



Temaevaluering, substitution:

Flere hænder til virksomhederne - bæredygtig beskæftigelsesindsats

Erhvervsstyrelsen

27-11-2025

Baggrund

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelser ser store potentialer i *substitution*. Substitution fokuserer på, at virksomheder i stedet for at fokusere på hele stillinger, som virksomheder kan have svært ved at besætte, identificerer arbejdsopgaver af en karakter, der gør, at de kan løses af udfordrede ledige på kanten af arbejdsmarkedet. Substitution kan således både være et af svarene på den mangel på arbejdskraft, som mange virksomheder oplever i disse år, og en måde, hvorpå ledige uden fuld arbejdsevne, vil kunne få foden indenfor på arbejdsmarkedet og opnå betalte løntimer.

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse skal på et bestyrelsesmøde i februar tage stilling til, hvordan eventuelle yderligere indsatser målrettet social inklusion med fokus på substitution kan udformes.

Denne temaevaluering adresserer fire spørgsmål:

1. Hvilke mekanismer er mest relevante at arbejde med i en ny annoncering, der skal udbygge de eksisterende substitutionsindsatser?
2. Hvilke barrierer og potentialer oplever de aktører, der er involveret (virksomheder, borgere og kommuner) i substitutionsindsatser? Hvordan kan programmet adressere disse drivere og barrierer?
3. Hvilken rolle kan substitutionsindsatser og et tæt samspil mellem virksomheder og kommuner få for et nyt beskæftigelsessystem?
4. Hvilke potentialer for udvidelser af den eksisterende projektportefølje kan identificeres, og hvilke forudsætninger for fremtidige projekter vil være relevante at fokusere på?



Metode

Temaevalueringen bygger på **interviews** og **desk-research**. Desk-research har bl.a. dannet grundlag for udformning af interviewguides. Interviewpersonerne kommer fra aktører med erfaring fra substitutionsområdet, herunder aktører, der er involveret i nystartede projekter.

Metodisk har vi arbejdet med **snowballing**. Snowballing bruges typisk til at **udvide og forfine ens forståelse af et felt** ved at lade eksisterende kilder føre videre til nye, relevante kilder.

Metoden er særligt anvendelig, når man ønsker at:

- undersøge et komplekst og ikke fuldt oplyst emne.
- forstå perspektiver, praksisser eller erfaringer frem for at kvantificere resultater.

Metoden kan give en indsigt i de virksomme mekanismer samt barrierer og potentialer for substitution.

Opmærksomhedspunkter ift. analysen:

- Temaevalueringen bygger på interviews med personer, der har kendskab til og erfaring med substitution. Erfaringsgrundlaget er varierende, da mange substitutionsindsatser er af nyere dato og nyligt igangsatte.
- Der foreligger endnu ikke evidens for effekterne af substitutionsindsatserne. Vurderingerne i analysen bygger på tidligere analyser, faglige skøn samt de interviewede videnspersoners vurderinger og erfaringer.
- Den valgte metode giver et partielt billede af de drivere og barrierer for at arbejde med substitution, som virksomheder og andre aktører måtte opleve. (se også [Virksomheders behov for og erfaringer med substitutionsstrategier](#), oktober 2023)

Respondenter

Projekt	Hvem	Antal respondenter	Begrundelse for udvælgelse
Arbejdskraft nu og i fremtiden	CABI	2	Projektleder og direktør, der begge har arbejdet med Substitution i en årrække
	Kommunale ledere	2	Ledere fra kommuner, der har dyb indsigt i de mekanismer, der gør sig gældende i CABIs måde, at arbejde med substitution
Startblokken	DIF	3	Projektchef samt 2 projektledere
	Idrætsforeninger	2	En med dyb indsigt i hvordan Startblokken fungerer samt en, der er i opstart
	Kommune	1	Kommunal projektleder
Virksomheder	Virksomhedsrepræsentanter	2	En virksomhed fra Viborg Kommune og en fra Hedensted, der begge har stor erfaring med at arbejde med social inklusion
Borgere	Ansatte i lokal virksomhed	2	To unge borgere i en virksomhed med stort fokus på social inklusion og socialt arbejde

Opbygning

- Virksomme mekanismer
- Potentialer og barrierer
- Beskæftigelsesreformen
- Forudsætninger for gode projekter
- Udvidelse/skalering

Virksomme mekanismer

Hvilke mekanismer er mest relevante at arbejde med i en ny annoncering, der skal udbygge de eksisterende substitutions-indsatser?

Virksomme mekanismer – Hvad er de centrale greb?

Vi definerer virksomme mekanismer som:

"De underliggende processer, der får en indsats til at virke. De indre forhold, der forbinder aktiviteter med de ønskede resultater".

Med en ambition om, at et nyt udbud dels skal **bygge ovenpå** eksisterende indsatser, og at der skal være potentiale for synergi mellem eksisterende og nye aktiviteter, kan det være en fordel, at **specificere netop, hvilke virksomme mekanismer man ønsker at nye/udvidede indsatser arbejder med.**

Fokus er særligt på de virksomme mekanismer i relation til tre grupper



Mekanismer, der understøtter borgernes udvikling

- Når virksomheder og konsulenter møder borgerne som **bidragsydere med lønnede timer i virksomheder**, der har et reelt behov, ændres borgernes mindset og motivation for at bevæge sig mod selvforsørgelse (job/uddannelse).
- Et **fælles tredje** hvor borgere kan mødes om andet end arbejdet (fx en klub, kommunale indsatser el.lign.) med meningsfulde aktiviteter udvikler borgernes sociale kompetencer frem mod job.
- **Kombinerede, fleksible forløb**, hvor kommunen gør brug af både praktik til afklaring og lønnede timer er en effektiv vej mod job.
- **Løbende støtte fra mentor tæt på borgeren** – eks. ansat i virksomhed – er effektiv. **Ekstern finansiering** af timer hertil bidrager til, at virksomhederne formår at prioritere denne opgave.
- **Opmærksomhed på individuelle behov** og udfordringer hos den enkelte borger samt høj grad af fleksibilitet i det tilbud, borgeren modtager fra kommune, virksomhed eller projekt understøtter fastholdelse og progression.

Citat

"Gennem egentlige lønnede småjobs i virksomheder og meningsfulde opgaver (øvebaner) vokser borgernes kompetencer og deres motivation"
- Startblokken og virksomhed

"Det fælles tredje for gruppen af borgere er essentielt. Det er gennem fællesskabet [...] at vi kan udvikle de unge og sikre, at de fastholdes og lykkes"
- Startblokken

"Vi har sådan en messenger-tråd, som de unge er en del af. Både dem vi har nu, og dem der har været her. Det skaber sammenhold og fastholdelse i et fællesskab"
- Virksomhed

"Fokus skal skifte fra praktik til lønnede timer og reelle arbejdsopgaver [...] Hvis du går ud og spørger, om du må få en praktik, så får du en praktik. Går du ud og spørger om løntimer, så får du løntimer"
- Kommunal leder

"Jamen fx har [mentor i virksomhed] fundet billige cykler gennem FGU. Så er det pludselig meget nemmere og billigere at komme herud, når man har en cykel"
- Ung

"De fleste starter i praktik. Så arbejder vi på at få dem til at blomstre. Det er ikke den økonomiske gevinst. Vi betaler for de timer, de er her"
- Virksomhed

Mekanismer, der understøtter virksomhedernes engagement og udvikling (1/2)

- **Lav barriere for deltagelse.** Ét møde og hurtig afklaring af potentiale og muligheder for substitution i virksomheden letter match og rekruttering.
- **Systematisk afklaring af virksomhedernes behov.** En konkret og systematisk afdækning af opgaver, som kan løses af medarbejdere med få løntimer, øger virksomhedernes engagement og sandsynligheden for at ansætte udsatte i løntimer. Afdækningen kan varetages af såvel virksomhed eller projekt/kommune i tæt samarbejde med virksomheden.
- **Særlig fokus og projektnær understøttelse af SMV'er med lav organisatorisk kapacitet** til at arbejde med substitution indeholder et potentiale for at udvide indsatsen.
- Gennem **systematik og opmærksomhed på ESG-dagsordenen** modnes virksomheden til selv at tage ansvar og agere proaktivt i forhold til rekruttering af medarbejdere med færre timer samt fokus på mulighederne i substitution.

Citat

"Vær opmærksom på virksomhedernes reelle kapacitet. De fleste virksomheder har IKKE en HR-funktion. Det er ejerlederen selv, der også skal lave økonomi, salg og køre gaffeltruck"

- Arbejdskraft nu og i fremtiden

"[Matchkvalitet] kræver, at man skal anskue projektet som et erhvervsudviklings-projekt mere end et jobskabelsesprojekt"

- Arbejdskraft nu og i fremtiden

"Ved at kunne nedbryde jobs i mindre dele kan man skræddersy stillinger, der passer bedre til den enkelte medarbejders udfordringer og derved fastholde dem i et arbejdsmarked præget af mangel på arbejdskraft"

- Kommunal leder

"Selvfølgelig er ESG vigtigt når vi arbejder på den måde [substitution]. Vi er en type virksomhed, der arbejder indenfor det grønne. Derfor bør vi også fokusere på S."

- Virksomhed

Mekanismer, der understøtter virksomhedernes engagement og udvikling (2/2)

- **Efterværn og tilgængelighed** gennem hele processen skaber holdbare ansættelser og motivation for at arbejde mere med substitution i virksomheden.
- Ved at fokusere på substitution som en mekanisme, der sikrer **fastholdelse og forebyggelse** af nedslidning, får virksomhederne erfaring med tilgangen, ligesom de fastholder medarbejdere og får mere interesse i at få flere ind udefra.
- **Åbenhed om særlige støttebehov** og borgerens situation fra såvel borgerens egen side som fra kommunal side er afgørende for succesfuld substitution i virksomhederne.
- **Aktiv anvendelse af kommunal betaling for mentoraktivitet** i virksomhederne kan legitimere, at fastansatte medarbejdere bruger tid på personer i praktik eller lønnet arbejde.

Citat

"Vi har et godt samarbejde med [kommunerne]. Stor fleksibilitet fra deres side – så har man lyst til at fortsætte"

- Virksomhed

"Det handler også om, at medarbejderen er ærlig – ligesom det er væsentligt, at vi som virksomhed har fokus på at finde reelle opgaver. Så det handler ikke om, at kommunen skal komme med tilbud"

- Virksomhed

"Når jeg kan få nogle timer til mentoring fra kommunen, kan jeg jo også bedre sige til min chef, at det er OK, at jeg står ude i rygeskuret og snakker med de unge mennesker. For det er det, de har brug for"

- Virksomhed

"Altså når du arbejder med substitution, så bliver lederne bedre til at arbejde med en mere mangfoldig medarbejderstyrke - der bliver et bedre arbejdsmiljø, Det handler ikke kun om mere arbejdskraft ind - men også om mindre arbejdskraft ud"

- Arbejdskraft nu og i fremtiden

Mekanismer, der understøtter kommunalt engagement

- **Fælles kapacitetsopbygning og kalibrering mellem kommune og projekt** giver bedre kommunal visitation og velfungerende fællesskaber, der igen understøtter hinanden frem mod job/uddannelse.
- **Tydelige samarbejdsstrukturer og tæt samarbejde.** Fremskudte kommunale medarbejdere, der møder borgere og virksomheder på arbejdspladsen eller 'ude i' projekterne letter samarbejdet og fleksibiliteten i gennemførelsen af projektet.
- Når samarbejder viser, **at fleksible indsatser og et blik for at kombinere forskellige former for offentlig forsørgelse med løntimer** har positiv effekt for borgerne (fastholdelse, løntimer, egen-forsørgelse eller blot engagement), stiger det kommunale engagement.
- **Tid og dokumenteret effekt.** Det tager tid at skabe optimale samarbejdsrelationer, og at dokumentere den effekt, kommunerne efterspørger.

Citat

"Afhængig af at de mennesker, der er omkring bordet, har samarbejdsevner med nysgerrighed og respekt for hinanden. Tværfaglig tillid. Fælles syn: Vi er fælles om at lykkes for deres skyld"

- Kommunal projektleder

"Respekt for kommunens arbejde. Vi skal ændre narrativet. De er dygtige, men deres forudsætninger er måske svære"

- Projektleder, Idrætsforening

"De fremskudte medarbejdere skal have myndighedsansvar. Så kan de rykke hurtigt sammen med borgerne"

- Kommunal leder

"I vores set-up kan vi skrue ned for ret og pligt. Vi kan fokusere på den enkelte unges situation. Det giver større effekt i sidste ende, fordi vi modner og forbereder borgerne"

- Startblokken

"Tålmodighed. Det tager tid at vise værdi. Og det er effektevalueringer og viden, vi som kommune forankrer på"

- Kommunal projektleder

Potentialer og barrierer

Hvilke barrierer og potentialer oplever de aktører, der er involveret (virksomheder, kommuner og borgere) i substitutionsindsatser? Hvordan kan programmet adressere disse?

Potentialer og barrierer

Potentialer og barrierer er ofte to sider af samme sag.

Potentialer refererer til muligheder for at udvide substitutionsindsatser, som endnu ikke er fuldt udnyttet, men er godt på vej.

Barrierer refererer til nogle af årsagerne til, at potentialerne ikke er fuldt realiseret. Barrierer handler om at have blik for de forhindringer, der skal adresseres eller fjernes for at indløse potentialerne.

Såvel potentialer som barrierer kan handle om:

- Aktørernes motivation og opmærksomhed
- Aktørernes kompetence og kapacitet
- Strukturer og organisatoriske forhold

Vi bygger vores observationer på såvel de gennemførte interviews som tidligere analyser, herunder Virksomheders behov for og erfaringer med substitutionsstrategier, samt Substitution i job og kompetencer.

Strukturen i denne del af analysen er den samme som ovenfor



Barrierer og potentialer relateret til borgere

Potentialer

- **Lønnede timer og småjobs** skaber motivation, kompetenceudvikling og oplevelse af reelt arbejdsfællesskab.
- Et "**fælles tredje**" (klubber, aktiviteter, netværk) styrker sociale kompetencer og trivsel.
- **Kombinerede, fleksible forløb** (praktik + lønnede timer) er en effektiv overgang til job.
- **Tæt mentorstøtte** i virksomheden giver tryghed og hjælper borgeren med at fastholde indsatsen.
- Udførelsen af **reelle arbejdsopgaver** giver borgere mestring og motivation samt en realistisk vej mod uddannelse eller flere timer.

Barrierer

- **Praktik uden reelle arbejdsopgaver** skaber lav motivation
- Transport, økonomi og logistik kan være **hårde barrierer** særligt for unge og udsatte borgere.
- Mangel på **tæt relation** til en mentor/virksomhedsperson, som kan støtte i hverdagen.

Potentialer relateret til virksomhedssamarbejder

Potentialer

- Substitution giver virksomhederne **adgang til en ny medarbejdergruppe**, der kan løse konkrete opgaver i virksomhederne.
- Flere virksomheder oplever substitution som **billigt, let og fleksibelt**.
- Substitution taler direkte ind i virksomheders behov for **arbejdskraft** og muliggør omorganisering af opgaver.
- Der er potentiale for, at substitution **styrker virksomheders sociale ansvarlighed** og hjælper dem med at levere på "S" i ESG.
- **Fremskudte kommunale medarbejdere og/eller konsulenter** gør det lettere for virksomhederne at indgå i projekterne.
- Potentiale **ift. eksisterende ansatte**, udsatte medarbejdere og fastholdelsen af seniorer, som ikke længere kan/vil arbejde fuldtid.
- **Virksomheders opbygning af intern kapacitet**
 - fx mentorordninger, interne rollemodeller, oplæringsevne rummer et stort potentiale

Barrierer relateret til virksomhedssamarbejder

Barrierer

- **Administrative byrder** og projektbureaukrati (især EU-projekter).
- **Usikkerhed om opgaver og ansvar** i opstartsfasen.
- **Stereotyper om borgere**, særligt unge og aktivitetsparate, som ses som “risikofyldte”.
- Det kan opleves som en barriere, hvis kommuner og projekter taler “**projektsprog**” eller “**kommunesprog**”. Det skaber afstand.
- Særligt SMV’er har **begrænsede ressourcer** og kan opleve kapacitetsbarrierer.
- **Manglende ledelsesopmærksomhed** kan være en udfordring for, at substitutionsindsatser fungerer optimalt.

Barrierer og potentialer relateret til samarbejde med kommuner

Potentialer

- Kommunerne oplever substitution som en **attraktiv metode** til at hjælpe borgere i job og løse virksomhedernes arbejdskraftmangel.
- **Kommunernes dialog med virksomheder gennem projekter**, kan styrke deres villighed til at samarbejde og **arbejde selvstændigt med substitution**.
- Fremskudte kommunale medarbejdere og projektaktører skaber **brobygning**, som kommunerne kan bygge videre på – *”en model for fremtidens jobindsats”*
- Substitution øger kommunerne opmærksomhed på at **arbejde mere virksomhedsrettet** og skabe lokale samarbejdsmodeller.

Barrierer

- Manglende **kapacitet**. Det *kan* opleves som en ekstra byrde, at arbejde med substitution, når man som kommune samtidig står overfor besparelser.
- Overgangen til en **mere virksomhedsnær praksis** kræver i nogle tilfælde styrkelse af kommunens kompetencer.
- **Mangel på solid dokumentation og evidens for effekten af substitution kan være en barriere** for, at kommunerne vil investere yderligere i substitutionsindsatser og herunder at involvere andre aktører i indsatserne.

Hvad skal projekter være særligt opmærksom på, når aktiviteter igangsættes?

Relateret til borgerne

Prioriter lønnede timer

Kombiner gerne med praktik

Gør progression fra praktik til løntimer til standard

Skab tryghed, struktur og støtte

Fast mentor er virkningsfuldt

Følg op på trivsel og læring

Aktivt arbejde med fællesskaber

"Fælles tredje" (klubber, aktiviteter, sociale grupper)

Brug fællesskaberne til fastholdelse og motivation

Fjern praktiske og økonomiske barrierer

Det kan være formålstjenligt, at reducere barrierer relateret til transport og logistik

Hjælp borgere og virksomheder med at indberette indtægter/løn, så man undgår ubehagelige oplevelser (skattesmæk eller lign.)

Hvad skal projekter være særligt opmærksom på, når aktiviteter igangsættes?

Relateret til Virksomhedssamarbejde

Gør samarbejdet let

- Guides og faste procedurer
- Håndholdt hjælp med det administrative
- Fremskudte medarbejdere/kontaktpersoner

Tal virksomhedssprog

- Opgavekortlægning med udgangspunkt i konkrete udfordringer
- Brug driftssprog – ikke projektsprog
- Italesæt substitution som en løsning ikke en social indsats

Opbyg intern kapacitet

- Hjælp med at etablere mentorordninger/finansier disse
- Sparring/onboarding forløb

Sørg for ledelsesopbakning

- Samarbejdet skal forankres i ledelsen
- Formuler klare gevinster (ESG, rekruttering, produktionsoptimering) evt. gennem cases
- Forventningsafstemning – tid, ansvar, opgaver

Hvad skal projekter være særligt opmærksom på, når aktiviteter igangsættes?

Relateret til kommunalt samarbejde

Minimer ressourcetræk

Tilbyd værktøjer, skabeloner, procesmodeller, som kommunerne kan anvende – også efter projektet er overstået

Understøt kommunernes kompetencer

Understøt kortlægning af substituerbare opgaver

Italesæt fordele ved fremskudte medarbejdere

Understøt samarbejde og fælles kalibrering

Skab fælles sprog mellem projekt og kommune – forstå kommunernes logikker og italesæt respekten om deres arbejde – også overfor borgere

Fysisk nærhed mellem kommunale medarbejdere og projektmedarbejdere

Digital koordination. Projektmedarbejdere har adgang til kommunale systemer, eller kommunale medarbejdere er meget tæt på projekterne, så administrative/Digitale barrierer reduceres

Skab evidens og læring

Indsaml og dokumenter effekt/progression i tæt samarbejde med kommune

Underbyg resultater med cases

Del erfaringer på tværs af kommuner og andre projektpartnere

Beskæftigelsesreformen

Hvilken rolle kan substitutionsindsatser og et tæt samspil mellem virksomheder og kommuner få for et nyt beskæftigelsessystem?

Beskæftigelsesreformen helt kort...

- **Fokus på løntimer**

Ordinære løntimer som vej til job, også i små doser

Substitution matcher dette ved at skabe deltidsjob via konkrete opgaver i virksomheder

- **Virksomhedssamarbejder**

Samarbejde med virksomheder som centralt element i lokal beskæftigelsesindsats

Substitution bygger på tæt virksomhedssamspil

- **Mindre bureaukrati - mere effekt**

Reformen reducerer proceskrav og ønsker større fokus på resultatet

Substitution bygger på simple forløb og målbare effekter (løntimer, jobfastholdelse)

- **Fleksibel og helhedsorienteret indsats**

Indsatser skal tilpasses borgerens samlede situation og behov

Substitution giver mulighed for gradvis optrapning, individuel støtte og tæt kontakt med virksomheder



Hvordan kan substitutionsprojekter understøtte ambitionerne i reformen

Understøtter fokus på løntimer og jobnær indsats

- Gør det muligt at få borgere i **ordinært lønnet arbejde**, selv med få timer
- Matcher virksomheders konkrete **arbejdskraftbehov** – ikke generiske tilbud
- Giver kommuner effektmål, der passer til reformens nye **resultatstyring**

Enkelhed og mindre bureaukratiske løsninger

- Substitution med fokus på **minimal administration** og få proceskrav er effektivt
- Hjælpe kommuner med at **handle hurtigt og fleksibelt**, uden tung sagsbehandling

Samarbejdet med lokale virksomheder

- Projekterne kan åbne andre/flere døre til **partnerskab mellem kommune og virksomhed**
- Bidrager til at opbygge **varige relationer og rekrutteringskanaler**

Fleksibel metode til borgere med komplekse behov

- Indsatsen **kan tilpasses individuelt**: timetal, opgavetyper og støtte
- Kombination af praktik, løntimer og mentor gør det muligt at arbejde mere **skånsomt og individuelt fokuseret**
- Understøtter reformens ønske om mere **helhedsorienterede og værdige forløb**

Model for fremtidige indsatser

- Projekterne kan **inspirere fremtidige indsatser, hvor fokus i højere grad er på effekter og mindre på proceskrav**.
- Hvor **privat og tredje sektor** involveres aktivt

Underbygger kommunalt samarbejde internt

- Skabe **tværgående synergier** mellem beskæftigelse, erhvervsservice og socialområdet



Forudsætninger for gode projekter

Nedenfor beskriver vi de forudsætninger (virkomme mekanismer), der med fordel kan være til stede og som projekter bør arbejde med både før og under projektperioden



Forudsætninger for gode projekter (1/2)

Stærk organisering og styring

- Tydelig governancestruktur: styregrupper, følgegrupper og referencegrupper.
- Sikr politisk og ledelsesmæssig bevågenhed/opbakning fra start.
- Udpeg en projektledelse med klare roller og ansvar.
- Sørg for løbende fremdriftsmonitorering og tydelig beslutningskraft i hele kæden.

Lokal forankring

- Involver lokale aktører tidligt og systematisk.
- Byg på dybt lokalt kendskab til borgere, virksomheder og kommunale processer.
- Tilpas projektet til lokale forskelle i struktur, ressourcer og kultur.

Relationer, tillid og samarbejder

- Relationer, tillid og nye samarbejdsformer tager tid. Er de på plads ved opstart er projektet hurtigere i gang.
- Budgettér med tilstrækkelige ressourcer til implementering og opbygning af kapacitet og samarbejder.

Forudsætninger for gode projekter (2/2)

Data- og læringsdrevet arbejde

- Brug data systematisk til retning, prioritering og tilpasning.
- Hav evt. en læringspartner – ikke blot en evaluator.
- Dokumentér effekter og fremdrift løbende – ikke kun ved projektafslutning.

Fokus på samarbejde og erfaringsudveksling

- Del data på tværs af kommuner, projekter og aktører.
- Lad projekterne inspirere hinanden og del erfaringer om lokalt identificerede barrierer.
- Udnyt hinandens ressourcer – fx faglig viden, metoder og netværk.

Motivation og alignment hos partnere

- Fælles forståelse for projektets mål og kerneopgave.
- Arbejd aktivt med at fastholde engagementet hos alle projektpartnere.
- Hjælp partnerne med at sikre intern opbakning i egen organisation.
- Vælg partnere, der både kan og vil investere i samarbejdet.

■ Udvidelsespotentialer

Nedenfor gennemgår vi kort de muligheder for udvidelser vores interviewpersoner har peget på.

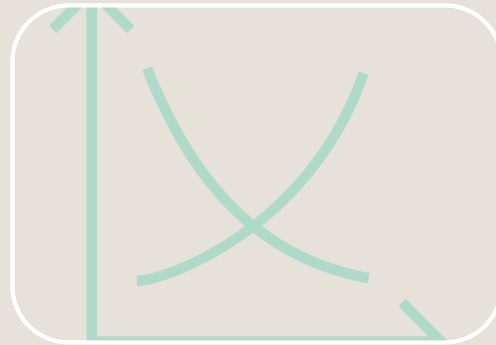
De er ikke prioriteret og skal læses som muligheder, som projekter, kommuner, projektledere, virksomheder og borgere har peget på.



Udvide med fokus på substitution som mekanisme til **fastholdelse og forebyggelse af nedslidning**.



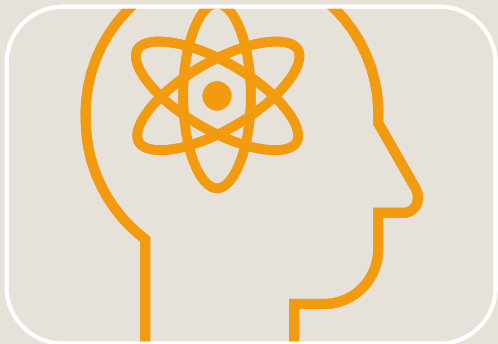
Udvide med fokus på yderligere **kompetenceudvikling til virksomhederne** for at understøtte arbejdet med substitution.



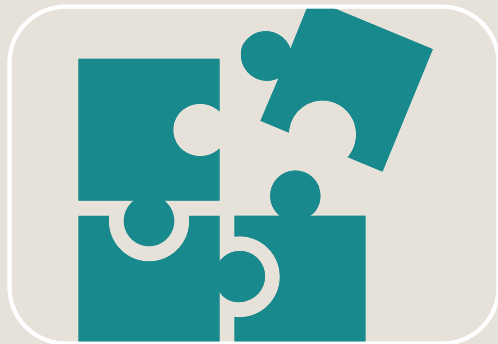
Udvide med fokus på **økonomisk støtte** til virksomhederne, for at øge deres incitament til arbejdet med substitution.



Udvide med fokus på **mentorstøtte til borgere** for at øge deres udbytte af substitution - fordi håndholdt indsats er nødvendige for succes.



Supplerende fokus på **"videnstunge" substitutioner**. Fx vil personer med psykiske udfordringer, der har stor indsigt i komplekse dataopgaver, kunne løfte opgaver i mange virksomheder.



Skalering i bredden. Flere typer samarbejdspartnere i tredje sektor – klubber, foreninger m.v. Vær opmærksom på hvor de unge mennesker faktisk har interesse – ikke blot sport: Rollespil, iværksætteri osv.



Skalering i dybden. Flere brobyggere og dybere integration mellem kommunale og private/socialt organisationer vil kunne understøtte koordinering og kapacitetsopbygningen på tværs.



Opdyrke en stærk lokal forankring, læringskultur og organisatorisk kapacitet med henblik på, at dokumentere og forankre effekter.



Tak



Om PLUSS Leadership A/S

Pluss arbejder for et tillidsbåret samfund, hvor tillid erstatter behovet for kontrol og dokumentation. Vi hjælper vores kunder med at skabe forudsætninger for tillid gennem klar **retning**, effektiv **handling** og løbende **læring**. Vi arbejder altid i tæt samarbejde med vores kunder og partnere, ofte i rollen som kritiske venner, der udfordrer og støtter. Siden 2001 har kunder fået rådgivning, hjælp og ekspertise fra vores 25 konsulenter, fordelt på kontorerne i Aarhus og København.