Deloitte.

Fremfærd Borger

Fagligheder på beskæftigelsesområdet

Fase 1 & 2

2017

Introduktion

Om rapporten

Denne rapport samler op på de første to faser af projekt *Fagligheder på beskæftigelsesområdet,* der drives af KL, HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening. Projektet har fra efterår 2016 til forår 2017 belyst følgende temaer:

- Beskæftigelsesområdets udvikling
- Muligheder for efteruddannelse for medarbejdere på området og
- De fagligheder og kompetencer, der efterspørges på området nu og i de kommende år.

Disse temaer er i projektforløbet afrapporteret i tre selvstændige redegørelser. De er her samlet i en fælles afrapportering. Rapporten kan således læses som et samlet hele samt som tre individuelle dele.

Fagligheder på beskæftigelsesområdet er tilrettelagt som et overenskomstfinansieret partsprojekt og skal i en senere fase understøtte udvikling af nye uddannelseselementer til beskæftigelsesområdet, som matcher de behov, som afdækkes i projektet. Det afvikles gennem *Fremfærd Borger*, hvorunder en række projekter har til formål at fokusere samarbejdet om at udvikle de kommunale kerneopgaver og effektiv opgaveløsning. Projekterne i *Fremfærd Borger* arbejder med borgerservice, sagsbehandling og beskæftigelse, for eksempel på borgerservicecentre, rådhuse og jobcentre.

Netop beskæftigelsesområdet er i disse år under omstilling. En ambitiøs reformdagsorden skal implementeres, og mange opgaver skal løses på nye måder. Et større fokus på integration og individuel sagsbehandling, herunder udvikling af borgerne, og styrket samarbejde med virksomhederne stiller forandrede krav til medarbejderne. Men der er ikke et overblik over de krav, som disse forandringer stiller til medarbejdernes fagligheder og kompetencer. Det er dette overblik, som *Fagligheder på beskæftigelsesområdet* skal bibringe.

Rapportens indhold

I denne rapport redegøres der for de første to faser af *Fagligheder på beskæftigelsesområdet.* De beskæftiger sig med:

1. Hvorledes aktører på tværs af beskæftigelsesområdet ser på områdets udvikling og behov for fagligheder og kompetencer.
2. Et casestudie i beskæftigelsesrettede uddannelsestilbud for at afdække de efter- og videreuddannelsesmuligheder, der er for at udvikle medarbejdernes viden, faglighed og kompetencer.
3. De fagligheder og kompetencer, der efterspørges på beskæftigelsesområdet nu og i et femårigt perspektiv. Dette er gjort i seks faglige profiler, der kondenserer de data, der er indsamlet om behov for og efterspørgsel på fagligheder og kompetencer.

Profilerne gennemgås sidst i denne rapport og kan tjene som inspiration til, hvordan beskæftigelses- og uddannelsessystemet kan understøtte og udvikle disse kompetencer blandt medarbejderne i beskæftigelsesindsatsen.

Om *Fagligheder på beskæftigelsesområdet*

Formålet med projektet er at afdække, hvilke fagligheder og kompetencebehov der er brug for nu og i et femårigt perspektiv. Dertil kommer en afdækning af, hvilke eksisterende uddannelsestilbud der understøtter disse fagligheder samt udvikling og formidling af nye ønsker til kompetencegivende uddannelser og kurser.

Projektet er tilrettelagt som et overenskomstfinansieret partsprojekt og afvikles gennem Fremfærd Borger. Læs mere om Fremfærd Borger på vpt.dk/fremfaerd-borger.

Indhold

Introduktion 2

Del 1 Nuværende og tidligere krav til fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelsesområdet 5

1. Om projektet 6
2. Udvikling af fagligheder og kompetencebehov 8
3. Workshop med jobcenterledelse 10
4. Workshop med uddannelsesinstitutioner 12
5. Interview med jobcenterledere om efteruddannelse 14
6. Deskresearch: udvikling af fagligheder og kompetencebehov 16

Del 2 Casestudie om jobcenterrettede uddannelsestilbud 21

7. Om casestudiet 22
8. Om efter- og videreuddannelse på beskæftigelses- og integrationsområdet 24
9. Casegennemgang 26

Del 3 Faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats 32

10. Om de faglige profiler 33
11. Faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats 35
12. Jobcentrenes syn på de faglige profiler 40
13. Perspektiver for det videre projektforløb 44
14. Bilag: om de faglige profiler 46

Del 1

Nuværende og tidligere krav til fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelsesområdet

1. Om projektet

Beskæftigelsesområdet befinder sig i en stor omstilling. Et større fokus på at tage udgangspunkt i borgerens behov, udvikling af borgerne og styrket virksomhedskontakt til stiller nye krav til medarbejderne.

Derfor er der i 2016 afsat 150 millioner kroner til at løfte kompetencerne hos medarbejderne i jobcentre og a-kasser, det vil sige kompetenceudvikling og videreuddannelse, der skal understøtte kvaliteten.

I den sammenhæng er det store spørgsmål, hvilke kompetencer der er behov for. Hvad er det for en situation, medarbejderne står i om fem år, hvilke opgaver skal de løse, og hvad skal de i så fald kunne?

Det er med dét udgangspunkt, at KL, HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening i fællesskab ønsker at kortlægge fremtidens fagligheder på beskæftigelsesområdet. Slutproduktet er en række kompetenceprofiler og adfærdsbeskrivelser, som jobcentrene kan anvende.

Samtidig handler det om at afdække, hvordan uddannelsessystemet kan være med til at udvikle disse kompetencer, så medarbejderne på jobcentrene er klædt ordentligt på i fremtiden.

Fremgangsmåde

Viden om udviklingen af fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelses- og integrationsområdet er i denne sammenhæng indsamlet ved:

- To workshops med henholdsvis ledelsesrepræsentanter fra jobcentre og repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner, der udbyder efteruddannelse på området.
- Interview med jobcenterledere om efteruddannelsesaktiviteter.
- Deskresearch om den reformdrevne udvikling af fagligheder og kompetencebehov og om jobcenterrettede uddannelsestilbud.

Workshops

De afholdte workshops er gennemført med afsæt i strategisk visualisering. Det er en metode, der er anvendelig til at opsummere organisationers historie, den udvikling, organisationer har gennemgået, den nuværende situation med de trusler og muligheder, den indebærer, og strategiske scenarier.

På de to workshops har en grafisk facilitator bistået deltagerne med at skabe overblik over udviklingen af forskellige fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelses- og integrationsområdet. Produktet herfra er en stor visuel fortælling, der danner et fælles overblik over deltagernes syn på, hvor området var, er i dag og er på vej hen med fokus på faglighed og kompetencer. Metoden samler således forskellige perspektiver på jobcentrene. De visuelle produkter fra workshops er gengivet i de kapitler, der beskriver de enkelte workshops.

Workshop med jobcenterlederne blev afholdt 19. september 2016 i Vejen kl. 13:00-16:00. Her deltog ti repræsentanter fra følgende kommuner: Aabenraa, Holstebro, Vejen, Sønderborg, Vesthimmerland, Silkeborg, Nordfyn, Esbjerg og Fredericia. Workshop med repræsentanterne fra uddannelsesinstitutionerne blev afholdt 20. september 2016 i København kl. 13.00-16:00. Her var otte deltagere fra COK, PH Metropol, UC Sjælland, UC Lillebælt og UC Syddanmark repræsenteret.

Interview med jobcenterledere

Der er gennemført interview med de ti ledelsesrepræsentanter fra jobcentrene, der deltog i workshop, for at afklare deres syn på og organisationens brug af efteruddannelse. Dette foregik med afsæt i et struktureret spørgeskema, der er afrapporteret i de relevante kapitler.

Deskresearch

Endelig er der gennemført en deskresearch om de politiske reformaktiviteter, der har præget området de senere år. Formålet er at identificere de reformgivne krav, der har bidraget til udviklingen af forskellige fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelses- og integrationsområdet.

Dertil er der gennemført en kort deskresearch af eksisterende tilbud på efteruddannelse. Dialog med repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner har dog blotlagt, at der er markant forskel mellem de tilbud, der udbydes, og den efteruddannelse, der reelt afholdes på området. Det skyldes, at jobcentrene typisk tager direkte kontakt til de uddannelsesinstitutioner, der udbyder efteruddannelse. Sammen udvikler de herefter et individuelt tilrettelagt uddannelsesforløb til den enkelte kommune, der matcher kommunens behov og ønsker. Dette kan ikke fanges af en deskresearch, da indhold og forløb ikke offentliggøres.

2. Udvikling af fagligheder og kompetencebehov

Blandt projektets deltagere er der påfaldende enighed om, hvad der historisk har drevet udviklingen i krav og forventninger til medarbejderne på beskæftigelsesområdet og indholdet af denne udvikling. De deler ligeledes syn på områdets nuværende situation. Deres perspektiv er endvidere i samklang med den opgave- og kompetencemæssige udvikling, der kan genfindes i de beskæftigelsesreformer, der har præget området de seneste år.

Etablering af de nuværende jobcentre

Strukturreformen medførte i 2007 en sammenlægning af det tidligere AF (Arbejdsformidlingen) og den kommunale indsats mod ledighed i et samlet nyt, enstrenget system med jobcentret som organisatorisk udgangspunkt. Staten og kommunerne indgik et forpligtende samarbejde om beskæftigelsesindsatsen i nye fælles jobcentre, der skulle udgøre én fælles indgang for alle borgere og virksomheder, der har brug for hjælp og service på beskæftigelsesområdet.

Med etableringen af de nye jobcentre skabtes nye rammer og forandrede opgaver, hvilket førte til en udvikling af fagligheder og kompetencebehov. Dette gjaldt blandt andet en større bredde i de målgrupper, man som medarbejder kunne blive eksponeret for, hvorfor beskæftigelsesindsatsen med jobcentrets fødsel for ti år siden skulle rumme en bredere faglighed for at kunne håndtere de mere uensartede opgaver, der følger af at arbejde med forskellige målgrupper.

En markant reformdagsorden

I årene omkring etableringen af det nuværende beskæftigelsessystem var de vedtagne beskæftigelses- og integrationsreformer karakteriseret ved et koncentreret fokus på beskæftigelse og på at hjælpe den ledige ud på arbejdsmarkedet hurtigst muligt. Dette blev eksemplificeret ved eksempelvis reformen *Flere i arbejde* fra 2002, der blandt andet skulle sikre, at vejen fra ledighed til et job blev kortest mulig. *Ny chance til alle* fra 2005 skulle blandt andet skærpe fokus på krav til herboende udlændinge med henblik på at integrere sig og blive selvforsørgende. Og *Aftale om et enstrenget kommunalt beskæftigelsessystem* fra 2008 skulle blandt andet styrke de økonomiske incitamenter for kommunerne til at få ledige i job og yde en aktiv indsats.

Med fleksjob- og førtidspensionsreformen fra 2013 skete et markant reformmæssigt skift på beskæftigelses- og integrationsområdet. Med denne og følgende reformer, der er redegjort for i kapitel 7, introduceredes en beskæftigelsesindsats med et mere helhedsorienteret og rehabiliterende sigte, der i højere grad end tidligere involverer de ledige.

Med reformerne skal beskæftigelsesmedarbejderne styrke den indsats, der flytter de ledige, ved blandt andet at inddrage og udvikle de lediges ejerskab og forbedre deres evne til at forfølge egne mål. Dertil skal medarbejderne kunne iværksætte og styre en indsats på tværs. Reformerne fordrer udvikling af beskæftigelsesmedarbejdernes roller og kompetencer.

Med denne opgave følger nye kompetencebehov og krav til medarbejdernes sociale og faglige evner til at sikre empowerment af ledige borgere. Det kræver blandt andet:

- Medarbejdere, der kan indgå partnerskab med borgerne, og som samarbejder bredt og orienterer sig i forskellige kontekster.
- Medarbejdere, der tager afsæt i borgernes perspektiver.
- Medarbejdere, der har et højt fagligt beredskab, er dygtige kommunikatører, og som tør udvikle og afprøve nye ideer.
- Medarbejdere, der mestrer samtaleteknik og kan anvende kommunikative redskaber til at skabe forandring i dialogen med borgerne.

Udover de kompetencebehov, der opstår i kølvandet på en beskæftigelsesindsats med fokus på empowerment, skaber et tiltagende fokus på arbejdsmarkedet også krav til, at medarbejderne kan:

- Servicere virksomhederne.
- Skabe rammer for værdiskabende virksomhedspraktikker og løntilskud til borgere med andre problemer end ledighed.

Herudover opleves en generel stigning i de politiske og faglige forventninger til landets jobcentre. På grund af øget fokus på koordinering og effekt skal medarbejderne på området i stigende grad blandt andet kunne:

- Facilitere og koordinere indsatsen for borgerne, være faglig tovholder og navigere gennem kommunale siloer, love, regler og fagkulturer.
- Kunne samle fagpersoner på tværs af fagområder og skel og skabe virkningsfulde indsatser.
- Formidle indsigt i arbejdsmarkedet og i uddannelsesmuligheder.
- Kende lovgivningen og kunne forvalte den i dens ånd, herunder foretage skøn.
- Kunne arbejde med evidens og dokumentation.

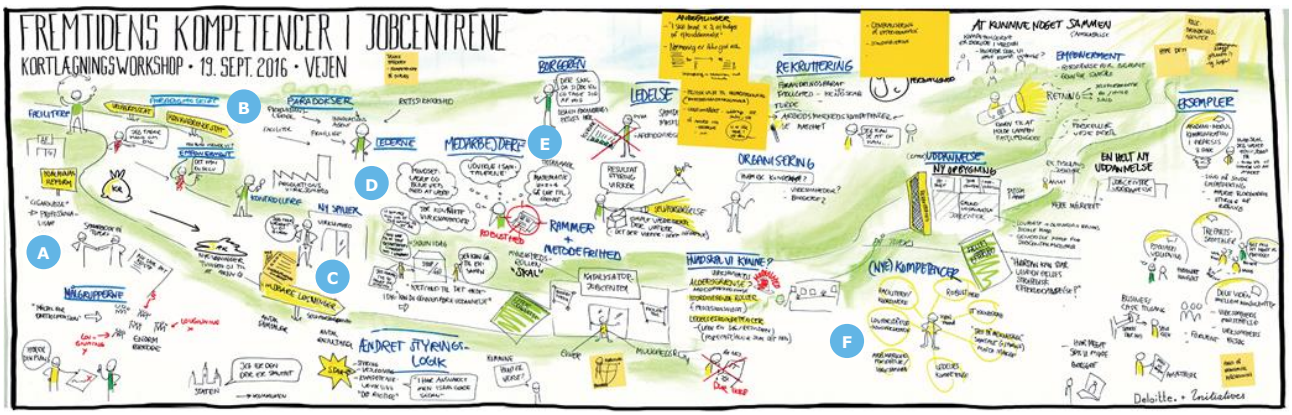
Til udviklingen i fagligheder og kompetencebehov i beskæftigelsesindsatsen hører desuden en lang række andre begivenheder og forhold, der har betydning. De væsentligste er præsenteret i de kapitler, der redegør for forskellige interessenters input såsom de reformafledte kompetencekrav.

Perspektiver

Reformaktiviteterne har således haft betydning for de fagligheder og kompetencer, der efterspørges på beskæftigelses- og integrationsområdet. Der findes dog blandt feltets aktører ikke konsolideret viden eller konsensus om, hvilke forskellige fagligheder eller kompetencer beskæftigelsesmedarbejderne skal have for at løse opgaver på området. Dette taler for at afklare perspektiverne i en mere strategisk tilgang til faglighed og kompetencer på området. Det kan indebære at identificere de kompetencer og faglige profiler, der skal være til stede i indsatsen, sikre sammenhæng mellem behov og efteruddannelsesudbud og styrke jobcentrenes opmærksomhed på monitorering af kompetencesituationen og strategisk prioritering af efteruddannelsesaktiviteter.

Jobcentrene er ansvarlige for, at beskæftigelsesindsatsen lever op til forventningerne fra borgere, politikere og eget ledelsessystem. En professionalisering af beskæftigelses- og integrationsindsatsen hører derfor naturligt hjemme her.

3. Workshop med jobcenterledelse



1. *Udvikling af fagligheder og kompetencebehov: Skift på beskæftigelsesområdet set fra jobcentrenes perspektiv*

På workshoppen identificerede jobcenterlederne tre centrale skift, de ser har karakteriseret de seneste ti års udvikling på beskæftigelsesområdet med hensyn til fagligheder og kompetencebehov:

A Strukturreformen 2007: Behov for større faglig bredde givet en bredere beskæftigelsesindsats
På workshoppen fremhæves strukturreformen som et afsæt for det nuværende beskæftigelsesområde. Med strukturreformen, der har 10-års jubilæum i 2017, samledes beskæftigelsesindsatsen i ét system. Ifølge jobcenterlederne betød det, at man skulle finde en fælles tilgang til beskæftigelsesindsatsen givet et ønske om at etablere en sammenhængende, bredspektret og helhedsorienteret beskæftigelsesindsats. Hermed blev der også stillet større krav til bredden i medarbejdernes fagligheder og til organiseringen af og samarbejdet i beskæftigelsesindsatsen.

B Reformdagsordenen: Krav til stærke sociale og faglige kompetencer til at sikre empowerment
Efter overgangen fra et to- til et enstrenget beskæftigelsessystem peger jobcenterlederne på, at man oplevede et stigende samfundsmæssigt fokus på beskæftigelse. Det kom til udtryk i den reformdagsorden, der har præget feltet de senere år og har sat et tydeligt aftryk på beskæftigelsesområdet og på faglighederne og kompetencebehovet her.

Fra workshopdeltagernes perspektiv introducerer reformerne overordnet set en mere empowerment-orienteret tilgang til beskæftigelsesindsatsen. Med arbejdsmarkedsreformer fra slutningen af det seneste årti og frem skulle medarbejdere derfor i stadig højere grad understøtte og udvikle borgernes ejerskab for egen indsats og forbedre deres evne til at forfølge egne mål. Heraf følger nye kompetencebehov og krav til medarbejdernes sociale og faglige evner til at sikre empowerment af ledige borgere.

C Øget virksomhedsfokus: Krav om indsigt i arbejdsmarkedet
Et tredje skift, der har påvirket fagligheder og kompetencebehov i beskæftigelsesindsatsen, er et øget virksomhedsfokus, der også stiller nye krav til medarbejdernes kompetencer. De skal nu kunne motivere virksomheder til

at indgå i et samarbejde for at få ledige borgere i beskæftigelse og kende virksomhedernes behov med henblik på at matche ledige borgere med disse behov.

2. *Beskæftigelsesområdets nuværende ståsted*

På workshoppen identificerede jobcenterlederne en række centrale karakteristika ved nutidens beskæftigelsesområde og de fagligheder og kompetencebehov, der relaterer sig hertil.

D Krav til ledelse

Givet udviklingen i beskæftigelsesindsatsen og de seneste års reformaktivitet stilles en række ændrede krav til den ledelse, der udfoldes på beskæftigelsesområdet.

Først og fremmest er udgangspunktet for beskæftigelsesindsatsen den enkelte borgers behov og forudsætninger. Det indebærer et skift fra detaljeret proces- og regelstyring af indsatsen til fokus på mål og resultater. Det stiller krav til ledelsen om at kunne formulere en vision, samt organisere og sikre relevante samarbejdspartnere for den lokale beskæftigelsesindsats på en måde, der understøtter dette.

Dertil lægger reformerne op til udvikling af faglige tilgange og opgaver og til styringsformer og incitamenter. Ledelsen skal derfor kunne drive en udvikling af kerneopgaverne, der skaber mere værdi for borgerne og virksomhederne. Endelig skal ledelsen kunne drive organisatorisk omstilling og løbende udvikle ledelsesprincipper, organisation og kultur for at sikre blandt andet effektiv drift, ressourceallokering, kompetenceudvikling og sammenhæng i den ydede indsats.

E Øget krav til kompetencer

Ifølge jobcenterlederne skal man på beskæftigelsesområdet i dag kunne facilitere og koordinere indsatsen til de ledige for at lykkes som medarbejder. Man skal for eksempel kunne samle fagpersoner på tværs af fagområder og organisatoriske skel for at skabe sammenhæng og retning i indsatsen for de enkelte borgere. Man skal kunne fortolke loven og udøve faglige skøn indenfor lovens rammer for at forvalte myndighedsrollen kompetent. Medarbejderne skal desuden forstå arbejdsmarkedet og have kontakt med virksomheder givet jobcentrenes fokus på erhvervslivet. Herudover skal medarbejdere være it-kyndige for at kunne håndtere de redskaber, der anvendes, og være omstillingsparate i forhold til de løbende forandringer, området gennemgår. De store reformer har således tydeliggjort et behov for, at jobcentrene rummer en lang række forskellige kompetencer.

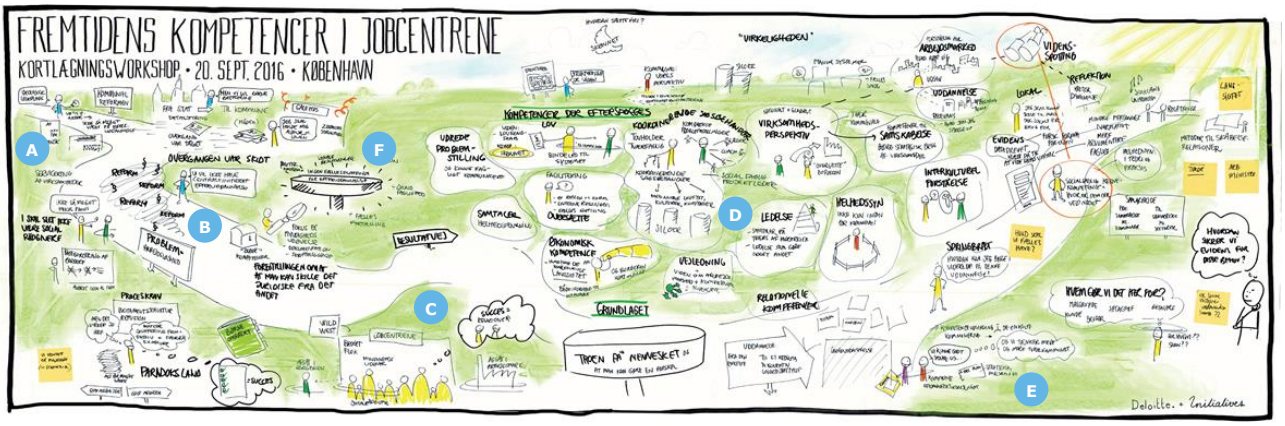
3. *Perspektiver på beskæftigelsesområdet*

Udover at redegøre for deres syn på beskæftigelsesområdets udvikling og ståsted gav jobcenterlederne deres generelle perspektiv på området.

F Behov for fælles og strategisk efteruddannelse

Det primære budskab var, at der er brug for at styrke en fælles faglighed på tværs af beskæftigelsesområdet og etablere en fælles forståelse af, hvilke kompetencer der bedre kan understøtte beskæftigelsesindsatsen fremfor andre. Heraf følger, at mulighederne for efteruddannelse skal afspejle denne prioritering, da det vil løfte den samlede indsats.

4. Workshop med uddannelses-institutioner



Her opridses de historiske træk, som repræsentanter fra uddannelsesområdet fremhævede på workshoppen som afgørende for udvikling i fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelsesområdet de seneste ti år.

1. *Udvikling af fagligheder og kompetencebehov: Skift på beskæftigelsesområdet set fra uddannelsernes perspektiv*

A Strukturreformen: Mindre fokus på faglighed og kompetencer
Da beskæftigelsesområdet blev kommunaliseret for ti år siden, medførte det fra uddannelsesinstitutionernes perspektiv, at jobcentrene skulle bruge tid til at etablere sig med hensyn til fælles ledelse og opgaver. Området var ifølge deltagerne karakteriseret ved et mere snævert fokus på beskæftigelse, brug af anden aktør mv.

B Reformdagsordenen: Lovgivning i centrum
Et andet karakteristikum, som uddannelsesinstitutionerne peger på ved beskæftigelsesområdets udvikling, er den reformdagsorden, der har kendetegnet området de senere år. Det har ifølge deltagerne medført et fokus i efteruddannelsesindsatsen på at ajourføre sig med nyeste lovgivning, hvilket i visse tilfælde har medført mindre prioritering af anden kernefaglig efteruddannelse.

C Øget virksomhedsfokus: Krav til kompetenceudvikling
Et tredje træk ved beskæftigelsesområdets udvikling er ifølge uddannelsesinstitutionerne et øget fokus på servicering af virksomheder. Der ligger ifølge uddannelsesinstitutionerne en stor kompetenceudviklingsindsats i at integrere dette fokus i mange medarbejderes opgaveløsning.

2. *Beskæftigelsesområdets nuværende ståsted*

D Øgede kompetencekrav
Repræsentanterne fra uddannelsesinstitutionerne ser, at beskæftigelsesområdet i dag stiller flere krav til medarbejdernes kompetencer end tidligere. Det gælder for eksempel evnen til at kunne koordinere indsatsen for borgerne, agere som faglig tovholder og navigere borgerne gennem den kom-

munale organisation. Det kræver, at medarbejderne kan samarbejde på tværs af fagområder og forvaltninger og tilføre en stærk beskæftigelsesfaglighed i det tværprofessionelle samarbejde. Dertil skal medarbejderne have et analytisk blik for processer, så de rigtige interessenter inddrages på de rigtige tidspunkter i en handlingsorienteret indsats for borgerne.

Herudover lægger deltagerne vægt på udøvelse af det faglige skøn og myndighedsopgaven. Det forudsætter indsigt i lovgivning og fortolkningsmæssige kompetencer. Dertil kommer socialfaglige kompetencer i forhold til at kunne udrede borgernes problemstillinger, hvilket også fordrer samtaletekniske og relationelle kompetencer og evner til at arbejde med empowerment. Det vil sige at kunne arbejde med progression og effekt ved at kunne sætte mål sammen med borgerne og holde deres udvikling i centrum. Dertil kræves arbejdsmarkedskendskab og forståelse af jobmarkedet og virksomhederne. Endelig skal beskæftigelsesmedarbejderne kunne arbejde data- og evidensorienteret.

E Efteruddannelse

Ifølge deltagerne har efteruddannelsesområdet søgt at tilpasse sig ændringerne på beskæftigelsesområdet. Fokus på eksempelvis myndighedsudøvelse, skriftlighed, dokumentation og it-redskaber er styrket, mens andre kompetencer som kommunikation og udredning ikke har så fremtrædende en rolle.

Området er fleksibelt og tilpasningsdygtigt med hensyn til efterspørgsel og er tilpasset den enkelte kommunes behov. Meget efteruddannelse er derfor individualiseret, da der justeres på de faste moduler, givet det enkelte jobcenters ønsker. Det skyldes, at beskæftigelsesindsatsen varetages forskelligt i forskellige jobcentre på grund af forskelle i lokalpolitiske prioriteter, i de faglige og metodiske praksisser og i de borgergrupper og virksomheder, som centrene betjener. Disse forskelle må afspejles i den efteruddannelse, som uddannelsesinstitutionerne leverer, hvorfor mange efteruddannelsesforløb leveres til det enkelte jobcenter på baggrund af en forudgående dialog og afklaring af centrets specifikke behov. Dertil foregår denne form for efteruddannelse typisk ude i jobcentrene og ikke i institutionerne på grund af praktiske og økonomiske omstændigheder.

Ifølge uddannelsesinstitutionerne foregår efteruddannelse således ofte i det enkelte jobcenter med afsæt i dettes behov, hvorfor efteruddannelsesindsatsen er lokalt tilpasset, men også fragmenteret betragtet på tværs af jobcentrene.

3. Perspektiver på beskæftigelsesområdet

F Behov for et fælles fagligt fundament

Workshopdeltagerne påpeger, at det faglige fundament på beskæftigelsesområdet kan udbygges. For at etablere en styrket grundfaglighed kan man lade sig inspirere af Børnekataloget, der strategisk strukturer efteruddannelsestilbud til de børnefaglige medarbejdere. Beskæftigelsesfeltet kan på samme vis løftes i forhold til kvalitet og opgaveløsning ved en fælles identificering af centrale kompetencer og etablering af efteruddannelsestilbud, der matcher hertil.

5. Interview med jobcenterledere om efteruddannelse

I forbindelse med workshopafholdelse er ti jobcenterledere blevet interviewet om deres kommunes brug af efteruddannelse og har dertil deltaget i en mindre survey herom.

Anvendelse af efteruddannelse
De adspurgte ledere havde ikke overblik over afholdte efteruddannelsesaktiviteter i deres jobcenter. Givet dette har lederne skønsmæssigt vurderet andelen af medarbejdere, der har deltaget i efteruddannelse i løbet af det seneste år og typen af denne uddannelse.

Fordelingen af efteruddannelsesaktiviteter varierer mellem de adspurgte jobcentre. Tendensen er dog, at flest medarbejdere har deltaget i internt afholdt ikke-kompetencegivende efteruddannelse og færrest i kompetencegivende efteruddannelse afholdt på en uddannelsesinstitution.

Lederne vurderer således, at cirka halvdelen af deres medarbejdere indenfor det seneste år har deltaget i intern ikke-kompetencegivende uddannelse afholdt af kommunen selv. Ifølge de interviewede jobcenterledere er årsagen til at vælge denne fremgangsmåde blandt andet økonomi og praktiske forhold. Afholdelse af intern ikke-kompetencegivende uddannelse er ifølge lederne en billig måde at afholde efteruddannelse på, da man ikke skal afholde omkostninger til en ekstern leverandør. Det kan desuden lettere kombineres med den daglige opgaveløsning, da medarbejderne for eksempel ikke er væk fra arbejdspladsen. Herudover kan undervisningens indhold let tilpasses jobcentrets konkrete behov og rammer. Intern ikke-kompetencegivende uddannelse er dertil ofte af kort varighed, hvorfor jobcentret som enhed hurtigere tilegner sig den viden og de kompetencer, der er efterspurgt. Endelig foregår undervisningen ofte sammen med relevante kolleger med afsæt i den konkrete opgaveløsning, hvorfor efteruddannelsesindsatsen ikke afkobles jobcentrets rammer og præmisser.

Lederne vurderer herudover, at cirka hver tredje medarbejder har deltaget i ikke-kompetencegivende uddannelse afholdt i samarbejde med professionshøjskoler samt en lang række større og mindre aktører som eksempelvis COK, Marselisborg, mploy, Cabi, Fagkurser og Livakurser. Styrkerne ved denne type uddannelse er ifølge lederne på mange måde de samme som ved uddannelse afholdt at kommunen selv. Det vil sige, at blandt andet indhold kan tilpasses behov og prioriteringer, og aktiviteterne kan afholdes i forlængelse af den konkrete opgaveløsning. Endelig vurderes det, at færre end hver 10. medarbejder har deltaget i egentlig kompetencegivende uddannelse på for eksempel en professionshøjskole.

Perspektiver på efteruddannelse
De interviewede jobcenterledere har desuden forholdt sig til en række perspektiver på efteruddannelse. Her tilkendegiver de, at efteruddannelse generelt styrker opgaveløsningen i deres jobcenter, at jobcentrets behov er afgørende for den efteruddannelse, medarbejderne deltager i, og at der er et generelt behov for at opkvalificere deres medarbejdere. Lederne mener dog også, at de eksisterende muligheder for efteruddannelse i mindre grad matcher deres jobcenters behov, og at deres jobcenter som helhed mangler

overblik over, hvilken efteruddannelse medarbejderne deltager eller har deltaget i.

Jobcenterledernes tilkendegivelser peger således på en opfattelse af, at efteruddannelse principielt styrker opgaveløsningen i jobcentret. Dog matcher uddannelsesudbuddet ikke dette behov. Samtidig peges på et generelt behov for at opkvalificere medarbejderne, men der foreligger ikke et overblik eller redskaber til at sikre, at dette gøres på en systematisk måde. Dette understreges af denne rapports afdækning af, at der er mulighed for at styrke og konsolidere anvendelsen af efteruddannelse på beskæftigelsesområdet.

6. Deskresearch: udvikling af fagligheder og kompetencebehov

I det følgende redegøres for den deskresearch, der er foretaget i forbindelse med fase 1 af projektet *Fagligheder på beskæftigelsesområdet*. Her gengives kort behandlingen af udvalgt materiale om udviklingen af kompetencebehov og fagligheder på beskæftigelses- og integrationsområdet.

Der er tale om et historisk oprids over de seneste ti år med fokus på de allerseneste år med udgangspunkt i de reformer, som de afholdte workshops har udpeget som centrale for områdets udvikling. Formålet med dette er at beskrive reformgivne krav til jobcentrenes indsats og den heraf afledte udvikling af fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelses- og integrationsområdet.

Betydning af beskæftigelsesreformer for kompetencer i beskæftigelsesindsatsen
Den gennemførte deskresearch peger på, at de seneste års reformer overordnet set har drevet følgende krav til fagligheder og kompetencebehov i beskæftigelsesindsatsen:

Fleksjob- og førtidspensionsreform

- Kunne facilitere og koordinere tværfagligt samarbejde.
- Have indsigt i arbejdsmarkedet og afledte krav med henblik på vurdering af arbejdsmarkedsparathed.

Kontanthjælpsreform

- Forstå uddannelsesområdet og uddannelsesmuligheder.

Beskæftigelsesreform

- Forstå arbejdsmarked og virksomheder for at kunne bistå med jobrådgivning og jobformidling.

Sygedagpengereform

- Forstå sammenhænge mellem sygdom og beskæftigelse.

Refusionsreform

- Kunne tilrettelægge beskæftigelsesindsatsen med afsæt i evidens og dokumentation.

Reformudviklingen på området betyder en udvikling i de kompetencemæssige og faglige krav, der stilles til medarbejderne i beskæftigelsesindsatsen. Afklaring af denne udvikling og de reformdrevne faglige og kompetencemæssige krav indgår i fase 2 i udvikling af kompetenceprofilerne, da de må afspejle denne udvikling for at kunne understøtte udmøntning af de politiske intentioner på området. Den her gennemførte deskresearch er således et vigtigt udgangspunkt for projektets videre forløb.

I det følgende gennemgås de enkelte reformer og de heraf afledte krav, der anvendes i udvikling af kompetenceprofiler i fase 2.

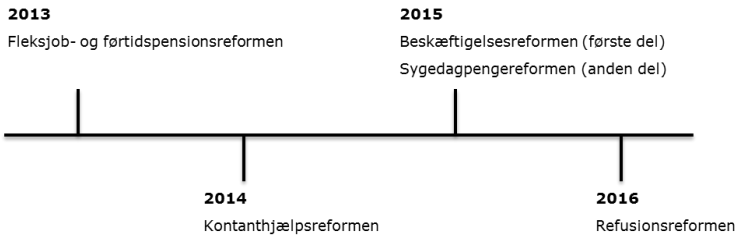
Strukturreformen
I juni 2004 blev aftalen om strukturreformen vedtaget. Målet med reformen var at fastholde og videreudvikle en demokratisk styret offentlig sektor med et solidt fundament for en fortsat udvikling af det danske velfærdssamfund. Med aftalen gennemførtes en grundlæggende reform af den offentlige sek-

tor. Amterne blev nedlagt, og regionerne blev skabt, mens nye og større kommuner blev etableret med ansvar for langt de fleste borgervendte opgaver.

En konsekvens af strukturreformen var sammenlægning af det tidligere AF (Arbejdsformidlingen) og den kommunale indsats mod ledighed. De to systemer havde tidligere fungeret forholdsvis uafhængigt af hinanden, også hvad angår arbejdsmetoder og tilgange til beskæftigelsesområdet. Hertil var AF styret af en stærk statslig styring, mens den kommunale indsats var lokalt forankret og styret af folkevalgte politikere. Disse to strenge i beskæftigelsesindsatsen blev således samlet til ét nyt, enstrenget system.

I januar 2007 åbnede der jobcentre i langt de fleste af de nye kommuner, og i dag er der 94 jobcentre. De løser kerneopgaverne i beskæftigelsesindsatsen og har som primær opgave at få ledige i job og uddannelse og få de unge i uddannelse. Jobcentrene skal desuden holde fokus på borgernes jobmuligheder og samtidig hjælpe virksomhederne med at rekruttere den arbejdskraft, de har brug for. I forhold til de arbejdsmarkedsparate er opgaven at sikre den direkte og hurtige vej til job, eventuelt via uddannelse. I forhold til personer med nedsat arbejdsevne, enten midlertidigt eller varigt, er opgaven at opnå en så stor tilknytning til arbejdsmarkedet som muligt. For de unge handler det om at få en kompetencegivende uddannelse med henblik på at få fodfæste på arbejdsmarkedet.

Nyere reformer på beskæftigelsesområdet
De seneste års reformer på beskæftigelsesområdet har ændret rammerne for indsatsen på landets jobcentre. Fleksjob- og førtidspensionsreformen, kontanthjælpsreformen, beskæftigelsesreformen, sygedagpengereformen og refusionsreformen er alle blevet en del af hverdagen for dem, der arbejder med beskæftigelsesområdet.



Ovenstående reformer gennemgås kort i det følgende med fokus på de krav, de hver især stiller til jobcentrenes indsats, for at indkredse de heraf følgende kompetencekrav til centrenes medarbejdere.

Fleksjob- og førtidspensionsreformen
Den 1. januar 2013 trådte førtidspensions-og fleksjobreformen i kraft. Reformens overordnede mål er, at flest muligt skal i arbejde og derigennem forsørge sig selv. Reformen begrænser adgangen til førtidspension, og i stedet visiteres de relevante borgere, der tidligere ville have fået førtidspension, til ressourceforløb.

Ressourceforløbene skal sikre en tidligere, tværfaglig og sammenhængende indsats. Udgangspunktet for indsatserne er den enkelte borgers behov. Desuden målrettes fleksjobordningen, og tilskuddet lægges om. Formålet er at sikre, at også personer med en begrænset arbejdsevne kan komme ind i ordningen. Baseret på reformens formål og indhold stiller reformen krav til jobcentrene om, at de styrker det tværfaglige samarbejde i den borgerret-

tede indsats, der skal komme til udtryk i medarbejdernes opgaveløsning, kompetencer og adfærd. Det afspejles i følgende eksempler på fokusområder for jobcentrenes indsats.

- Sikre en tidlig og tværfaglig indsats overfor svage kontanthjælpsmodtagere og sygedagpengemodtagere.
- Samarbejde med relevante fagpersoner fra andre fagområder såsom social-, sundheds- og ungeområdet for at sikre tværfaglige og koordinerede ressourceforløb.
- Opsamle og udnytte læring fra den tværfaglige indsats, ressourceforløb, fleksjob mv. for at styrke beskæftigelsesindsatsen.
- Anvende og udvikle ressourceforløb, der skaber udvikling for de udsatte grupper, og sætte mål for det enkelte forløb.

Dertil stiller reformen krav til styrket forståelse af arbejdsmarkedet og arbejdsmarkedsparathed udtrykt ved behov for at:

- Øge den virksomhedsrettede aktivering, så borgerne i målgruppen gennem et ressourceforløb kommer i tættere kontakt med arbejdsmarkedet.
- Fremskaffe fleksjob til de borgere, der er berettiget hertil.
- Følge op på de borgere, der er i fleksjob, for at forbedre deres arbejdsevne og øge det timetal, de kan arbejde.

Behov, der skal afspejles i medarbejdernes opgaveløsning og kompetencer.

Kontanthjælpsreformen
I januar 2014 trådte kontanthjælpsreformen i kraft. Reformen bygger på et princip om, at jobparate borgere skal gøre nytte og arbejde for deres kontanthjælp, at alle unge skal i uddannelse, og at aktivitetsparate borgere skal bringes tættere på arbejdsmarkedet på baggrund af en helhedsorienteret og tværfaglig indsats.

Med reformen er indført en række elementer i beskæftigelsesindsatsen, der skal nedbringe antallet af kontanthjælpsmodtagere. Baseret på reformens formål og indhold stiller reformen krav til jobcentrene om styrket forståelse af uddannelsesområdet og uddannelsesmuligheder, der skal bringes i anvendelse i medarbejdernes opgaveløsning, kompetencer og adfærd gennem fokus på blandt andet at:

- Fastholde og styrke den uddannelsesfremmende indsats overfor uddannelsesparate og aktivitetsparate for at få flere unge i gang med en uddannelse.
- Styrke unges fokus på uddannelse ved eksempelvis at lade kontakt med de unge foregå i et uddannelsesmiljø.
- Inddrage uddannelsesinstitutioner mere i uddannelsesvejledningen med henblik på at få mere viden om indhold, krav, forudsætninger mv. i de uddannelser, som de unge interesserer sig for.
- Styrke uddannelsesrådgivningen overfor uddannelsesparate unge, der har vanskeligt ved at vælge uddannelse.
- Udvikle brobygningsaktiviteter, der kan motivere unge til at tage en uddannelse.
- Styrke dialogen med uddannelsesinstitutionerne om frafald og behov for støtte og fastholdelse af de unge i uddannelse.

Beskæftigelsesreformen
Første del af beskæftigelsesreformen trådte i kraft i januar 2015. Formålet med reformen er at give ledige en individuel og jobrettet indsats, der kan ruste til varig beskæftigelse og samtidig forebygge langtidsledighed. Desu-

den er der med reformen en målsætning om at forbedre samarbejdet med virksomheder, så de har adgang til den arbejdskraft, de har brug for. Dertil skal reformen understøtte, at de lediges kompetencer bedre kommer til at matche relevante jobmuligheder.

Reformen indebærer blandt andet en intensiveret tidlig indsats med hyppige samtaler og fremrykkede tilbud, nye muligheder for uddannelse for ufaglærte ledige, mere ansvar og flere rettidigheder til den enkelte ledige, en opsøgende indsats overfor virksomheder med fokus på rekruttering og jobformidling samt en særlig indsats for langtidsledige.

Baseret på disse karakteristika ved reformen stilles krav om styrket fokus på jobcentrenes evner i forhold til jobrådgivning og jobformidling. Dette kommer til udtryk i en række af de opgaver, som jobcentrenes medarbejdere må påtage sig for at efterleve reformens intention såsom at:

- Udvikle nye services og muligheder, der matcher virksomhedernes behov i forbindelse med rekruttering af medarbejdere.
- Øge virksomhedernes rolle i beskæftigelsesindsatsen, herunder samarbejdet om rekruttering, aktivering og opkvalificering af ledige.
- Gennemføre tidlige og intensive kontaktforløb med de forsikrede ledige, der styrker fokus på job og jobrettet opkvalificering.
- Styrke det jobrettede indhold i jobsamtalerne.
- Tilrettelægge sammenhængende samtaleforløb med de ledige, der målretter indholdet i samtalerne over tid ud fra den enkelte lediges behov for rådgivning og indsats.
- Sikre koordination og samarbejde med a-kasserne om jobrettede samtaler.
- Øge kontakten til virksomhederne med henblik på flere jobmuligheder og bedre viden om virksomhedernes behov og på at skabe større kendskab til jobcentrene hos virksomhederne.

Beskæftigelsesreformen har således styrket fokus på beskæftigelsesmedarbejdernes kompetencer i forhold til at kunne varetage en række opgaver med relation til jobrådgivning og jobformidling, der skal afspejles også i kompetenceprofiler for fremtidens medarbejdere på området.

Sygedagpengereformen
I januar 2015 trådte anden del af sygedagpengereformen i kraft. Formålet med reformen er blandt andet at sikre økonomisk støtte for sygemeldte under hele sygdomsforløbet og at iværksætte en tidligere og målrettet opfølgning og indsats for at forebygge lange sygdomsforløb.

Sygedagpengereformen sikrer alle sygemeldte et forsørgelsesgrundlag under sygdomsforløbet. Sygemeldte, der efter fem måneder på sygedagpenge ikke kan få forlænget sygedagpengene efter forlængelsesreglerne, overgår til et jobafklaringsforløb. Her modtager de en ydelse på kontanthjælpsniveau, der er uafhængig af formue og indkomst. Et centralt element i sygedagpengereformen er, at sygedagpengemodtagerne skal modtage en tidligere indsats og opfølgning for at forebygge lange sygdomsforløb. Indsatsen tilrettelægges ud fra en visitationsmodel, der skal sikre, at indsatsen tager udgangspunkt i den enkeltes behov for støtte til at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

Givet reformens fokus og intention stiller den krav til jobcentrenes medarbejdere om et styrket indblik i sammenhænge mellem sygdom og beskæftigelse. Dette kommer til udtryk i følgende eksempler på opgaver, der ligger indenfor hensigten med reformen.

- At sikre en tidlig indsats og opfølgning overfor de sygedagpengemodtagere, der har størst behov.
- At implementere ny model for opfølgning for at sikre en hurtigere indsats, når der er risiko for et langt sygdomsforløb.
- At målrette fastholdelsesarbejde for de længerevarende syge, herunder personer med længerevarende behandlingsforløb – eventuelt gennem delvis raskmelding i starten.
- At styrke sygedagpengemodtagernes tilknytning til arbejdspladsen via dialog med virksomhederne om fastholdelsesmulighederne, herunder delvis raskmelding, praktik, hjælpemidler, personlig assistance eller revalidering.
- At tilbyde borgerne og virksomhederne specialiseret rådgivning om fastholdelse og herunder skabe sammenhæng mellem et reduceret funktionsniveau og jobbet.

Refusionsreformen
Refusionsreformen trådte i kraft 4. januar 2016. Med den omlægges den statslige refusion af kommunernes forsørgelsesudgifter og udgifterne til løntilskud. Omlægningen skal medvirke til at styrke kommunernes fokus på resultater til gavn for personer på offentlig forsørgelse.

Omlægningen indebærer, at en mindre andel af kommunernes udgifter kompenseres direkte gennem refusion og en større andel gennem generelle tilskud efter objektive kriterier. Dertil skabes et større økonomisk incitament hos den enkelte kommune til at forebygge langvarig offentlig forsørgelse ved at gennemføre en effektiv indsats overfor borgere på offentlig forsørgelse. Omlægningen skal understøtte, at kommunerne i højere grad tilbyder ledige indsatser, der hjælper den enkelte tættere på arbejdsmarkedet og i job, i stedet for indsatser med den højeste refusionsprocent.

Hensigten med reformen betyder, at jobcentrene må fokusere på effekt i indsatsen for at få borgere (tilbage) i selvforsørgelse, arbejde eller uddannelse. Det stiller krav til medarbejderne om større fokus på evidens og dokumentation i deres arbejde, hvilket kommer til udtryk i følgende eksempler på opgaver, som reformen fører med sig.

- Større fokus på den enkelte ledige og iværksættelse af den indsats, der hurtigst muligt får den ledige tilbage i job, så vedkommende bliver selvforsørgende.
- Benytter sig af forsøg der kan følges og vurderes over tid, for at afprøve effekter.
- Vælge de tilbud og indsatser, der er dokumentation for virker.
- Fremme investeringstankegangen, så der er fokus på indsatser, der virker.
- Styrke fokus på resultater, da refusionen bliver uafhængig af, hvilken indsats der iværksættes.

Med reformen styrkes opmærksomheden således på, at medarbejderne i beskæftigelsesindsatsen har de faglige forudsætninger for at kunne drive en systematisk og videnbaseret indsats med effekt og relevans for den enkelte borger.

Del 2

Casestudie om jobcenterrettede uddannelsestilbud

7. Om casestudiet

Dette casestudie er produceret i tillæg til afrapporteringen af fase 1 af projekt *Fagligheder på beskæftigelsesområdet*, der drives af KL, HK Kommunal og Dansk Socialrådgiverforening. Projektet skal identificere centrale medarbejderkompetencer og -roller i forhold til at yde individuel og differentieret service til borgerne.

Behovet udspringer af, at beskæftigelsesområdet er under stor omstilling. En ambitiøs reformdagsorden skal implementeres, og mange medarbejdere skal arbejde på nye måder. Større fokus på integration og individuel sagsbehandling, herunder udvikling af borgerne, og styrket virksomhedskontakt stiller nye og andre krav til mange af medarbejderne i beskæftigelsesindsatsen.

Selvom flere undersøgelser har dokumenteret, at de ansatte både er veluddannede og løbende deltager i videreuddannelse og opkvalificering, mangler der et samlet overblik over, hvilke kompetencer der fremadrettet skal i spil.

Det er med det udgangspunkt, at projektet skal kortlægge fremtidens fagligheder på beskæftigelsesområdet for at få afdækket, om medarbejdernes nuværende kompetencer er tilstrækkelige, og i hvor høj grad uddannelsessystemet klæder nutidens såvel som fremtidens medarbejdere på jobcentrene ordentligt på.

Rapporten fra fase 1 af *Fagligheder på beskæftigelsesområdet*, som dette casestudie er et tillæg til, afdækker viden om udvikling af forskellige fagligheder og kompetencebehov på beskæftigelsesområdet. I fase 2 afdækkes, hvilke fagligheder og kompetencebehov der i dag er brug for, og hvilke der efterspørges på beskæftigelses- og integrationsområdet i kommunerne/jobcentrene i et femårigt perspektiv.

Baggrund for casestudiet

Som del af projektets fase 1 er der gennemført en afdækning af de eksisterende uddannelsestilbud på beskæftigelses- og integrationsområdet med afsæt i en deskresearch.

Dialog med jobcenterlederne og repræsentanterne fra uddannelsesinstitutionerne har dog afdækket, at indholdet i de uddannelsestilbud, der udbydes, kun i begrænset omfang afspejler de efter- og videreuddannelsesaktiviteter, der foregår på området. Efter- og videreuddannelse på beskæftigelsesområdet er derimod kendetegnet ved lokale løsninger på tværs af landet.

Det skyldes, at meget efter- og videreuddannelse tilpasses den enkelte kommunes behov. Har et jobcenter et uddannelsesbehov, henvender det sig typisk til COK, en professionshøjskole eller anden uddannelsesudbyder, hvorefter der sammensættes et forløb skræddersyet til det enkelte jobcenters behov. Efter- og videreuddannelse på beskæftigelses- og integrationsområdet foregår således ofte i kommunalt tilpassede forløb, der varierer i fagligt indhold, niveau og omfang.

Der er ikke praksis for at offentliggøre informationer om disse efter- og videreuddannelsesforløb, herunder oplysninger om indhold, deltagere mv. Den gennemførte deskresearch, der baserede sig på offentligt tilgængelige kilder, kunne derfor ikke tilvejebringe indblik i disse forløb, men kun i de uddannelsestilbud, som uddannelsesinstitutionerne officielt udbyder.

Den gennemførte deskresearch kunne således ikke beskrive den efter- og videreuddannelse, der er toneangivende på beskæftigelses- og integrationsområdet. I stedet er derfor gennemført dette casestudie om jobcenterrettede efter- og videreuddannelsesaktiviteter.

Indhold og respondenter

Casestudiet beskriver eksempler på efter- og videreuddannelse på beskæftigelses- og integrationsområdet. Det indeholder et kort rids af centrale karakteristika ved jobcentrenes brug af efter- og videreuddannelse baseret på interview med COK og fire professionshøjskoler (Metropol, VIA, UC Syd og UC Lillebælt). Casestudiet er ligeledes baseret på dialog med ledelsesrepræsentanter fra jobcentrene i København, Randers, Esbjerg, Faaborg-Midtfyn og Odense og på workshopinput med ledelsesrepræsentanter fra jobcentrene i Aabenraa, Holstebro, Sønderborg, Vesthimmerland, Silkeborg, Nordfyn, Esbjerg, Fredericia, Vejen, Svendborg, Middelfart, Vordingborg og Faxe.

Herefter præsenteres fire cases om lokalt tilpasset efter- og videreuddannelse, der er afholdt i samarbejder mellem kommunale jobcentre og professionshøjskoler. Studiet er gennemført for at vise konkrete eksempler på forløb, der illustrerer praksis på området og kan bidrage til udvikling af kompetenceprofiler samt forslag til et korresponderende uddannelsesudbud.

8. Om efter- og videreuddannelse på beskæftigelses- og integrations-området

Ifølge repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner og jobcentre er efter- og videreuddannelse på beskæftigelses- og integrationsområdet ofte designet til det enkelte jobcenter. Jobcentrene henvender sig typisk til uddannelses-institutionerne med en række krav til omfang (tids- og ressourcemæssigt), indhold, målgruppe, grad af praksisnærhed, og om forløbet skal være kompetencegivende eller ej.

Jobcentrenes ønsker til efter- og videreuddannelse

Uddannelsesinstitutionerne oplever, at jobcentrene i forbindelse med uddannelse til medarbejderne typisk efterspørger mange af de samme faglige elementer, omend sammensætning, omfang og niveau varierer fra jobcenter til jobcenter.

Herudover oplever uddannelserne følgende fællestræk i jobcentrenes ønsker til efter- og videreuddannelse:

- At uddannelsesinstitutionerne flytter undervisningen ud i jobcentret.
- At uddannelsesforløbet tilpasses den enkelte lokale kontekst i forhold til medarbejdernes eksisterende viden, de systemer og metoder, de arbejder med, de givne lokalpolitiske prioriteringer samt jobcentrets specifikke fagkultur og organisering.
- At undervisningen bidrager til at skabe det samme fælles faglige fundament i jobcentret.

Jobcentrenes syn på efter- og videreuddannelse

Generelt efterspørger de adspurgte jobcenterledere skræddersyede og praksisnære uddannelsesforløb, der afholdes lokalt. Det gør de, da de oplever, at denne uddannelsestype:

- Møder et behov for at udvikle en fælles faglighed i jobcentret i højere grad end traditionel efter- og videreuddannelse.
- Skaber tæt forbindelse mellem uddannelse og opgaveløsning.
- I højere grad kommer jobcentret og ikke blot den enkelte medarbejder til gode.

Denne type uddannelse betragtes således som relevant for medarbejdernes opgaveløsning og for det fælles beskæftigelsesfaglige udgangspunkt, som mange jobcentre har vanskeligt ved at etablere blandt andet på grund af diversiteten i medarbejdernes faglige baggrunde.

Dertil opleves de skræddersyede forløb som mere værdiskabende end andre uddannelsesformer, da de er tilrettelagt efter at kunne implementeres og anvendes i den lokale praksis. Derfor flyttes uddannelsesforløbene i stigende grad ud på fagforvaltningerne og inddrager udover almindelig undervisning typisk også supervision af medarbejdernes opgaveløsning mv.

I forhold til mere traditionelle uddannelsesaktiviteter som kompetencegivende uddannelsesforløb som diplom- og akademiuddannelse afholdt på en uddannelsesinstitution, tilkendegiver flere jobcenterledere, at de hovedsa-

gelig tilgodeser enkelte medarbejderes ønsker om karriereudvikling og eventuelt også løntillæg, men ikke jobcentrets behov for styrket opgaveløsning og fælles faglig udvikling. Af den grund foretrækkes de lokalt tilpassede forløb.

Jobcentrenes tilgang til efter- og videreuddannelse

Ofte henvender jobcentrene sig til uddannelsesinstitutionerne i forbindelse med behov for, at deres medarbejdere hurtigt tilegner sig kompetencer, der snævert relaterer sig til konkret opgaveløsning. Sådanne behov opstår typisk i forbindelse med politiske beslutninger om ændrede perspektiver i det enkelte jobcenters indsats eller på grund af faglige beslutninger om at sætte fokus på en given del af beskæftigelsesindsatsen.

Jobcentrenes uddannelsesbehov er således oftest drevet af en intention om hurtigt at imødekomme umiddelbare kompetencebehov fremfor eksempelvis at være del af mere længerevarende strategisk planlægning og opbygning af kompetencer i det enkelte center. Af samme årsag arbejder ganske få centre systematisk i forhold til efter- og videreuddannelse, som medarbejderne deltager i. Det vil sige, at der ikke foreligger længerevarende planer for, hvilke medarbejdere der skal deltage i hvilke uddannelsesaktiviteter. Dertil registrerer kun få centre, hvilke medarbejdere der har deltaget i uddannelse og i hvilken uddannelse. Endelig er det de færreste centre, der løbende følger op på tidligere afholdt uddannelse.

I forhold til gennemførelsen af dette casestudie betyder ovenstående, at det for eksempel ikke har været muligt at fremskaffe brugbare oplysninger om, hvor mange jobcentermedarbejdere der har deltaget i efter- og videreuddannelse, og hvilken type efter- og videreuddannelse de eventuelt har deltaget i.

Dertil har mange jobcentre ikke kunnet fremskaffe dokumentation på afholdte uddannelsesforløb, hvorfor det har været vanskeligt at danne sig et godt indblik i disse.

Uddannelsesinstitutionernes rolle

Uddannelsesinstitutionerne påpeger ligeledes, at jobcentrenes henvendelser ofte bærer præg af et ønske om at løse et akut problem for det enkelte jobcenter. Uddannelsesinstitutionerne udviser imødekommenhed og responsivitet overfor disse ønsker til lokalt tilpasset efter- og videreuddannelse, da de:

- Oplever, at lokalt afholdt uddannelse ofte har større og mere positiv indflydelse på opgaveløsningen i det enkelte jobcenter.
- Fastholder en tæt forbindelse til den kommunale praksis, der blandt andet inddrages i grunduddannelserne for fremtidens medarbejdere på området, i forskningsprojekter mv.
- Er i konkurrence med andre aktører på uddannelsesområdet.

På den baggrund designes og planlægges forløbene typisk i en dialog mellem uddannelsesinstitutionen og det enkelte jobcenter, hvorefter institutionen sender undervisere, supervisorer mv. ud til centret indenfor rammerne af det aftalte forløb.

9. Casegennemgang

Følgende cases er eksempler på jobcentre, der har indhentet skræddersyede efter- og/eller videreuddannelsesforløb på beskæftigelsesområdet. Indledningsvis beskrives baggrunden for den særligt tilrettelagte efteruddannelse. Herefter beskrives samarbejdsforløbet mellem professionshøjskolen og kommunen, det konkrete indhold og opbygningen af efteruddannelsesforløbet samt jobcentrenes overvejelser i forhold til valg af efteruddannelsesforløb.

Oplysninger om de enkelte uddannelsesforløb er fremskaffet med hjælp fra professionshøjskolerne, der har henvist til kommuner, de har samarbejdet med. Denne fremgangsmåde har været nødvendig, da information om denne type forløb typisk ikke er offentligt tilgængelig. Dertil har kun få jobcentre kunnet lokalisere oplysninger om tidligere afholdte forløb. Fra de jobcentre, der lå inde med relevante oplysninger, er der valgt fire cases om konkret efter- og videreuddannelse på beskæftigelses- og integrationsområdet opdelt efter geografi og størrelse.

---

1 *Københavns Kommune og Metropol: BIF-uddannelsen*

Behovet

Med et ønske om at professionalisere kompetenceudviklingen og nå forvaltningens vision 2020 om endnu bedre effekter af beskæftigelsesindsatsen i Københavns Kommune valgte kommunen at foretage en væsentlig investering i en fælles kompetenceudvikling for medarbejdere i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i Københavns Kommune (BIF).

Samarbejdsrelationen

Metropol og BIF har længe haft et tæt samarbejde og indgik i 2011 et strategisk partnerskab. Samarbejdet udspringer af et behov i Københavns Kommune for målrettet kompetenceudvikling og generering af ny viden og et behov hos Metropol for praktikpladser, praksisviden og udvikling af socialrådgiveruddannelsen. Særligt indenfor efter- og videreuddannelse på beskæftigelsesområdet bidrager det strategiske partnerskab med udvikling af kompetenceudvikling i BIF, samarbejde om kompetencegivende uddannelsesforløb på VVU- og diplomniveau og ledelsesudvikling i BIF.

Uddannelsens indhold og opbygning

BIF-uddannelsen består af to dele med et forløb til nye medarbejdere og en overbygning til alle medarbejdere. Begge moduler er kompetencegivende (henholdsvis 10 og 5 ECTS-point) og indgår som obligatoriske moduler på diplomuddannelsen i beskæftigelse, men kan også tages på akademiniveau eller som kursist. Del 1 strækker sig over ni undervisningsdage med en afsluttende eksamen, og del 2 består af fem kursusdage og en afsluttende eksamen.

Del 1 giver en grundig indføring i lovgivning, systemer og redskaber til korrekte afgørelser, god sagsbehandling og god service med et job- og virksomhedsfokus centreret om temaerne:

- Mål for beskæftigelses- og integrationspolitikken og for BIF
- Arbejdsmarkedet og virksomhedernes efterspørgsel

- Virksomhedskontakten og det gode match
- Beskæftigelseslovgivningens rammer og muligheder
- Virksomhedsordninger og beskæftigelsesindsatsens redskaber
- Effektiv kommunikation – den gode samtale og aftale
- Ret og pligt – rådighed og uarbejdsdygtighed
- God sagsbehandling og arbejdsprocesser – metoder, planer og dokumentation.

Del 2 løfter medarbejderne yderligere indenfor sagsbehandling, rådgivning og service overfor borgerne og virksomhederne indenfor centrale temaer såsom:

- Borgere og virksomheder før systemet – god service og rådgivning, vi ved, der virker.
- Klar og anerkendende mundtlig og skriftlig kommunikation – tydelig retning og progression i sagsbehandlingen.
- God service til virksomheder – det gode match og det resultatskabende samarbejde.
- Den korteste vej til uddannelse og beskæftigelse – tilføre viden, skabe ejerskab/vision, handlekraft og motivation til at udvikle borgerens kontakt til arbejdsmarkedet.
- Sikre fremdrift og retning ved at anvende og udvikle Min Plan.

Årsager til valg af professionshøjskole

Kommunen gjorde sig en række overvejelser om, hvilken uddannelsesudbyder BIF-uddannelsen skulle gennemføres sammen med. Tidligt i processen rakte de ud til de professionshøjskoler, der arbejder med videreuddannelse på beskæftigelsesområdet, hvor de holdt møder og lod alle skolerne få mulighed for at byde ind på forløbet. Det var dog kun Metropol, der meldte sig på banen. De havde også en fordel på grund af deres størrelse, kapacitet og netværk i København og deres kendskab til forvaltningen.

Uddannelsen skulle dog ligge i det ordinære uddannelsessystem, fordi de ønskede, at forløbet skulle være kompetencegivende. Ifølge kommunen er kompetencegivende kurser en anden måde at arbejde med uddannelse på. Der er fordele for både medarbejderne og forvaltningen, da der med en eksamen etableres en bekræftelse på, hvad der er lært. Det vigtige for kommunen er, at medarbejderne – der har en meget forskelligartet uddannelsesmæssig baggrund – har et fælles fagligt fundament at stå på.

---

2 *Randers Kommune og VIA: Den koordinerende sagsbehandler*

Behovet

Sammen med Skive Kommune søgte Randers Kommune i 2015 en STAR-pulje til opkvalificering af den koordinerende sagsbehandler. Ønsket om kompetenceudvikling var et resultat af øgede krav til tværorganisatorisk og tværfaglig samarbejde og et stort pres på sagsbehandlernes evne til at skabe relation og dialog med borgerne (afledt af de nye reformer). Opkvalificeringen var et samarbejde med University College VIA om et kompetenceudviklingsforløb for alle koordinerende sagsbehandlere.

Samarbejdsrelationen

På vegne af Randers og Skive kommuner kontaktede tovholderen i Randers Kommune VIA, og sammen udarbejdede de et forløb, som kommunerne kunne søge midler til i STAR. Randers og Skive søgte puljen sammen, da de to kommuner kender hinanden fra tidligere projekter (Projekt Helhedsind-

sats og Empowerment projektet i samarbejde med STAR) og har samme tilgang til beskæftigelsesindsatsen. Den daværende projektleder er ikke længere ansat i Randers Kommune, og derfor foreligger der ikke viden om, hvordan samarbejdet med VIA konkret forløb.

Uddannelsens indhold og opbygning

Projektet var for alle sagsbehandlere i jobcentret og på tværs af Social- og Familieafdelingen.

Ifølge Randers Kommune havde opkvalificeringen to centrale temaer:

- Koordinering på tværs af afdelinger, herunder relationel koordinering og balancen mellem at koordinere og være udfører og herunder at få etableret generelle systematikker for det koordinerende arbejde.
- Medarbejderne er også et redskab i beskæftigelsesindsatsen (hvilket måske overses i indsatsen i dag, da der er stort fokus på myndighedsudøvelsen), herunder var især kommunikationsstrategier i fokus.

Forløbet var delt i tre og bestod af:

- Tre plenumforedrag med henblik på at etablere en fælles forståelses- og referenceramme, herunder intro til multiteoretisk praksis. De tre arrangementer havde karakter af et kick-off arrangement (ved Leif Kongsgaard), et midtvejsarrangement med en forsker og et afsluttende (mere underholdende) arrangement.
- Seks dagsseminarer (heldagsarrangementer), hvor alle sagsbehandlerne var afsted på små gennemgående hold af otte deltagere fra samme afdeling.
- Praksisdage, der var tværfaglige casebaserede øve- og legedage med fokus på fastholdelse af metoder og sparring i teamet. Her havde medarbejderne selv indflydelse på, hvad der skulle foregå, og havde som omdrejningspunkt, at medarbejderne skulle tage den nye læring med tilbage til afdelingerne for at arbejde med den.

Aktiviteterne under kursusforløbet var centreret om opkvalificeringsønsker indenfor:

- Organisation og koordination
- Dobbeltrollen: den bemyndigende rolle versus den tillidsskabende relation/mentorrolle
- Arbejde med fastholdelse af delmål og progressionsmåling
- Multiteoretisk praksis – evnen til at skifte metodik
- Intern dialog og kommunikation
- Ekstern dialog og relationsarbejde.

Opkvalificeringsforløbet strakte sig over et halvt år, og medarbejderne fik papir på, at de havde deltaget, men forløbet var ikke kompetencegivende (ECTS).

Årsager til valg af professionshøjskole

Grunden til, at Randers Kommune valgte at indgå et samarbejde med VIA og ikke en privat udbyder, var, at det gav mulighed for et mere skræddersyet forløb. Erfaringen med private udbydere er, at de præsenterer en færdig pakkeløsning, der ikke tager udgangspunkt i kommunens behov, ønsker og eksisterende rammer som organisering og medarbejdersammensætning.

3 *De fynske kommuner og a-kasser og UC Lillebælt: Den virksomhedsrettede indsats*

Behovet

Kompetenceudviklingsforløbet er et forløb med fokus på den virksomhedsrettede indsats. Forløbet bygger ovenpå et andet efteruddannelsesforløb gennemført af en privat aktør, hvor det oprindelige forløb var for alle medarbejdere med virksomhedskontakt og med det formål at løfte niveauet for mersalg til virksomhederne – det vil sige medarbejdernes evne til at tænke alle kommunens målgrupper og tilbud ind i dialogen med virksomhederne – og give dem den nødvendige viden til at kunne svare på virksomhedernes spørgsmål eller viden om, hvor i kommunen denne viden kunne indhentes. De fynske kommuner oplevede et reelt løft efter uddannelsesforløbet, som de ønskede at bygge ovenpå med et kompetencegivende forløb målrettet udvalgte medarbejdere med ledelsesansvar.

Samarbejdsrelationen

Kompetenceudviklingsforløbet er kommet til i et tæt samarbejde mellem Fællesudvalget Fyn og UC Lillebælt. Fællesudvalget Fyn er et samarbejde mellem ni fynske kommuner og de fynske a-kasser. Udvalget blev nedsat i 2014 i forbindelse med beskæftigelsesreformen og udspringer af et etableret samarbejde, hvor jobcheferne på Fyn mødes én gang i kvartalet for at erfaringsudveksle og afsøge samarbejdsmuligheder. Bevæggrundene for at nedsætte det faste udvalg med a-kasserne var beskæftigelsesreformens krav om fællessamtaler med a-kasserne. Parterne havde et ønske om at koordinere fællessamtalerne og et ønske om fælles kompetenceudvikling for at sikre de nye tiltag under reformen. I forbindelse med beskæftigelsesreformen blev der meldt en pulje ud fra STAR til kompetenceudvikling, hvor det gav mening for kommunerne at søge sammen. Forløbet beskrevet her er et tredje og udvidet kompetenceudviklingsforløb i den række af fælles forløb, som Fællesudvalget Fyn har været styregruppe for. Udvalget er i øjeblikket parkeret, men kan aktiveres. Med Faaborg-Midtfyn og Kerteminde kommuner som tovholdere blev uddannelsens indhold og form udarbejdet i samarbejde med UC Lillebælt.

Uddannelsens indhold og opbygning

Forløbet bestod af otte undervisningsgange fordelt over tidsperioden august-november 2016. Det primære fokus er en styrket viden om arbejdsmarkedet og dets mekanismer, samtidig med at kompetenceudviklingsforløbet tager udgangspunkt i det fynske arbejdsmarked og de problemer og udfordringer, virksomhedskonsulenterne på Fyn sidder med.

De otte undervisningsgange handler om temaerne:

- Beskæftigelsespolitikken, det juridiske grundlag og it-understøttelse af indsatsen
- Virksomhedskonsulentens tværgående rolle og arbejdsopgaver i beskæftigelsesindsatsen
- Virksomheders grundvilkår, rekrutteringsbehov og typiske rekrutteringsmetoder
- Den proaktive virksomhedsindsats og opsøgende virksomhedskontakt
- Salgsværktøjer, kontaktstrategier og kommunikation
- Strategisk reflekterende kompetenceudvikling (kunne planlægge egen og kollegers kompetenceudvikling).

Herudover indgår to studiedage med vejledning. Forløbet afsluttes med en eksamen bestående af en caseopgave fra egen praksis og en mundtlig eksamen. Kursusforløbet svarer til et modul af 10 ECTS (en sjettedel af en hel akademi- eller diplomuddannelse).

Årsager til valg af professionshøjskole

Kommunernes overvejelser om anvendelse af det ordinære uddannelsessystem beskrives som "det er der, hvor vi går på uddannelse". UC Lillebælt har solgt forløbet godt og til en rigtig god pris. I den sammenhæng fremhæves også den gode relation og det gode samarbejde, der er mellem særligt Faaborg-Midtfyn Kommune og professionshøjskolen. Samtidig, men for afdelingslederen i Faaborg-Midtfyn Kommunes egen regning, påpeges det, at det traditionelle uddannelsessystem er bedre gearet mod offentlige organisationer, da der er høj fleksibilitet i forhold til afholdelse og indhold.

---

4 *Esbjerg Kommune og UC Syd: En strategisk dialog om efteruddannelse*

Behovet

Esbjerg Kommune og UC Syd har etableret en strategisk dialog om en fælles og koordineret indsats i forhold til jobcentrets anvendelse af uddannelsesinstitutionens efter- og videreuddannelsestilbud.

Dialogen har været i gang i en længere periode, men blev intensiveret, da kommunens behov blev styrket af frustrationer over gentagne gange og igennem en årrække at opleve, at moduler på diplomuddannelsen i beskæftigelse på UC Syd, som medarbejdere var tilmeldt, blev aflyst. Det var derfor nødvendigt for medarbejderne at tage dele af deres uddannelse i andre landsdele, eller medarbejderne blev så forsinkede, at de risikerede, at deres læringsplaner blev forældede (en diplomuddannelse skal gennemføres indenfor seks år). Samtidig ønsker Esbjerg Jobcenter, at efter- og videreuddannelse bliver en mere integreret del af den daglige indsats, at uddannelsessystemet trækkes tættere ind i jobcentret, og at der skabes systematik i anvendelse af efter- og videreuddannelse.

Samarbejdsrelationen

På nuværende tidspunkt foregår dialogen mellem en uddannelseskonsulent i kommunen og en konsulent i beskæftigelse på UC Syd. Uddannelseskonsulenten er ansat i Esbjerg Kommune til blandt andet at kvalitetssikre efteruddannelsen af jobcentermedarbejderne og understøtte jobcenterledelsen i at arbejde strategisk hermed. For kommunen er der et behov for at få uddannelsessektoren tættere ind på jobcentret og få UC Syds tilbud tilpasset kommunens behov. En udmøntning af samarbejdet ses for eksempel i forlængelse af et forløb, hvor UC Syd flyttede et diplomforløb fra Kolding tilbage Esbjerg.

Uddannelsens indhold og opbygning

Diplommodulet i *Beskæftigelse og organisation* kører derfor nu i Esbjerg med ti deltagere udelukkende fra Esbjerg Kommune. Formålet med modulet er, at den studerende erhverver sig indsigt i organiseringen af arbejdsmarkedet og beskæftigelsessystemet. At kurset afholdes i Esbjerg og kun med deltagere fra Esbjerg bevirker, at modulet bliver naturligt tilpasset deres organisation, hvilket opleves som en klar styrke, der skaber et fælles fundament for de medarbejdere, der er afsted sammen. Organisationen oplever også, at læringen i højere grad bliver delt på tværs tilbage i organisationen, da medarbejderne kan bruge hinanden og den nye viden i praksis.

Afholdelsen af modulet har styrket dialogen mellem de to parter, der nu tænker ind i samarbejdet, at Esbjerg Kommune kan få indflydelse på de moduler, der bliver udbudt til efteråret næste år. På den måde søger jobcentret at tage medarbejderne og sektionsledernes ønsker om efteruddannelse med ind i en dialog med uddannelsesinstitutionen. Det giver uddannelsesinstitutionen mulighed for at sammensætte sit program med udgangspunkt i kommunens behov og på den måde i mindre grad opleve at udbyde kurser, der ikke er tilstrækkelig søgning til.

Årsager til valg af professionshøjskole

For Esbjerg Kommune er valget af UC Syd som en professionshøjskole det oplagte valg til opkvalificering, da kommunen her er sikker på kvaliteten af den uddannelse, medarbejderne modtager. Samtidig betyder det meget i Esbjerg, at medarbejderne får papir på deres kvalifikationer. Omend det er en balancegang mellem det, den enkelte medarbejder efterspørger af efteruddannelse, og det, organisationen har brug for, at medarbejderne skal kunne, er der sjældent konflikt eller diskrepans mellem de to perspektiver. Det er ligeledes primært, når den enkelte medarbejder har fundet et efteruddannelsestilbud i den private sektor, at der på baggrund af uddannelseskonsulentens kvalitetskontrol af udbuddet må siges nej til den pågældende medarbejders opkvalificeringsønske.

Del 3

Faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats

10. Om de faglige profiler

I denne sidste del af rapporten præsenteres faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats. Profilerne er udviklet i perioden september 2016 til marts 2017 sammen med repræsentanter for jobcentre, uddannelsesinstitutioner, forskningsverdenen, virksomheder, faglige organisationer og andre aktører på beskæftigelsesområdet. Det er sket med afsæt i, hvilke fagligheder og kompetencebehov der er brug for på beskæftigelsesområdet nu og i et femårigt perspektiv.

Dertil indeholder denne del af rapporten en kort gennemgang af en spørgeskemaundersøgelse gennemført i foråret 2017. Undersøgelsen er gennemført blandt kommunale arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer om deres syn på profilernes relevans og på egne kompetencebehov samt vilkårene for, at medarbejderne indgår i kompetenceudvikling.

Baggrund og fremgangsmåde

Beskæftigelsesområdet har som tidligere beskrevet i de senere år befundet sig i en omstillingsfase. Et større fokus på individuel sagsbehandling, på udvikling af borgernes egne evner samt styrket kontakt til og samarbejde med virksomheder stiller nye krav til medarbejderne. Det stiller spørgsmål til fremtidens kompetencebehov: Hvad er det for en situation, medarbejderne står i over de kommende år? Hvilke opgaver skal de løse, og hvad skal de i så fald kunne?

Disse spørgsmål samt projektets indledende faser er baggrund for en kortlægning af faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats, som præsenteres i det følgende. De samler i kort form op på den viden om behov for fagligheder og kompetencer på beskæftigelsesområdet, der er indsamlet i projektforløbet.

Afklaring af de fagligheder og kompetencebehov, der er brug for og efterspørges på beskæftigelsesområdet nu og i et femårigt perspektiv, er sket i det samlede projektforløb fra september 2016 til maj 2017. Heri indgik følgende aktiviteter udover dem, som tidligere er beskrevet i forbindelse med de tidligere faser:

- Fremtidsworkshop med interessenter på tværs af området om fremtidens behov for fagligheder og kompetencer på området
- Kvalificeringsworkshops med ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra kommunale jobcentre om de faglige profiler
- Spørgeskemaundersøgelse blandt et bredt udsnit af kommunale arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer om de faglige profiler.

Workshops

Hypoteserne fra den første fase af projektet er samlet i fremtidsscenarier for beskæftigelses- og integrationsområdet samt krav til fagligheder og kompetencer.

Scenarierne er anvendt i en række workshops. Først er der afholdt en fremtidsworkshop. Her deltog et bredt udsnit af repræsentanter fra jobcentre, uddannelsesinstitutioner, arbejdsgiver- og medarbejderorganisationerne, a-kasser, interesseorganisationer og statslige institutioner. Sammen arbejdede de med scenarier for fremtidens beskæftigelses- og integrationsområde

samt krav til fagligheder og kompetencer. Disse blev sat i spil overfor faglige standarder, udviklingstendenser og forventninger til fremtiden. I den forbindelse identificerede deltagerne, at fremtidens medarbejdere særligt skal kunne:

- Inddrage og udvikle borgernes ejerskab over egen situation, forbedre deres evne til at forfølge egne mål og med samtaleteknik skabe forandring for dem
- Formidle indsigt i arbejdsmarkedet og i uddannelsesmuligheder, servicere virksomheder og skabe rammer for værdiskabende virksomhedsrettede forløb for borgere med andre problemer end ledighed
- Iværksætte og styre tværfaglige indsatser, være faglig tovholder og navigere gennem komplekse interne organiseringer og samarbejdsrelationer samt kunne samle fagpersoner på tværs af fagområder for at skabe virkningsfulde indsatser med et helhedsorienteret og rehabiliterende sigte
- Mestre relevant lovgivning og evne at forvalte den i dens ånd, herunder foretage fagligt solide skøn og kunne arbejde med evidens og dokumentation.

Dertil er der ultimo 2016 afholdt to kvalificeringsworkshops. Her deltog ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra kommunale jobcentre. De arbejdede med en række foreløbige beskrivelser af faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats, som var udviklet på baggrund af input fra det forudgående projektforløb. Deltagerne udviklede og kvalificerede disse profiler med afsæt i deres erfaring, viden og ekspertise.

Udvikling af faglige profiler
Input fra workshops og fra de forudgående aktiviteter om fagligheder og kompetencebehov, der er brug for og efterspørges på beskæftigelsesområdet nu og i et femårigt perspektiv, er i foråret 2017 samlet i seks faglige profiler. Profilerne rummer selvsagt ikke al information fra det gennemførte projektforløb; de er reduktioner af alle de gennemførte aktiviteter, og betoner centrale input fra projektforløbet. Derfor vil man ikke finde medarbejdere, der matcher de faglige profiler fuldstændigt. Profilerne fremhæver i stedet de vigtigste træk ved beskæftigelsesområdets behov for kompetencer og fagligheder i dag og over de kommende år. Profilerne er således ikke billeder på konkrete medarbejdere – de er illustrationer af de kompetencer og fagområder, som medarbejdere kan dygtiggøre sig indenfor, hvis deres evner skal matche de opgaver, som forventes at være afgørende på beskæftigelsesområdet fremover.

Spørgeskemaundersøgelse
For at kvalificere de seks faglige profiler er der i foråret 2017 gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 52 kommunale arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer. I undersøgelsen har de forholdt sig til profilernes relevans for de enkelte kommuners jobcentre og til, hvordan de ser på behovet for profilerne. Resultater herfra gennemgås i denne rapport, som afslutter fase 2 af *Fagligheder på beskæftigelsesområdet.*

11. Faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats

I projektforløbet er der udviklet seks faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats. Profilerne betoner de mest centrale input fra projektforløbet om beskæftigelsesområdets behov for kompetencer og fagligheder i dag og i de kommende fem år.

De seks faglige profiler skal betragtes som specialiserede faglige roller i beskæftigelsesindsatsen. De indeholder derfor ikke mere generelle basiskompetencer, som alle medarbejdere i et jobcenter i forskellig grad skal have afhængig af roller og opgaver.

Basiskompetencer

Sådanne basiskompetencer er for eksempel at kunne:

- Anvende fagsystemer og andre relevante teknologier.
- Arbejde indenfor lovens rammer og forvalte myndighedsrollen kompetent og hensigtsmæssigt ved brug af gældende ret samt udøvelse af fagligt skøn.
- Arbejde med afsæt i gældende politiske prioriteringer.
- Arbejde systematisk og metodebevidst.
- Beherske dansk både mundtligt og skriftligt.
- Beherske relevant lovgivning.
- Forstå, hvad adfærd og forskelle i blandt andet evner, personlighed og motivation samt psykiske udfordringer og lidelser betyder for beskæftigelsesindsatsen.
- Gennemføre professionelle jobrettede samtaler.
- Kende til og indgå i dialog med de specialekompetencer og -opgaver, der er adgang til i jobcentret og tilknyttede institutioner.
- Skabe løsninger sammen med borgerne, der tager hensyn til samfundets krav, muligheder på arbejdsmarkedet samt borgerens muligheder og ønsker.
- Tilrettelægge forløb med ledige borgere, hvor behovet er styrket fokus på job og jobrettet opkvalificering under hensyn til det lokale arbejdsmarked.
- Tilrettelægge indsatser, som hurtigst muligt får den ledige tilbage i job.
- Tilrettelægge sammenhængende forløb med de ledige ud fra den enkeltes behov for rådgivning og indsats.
- Udrede ledige borgeres beskæftigelsesmæssige problemstillinger.
- Udvælge indsatser med dokumenteret virkning på et generelt eller specialiseret niveau.
- Varetage et praktisk koordinerende ansvar og bestyre den enkelte borgers sag fra et myndighedssynspunkt.

Listen af basiskompetencer er ikke udtømmende, men er eksempler på kompetencer afspejlet i de forventninger, der generelt stilles til medarbejdere på området. Ovenpå disse basiskompetencer kan medarbejdere efter behov udvikle evner indenfor seks faglige profiler, der er redegjort for i det følgende.

Faglige profiler

De seks faglige profiler, der er identificeret i projektforløbet som relevante for beskæftigelsesområdets behov for kompetencer og fagligheder i dag og i de kommende fem år, er:

1. Virksomhedsprofil

I projektforløbet er identificeret et tiltagende politisk og beskæftigelsesfagligt fokus på virksomhedsrettede indsatser og på samarbejdet mellem beskæftigelsesområdet og virksomheder. De seneste reformer på området peger i denne retning, og nyere forskning viser, at beskæftigelsesrettede indsatser kan bidrage positivt i arbejdet med flere af de udfordringer, som særligt borgere længere væk fra arbejdsmarkedet oplever. Endelig tilkendegiver aktører på tværs af feltet, at samarbejdet med virksomheder bliver stadig mere afgørende for en vellykket beskæftigelsesindsats.

Der efterspørges således en faglig profil, der er kompetencemæssig rustet til at drive et godt samarbejde med virksomhederne. Medarbejdere med denne profil er særligt stærke til at servicere virksomheder og matche deres behov for medarbejdere. Dertil kan de skabe jobåbninger, sikre det rette match mellem borgerne og virksomhed samt indgå gode partnerskabsaftaler. Endelig kan de gøre jobcentret til en endnu mere relevant samarbejdspartner for virksomhederne med afsæt i indsigt i jobmarkedet og i de lokale virksomheder.

2. Kompetenceprofil

Beskæftigelsesområdets parter ser et voksende behov for medarbejdere, der kan sikre målrettet og effektiv udvikling af borgernes kompetencer. Skal de ledige borgere tættere på beskæftigelse, skal indsatsen for dette ske ud fra viden om arbejdsmarkedets krav og behov samt om de muligheder, der kan udvikle borgernes kompetencer. Derfor efterspørges medarbejdere, der har viden om at udvikle ledige borgeres kompetencer og kan omsætte den til effektfulde indsatser.

Det kræver en faglig profil med relevante faglige og kompetencemæssige forudsætninger til at sikre kompetenceudvikling af ledige, der matcher både virksomhedernes efterspørgsel på arbejdskraft og den lediges interesser og styrker. Det kan eksempelvis være ved at kunne identificere relevante kompetenceløft for borgerne med afsæt i dialog med virksomheder, så indsatsen målrettes borgeren eller ved at kunne drive brobygningsaktiviteter til uddannelsesområdet med afsæt i viden om uddannelsesmuligheder og arbejdsmarked.

3. Koordinationsprofil

Der er politisk og faglig fokus på at udvikle den tværgående koordinering og sikre sammenhængende indsatser for borgerne. Visse borgere modtager eksempelvis indsatser og ydelser dels fra forskellige forvaltninger, dels fra forskellige organisatoriske enheder indenfor den samme forvaltning. Nogle borgere oplever dermed ikke alene at stå overfor forskellige medarbejdere, men også ofte forskellig lovgivning og forskelle i serviceniveau. Det kan give anledning til forvirring og i nogle tilfælde en oplevelse af manglende sammenhæng.

Derfor efterspørges en faglig profil, der er særlig egnet til at koordinere indsatserne. Medarbejdere med disse kompetencer evner at sikre den faglige koordination af borgernes sager således, at der er konsistens i indsatsernes indhold, i de her anvendte faglige principper og i tilgangen til borgerne. Det gælder ikke blot indenfor den enkelte faglige enhed, men på

tværs af områder, forvaltninger, sektorer og organisatoriske skel. Dertil kan de sørge for faglig afdækning af borgerens situation og sikre sammenhængende helhedsorienterede indsatser ved at sætte retning for det tværprofessionelle samarbejde om borgeren.

4. Borgerinddragelsesprofil

Beskæftigelsesområdet inddrager i stigende grad borgerne i de forandringer, de skal foretage. Borgerne bliver forstået som kompetente og som en ressource, der skal høres og inddrages i de beslutninger, der berører deres liv. Flere medarbejdere skal derfor fremover kunne løfte den borgercentrerede tilgang, så borgerne i højere grad tager ansvar for beslutninger og handlinger i deres eget liv.

Det indebærer en faglig profil i beskæftigelsesindsatsen, der netop kan udvikle borgernes ejerskab for beskæftigelsesindsatsen og løfte deres evne til at forfølge egne mål. Medarbejdere med denne profil mestrer blandt andet at understøtte og udvikle borgernes ejerskab for egen situation, og de inddrager borgerne i indsatsen med afsæt i stærke samtaletekniske og relationelle kompetencer, som de anvender til at sætte retning og progression i borgernes liv og skridt mod arbejdsmarkedet.

5. Integrationsprofil

I de senere år har der været perioder med tiltagende flygtningetilstrømning, hvilket har skærpet opmærksomheden på beskæftigelsesindsatsens evne til at bistå ledige indvandrere og flygtninge med at komme ud på det danske arbejdsmarked. Dertil har Danmark i samme periode oplevet generelt faldende ledighed, hvorfor beskæftigelsesindsatsen særligt er fokuseret på mere marginaliserede borgere, som eksempelvis har været udenfor beskæftigelse i flere år og ikke har dyb indsigt i det danske arbejdsmarked.

Derfor efterspørges en faglig profil, der kan løfte integrations- og beskæftigelsesopgaver, så alle uanset baggrund kan komme tættere på arbejdsmarkedet eller i uddannelse. Medarbejdere med denne profil mestrer de indsatser, der er særligt virksomme for borgere med forskellige kulturelle baggrunde samt færre ressourcer og kompetencer. De kan desuden skabe kontakt mellem virksomheder og borgere samt bistå med at integrere borgerne på arbejdsmarkedet med afsæt i indsigt i forskellige kulturer.

6. Udviklingsprofil

Endelig er der et voksende behov for at tilrettelægge og udvikle beskæftigelsesindsatsen ud fra evidens og dokumentation om indsatsen samt for at følge op på den og dens effekter; det er betonet i nyere reformer på området. Dertil kan man med stadig bedre adgang til viden om de aktiviteter, der iværksættes, identificere muligheder og tiltag i forhold til blandt andet processer, arbejdsgange, aktiviteter og systemer, der kan styrke beskæftigelsesindsatsen.

Det forudsætter en faglig profil, der kan udvikle en mere effektiv, evidensbaseret og innovativ beskæftigelsesindsats ved at opsamle ny og bruge eksisterende viden. Dertil kan medarbejdere med denne profil indgå i dialog med relevante interne og eksterne videnpersoner, herunder borgere og virksomheder, med henblik på at udvikle og implementere virksomme indsatser og løfte praksis. De kan desuden bidrage til at sikre klare mål for de enkelte indsatser og evaluere effekten af dem, ligesom de kan indsamle og oversætte bedste praksis til lokale aktiviteter med afsæt i viden om metoder, systemer, organisation og udvikling. Trods vigtigheden af disse kompe-

tencer vil et jobcenter grundet profilens fokus mv. have behov for færre personer med denne profil.

Oversigt

Fokus for de seks faglige profiler for medarbejdere i fremtidens beskæftigelsesindsats og deres rolle er:

Figur 1. Oversigt over de seks faglige profilers fokus og rolle

Fokus	Rolle
1. Virksomheder	• Servicere virksomheder og matche deres behov i forbindelse med rekruttering af medarbejdere samt kunne *oversætte* lovgivning for virksomheder. • Skabe jobåbninger, sikre rette match mellem borgerne og virksomhed samt udarbejde partnerskabsaftaler. • Synliggøre jobcentret og dets rolle overfor virksomheder med afsæt i indsigt i jobmarkedet, virksomheder og forretningsforståelse samt mestre kontakt til alle arbejdsmarkedets parter såsom fagforeninger, a-kasser og virksomhedsorganisationer.
2. Borgernes kompetencer	• Hjælpe borgere med at udvikle deres kompetencer i forhold til virksomhedernes behov og sikre kompetenceudvikling af ledige. • Identificere behov for uddannelsesløft med afsæt i dialog med virksomheder om behov. • Drive brobygningsaktiviteter til uddannelsesområdet med afsæt i viden om uddannelsesmuligheder og arbejdsmarked.
3. Koordination	• Sikre den faglige koordination af borgernes sager således, at der er konsistens i indsatsernes indhold, i de her anvendte faglige principper og i tilgangen til borgerne på tværs af områder, forvaltninger, sektorer og organisatoriske skel. • Sørge for faglig afdækning af borgernes situation og på den baggrund sikre sammenhængende helhedsorienterede indsatser ved at sætte retning for det tværprofessionelle samarbejde om borgerne.
4. Borgerinddragelse	• Udvikle borgernes ejerskab for beskæftigelsesindsatsen og løfte deres evne til at forfølge egne mål. • Understøtte og udvikle borgernes ejerskab for egen situation, understøtte forandring samt evne at oversætte og drive processen sammen med borgerne. • Inddrage borgerne i indsatsen med afsæt i samtaletekniske og relationelle kompetencer til at skabe retning, progression og effekt.
5. Integration	• Løfte integrations- og beskæftigelsesopgaver, så alle uanset baggrund kan komme tættere på arbejdsmarkedet eller i uddannelse. • Skabe kontakt mellem virksomheder og borgere og bistå med at integrere borgerne på arbejdsmarkedet med afsæt i indsigt i forskellige kulturer samt viden om indsatser, der er særlig virksomme for borgerne.
6. Udvikling	• Udvikle en mere effektiv, evidensbaseret og innovativ beskæftigelsesindsats ved at opsamle ny og bruge eksisterende viden samt indgå i dialog med relevante interne og eksterne videnpersoner, herunder borgere og virksomheder, med henblik på at udvikle og implementere virksomme indsatser og løfte praksis. • Sikre klare mål for og evaluere effekten af indsatser for blandt andet at drive innovation. • Indsamle og oversætte bedste praksis til lokale aktiviteter med afsæt i viden om metoder, systemer, organisation og udvikling.

De faglige profiler skal betragtes som specialiserede faglige roller i beskæftigelsesindsatsen, der fremhæver de vigtigste træk ved beskæftigelsesområdets behov for kompetencer og fagligheder i dag og over de kommende år.

Det er derfor ikke hensigten, at den enkelte medarbejder skal besidde alle de kompetencer, der knytter sig til hver enkelt profil. Det er hensigten at tydeliggøre de behov for kompetencer og fagligheder, som beskæftigelsesområdets aktører forventer vil være markante i årene frem.

12. Jobcentrenes syn på de faglige profiler

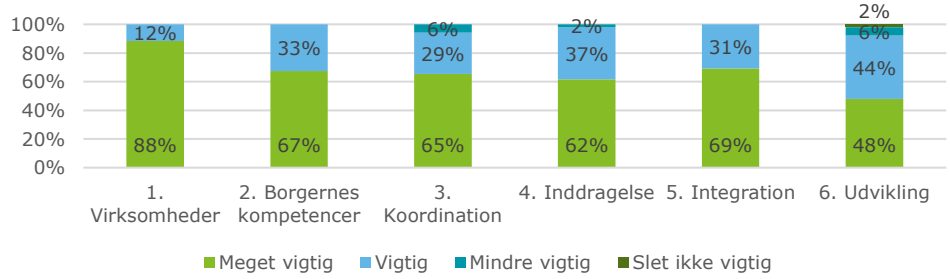
For at afklare de seks faglige profilers relevans og validitet er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 52 kommunale arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer fra i alt 49 kommuner[1].

I undersøgelsen blev de introduceret til de seks faglige profiler og blev bedt om at svare på spørgsmål om deres vigtighed og om behovet for dem i den konkrete beskæftigelsesindsats i det enkelte jobcenter nu og fremover. Endelig har de forholdt sig til deres rammer og vilkår for at understøtte kompetenceudvikling blandt deres medarbejdere.

Profilernes vigtighed

For at afklare de seks faglige profilers relevans for den aktuelle beskæftigelsesindsats er arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer blevet spurgt om deres syn på, hvor vigtige profilerne er for de enkelte jobcentre i dag. Resultatet herfra følger af nedenstående figur 2.

Figur 2. Hvor vigtig er hver af de seks profiler for dit jobcenter i dag?



Det generelle billede er, at arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne opfatter alle seks profiler som væsentlige for jobcentrene i dag. Det gælder særligt profilerne *virksomheder*, *borgernes kompetencer* og *integration*, som alle respondenter ser som vigtige eller meget vigtige for deres eget jobcenter. Jobcentrenes ledere vurderer således, at de faglige profiler er relevante i forhold til deres nuværende behov for kompetencer og fagligheder.

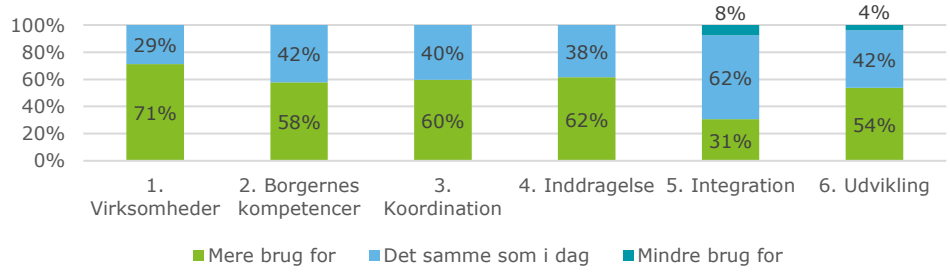
Arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne er dertil spurgt, om der i projektet mangler andre faglige profiler, som er vigtige for at dække jobcentrenes faglige og kompetencemæssige behov. I den forbindelse er der ikke efterspurgt andre faglige profiler end dem, der her er præsenteret.

Fremtidens behov for de seks profiler

I spørgeskemaundersøgelsen er arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne endvidere blevet bedt om at forholde sig til, om de forventer at få mere eller mindre brug for de seks faglige profiler i de kommende år. Spørgsmålet er en indikation på deres forventninger til det fremtidige behov for kompetencer og fagligheder, og resultatet er følgende:

[1] Københavns Kommune har deltaget i undersøgelsen med fire ledere.

Figur 3. Hvilke profiler forventer du, at dit jobcenter får mere eller mindre brug for i de kommende år?



Over halvdelen af respondenterne forventer at få markant mere brug for fem af de seks faglige profiler. I særlig grad forventer arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer, at deres jobcenter får mere brug for profilen *virksomheder*. Det kan skyldes, at det beskæftigelsesrettede fokus og samarbejdet med virksomheder står centralt i dialogen om beskæftigelsesområdets udviklingsmuligheder og i jobcentrenes indsats, hvilket øger efterspørgslen på medarbejdere med relevant viden og erfaringer.

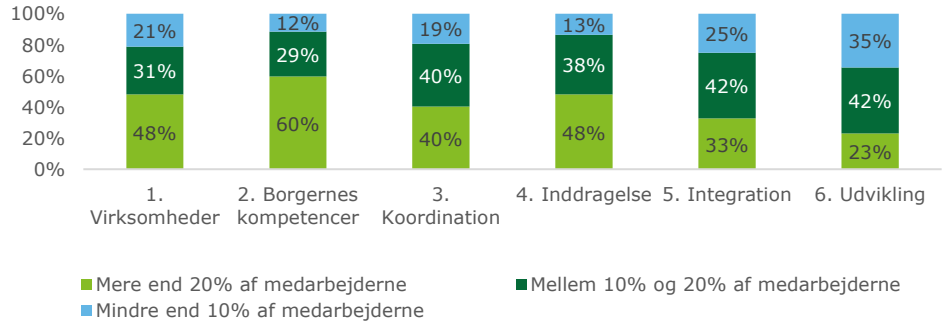
Dertil forventer arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer at få mere brug for profilerne *inddragelse* og *borgernes kompetencer* i de kommende år. Det kan hænge sammen med en aktuel opmærksomhed på beskæftigelsesområdet om forskning i blandt andet sagsbehandleres betydning for ledige borgeres jobchancer[2]. Dertil kommer flere års faglig optagethed af, at medarbejdere i beskæftigelsesindsatsen skal kunne sætte borgerne i centrum, sikre empowerment af dem og holde fokus på deres udvikling, hvorfor arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer ser et voksende behov for medarbejdere med disse profiler.

Mindst forventet behov er der for profilen *integration*. Det kan skyldes, at den nuværende tilstrømning af flygtninge har været lavere end tidligere ventet. Flere jobcentre har derfor allerede de nødvendige medarbejdere på området, hvorfor der ikke forventes et behov fremover.

Aktuelt match mellem profiler og jobcentermedarbejdere

I spørgeskemaet er arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne blevet bedt om at vurdere, hvor mange af deres medarbejdere, der matcher de seks profiler:

Figur 4. Hvor stor en andel af dine nuværende medarbejdere matcher de seks profiler?



[2] Gælder bl.a. Væksthusets Forskningscenters Beskæftigelses Indikator Projektet (BIP), der undersøger sammenhængen mellem udvalgte indikatorer for arbejdsmarkedsparathed og sandsynligheden for, at den udsatte ledige kommer i arbejde.

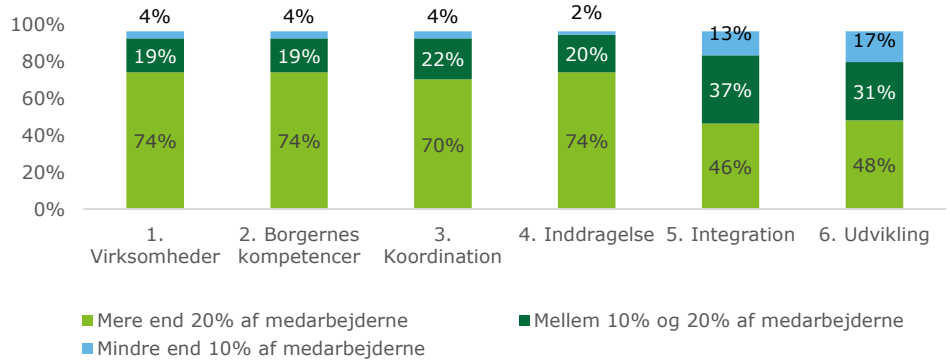
Som det fremgår, råder flere jobcentre ifølge arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne over en større medarbejderandel, der matcher profilerne *borgernes kompetencer* og *inddragelse*. Det kan skyldes det før omtalte langvarige faglige fokus på at sætte borgeren i centrum, på empowerment og samtaleteknik, som er blevet hjørnesten i manges beskæftigelsesfaglighed. En hel del medarbejdere har derfor allerede flere af de kompetencer, som disse profiler rummer.

Færre medarbejdere matcher profilerne *integration* og *udvikling*. Det kan dække over, at der antalsmæssigt ikke er samme behov for medarbejdere med disse kompetencer sammenlignet med de andre profiler, hvorfor der også i den eksisterende beskæftigelsesindsats er færre medarbejdere, der matcher profilerne.

Ideelt match mellem profiler og jobcentermedarbejdere

Arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne er blevet spurgt om, hvor mange medarbejdere i deres jobcenter, der ideelt set matcher de seks profiler. Svarene følger nedenfor af figur 5.

Figur 5. I en ideel situation, hvorledes ville medarbejderne i dit jobcenter matche hver af de seks profiler?



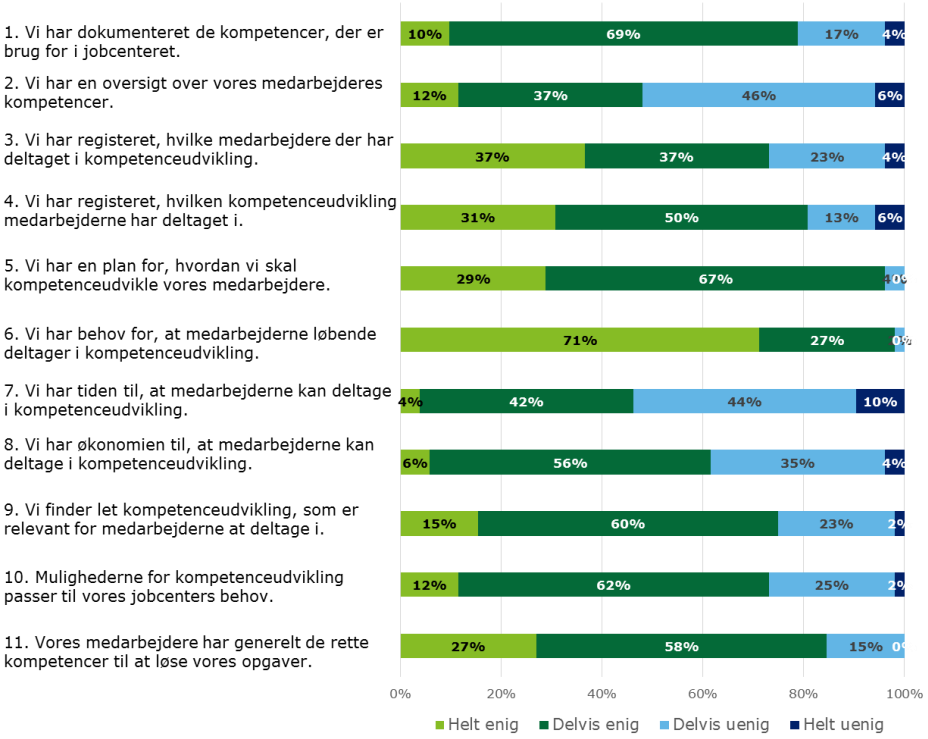
Tre ud af fire arbejdsmarkeds- og jobcenterchefer ønsker i en ideel situation særligt at råde over flere medarbejdere, der matcher profilerne *virksomheder*, *borgernes kompetencer*, *koordination* og *inddragelse*. Det kan hænge sammen med, at de anerkender profilernes relevans for de enkelte kommuners jobcentre og derfor ser et behov for de kompetencer, profilerne afspejler.

Profilerne *integration* og *udvikling* efterspørges til sammenligning i mindre grad. Det kan hænge sammen med det relativt mindre behov for medarbejdere med disse profiler som tidligere beskrevet.

Rammer for arbejdet med kompetenceudvikling

I spørgeskemaet har arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne svaret på en række spørgsmål om rammer og lokal praksis for kompetenceudvikling. Svarene herfra fremgår af figur 6 nedenfor.

Figur 6. Om kompetenceudvikling i de enkelte jobcentre



Som det fremgår, er arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne enige i behovet for, at deres medarbejdere løbende deltager i kompetenceudvikling (6). Der er således en forståelse af vigtigheden i at klæde medarbejderne fagligt på til at løse fremtidens opgaver.

Barrierer for, at medarbejderne deltager i kompetenceudvikling, er særlig tid og økonomi (7 og 8). Dertil kan det være en hindring for hensigtsmæssig og vedkommende kompetenceudvikling, at færre jobcentre har oversigt over medarbejdernes kompetencer (2). Uden dette indblik er det vanskeligt at identificere de kompetencer, som jobcentret mangler. Det forringer desuden værdien af dokumentationen af de kompetencer, jobcentret har brug for, da man dermed ikke har vurderet, hvilken kompetenceudvikling der er relevant for den enkelte medarbejder og for jobcentret (1).

Ellers melder arbejdsmarkeds- og jobcentercheferne tilbage, at der i mange af jobcentrene er hele eller delvise oversigter over, hvem der har deltaget i hvilken kompetenceudvikling, samt mere eller mindre fuldstændige planer for, hvordan dette skal ske (3, 4 og 5). Herudover oplever de, at der er relativ let adgang til relevant kompetenceudvikling (9 og 10) for deres medarbejdere, der i nogen grad har de kompetencer, som jobcentret har behov for (11).

13. Perspektiver for det videre projektforløb

Denne rapport samler således op på fase 1 og 2 af Fagligheder på beskæftigelsesområdet. Herefter udestår fase 3 og 4.

Fase 3 handler om at opsamle og sammenstille erfaringer fra fase 1 og 2 og på den baggrund identificere anbefalinger til forbedringer af de eksisterende kursus- og uddannelsestilbud, herunder forslag til nye kurser og uddannelsesmoduler for området, samt understøtte/medvirke til, at relevante uddannelsesinstitutioner kan udvikle konkrete forslag til nye/reviderede kurser og uddannelsesmoduler.

Fase 4 handler om formidling af projektets resultater til kommunerne og øvrige interessenter til understøttelse af rekrutteringsprocesser, målretning af kompetenceudvikling og fortsatte drøftelser med berørte uddannelsesinstitutioner om (nye) ønsker til uddannelsestilbud for området. Udover en reel afsluttende afrapportering vil projektets resultater og erfaringer løbende blive formidlet til relevante aktører.

Resultaterne fra fase 1 og 2 skal således bæres videre i det resterende projektforløb.

Perspektiver

Baseret på de gennemførte projektaktiviteter, efterspørger beskæftigelsesindsatsens aktører generelt et øget fokus på medarbejdernes kompetencer. Dertil efterspørges større fælleshed i dette fokus på tværs af uddannelsesudbydere. Det kan sikre, at man bedre adresserer fælles kompetencebehov for medarbejdere på tværs af landets jobcentre, hvorved beskæftigelsesindsatsen på nationalt plan løftes.

Det forudsætter koordinering af blandt andet de efter- og videreuddannelsesmuligheder, som udbydes. Det kan eventuelt adresseres indenfor *Fagligheder på Beskæftigelsesområdet* ved at lade fase 3 omhandle udvikling af konkrete forslag til nye/reviderede kurser og uddannelsesmoduler i dialog/samarbejde med aftagere og udbydende uddannelsesinstitutioner samt understøtte samling og fælles retning for efteruddannelsesindsatsen på området med afsæt i de seks faglige profiler.

Herefter kan fase 4 kunne samle og formidle den aktuelt bedste viden om kompetencer, udviklingsinitiativer og efteruddannelsesmuligheder i beskæftigelsesindsatsen. Med inspiration fra Socialstyrelsens Børnekataloget kunne det endelig produkt således være et Beskæftigelseskatalog, udviklet på følgende måde:

Figur 7. Udvikling af et Beskæftigelseskatalog

God udnyttelse af et Beskæftigelseskatalog forudsætter, at aktører i beskæftigelsesindsatsen har overblik over egne behov for kompetencer. Dertil

skal behovene kunne omsættes til handlingsplaner for medarbejderens kompetenceudvikling i lyset af den enkeltes rolle og opgaver.

Det kan understøttes med værktøjer til afklaring til afklaring af det enkelte jobcenters, a-kasse mv. kompetencebehov samt medarbejdernes kompetencer. Dette vil gøre det muligt at klarlægge sammenhænge mellem medarbejdernes kompetencer og de krav, som den enkeltes opgaver stiller for derved at identificere eventuelt relevant kompetenceudvikling.

Sådanne værktøjer kan i eksempelvis et jobcenter udvikles således:

1. Med afsæt i jobcenterets konkrete opgaveløsning og rammer samt i de seks faglige profiler kan behov for kompetencer og fagligheder beskrives
2. Med afsæt i det identificerede kompetencebehov afklares den enkelte medarbejders match med dette behov
3. Medarbejdernes kompetencer sammenstilles med jobcenterets kompetencebehov, hvorved centerets kompetencesituation afklares
4. Med afsæt i et Beskæftigelseskatalog eller tilsvarende afklares det, hvilke initiativer der kan igangsættes for at adressere jobcenterets eventuelle kompetencemæssige mangler

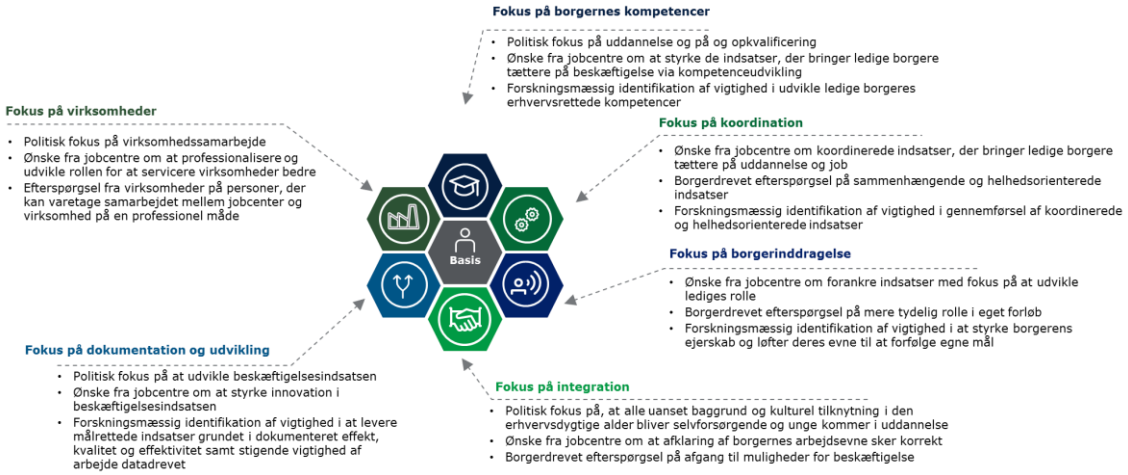
Dette kan foregå således:

Figur 8. Udvikling af kompetenceværktøjer

Resultaterne fra fase 1 og 2 kan således samlet set bæres videre i det resterende projektforløb på forskellgie måder, der adresserer de fagligheder og kompetencer, der efterspørges på beskæftigelsesområdet nu og i et femårigt perspektiv.

14. Bilag

Tendenserne bag profilerne:



Udvalgte rollespecifikke kompetencer og opgaver

Virksomheder	Kompetencer	Koordination	Borgerinddragelse	Integration	Udvikling
Inddrager og samarbejder med virksomheder i beskæftigelsesindsatsen	Sikrer en effektfuld uddannelsesfremmende indsats, der kobler arbejdsmarkedets behov, borgerens ønsker samt evt. krav ift. kompetenceudvikling	Sikrer en tidlig, koordineret, faglige sammenhængende og tværfaglige indsatser ved inddragelse af bl.a. relevante fagpersoner	Inddrager og samskaber med borgerne	Har indsigt i andre kulturer end ens egen	Arbejder data- og evidensorienteret til at opsamle og udnytte læring fra den lokale indsatser
Har tæt kontakt til den enkelte virksomhed og forstår dens behov for medarbejdere med henblik på at identificere job- og praktikmuligheder	Mestrer de indsatser, der styrker borgeres fokus på uddannelse	Koordinerer og samtænker fra et fagligt udgangspunkt parallelle indsatser til de samme borgere på tværs af fag, forvaltninger og sektorer	Motiverer ved at udvise tiltro til, at borgerne kan nå deres mål	Forstår den rolle som uddannelse, arbejde og penge spiller i andre kulturer	Indsamler og oversætter best practice til lokal indsats
Synliggør jobcentrene og deres ydelser/rolle overfor virksomheder	Inddrager uddannelsesinstitutioner i indsatsen	Koordinerer indsatser i samarbejde med borgeren, virksomhederne og øvrige relevante aktører tværs af fagområder og organisatoriske skel	Tydeliggør konkrete beskæftigelsesmål for borgerne	Forstår andre kulturers sprog og sproglige vendinger mhp. at skabe tydelighed og undgå misforståelser	Udvikler indsatser der skaber progression for borgerne samt sætte mål for det enkelte forløb.
Fremskaffer fleksjob til relevante borgere	Sikrer relevant uddannelsesrådgivning overfor de, der har vanskeligt ved at vælge (efter-)uddannelse eller anden kometenceudvikling.	Sikrer tydelig tovholderskab i den enkelte indsats	Understøtter og udvikler borgernes ejerskab for egen indsats	Forstår hvordan kulturelle forskelle påvirker verbal og nonverbal kommunikation	Styrker investeringstankegangen og fokus på resultater i alle indsatser
Rådgiver borgerne og virksomhederne om fx fastholdelse	Driver brobygningsaktiviteter, der kan motivere til at tage en uddannelse.	Forstår processer, så de rigtige interessenter inddrages på det rigtige tidspunkter i indsatserne	Forbedrer borgerens evne til at forfølge egne mål	Forstår hvordan adfærd hos borgere fra andre kulturer forandres	Arbejder systematisk, metodisk og evaluerende med blik for økonomi og videns udvikling og udbreder dette
Forstår jobmarkedet og virksomheder og har forretningsforståelse	Driver tæt dialog med uddannelsesinstitutionerne om frafald og behov for støtte og fastholdelse af borgere i uddannelse	Forstår hvordan en kommune fungerer og har indsigt i kommunale sammenhænge (økonomi, fagområder, styring, snitflader)	Har stærke samtaletekniske og relationelle kompetencer til at skabe progression og effekt	Forstår andre kulturers opfattelser af køn, sprog, nationalitet, alder og handicap	Udvikler innovative og effektfulde indsatser, med borgerens behov i centrum
Servicerer virksomheder (fx med administrative opgaver), er samarbejdsorienteret og kan skabe relationer	Sikrer en beskæftigelsesfaglig tilgang til uddannelse og opkvalificering	Koordinerer indsatser så de afspejler gældende politiske intentioner	Kan sætte mål for indsatserne sammen med borgerne og holde deres udvikling i centrum.	Mestrer de indsatser, der er særligt virksomme for borgere med forskellige kulturelle baggrunde	Udvikler innovative og effektfulde indsatser, der matcher virksomhedernes behov for rekruttering af medarbejdere

Udvalgte basiskompetencer og -opgaver

Udreder ledige borgers beskæftigelsesmæssige problemstillinger	Arbejder med metoder og procedurer for håndtering og rehabilitering af fysiske og mentale dysfunktioner	Tilrettelægger sammenhængende forløb med de ledige, på et generelt niveau eller et specialiseret niveau, hvor indholdet tilrettelægges ud fra den enkelte lediges behov for rådgivning og indsats	Anvender fagsystemer og andre relevante teknologier
Udvælger indsatser på et generelt eller specialiseret niveau, som der er dokumentation for virker	Gennemfører professionelle jobrettede samtaler	Forstår hvad menneskelig adfærd og individuelle forskelle i evner, personlighed og interesser, læring og motivation samt psykiske udfordringer og lidelser betyder for beskæftigelsesindsatsen, på et generelt niveau eller et specialiseret niveau	Tilrettelægger forløb med ledige borgere, hvor behovet er styrket fokus på job og jobrettet opkvalificering under hensyn til det lokale arbejdsmarked
Skaber løsninger sammen med borgerne, der tager hensyn til samfundets krav, muligheder på arbejdsmarkedet samt borgerens muligheder og ønsker	Arbejder indenfor lovens rammer og forvalter myndighedsrollen kompetent og hensigtsmæssigt ved brug af gældende ret samt udøvelse af fagligt skøn	Arbejder systematisk og metodebevidst med det mål at yde god personlig service	Tilrettelægger indsatser, som hurtigst muligt får den ledige tilbage i job, hvorved vedkommende bliver selvforsørgende igen
Arbejder med afsæt i gældende politiske prioriteringer	Har styr på relevant lovgivning	Behersker dansk både mundtligt og skriftligt	Har kendskab til og kan indgå i dialog med de forskellige speciale-kompetencer og -opgaver, der er adgang til i jobcentret og tilknyttede institutioner

Datatabeller fra survey

Hvor vigtige er hver af de seks profiler for dit jobcenter i dag?

Svar	1. Virksomheder	2. Borgernes kompetencer	3. Koordination	4. Inddragelse	5. Integration	6. Udvikling
Meget vigtig	88%	67%	65%	62%	69%	48%
Vigtig	12%	33%	29%	37%	31%	44%
Mindre vigtig	0%	0%	6%	2%	0%	6%
Slet ikke vigtig	0%	0%	0%	0%	0%	2%

Hvilke profiler forventer du, at dit jobcenter får mere eller mindre brug for i de kommende år?

Svar	1. Virksomheder	2. Borgernes kompetencer	3. Koordination	4. Inddragelse	5. Integration	6. Udvikling
Mere brug for	71%	58%	60%	62%	31%	54%
Det samme som i dag	29%	42%	40%	38%	62%	42%
Mindre brug for	0%	0%	0%	0%	8%	4%

Hvor stor en andel af dine nuværende medarbejdere matcher de seks profiler?

Svar	1. Virksomheder	2. Borgernes kompetencer	3. Koordination	4. Inddragelse	5. Integration	6. Udvikling
Mere end 20% af medarbejderne	48%	60%	40%	48%	33%	23%
Mellem 15% og 20% af medarbejderne	19%	13%	21%	29%	25%	25%
Mellem 10% og 15% af medarbejderne	12%	15%	19%	10%	17%	17%
Mellem 5% og 10% af medarbejderne	15%	10%	15%	10%	19%	13%
Mindre end 5% af medarbejderne	6%	2%	4%	4%	6%	21%

I en ideel situation, hvorledes ville medarbejderne i dit jobcenter matche hver af de seks profiler?

	1. Virksomheder	2. Borgernes kompetencer	3. Koordination	4. Inddragelse	5. Integration	6. Udvikling
Mere end 20% af medarbejderne	74%	74%	70%	74%	46%	48%
Mellem 15% og 20%	15%	11%	7%	13%	24%	19%
Mellem 10% og 15%	4%	7%	15%	7%	13%	13%
Mellem 5% og 10%	4%	4%	4%	2%	6%	9%
Mindre end 5% af medarbejderne	0%	0%	0%	0%	7%	7%

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om dit jobcenter?

	Helt enig	**Delvis enig**	**Delvis uenig**	**Helt uenig**
1. Vi har dokumenteret de kompetencer, der er brug for i jobcentret	10%	69%	17%	4%
2. Vi har en oversigt over vores medarbejderes kompetencer	12%	37%	46%	6%
3. Vi har registeret, hvilke medarbejdere der har deltaget i kompetenceudvikling	37%	37%	23%	4%
4. Vi har registeret, hvilken kompetenceudvikling medarbejderne har deltaget i	31%	50%	13%	6%
5. Vi har en plan for, hvordan vi skal kompetenceudvikle vores medarbejdere	29%	67%	4%	0%
6. Vi har behov for, at medarbejderne løbende deltager i kompetenceudvikling	71%	27%	2%	0%
7. Vi har tiden til, at medarbejderne kan deltage i kompetenceudvikling	4%	42%	44%	10%
8. Vi har økonomien til, at medarbejderne kan deltage i kompetenceudvikling	6%	56%	35%	4%
9. Vi finder let kompetenceudvikling, som er relevant for medarbejderne at deltage i	15%	60%	23%	2%
10. Mulighederne for kompetenceudvikling passer til vores jobcenters behov	12%	62%	25%	2%
11. Vores medarbejdere har generelt de rette kompetencer til at løse vores opgaver	27%	58%	15%	0%

Kommuner, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen

Kommune	Antal medarbejdere i jobcenter
Allerød	32
Ballerup	130
Bornholm	260
Brøndby	110
Brønderslev	100
Faxe	100
Fredensborg	88
Fredericia	130
Frederikssund	135
Gladsaxe	200
Glostrup	65
Greve	92
Haderslev	220
Halsnæs	70
Hedensted	80
Helsingør	148
Høje-Taastrup	100
Jammerbugt	120
Kalundborg	182
Kolding	420
København	2345
Køge	150
Lejre	60
Lemvig	40
Lolland	145

Kommune	Antal medarbejdere i jobcenter
Lyngby-Taarbæk	80
Mariagerfjord	120
Middelfart	130
Norddjurs	110
Nordfyn	70
Nyborg	101
Odder	70
Rebild	53
Ringsted	85
Roskilde	100
Rudersdal	60
Rødovre	120
Samsø	6
Silkeborg	170
Skive	150
Stevns	50
Svendborg	114
Tønder	86
Tårnby	76
Vallensbæk	70
Vejen	85
Ærø	17
Aabenraa	130
Aarhus	1100

Deloitte.

Om Deloitte
Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloittes omkring 245.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2017 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited.