trods af den manglende opkvalificering oplever projektet ikke problemer med at matche ledige med virksomheder. Desuden indikerer surveybesvarelserne, som vil blive beskrevet yderligere i afsnit 4.4, at en stor del af virksomhederne ansætter den ledige efterfølgende. Altså indikerer det, at de ser værdi i den lediges kompetencer, selvom den ledige ikke har fået en grøn opkvalificering. Dette er naturligvis meget positivt, men det giver også anledning til at overveje, om der reelt er behov for grønne opkvalificeringskurser for at få ledige på kanten i beskæftigelse. Projektholder bemærker selv, at grønne opkvalificeringskurser ikke er et *nødvendigt* virkemiddel for at skabe jobs for ledige på kanten, men at opkvalificering *kan være gavnligt* for at skabe progression for nye medarbejdere og at fastholde dem. Altså ser projektholder grønne opkvalificeringsforløb som afgørende for *at skabe holdbare jobs*.

Projektet har vist, at man kan skabe jobs for personer på kanten af arbejdsmarkedet uden brug af substitution, grønne opgaver eller grøn opkvalificering. Vi vurderer på den baggrund, at projektets virkemidler har været virksomme til en vis grad, men ikke har været afgørende. Dette vil blive udbybet yderligere i afsnit 5, "Anbefalinger og læring". Det er dog naturligvis positivt, at virksomheder og jobcentre matcher uløste opgaver med ledige borgere, også selvom det foregår uden substitution, grøn opkvalificering eller grønne opgaver.

4.4 Outcome & effekt



Flere virksomhederne vurderer, at projektet bidrager til at øge den miljømæssige og sociale bæredygtighed i virksomheden, og flere af virksomhederne ansætter den ledige borger Dog er der indikationer på, at nogle deltagervirksomheder mangler støtte fra projektet til at inkludere den ledige i virksomheden. Dette afsnit bygger på surveybesvarelser og interviews. Det er dog vigtigt at bemærke, at surveyen, som projektholder selv har udsendt, kun har få besvarelser. Da der kun er få besvarelser kan vi derfor ikke med rette opstille konklusioner om deltagernes udbytte alene på baggrund af den. Derfor anser vi i stedet blot surveybesvarelserne som *indikationer* på deltagervirksomhedernes udbytte af deltagelse.

Nedenstående tabel viser andelen af surveyrespondenter, der som følge af indsatsen har fået styrket deres forudsætninger for at opnå de ønskede resultater.

Tabel 7: Indsatsens bidrag til at skabe styrkede forudsætninger for de ønskede resultater

Andel af respondenterne, der angiver at de som følge af indsatsen har fået...	Procent
Overblik over opgaver og arbejdsgange relateret til virksomhedens grønne omstilling	36 %
Kompetencer til at modtage og inkludere ledige borgere fra kanten af arbejdsmarkedet i virksomheden	29 %
Den ledige borger har kunnet bidrage til løsningen af grønne opgaver i virksomheden	21 %
Overblik over, hvilke opgaver i virksomheden, som kan varetages af ledige, som ikke kan arbejde fuld tid	14 %
Overblik over, hvilke kompetencer virksomheden har behov for i arbejdet med den grønne omstilling	7 %
Den ledige borger har kunne løse opgaver, som har frigivet tid til, at eksisterende medarbejdere har kunne løse specialiserede og grønne opgaver	7 %
Intet udbytte	14 %
Andet udbytte, angiv venligst	7 %

Note: Respondenterne har kunnet angive flere svarmuligheder, hvorfor andelen ikke summerer til 100 (n=12)

Surveybesvarelserne indikerer, at kun en lav andel af deltagervirksomhederne giver udtryk for at have fået ovenstående styrkede forudsætninger (viden, overblik over processer). Dette er en forsigtig indikation på, at projektet ikke til fulde formår at skabe de kompetencer og overblik for virksomhederne, som projektet intenderer. Endvidere indikerer surveybesvarelserne, at virksomhederne kun i begrænset omfang oplever, at de ledige borgere har kunne bidrage til grønne opgaver, eller opgaver, som frigiver tid for andre medarbejdere. Dette stemmer overens med de indtryk vi har fået gennem interviewene med de fire virksomheder, hvilket er tidligere beskrevet i afsnit 4.2. Det relativt lave udbytte, som vises i Tabel 8, kan dog også skyldes, at surveyen ikke har målt på de udbytter, som *reelt* var væsentlige for virksomhederne. Fx kunne man forestille sig, at det er allervigtigst for virksomheden, at den ledige kan hjælpe med diverse praktiske opgaver, og at virksomheden ikke ser det som væsentligt, at den ledige kan hjælpe med grønne opgaver, eller opgaver, der frigiver tid for andre medarbejdere. Interviewene ifm. denne evaluering taler også for, at virksomhederne har været mere interesseret i andre udbytter, som ikke måles gennem denne survey. Samtlige interviewede virksomheder giver udtryk for, at deres hovedmotivation for deltagelse i projektet var at gøre noget godt for en ledig, hvilket vil blive uddybet senere i dette afsnit.

Der danner sig et lidt uklart billede af deltagervirksomhedernes oplevelse med at deltage i projektet. Surveyen viser indikationer på, at deltagervirksomhederne *ikke* har fået den støtte fra projektholder, som de har haft brug for. Tabel 9 viser, at kun en mindre del af deltagerne oplever at have fået tilstrækkelig støtte fra projektet til at modtage og inkludere den ledige på kanten af arbejdsmarkedet. Dog viser projektholders egne interviews, at virksomhederne *generelt ikke efterspørger* tilbud, som kan ruste dem bedre til at tage imod den ledige, og projektholder melder om, at projektpartnerne deler denne opfattelse. Projektpartnerne har oplevet, at virksomhederne ikke har tid til at deltage i denne type tilbud. På grund af lav tilslutning til denne type tilbud, har projektet faktisk aflyst en del af de planlagte arrangementer.

Tabel 9: Deltagernes opfattelse af om de har fået tilstrækkelig støtte til at modtage og inkludere den ledige.

Har I fået tilstrækkelig støtte fra projektet til at modtage og inkludere den ledige på kanten af arbejdsmarkedet?	Procent
Slet ikke	8 %
I lav grad	23 %
I nogen grad	54 %
I høj grad	15 %
I meget høj grad	0 %

Note: n=12

I forlængelse af ovenstående står det heller ikke helt klart, i hvilken grad deltageraktiviteterne generelt er tilfredse med deltagelsen. Gennem surveyen angiver 50 % af de 12 respondenter, at sandsynligheden for at anbefale andre at deltage i lignende forløb, er en score på fem ud af ti eller derunder. Projektets samlede Net Promoter Score er -56. Gennem interviewene tegner der sig imidlertid et mere positivt billede af samarbejdet med jobcenteret. Her beskriver to virksomhedsrepræsentanter, at de har haft god dialog med jobcenteret, som bl.a. har været med til at understøtte i forventningsafstemningen mellem borgeren og virksomheden. De to andre interviewede virksomheder siger, at de ikke rigtig har haft noget dialog med jobcenteret, men at de ikke har haft behov for det. Interviewenes mere positive billede kan naturligvis også skyldes selection bias: altså at de virksomheder, der var udvalgt til interviews, var mere positive end gennemsnittet.

Surveybesvarelserne i nedenstående Tabel 10 indikerer dog, at deltageraktiviteterne i stort omfang har ansat den ledige efterfølgende. Omkring halvdelen af deltageraktiviteterne har allerede ansat den ledige på ordinære vilkår eller i støttet beskæftigelse, eller regner med at gøre det inden for et år. Kigger man på hver enkelt surveybesvarelse, ses det, at 10 ud af 12 virksomheder allerede har ansat den ledige enten på ordinære vilkår eller i støttet beskæftigelse, eller regner med at gøre det inden for et år. Som tidligere nævnt bygger data i dette afsnit på et begrænset grundlag, men dataen i Tabel 10 kan ses som en indikation på, at en stor del af virksomhederne har ansat eller planlægger at ansætte den ledige. Det vidner derfor også om, at den ledige skaber værdi for virksomheden.

Tabel 10 viser også, at cirka en tredjedel af deltageraktiviteterne ikke har omlagt arbejdsgangene, så nøglemedarbejdere har mere tid til at løse specialiserede og grønne opgaver - altså substitueret (grønne) opgaver.

Tabel 10: Indsatsens bidrag til at skabe forandringer hos deltagerne

Output	Ingen forandring	Vi er i gang / har gjort det	Inden for et år	Om et år eller derefter	Ikke relevant for os
Ansætte den ledige borger på ordinære vilkår (deltid eller fuldtid)	33 %	25 %	17 %	0%	25 %
Ansætte den ledige borger i støttet beskæftigelse	17 %	42 %	25 %	0 %	17 %
Vil rekruttere flere ledige borgere fra kanten af arbejdsmarkedet	8 %	25 %	17 %	33 %	17 %
Vil planlægge arbejds-gange, så nøglemedarbejdere har mere tid til at løse specialiserede og grønne opgaver	33 %	42 %	17 %	8 %	0 %

Note: (n=12)

Når deltagerne ændrer adfærd eller gennemfører nye tiltag, vil det ofte være med henblik på at opnå konkrete forbedringer. Nedenstående tabel viser andelen af respondenter, som enten har opnået forbedringer som følge af indsatsen, eller forventer at de fremadrettet vil gøre det.

Tabel 11: Indsatsens bidrag til at skabe forbedringer hos deltagerne

Output	Ingen forbedringer	Har oplevet forbedringer	Forventer at opleve forbedringen inden for et år	Forventer at opleve forbedringer om et år eller derefter
Vi kan følge med i efter-spørgslen, når vi har fokus på substitution i arbejdsopgaverne	27 %	55 %	18 %	0%
Virksomhedens produktion er blevet mere miljømæssig bæredygtig	18 %	55 %	9 %	18 %
Virksomhedens produktion er blevet mere social bæredygtig	9 %	73%	0%	18 %
Virksomheden kan i højere grad bidrage til den grønne omstilling gennem grønne løsninger	18 %	64%	9 %	9 %

Note: (n=11)

En stor del af virksomhederne har allerede oplevet, at deres produktion er blevet mere socialt bæredygtig, hvilket er logisk, da deltagelse i projektet kan ses som en tiltag for social

bæredygtighed. Flertallet af surveyrespondenterne giver desuden udtryk for, at indsatsen har eller vil føre til, at virksomheden bliver mere *miljømæssigt* bæredygtig. Interviews med virksomheder tegner dog et andet billede: kun én af de fire interviewede virksomheder giver udtryk for, at den lediges stilling er "grøn" og gør virksomheden bedre i stand til at agere grønt.

Surveyen indikerer også, at flertallet af virksomhederne oplever eller forventer at opleve, at de bedre kan følge med i efterspørglen pga. substitution. Men ligeledes indikerer interviewene noget andet: Kun én ud af de fire interviewede virksomheder har substitueret arbejdsopgaver. Igen er det værd at nævne, at det dog ikke er et krav i projektet, men blot et virkemiddel, der kan benyttes, hvis egnet.

Data i nedenstående Tabel 12 peger på, at virksomhederne ikke oplever, at den økonomiske værdi de får ud af at deltage overstiger de ressourcer, de har investeret. Gennem interviews med jobcentre og flere virksomheder udtrykker en stor del også, at virksomhederne ikke nødtvendigvis har fået en stor (økonomisk) gevinst ud af at deltage, fx besparelser på lønninger, reuceret mangel på arbejdskraft, grønne kompetencer, som muliggør øget salg osv. Forretningsmæssige, økonomiske genvinster har dog heller ikke været et formodet eller målsat udbytte af deltagelse i projektet. Deltagervirksomhederne understreger også selv gennem interviews, at det ikke har været vigtigt for dem at opleve en dirkede økonomisk eller forretningsmæssig værdi af deltagelsen. De har i stedet været meget motiverede af at kunne gøre en forskel for en ledig på kanten. De beskriver, at det har været meget positiv oplevelse for dem selv og deres medarbejdere, at have den ledige i forløb hos dem og se vedkommende "blomstre". Dette er altså et vigtigt udbytte, som evalueringen ikke måler gennem surveyen, men som vi kan konstatere, deltagervirksomhederne har fået.

Tabel 12: Deltagernes opfattelse af om de har fået tilstrækkelig støtte til at modtage og inkludere den ledige.

Har deltagelsen i indsatsen skabt en værdi for jer, som overstiger de ressourcer, I har investeret i deltagelsen?	Procent
Slet ikke	0 %
I lav grad	27 %
I nogen grad	64 %
I høj grad	9 %
I meget høj grad	0 %

Note: n=11

4.5 Forankring



Forankring har været indtænkt i projektet, da organisationerne selv har haft strategisk fokus på de arbejdsmetoder og områder, som projektet berør. Forankring af aktiviteterne hos erhvervsskolerne bliver dog sandsynligvis udfordrende.

Jobcentrene har før deres deltagelse generelt arbejdet med substituering og/eller tilgangen om, at tage udgangspunkt i virksomhedernes behov. Nogle af jobcentrene er længere fremme med arbejdet end andre, men generelt er det emner som jobcentrene prioriterer, og i nogle tilfælde er en del af deres strategi. Jobcentrene har et stort ønske om at få

redskaber til at arbejde med grønne jobs og blive endnu bedre til at arbejde med disse emner, og der er derfor gode muligheder for forankring af projektets indhold og metoder i jobcentrene.

På erhvervsskolerne, bortset fra Rybners, har der imidlertid været så mange udfordringer med at udvikle og gennemføre de korte opkvalificeringskurser i grønne kompetencer for ledige på kanten af arbejdsmarkedet, at vi vurderer, at indhold og metoder ikke forankres her.

Processen med udbredelse til andre geografier er ikke igangsat endnu, men vil umiddelbart være med til at forankre projektets tilgang samt læringen fra projektet til andre kommuner i Danmark.

4.6 Monitorering og opfølgning



Projektholder har løbende monitoreret og vidensdelt med alle projektparter på struktureres vis, og har lavet ændringer pba. dette. Der har været løbende kontakt og vidensdeling mellem projektholder og med parterne i projektet. Dette er bl.a. sket gennem sprintmøder og følgegruppemøder. Den løbende vidensdeling om, hvad der fungerer godt og mindre godt har givet muligheder for løbende justeringer af indsatsen. Den løbende dialog gav også mulighed for at sprede "de gode historier" mellem projektparter, hvilket projektholder ser som vigtigt for at vedligeholde momentum og drivkraft bag projektet.

Som en del af monitoreringen af projektet, planlægger projektholder at afholde 25 interviews med deltagervirksomhederne, hvoraf 8-10 allerede er gennemført, og resten forventes afholdt snarest. Foruden formålet om monitorering af projektets effektskabelse, har interviewene til formål at udgøre cases til formidlingsarbejdet. Vi ser også andre projekter af denne type gøre brug af cases som virkemiddel til at rekruttere nye virksomheder. Projektholder pointerer dog, at en del af de virksomhedsforløb for ledige, som skal udgøre cases, endnu ikke er "langt nok" til at kunne vurdere om deltagervirksomhederne har fået det ønskede udbytte. Det ville derfor have været mere optimalt, hvis interviews og casene var udviklet på baggrund af virksomhedsforløb, som havde løbet i længere tid.

5 anbefalinger og læring

Her præsenterer vi de vigtigste anbefalinger og læringspunkter, som evaluator vil pege på med baggrund i evalueringen. Punkterne er ikke i prioriteret rækkefølge. For hver anbefaling eller læringspunkt er der angivet en primær målgruppe. Nedenstående tabel giver et overblik over, hvilke målgrupper, anbefalingerne og læringspunkterne relaterer sig til

Anbefaling/læringspunkt nr.	1	2	3	4	5
Projektholder	X	X	X		
Øvrige operatører					
Udvalg og rammesættere			X	X	X

1: Projektholder bør justere støtten til deltagervirksomhederne. Som beskrevet i afsnit 4.4 indikerer spørgeskemaundersøgelserne, at kun en lav andel af deltagervirksomhederne oplever at have fået tilstrækkelig støtte til at tage imod den ledige, og flere oplever ikke at have kompetencer til at gøre det selv. Projektholder og projektpartnere oplever dog, at virksomhederne ikke efterspørger disse kurser i dette og bl.a. begrundet det med, at de ikke har tid. For at sikre at deltagervirksomhederne får den fornødne støtte i et format, der passer dem, bør projektholder, i samspil med jobcentrene, justerer omfanget og indholdet i den støtte og de værktøjer, som virksomhederne modtager.

2: Projektholder kan med fordel træde endnu mere aktivt ind i problematikken med erhvervsskolernes rolle i projektet. Der har været udfordringer i samspillet mellem erhvervsskolerne og jobcentrene, som har resulteret i, at der kun er udbudt meget få opkvalificeringsforløb, og at projektets overordnede målsætninger på dette område dermed ikke er opfyldt. På grund af modstridende incitament og prioriteter har det været svært for erhvervsskolerne og jobcentrene at løse dette problem. Cabi har holdt fællesmøder for at finde løsninger mellem parterne, men udfordringerne er ikke løst, og der er således ikke udbudt opkvalificeringsforløb i den udstrækning, der var planlagt i tre ud af fire geografier. Vi vurderer, at der er brug for, at Cabi spiller en endnu mere central rolle og påtager sig det overordnede ansvar for udvikling af opkvalificeringsforløb med de lokale erhvervsskoler, da det kan være meget vanskeligt for jobcentrene og erhvervsskolerne at afstemme behov og forbehold sammen.

3: Overvej at gentænke erhvervsskolernes involvering i projektet og det overordnede formål med kompetenceudviklingen. I forlængelse af ovenstående punkt bør projektholder gentænke modellen for opkvalificeringsforløbene, da parterne nu er fastlåste. For eksempel kunne man overveje at lave en ny økonomisk model, hvor det ikke alene er erhvervsskolerne, der bærer den økonomiske risiko, hvis der er få deltagere på et hold. Eller man kunne vælge at afvikle opkvalificeringen på en anden måde end gennem erhvervsskolerne. Fx ved at gøre virksomhederne i stand til selv at opkvalificere den ledige, eller ved at afvikle opkvalificeringen gennem et AMU-center, som har et andet opdrag end erhvervsskoler, som tilbyder AMU-kurser. Hvis ikke det er muligt for Cabi sammen med parterne at finde en model, der i et vist omfang imødekommer både jobcentrenes og

erhvervskolernes behov, bør man helt overveje, om erhvervsskolerne fortsat skal deltage i projektet.

Dette kobler sig til det endnu større spørgsmål om, i hvilken grad, og under hvilke forhold, kompetenceudviklingen af ledige faktisk er nødvendigt. Evalueringen indikerer, at opkvalificeringskurser ikke er væsentlige for at få ledige fra kanten i grøn beskæftigelse, hvilket projektholder også udtrykker, at de er enige i. Dog ser projektholder kurserne som væsentlige for at sikre progression og fastholdelse af jobs. Uanset hvad, udgør læringerne fra dette projekt viden om opkvalificering af ledige fra kanten, som Erhvervsstyrelsen kan gavne af i kommende beskæftigelsesprojekter,

4: Erhvervsstyrelsen bør være opmærksomme på udfordringer med at finde egnede leverandører af opkvalificeringskurser. Vi har ifm. andre evalueringer af lignende beskæftigelsesindsatser set, at der kan være udfordringer med at finde en passende udbyder af opkvalificeringskurser for ledige på kanten. Dette skyldes, at udbyderen både skal have kendskab til målgruppens behov og mulighed for at imødekomme behovene gennem fx kortere undervisningsdage eller andre hjælpemidler til undervisningen. Vi anbefaler derfor Erhvervsstyrelsen at være opmærksom på denne udfordring ift. nye ansøgninger til lignende projekter. Endvidere opfordrer vi til, at Erhvervsstyrelsen gør sig erfaringer om, under hvilke forhold, opkvalificeringskurserne fungerer mest optimalt, ved at kigge på tværs af projekter, som gør brug af opkvalificeringskurser.

5: Substitution og fokus på grønne opgaver er fornuftige greb i beskæftigelsesindsatsen, men skal ses i sammenhæng med andre velkendte greb. Substitution og grønne opgaver har vist sig som en effektiv tilgang til at hjælpe nogle ledige i job. Vi ser dog også, at en del af deltagerne kommer i job, uden brug af grønne opgaver eller opgavesubstitution. Vi vil derfor anbefale, at man ikke pålægger disse to greb for høj værdi. Bl.a. fordi, vi også ser tre andre forhold i projektet, som kan have positiv betydning for deltagernes vej i beskæftigelse. For det første giver projektet de ledige en håndholdt indsats, og denne tilgang også kan være medvirkende til den positive afgang til jobs – ikke blot brug af substitution og grønne opgaver. For det andet ser vi en øget opmærksomhed blandt virksomhederne om at tage et socialt ansvar, hvilket også kan virke understøttende. For det tredje er der lav ledighed, som betyder, at flere ledige fra kanten af arbejdsmarkedet har lettere adgang til job.