

# **Kompetenceprofiler i jobcentrene**

**Endelig rapport**

**19. december 2008**

# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Hovedresultater og anbefalinger.....</b>	<b>4</b>
1.1 Kompetenceprofiler for kerneopgaver .....	4
1.2 Kompetenceudviklingsbehov og rekruttering.....	6
1.3 Anbefalinger.....	8
<b>2. Kompetenceudvikling og rekruttering .....</b>	<b>17</b>
2.1 Kompetenceudviklingsbehov .....	17
2.2 Udfordringer i forhold til kompetenceudvikling i jobcentrene.....	29
2.3 Rammeforholds betydning for kompetenceudviklingsbehov .....	32
2.4 Rekruttering .....	40
2.5 Rammeforholds betydning for rekrutteringssituation .....	45
<b>3. Kerneopgaver og kompetenceprofiler .....</b>	<b>48</b>
3.1 Kerneopgaver i jobcentret.....	48
3.2 Kernekompetencerne knyttet til kerneopgaverne .....	50
3.3 Borger- og virksomhedsrettede opgaver .....	51
3.4 Driften af jobcentret .....	69
3.5 Ledelse i jobcentret .....	77
<b>4. Metode.....</b>	<b>87</b>
4.1 Kerneopgaver.....	87
4.2 Kernekompetencer .....	88
4.3 Kompetenceudviklingsbehov og rekrutteringssituationen.....	89

# Indledning

New Insight har for Arbejdsmarkedsstyrelsen gennemført denne analyse af kompetenceprofiler i jobcentrene. Analysen er finansieret af Beskæftigelsesrådet.

Analysen tilvejebringer et overblik over, hvilke kerneopgaver og tilhørende kompetencer der er nødvendige for at sikre en god og kompetent indsats i jobcentrene. Analysen identificerer endvidere jobcentrenes kompetenceudviklingsbehov og deres rekrutteringsudfordringer.

Med afsæt i dette overblik indeholder analysen en række anbefalinger til fremtidig kompetenceudvikling og rekruttering i jobcentrene.

Analysen er gennemført i dialog med Kommunernes Landsforening. To følgegrupper har ligeledes fulgt analyseprojektet. Dels en følgegruppe bestående af repræsentanter for Beskæftigelsesrådet, dels en følgegruppe bestående af de relevante personaleorganisationer (Akademikernes Centralorganisation, Dansk Socialrådgiverforening, HK-stat, HK-kommunal, Landsforbundet af Voksen- og Ungdomsundervisere samt Foreningen af Tekniske og Administrative Tjenestemænd).

Analysen er gennemført med omfattende inddragelse af chefer og medarbejdere fra jobcentrene, repræsentanter fra drifts- og beskæftigelsesregionerne samt repræsentanter fra personaleorganisationerne. New Insight takker alle for deres bidrag i processen.

# 1. Hovedresultater og anbefalinger

Analysens hovedresultater og anbefalinger er kort beskrevet i dette afsnit.

Afsnittet er struktureret efter de centrale elementer i analysen:

- Kompetenceprofiler for kerneopgaverne
- Kompetenceudviklingsbehovet og rekrutteringssituationen i jobcentrene.

## 1.1 Kompetenceprofiler for kerneopgaver

---

Opgaven med at beskrive jobcentrenes kerneopgaver har taget udgangspunkt i de rammer, der sættes for jobcentrenes indsats og den overordnede målsætning for indsatsen om at øge arbejdskraftudbuddet. Der er således taget udgangspunkt i:

- Sigtet og bagvedliggende intentioner med beskæftigelsespolitikken.
- Lovgivningen, der definerer opgaverne og ansvarsfordelingerne inden for området.
- Ministermålene.
- Jobcentrenes beskæftigelsesplaner.
- AMS' visioner og pejlemærker for indsatsen i jobcentrene.

Samtidig er det ved identifikationen af kerneopgaverne også afdækket, hvordan opgaverne i praksis varetages i jobcentrene. Dette sikrer, at beskrivelsen af jobcentrenes kerneopgaver bliver praksisnær i den forstand, at jobcentrene har fået mulighed for at tilføje elementer, der ikke umiddelbart kan aflæses ud af de ovennævnte fem forhold, men som i praksis har vist sig vigtige for en effektiv og kompetent opgavevaretagelse.

Beskrivelsen af kerneopgaverne er ikke en beskrivelse af samtlige opgaver, der varetages i jobcentrene, men en beskrivelse af de vigtigste opgaver der skal varetages i jobcentrene. Det er også værd at bemærke, at der er stor forskel på, hvor meget de enkelte kerneopgaver fylder i den samlede opgaveportefølje i jobcentrene. Kerneopgaverne er således ikke alle lige omfattende for jobcentrene. Endelig er det en selvstændig pointe, at beskrivelsen af kerneopgaverne er udarbejdet uafhængigt af de stillingskategorier og den organisatoriske struktur, der anvendes i jobcentrene. Dette er gjort for at sikre, at beskrivelsen af kerneopgaverne og kompetenceprofilerne har en så bred gyldighed som muligt.

Kerneopgaverne i jobcentrene er overordnet inddelt i tre hovedgrupper:

1. Kerneopgaver i det borger- og virksomhedsrettede arbejde.
2. Kerneopgaver i forbindelse med driften af jobcentrene.
3. Kerneopgaver i forbindelse med ledelse.

I hver af disse hovedgrupper er der en række kerneopgaver med tilhørende kernekompetencer.

I det **borger- og virksomhedsrettede** arbejde er der identificeret otte kerneopgaver med tilhørende kompetenceprofiler:

1. Hjælp til at finde job
2. Vurdere borgerens beskæftigelsespotentialer og relevant indsatsstype
3. Afgive tilbud og kvalificere borgere til job
4. Integrere borgere med problemer ud over ledighed på arbejdsmarkedet
5. Forebygge tab af tilknytning til arbejdsmarkedet
6. Synliggøre job via jobdatabaser
7. Rådgive virksomhederne om rekruttering af arbejdskraft
8. Bidrage til udvikling af indsats og understøtte læring

I relation til **driftsopgaverne** er der identificeret fire kerneopgaver med tilhørende kompetenceprofiler:

1. Sikre vidensgrundlag og formidle dette
2. Håndtere inddragelse af andre aktører/leverandører
3. Administrative opgaver
4. Forestå udviklingsopgaver af både intern og ekstern karakter

Endelig er der i forbindelse med **ledelse** identificeret fem kerneopgaver med tilhørende kompetenceprofiler:

1. Strategisk ledelse
2. Ledelse af produktion og drift
3. Faglig ledelse
4. Personaleledelse
5. Forandrings- og innovationsledelse

Kompetenceprofilerne for jobcentrene kan samlet set give inspiration til lokalt at få overblik over, hvilke kernekompetencer der er centrale for en effektiv og kompetent opgavevaretagelse i jobcentrene. De kan også anvendes som inspiration til kommende stillingsopslag i jobcentrene. Endelig kan de tjene som grundlag for at etablere lokale dialoger om, hvordan det kan sikres, at jobcentret besidder de relevante kompetencer. Det kan eksempelvis ske via arbejdsdeling, organisering, kompetenceudviklingsaktiviteter samt udvikling af nye rekrutteringsstrategier.

## 1.2 Kompetenceudviklingsbehov og rekruttering

Der er gennemført en analyse af kompetenceudviklingsbehovet og rekrutterings-situationen i jobcentrene. Analysen er baseret på en survey til jobcentrene<sup>1</sup>, workshops med deltagelse af jobcenterchefer og repræsentanter fra personaleorganisationerne samt interview med repræsentanter fra beskæftigelses- og driftsregionerne.

Jobcentercheferne har beskrevet medarbejdernes kompetenceudviklingsbehov i relation til de enkelte kompetencer på en skala fra 0-10, hvor "0" er intet behov og "10" er størst muligt behov. Hovedparten af jobcentercheferne vurderer, at kompetenceudviklingsbehovet for medarbejderne ligger mellem 2 og 4, med et gennemsnit på 3,9 for alle de beskrevne kompetencer.

Analysen viser dog også, at der er tale om et varierende kompetenceudviklingsbehov i de 91 jobcentre. Der er flere aspekter i relation til beskrivelsen af disse forskelle. For det første er der betydelig forskel på, *hvor stort* de enkelte jobcenterchefer vurderer medarbejdernes samlede kompetenceudviklingsbehov som værende. Nogle jobcenterchefer vurderer, at kompetenceudviklingsbehovet i gennemsnit for de belyste kompetencer er tæt på 1, mens andre vurderer, at det gennemsnitlige kompetenceudviklingsbehov er tæt på 9.

For det andet er der betydelig forskel på, *hvilke* kompetencer jobcentercheferne særligt vurderer, at der er et kompetenceudviklingsbehov i relation til. Analysen viser, at der for alle kompetencer er jobcenterchefer, der vurderer, at der er et stort behov for kompetenceudvikling, og på samme måde er der for alle kompetencer jobcenterchefer, der vurderer, at de har et lavt behov for kompetenceudvikling.

Disse variationer ses også, når forskellige grupper af jobcentre sammenlignes (pilotjobcentre og øvrige, jobcentre af forskellig størrelse samt jobcentre i forskellige dele af landet), men analysen viser ikke, at der systematisk er markant større kompetenceudviklingsbehov i nogle grupper af jobcentre end i andre grupper.

Der er således en række hovedtræk i jobcenterchefernes beskrivelse af kompetenceudviklingsbehovet, og det er disse, der er udgangspunktet for hovedkonklusionerne vedrørende kompetenceudviklingsbehovet i jobcentrene.

Beskrivelsen er struktureret efter de tre overordnede grupper af kernekompetencer og beskriver jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet i relation til medarbejdernes faglige kompetencer, relevant viden samt deres personlige kompetencer.

I tabellen nedenfor er de områder beskrevet, der inden for hvert område samlet scorer højest i jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet i

---

<sup>1</sup> Med svar fra 67 jobcentre – svarende til en svarprocent på 74.

deres jobcenter<sup>2</sup>. Det er således ikke sådan, at alle jobcenterchefer vurderer, at der er et stort kompetenceudviklingsbehov i relation til de anførte kompetencer. Tabellen illustrerer blot, at det er de områder, hvor der er det største kompetenceudviklingsbehov.

<b>Tabel 1.1: Områder med størst kompetenceudviklingsbehov</b>	
<b>Borger- og virksomhedsrettede opgaver</b>	
<b>Typen af kompetencer</b>	
Faglige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan indgå i dialog med virksomhederne om fastholdelse af medarbejdere og udvikle løsningsmodeller i samarbejde med virksomhederne.</li> <li>• Kan anvende samtale- og vejledningsmetoder, der sikrer en motiverende og jobrettet samtale.</li> <li>• Kan afdække borgerens beskæftigelsespotentialer i et ressourceorienteret perspektiv.</li> </ul>
Videnskompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det lokale og regionale arbejdsmarked.</li> <li>• Den relevante lovgivning.</li> <li>• Samspilsrelationer mellem jobcentret og relevante samarbejdspartnere</li> </ul>
Personlige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan formidle og kommunikere klart og tydeligt.</li> <li>• Er struktureret.</li> </ul>
<b>Driftsopgaver</b>	
Faglige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan gennemføre analyser.</li> <li>• Kan analysere arbejdsgange i jobcentret og arbejdsgange i samarbejdet med aktører, leverandører og andre interessenter uden for jobcentret og udvikle forslag til justering af praksis.</li> </ul>
Videnskompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovgrundlaget for kontraktindgåelse.</li> <li>• Kommunale IT-fagsystemer.</li> </ul>
Personlige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har læringskompetence.</li> <li>• Er struktureret.</li> </ul>
<b>Ledelsesopgaver</b>	
Faglige kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forandrings- og innovationsledelse.</li> </ul>
Videnskompetencer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektmålinger.</li> <li>• Relevant lovgivning.</li> </ul>
Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.	

Når der ses på tværs af de tre områder, viser analysen, at jobcentercheferne generelt vurderer, at kompetenceudviklingsbehovet er større i relation til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, end de vurderer, at det er i relation til de øvrige opgaver.

I den forbindelse blev det i interviewene med jobcenterchefer og repræsentanterne fra beskæftigelses- og driftsregionerne påpeget, at der er stor overensstemmelse mellem de områder, hvor jobcentercheferne vurderer, at der er størst behov for kompetenceudvikling, og de områder hvor der aktuelt er stor politisk bevågenhed. Jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet synes således i nogen udstrækning at spille sammen med den politiske dagsorden.

<sup>2</sup> I tabellen er medtaget de ca. 20 pct. af kompetencerne i hver gruppe, som jobcentercheferne i gennemsnit vurderer, at der er det største kompetenceudviklingsbehov i relation til. Der er medtaget flere end de ca. 20 pct., hvis jobcentercheferne har vurderet kompetenceudviklingsbehovet som lige stort for flere kompetencer.

## 1.3 anbefalinger

---

Anbefalingerne er struktureret i tre dele.

For det første en gruppe af anbefalinger der retter sig mod, hvilke områder kompetenceudviklingsindsatsen særligt skal forholde sig til, dernæst en gruppe af anbefalinger til hvordan kompetenceudviklingsaktiviteter kan tilrettelægges, og hvilke rammer der virker befordrende for kompetenceudvikling, og sidst en gruppe af anbefalinger der retter sig mod at håndtere eventuelle rekrutteringsproblemer fremover, eller undgå at de opstår.

### 1.3.1 Indsatsområder for kompetenceudviklingsindsatsen

---

Med udgangspunkt i hovedresultaterne fra kortlægningen af kompetenceudviklingsbehovet i jobcentrene kan der peges på indsatsområder for kompetenceudviklingsaktiviteterne både i forhold til det borger- og virksomhedsrettede arbejde, i forhold til driftsopgaverne samt i relation til ledelsesopgaverne.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at en ensidig fokusering på de områder, hvor jobcentercheferne i gennemsnit vurderer, at der er det største kompetenceudviklingsbehov, vil betyde, at der kan være behov, der ikke imødekommes.

For det første er der i stort set alle jobcentre peget på et kompetenceudviklingsbehov, om end i varierende størrelse, i relation til de fleste kompetencer der indgår i surveyen.

For det andet viser analysen, at jobcentercheferne har forskellige vurderinger af, hvilke kompetenceudviklingsbehov der er i deres jobcenter.

*På denne baggrund er anbefaling 1, at:*

Der overordnet set bør være et **bredt fokus** i kompetenceudviklingsindsatsen i jobcentrene, og at der i den konkrete tilrettelæggelse af indsatsen bør tages udgangspunkt i de **specifikke behov, der er i det enkelte jobcenter**.

Analysen giver dog samtidig et fingerpeg om, på hvilke konkrete områder jobcentercheferne vurderer, at der særligt er et kompetenceudviklingsbehov i jobcentrene.

Jobcenterchefernes vurdering peger på, at der er kompetenceudviklingsbehov på alle opgaveområder og i relation til alle typer kompetencer, nemlig i relation til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, driftsopgaverne og ledelsesopgaverne, og at behovene angår både de faglige kompetencer, videnskompetencerne og de personlige kompetencer.

### *På denne baggrund er anbefaling 2, at*

Der i fokuseringen af kompetenceudviklingsindsatsen skeles til de områder, hvor jobcentercheferne særligt vurderer, at der er et kompetenceudviklingsbehov (se tabel 1.1), og at der fastholdes fokus på både de **faglige** og de **personlige** kompetencer samt de **relevante videnskompetencer**.

Der kan ikke forventes, at der vil være lige stor volumen i efterspørgslen efter eventuelle kompetenceudviklingsaktiviteter inden for de områder, der er beskrevet ovenfor. Alene fordi der er så mange flere af de ansatte i jobcentret, der beskæftiger sig med de borger- og virksomhedsrettede opgaver, vil efterspørgslen efter kompetenceudvikling være større i disse opgaver, end efterspørgslen vil være efter kompetenceudvikling i relation til henholdsvis drifts- og ledelsesopgaverne.

### **1.3.2 Tilrettelæggelsen af kompetenceudviklingsaktiviteter**

Beskæftigelsesområdet er karakteriseret ved at være omskifteligt og et område med højt politisk fokus. Det betyder blandt andet, at lovgivningen jævnligt ændrer sig, og at der løbende foretages politiske reformer, der fordrer lokal opmærksomhed på de politiske ændringer.

Derudover er det danske arbejdsmarked kendetegnet ved høj fleksibilitet med hyppige jobskift og høj mobilitet, som set i sammenhæng med aktive arbejdsmarkeds- og uddannelsespolitikker fordrer et stadigt omstillings- og udviklingsbehov for såvel arbejdskraften, arbejdsgivere samt de beskæftigelsespolitiske systemer såsom jobcentrene.

Det er derfor ikke mærkværdigt, at jobcentrene efterspørger kompetenceudvikling inden for en række områder. Det er ganske enkelt naturligt alt den stund, at opgaver, rammer og lovgivning løbende ændrer sig.

Som det fremgår i hovedkonklusionerne ovenfor, vurderer jobcentercheferne da også, at der hersker et vist kompetenceudviklingsbehov på nogle af de kerneopgaver, som jobcentrene har.

Interviews med beskæftigelses- og driftsregioner og workshops med personaleorganisationer og jobcenterchefer har vist, at det kan være vanskeligt at orientere sig i de udbud af kompetenceudviklingsaktiviteter, som kan være relevante for jobcentermedarbejderne at deltage i. Der efterspørges i den forbindelse et overblik over, hvilke kompetenceudviklingsaktiviteter der er særlig relevante for jobcentermedarbejdere og en form for central, politisk ”blåstempling” af relevante udbud på kompetenceudviklingsaktiviteter, således at hver enkelt jobcenterchef ikke behøver at bruge tid på at finde et relevant udbud, når det gælder kompetenceudviklingen inden for de mest gængse områder.

Kritikken går således på, at udbuddet i dag er fragmenteret, og det er vanskeligt for jobcentrene at overskue.

**Anbefaling 3 er derfor, at:**

Der med fordel kan etableres et **overblik over relevante kompetenceudviklingsaktiviteter** inden for kerneopgaverne i jobcentrene. Med relevant menes, at kompetenceudviklingsaktiviteterne er tilrettelagt inden for den beskæftigelsesmæssige kontekst.

Det vil kunne hjælpe jobcentrene i at manøvrere inden for udbuddet af kompetenceudviklingsaktiviteter.

Idet beskæftigelsesområdet som nævnt er præget af omskiftelighed, er det vigtigt, at jobcentrene til stadighed er ajour med den pågældende lovgivning og fortolkning heraf samt med de IT-redskaber, der skal anvendes i opgaveløsningen. I betragtning af at området også er karakteriseret ved mange love og regler, efterspørges et koordineret og ”anerkendt” udbud inden for dette område. Det kan sikre, at jobcentrene ikke skal bruge tid på selv at finde kurser, der netop opkvalificerer medarbejderne i den nyeste lovgivning og i forhold til de jobcenterspecifikke IT-redskaber.

**Anbefaling 4 er derfor, at:**

Der **løbende udbydes mindre, målrettede kurser inden for lovgivnings- og IT-området**, således at jobcentermedarbejderne får en sikker introduktion og præcis indføring i lovændringer og ændringer i IT-redskaber og -fagsystemer.

Fordelen ved dette er, at sådanne kurser kan introduceres i forlængelse af justeringer af lovgivningen, således at medarbejdere hurtigt kan komme på relevante lov-kurser, som gør det lettere hurtigt at omsætte det lærte til praksis i jobcentrene.

I dag afholdes der allerede kortere kurser i regi af AMS og BKU af forskellig karakter. De kurser, som denne anbefaling retter sig mod, er kurser med et mere specifikt og let omsætteligt indhold. Det drejer sig om konkret fortolkning og anvendelse af indholdet i lovgivningen (særligt LAB- og LAS-loven), og hvad den betyder. Derudover kurser der giver en konkret og praksisnær indføring i anvendelsen af de IT-redskaber og -fagsystemer (f.eks. arbejdsmarkedsportalen, jobindsats.dk og arbejdsmarkedsbalancen), der anvendes i jobcentrene.

I denne sammenhæng efterspørges det fra flere sider, at det centrale niveau påtager sig en større andel af de kompetenceudviklingsinitiativer, der er relevante for jobcentrene.

En vigtig konklusion i undersøgelsen er, at sammenlignes efterspørgslen på kompetenceudviklingsaktiviteter mellem de borger- og virksomhedsrettede opgaver med driftsopgaver, så efterspørges der ikke helt i samme udstrækning kompetenceudvikling inden for sidstnævnte. Nogle af de forklaringer, der er fremkommet på dette forhold, er, at driftsregionerne har udbudt fælles kompetenceudviklingsaktiviteter inden for økonomi- og budgetværktøjer, hvilket kan have medvirket til, at jobcentrene har kunnet overskue udbuddet her og opnået positive erfaringer

med at sende medarbejdere på kurser, der er praksisnære. Det påpeges, at det er vigtigt, at der er fokus på præcis den viden, som jobcentrene har brug for.

Bl.a. i forlængelse af disse erfaringer bliver der fra nogle sider peget på relevansen af fælles uddannelses tilbud til medarbejderne, der varetager de borger- og virksomhedsrettede opgaver. Dette sker ud fra en vurdering af, at der blandt medarbejderne, der varetager de borger- og virksomhedsrettede opgaver, er behov for en større grad af fælles handle- og vidensgrundlag.

Der er i analysen ikke tilvejebragt en præcis udpegning af indhold og længde på de konkrete aktiviteter, der blev foreslået, men det anføres, at disse uddannelses tilbud skal tilvejebringe et samlet beskæftigelsesfagligt fundament hos medarbejderne, og bl.a. bør indeholde socialfaglige elementer og elementer med fokus på arbejdsmarkedsforhold, jf. bl.a. de kompetenceprofiler denne rapport beskriver i relation til det borger- og virksomhedsrettede arbejde.

Der er ikke gennemført en systematisk gennemgang af indholdet i det eksisterende uddannelsesudbud som del af denne analyse. På denne baggrund er

#### **Anbefaling 5, at:**

Det bør afdækkes, om der skal udvikles praksisnære **uddannelses tilbud** målrettet jobcentermedarbejdere, med fokus på bl.a. socialfaglige og arbejdsmarkedsforhold, der understøtter udviklingen af et fælles grundlag, fælles holdninger og værdier i beskæftigelsespolitikken samt en fælles forståelse af værktøjer og metoder.

Et sådant uddannelses tilbud kan sikre, at kompetenceudviklingsaktiviteterne er træfsikre i forhold til jobcentrenes behov samt derudover skabe mulighed for etablering af netværk mellem jobcentrene i forhold til videndeling på kerneopgaver.

Det er centralt for jobcentrene, at der sker en stadig kompetenceudvikling af medarbejderne. Både grundet beskæftigelsesområdet omskiftelige karakter, og fordi kravene og forventninger til opgaveløsningen lokalt forandrer sig. Det kan handle om, at fokus på bestemte målgrupper ændrer sig, eller at ellers velkendte metoder og tilgange ikke længere er optimale i forhold til de målgrupper, som fylder i det lokale jobcenter.

Kompetenceudvikling er også vigtigt ud fra et medarbejderperspektiv. Det er som medarbejder vigtigt at udvikle sig, således at man fortsat er attraktiv på arbejdsmarkedet. Derudover er kompetenceudvikling også det, der for nogle medarbejdergrupper giver øget trivsel på arbejdspladsen.

Det betyder, at kompetenceudviklingsaktiviteter således kan komme både jobcentret og medarbejdere til gode.

For jobcentret er det af afgørende betydning, at kompetenceudviklingen af medarbejderne er afstemt efter jobcentrets mål, opgaver og mission.

### ***Anbefaling 6 er derfor:***

Jobcentrene kan med fordel tænke i **strategisk kompetenceudvikling**. Det indebærer, at hvert jobcenter skal udarbejde en kompetenceudviklingsstrategi, der sikrer, at kompetenceudviklingen af medarbejderne styrker en effektiv og kompetent opgavevaretagelse.

Strategisk kompetenceudvikling fordrer, at jobcentret får overblik over, hvilke kompetencer en effektiv og kompetent opgavevaretagelse kræver, og at jobcentret får overblik over medarbejderprofiler og -ressourcer. Har jobcentret de rette kompetencer? Det kan med fordel tilrettelægges via en systematisk opsamling af MUS-samtaler og en efterfølgende uddannelsesplanlægning. En sådan øvelse vil også kunne give input til en rekrutteringsstrategi i forhold til kommende medarbejdere.

Hvis kompetenceudvikling af medarbejdere ikke er tilrettelagt ud fra, hvad jobcentret mangler, eller hvad der kan styrke jobcentret, så risikeres det, at kompetenceudviklingsaktiviteterne bliver for spredte og ufokuserede, hvilket kan betyde, at hverken jobcentret eller medarbejderne får det optimale ud af kompetenceudviklingsaktiviteterne.

### ***Anbefaling 7 er derfor:***

Fokus på **lederudvikling** i jobcentrene, der både sikrer en effektiv og kompetent opgavevaretagelse, og som samtidig sikrer fokus på medarbejderressourcer. Det kan være i relation til forandringsledelse og medarbejderinddragelse, planlægning og opfølgning på driften, implementering af kvalitetsstandarder samt teamledelse og anerkendende ledelse.

Det er således af afgørende betydning, at jobcenterledelsen kan håndtere, sikre og skabe gode rammer, som både tilgodeser et effektivitetsaspekt og et trivsels- og udviklingsaspekt på samme tid.

Undersøgelsen har vist, at der hersker forskellige betingelser for jobcentrene. Det betyder altså noget, hvorvidt det er et lille, mellemstort eller et stort jobcenter. I de store jobcentre kan det være lettere at etablere interne og eksterne kompetenceudviklingsaktiviteter, da der her samlet set er flere ressourcer. Der er derfor tale om, at der hersker nogle særlige udfordringer for de små og mellemstore jobcentre.

### ***Anbefaling 8 er derfor:***

Jobcentrene kan med fordel afdække mulighederne for at etablere samarbejde på tværs for at etablere **kompetenceudviklingsaktiviteter i fællesskab**.

I forbindelse med kompetenceudviklingsformer, der omhandler sidemandsoplæring og fælloperationer mv., er det vigtigt, at jobcentre med komplementære kompe-

tencer overvejer samarbejdsmuligheder med henblik på at udvikle ordninger, hvor de kan lære af hinanden.

Kompetenceudviklingsaktiviteter i form af f.eks. eksterne kurser mv. kan med fordel tilrettelægges i fællesskab mellem jobcentre, der har brug for tilegnelse af samme type af kompetencer. Herved kan opnås fordele i at dele udgifter til kompetenceudviklingsaktiviteter. En sidegevinst er, at der kan ske en styrkelse af netværksdannelsen omkring vidensdeling af erfaringer med de pågældende aktiviteter, der ønskes styrket.

Det skal påpeges, at store jobcentre også kan have gavn af denne form for tilrettelæggelse og samarbejde omkring kompetenceudviklingsaktiviteter.

### 1.3.3 Rekrutteringssituationen

---

Undersøgelsen har peget på, at der overordnet set ikke hersker de store rekrutteringsproblemer for jobcentrene. Undtaget herfor er dog nogle af de borger- og virksomhedsrettede opgaver, og her særligt de opgaver, der knytter sig til sygedagpengeområdet.

Hovedparten af jobcentrene har arbejdet med at håndtere og forebygge rekrutteringsproblemer ved at rekruttere fra en bredere base end de traditionelt har gjort, ved f.eks. at formulere alternative kompetence- eller uddannelseskrav til ansøgere.

Der peges fra flere sider på gode erfaringer med en bred rekruttering, f.eks. af medarbejdere med videregående uddannelser eller medarbejdere med tekniske eller merkantile erhvervsuddannelser, til flere forskellige typer af opgaver i jobcentret.

Erfaringen fra mange jobcentre er, at når der skal besættes ledige stillinger, kan det være fordelagtigt, at der ikke per automatik tænkes i præcis de samme uddannelser og kompetencer, som den foregående medarbejder havde med henblik på hurtig genbesættelse. Hvis denne praksis anvendes, kan det betyde, at kravene i stillingsopslaget formuleres så snævert, at ansøgerkredsen på u hensigtsmæssig vis begrænses. Derudover gentænkes heller ikke, om der er elementer i omgivelserelationerne, i teknologianvendelsen eller andre forhold, der kan betyde, at der kan være fordele i at efterspørge en anden sammensat profil end den vante.

#### *Derfor er anbefaling nr. 9:*

I stillingsbeskrivelserne skal der være <b>fokus på de kompetencer, jobcentret efterspørger</b> , frem for specifikke uddannelser ansøgerne bør have. Udform dermed stillingsbeskrivelserne således, at de appellerer til en <b>bred kreds af ansøgere</b> , herunder ansøgere med videregående uddannelser eller med tekniske eller merkantile erhvervsuddannelser. Det er samtidig vigtigt at sikre <b>realisme</b> i jobbeskrivelserne.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Realisme i jobbeskrivelserne er vigtigt, da man ellers risikerer, at de rekrutterede medarbejdere hurtigt forlader stillingerne igen, da det ikke stemte overens med de forventninger, de gik ind i jobbet med.

I undersøgelsen er der også peget på, at lønparameteren nogle steder bliver anvendt i rekrutteringsøjemed. Beskæftigelsesregioner og jobcentre har således beskrevet, at der nogle steder foregår en konkurrence mellem jobcentrene, som gør, at medarbejdere kan tiltrækkes af nabojobcentre på eksempelvis lønparameteren.

En rå konkurrence på løn kan betyde, at små kommuner med knappe budgetter kan få store problemer med at rekruttere og fastholde velkvalificeret arbejdskraft. Derudover kan det være med til at skabe en lønspiral, som ikke er til gavn for jobcentrene samlet set, med mindre det medvirker til at tiltrække arbejdskraft, som er velkvalificeret, men som der ikke har været tradition for at ansætte; altså at udbuddet af arbejdskraften øges inden for jobcenteropgaverne.

Der kan dog også være andre veje at gå ud over lønparameteren for at gøre jobcentrene til attraktive arbejdspladser.

Der er i forbindelse med de afholdte workshops samt i surveyen blevet peget på, at et vigtigt element for at undgå eller afhjælpe rekrutteringsproblemer er at få jobcentrene ”brandet” som attraktive arbejdspladser.

#### ***Anbefaling 10 er derfor, at:***

Der skal arbejdes med at **synliggøre de fordele og positive elementer, der er ved at arbejde i et jobcenter**, men også være fokus på at **udvikle nye elementer**, der medvirker til jobcentrene som attraktive arbejdspladser.

Der er blevet peget på tre væsentlige indsatsområder for jobcentrene i forhold til at synliggøre og udvikle attraktive arbejdspladser, nemlig fokus på arbejdsorganiseringens betydning, et udviklingsorienteret arbejdsmiljø samt karrieremuligheder. Disse udfoldes nedenfor, og resulterer i de sidste tre anbefalinger fra analysen.

I forhold til arbejdsorganiseringens betydning er dette element tæt knyttet til sygedagpengeområdet. Her er der blandt andet peget på, at det er vigtigt at undgå at overbebyrde medarbejdere.

Som et konkret tiltag peges der på, at der på områder, hvor sager ofte hurtigt hober sig op, er gode erfaringer med at tilknytte et fast vikarkorps, som sikrer, at der i tilfælde af fravær blandt medarbejdere, ikke sker en ophobning af sager, som kan skabe stress og uoverskuelighed for de øvrige medarbejdere.

Der peges også på, at det kan være fordelagtigt at reducere antallet af sager pr. medarbejdere.

En helt tredje og måske supplerende vej at gå er at revurdere sagsgange og arbejdsorganiseringer i forhold til eksempelvis sygedagpengesager. Det kan være givtigt at vurdere, hvorvidt en mere funktionel fleksibilitet i medarbejdernes job-

beskrivelser kan medvirke til at lette arbejdspresset og skabe mere afvekslende jobfunktioner – eventuelt suppleret med arbejdsgangsanalyser af, hvordan sager kan løses bedst muligt på mest effektiv vis.

**Anbefaling nr. 11 er derfor:**

**Revurder hensigtsmæssigheden og effektiviteten i de eksisterende sagsgange** kombineret med en revurdering af de eksisterende jobbeskrivelser. Overvej en større grad af funktionel fleksibilitet i opgavevaretagelsen.

Det kan være gavnligt for både jobcentret og medarbejderne, hvis der sikres en vis variation i opgavevaretagelsen, men det anbefales, at der i denne proces sikres medarbejderinddragelse, således at de konkrete behov hos både jobcentret og hos medarbejderne tilgodeses. En øget funktionel fleksibilitet i jobcentret skaber en mindre sårbarhed i organisationen overfor fravær og kan samtidig være med til at sikre et motiverende og stimulerende arbejdsmiljø for medarbejderne.

Et andet element i forhold til synliggørelse og udvikling af jobcentret som attraktiv arbejdsplads er et udviklingsorienteret arbejdsmiljø, noget som særligt personaleorganisationer og jobcenterchefer har peget på.

Der peges på, at det er vigtigt, at jobcentrene vurderes som arbejdspladser, der er kendetegnede ved tilstedeværelse af et arbejdsmiljø, der har fokus på værdsættelse af de menneskelige ressourcer, og som ser medarbejdere som et vigtigt element i forhold til at sikre en effektiv og kompetent opgavevaretagelse.

**Anbefaling nr. 12 er derfor:**

Skab et **udviklingsorienteret arbejdsmiljø** præget af et positivt læringsmiljø. Dette kan ske f.eks. ved at sikre muligheden for løbende kompetenceudvikling, sparring på løsning af arbejdsopgaver, mulighed for at varetage forskellige typer af opgaver, projektorganisering af arbejdet og fokus på faglig udvikling. Derudover kan det ske ved at anvende medarbejdernes erfaring og faglighed til at skabe innovation i opgavevaretagelse og tilbuddene til borgere og virksomheder.

Det kan være med til at skabe god trivsel og godt omdømme i omgivelserrelationerne, som gør, at jobcentret opleves som en attraktiv arbejdsplads og dermed har lettere ved at rekruttere.

Det er vigtigt at undgå en ”0-fejlskultur”, men i stedet anlægge en læringskultur, hvor der er åbenhed om at lære af fejl og blive klogere på, hvordan sådanne fremover kan undgås.

Den sidste anbefaling går på, at jobcentrene med fordel kan synliggøre de karrieremuligheder, der ligger inden for systemet som sådan – men også at tænke i udvikling af karrieremuligheder for på den måde at gøre jobcentrene til attraktive arbejdspladser.

*Anbefaling nr. 13 er derfor, at:*

Synliggøre **karrieremuligheder** inden for beskæftigelsesområdet, f.eks. mulighed for vertikalt advancement i form af lederstillinger eller horisontale jobstiger i form af muligheder for faglig specialisering, jobudvidelse eller projektarbejde/-styring.

Sæt også fokus på at **udvikle nye, alternative karriereveje** for jobcentermedarbejdere, for på den måde at appellere til en bred gruppe af potentielle nye medarbejdere.

Da jobcentermedarbejdere ikke er en homogen størrelse, men derimod en sammensat gruppe af mennesker i forskellige livssituationer og med forskellige karrierestrategier, er det vigtigt, at jobcentrene kan synliggøre forskellige karrieremuligheder og arbejdsforhold, der kan tilfredsstille en bredt sammensat medarbejdergruppe.

For nogle medarbejdere kan det eksempelvis være vigtigt at kunne se, hvordan mulighederne er for at stige i hierarkiet. For andre kan karrierevejen være at deltage i udviklingsprojekter, der kan tilfredsstille en faglig nysgerrighed. Mens det for andre medarbejdere igen kan være afgørende, at en karriere indenfor et jobcenter kan hænge sammen med et familieliv/et aktivt fritidsliv. Dvs. sikre en god balance mellem arbejdsliv og ”det andet liv” uden at det bliver ensbetydende med, at man som medarbejder ”bliver overset” i forbindelse med advancement eller andre typer af karriereveje.

## 2. Kompetenceudvikling og rekruttering

Dette kapitel har fokus på, hvilke kompetenceudviklingsbehov der er i jobcentre, jobcentrenes vurdering af rekrutteringssituationen og deres indsats for at håndtere eventuelle problemer. Herunder præsenteres gode erfaringer med at håndtere rekrutteringssituationen.

Kompetenceudviklingsbehovene er beskrevet på et overordnet, analytisk niveau for den gruppe af medarbejdere, der varetager de konkrete opgaver, som kompetencerne knytter sig til.

Beskrivelsen af kompetenceudviklingsbehovene og rekrutteringssituationen er tilvejebragt via en spørgeskemaundersøgelse blandt jobcentercheferne, to fokusgruppeinterviews med henholdsvis repræsentanter fra personaleorganisationerne og jobcenterchefer samt kvalitative interviews med repræsentanter fra drifts- og beskæftigelsesregionerne.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført ved at udsende et spørgeskema til alle jobcenterchefer<sup>3</sup>. I pilotjobcentrene er det naturligvis pilotjobcenterchefen, der har udfyldt skemaet. I de øvrige jobcentre er den kommunale og den statslige chef blevet bedt om at udfylde skemaet i fællesskab, således at de har tilvejebragt ét svar fra jobcentret som helhed. Der indkom samlet svar fra 74 pct. af jobcentrene<sup>4</sup>.

### 2.1 Kompetenceudviklingsbehov

I de efterfølgende afsnit beskrives de kompetenceudviklingsbehov, som analysen afdækker. Beskrivelsen er struktureret efter de tre hovedområder, som kerneopgaverne og kernekompetencerne er beskrevet på i de øvrige delanalyser:

- Borger- og virksomhedsrettede opgaver.
- Driftsopgaver.
- Ledelsesopgaver.

Indledningsvis er det relevant at pege på, at resultaterne fra både survey og interview peger på, at der er tale om et relativt varierende kompetenceudviklingsbehov i de 91 jobcentre.

Både fra surveyen og fra interviewene fremgår det således, at der er betydelig forskel på, *hvor stort* de enkelte jobcentre vurderer, at deres samlede kompetenceudviklingsbehov er. I tabellen nedenfor ses jobcenterchefernes gennemsnitlige

---

<sup>3</sup> Dels et link til et elektronisk skema dels et skema, der kunne printes ud og returneres i papirformat.

<sup>4</sup> Se endvidere metodeafsnittet for en mere detaljeret beskrivelse.

vurdering af kompetenceudviklingsbehovet i relation til de tre grupper af opgaver i deres jobcenter. Jobcentercheferne har beskrevet kompetenceudviklingsbehovet på en skala fra 0-10, hvor ”0” er intet behov og ”10” er størst muligt behov.

<b>Kompetenceudviklingsbehov</b>	<b>0-2</b>	<b>2-4</b>	<b>4-6</b>	<b>6-8</b>	<b>8-10</b>	<b>I alt</b>	<b>Gennemsnit</b>
Borger- og virksomhedsopgaver	13,4	42,1	32,4	6,0	6,1	100	4,0
Driftsopgaver	30,9	35,5	21,3	10,9	1,4	100	3,4
Ledelse	19,2	39,1	28,6	8,0	5,1	100	3,7
Gennemsnit for alle tre typer	14,0	46,5	27,3	7,0	5,2	100	3,9

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data. Tabellen indeholder kun data fra de jobcenterchefer, der har svaret på samtlige relevante spørgsmål til at belyse kompetenceudviklingsbehovet (41 for de borger- og virksomhedsrettede opgaver, 37 for driftsopgaverne og 49 for ledelsesopgaverne).

Tabellen viser, at hovedparten af jobcentercheferne vurderer, at kompetenceudviklingsbehovet ligger mellem 2 og 4, med et gennemsnit på 3,9. Samtidig viser den også, at der er spredning mellem jobcentre, således at der både er jobcenterchefer, der vurderer deres gennemsnitlige kompetenceudviklingsbehov som lavt (mellem 0 og 2), og jobcenterchefer der vurderer deres kompetenceudviklingsbehov som højt (mellem 8 og 10).

På samme måde fremgår det også af både survey og interviews, at der er betydelig forskel på, *hvilke* kompetencer jobcentercheferne særligt vurderer, at medarbejderne har kompetenceudviklingsbehov i relation til.

Tabellerne viser, at for alle kompetencer gælder det, at der er jobcenterchefer, der vurderer, at medarbejderne har et højt behov for kompetenceudvikling. Mens andre jobcenterchefer vurderer, at medarbejderne har et lavt behov for kompetenceudvikling.

På trods af denne udtalte forskel er der også træk, der går igen hos flere jobcenterchefer, og der kan for alle tre områder peges på kompetencer, som jobcentercheferne hyppigt vurderer, at der er stort udviklingsbehov i relation til.

## 2.1.1 Borger- og virksomhedsrettede opgaver

Når det gælder de borger- og virksomhedsrettede opgaver, er jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet<sup>5</sup> illustreret i tabellerne 2.2-2.4. Her vises kompetenceudviklingsbehovet i relation til henholdsvis faglige kompetencer, videnskompetencer samt personlige kompetencer.

<b>Tabel 2.2: Jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet for kompetencerne knyttet til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, intervaller i pct. og gns.</b>					
<b>Faglige kompetencer</b>	<b>Lavt behov</b>	<b>Mellem behov</b>	<b>Stort behov</b>	<b>I alt</b>	<b>Gennemsnit</b>
Kan indgå i dialog med virksomhederne om fastholdelse af medarbejdere og udvikle løsningsmodeller i samarbejde med virksomhederne	27	50	23	100	4,8
Kan anvende samtale- og vejledningsmetoder, der sikrer en motiverende og jobrettet samtale	42	35	23	100	4,6
Kan afdække borgerens beskæftigelsespotentialer i et ressourceorienteret perspektiv (foretage faglige vurderinger og matchkategorisere)	37	45	18	100	4,4
Kan fastlægge den indsatsstype, der bringer borger hurtigst i job, herunder målrette indsatsen til områder med gode jobmuligheder	45	39	17	101	4,2
Kan motivere og inddrage borgeren aktivt i beslutninger om beskæftigelsesmål og aktiveringstilbud	47	33	20	100	4,1
Kan vurdere borgerens deltagelse i aktiveringstilbud med henblik på, om aktiviteten fører til den ønskede progression for borgeren	49	32	18	99	4,0
Kan håndtere de relevante øvrige redskaber (arbejdsmarkedsbalancemodellen, jobnet, arbejdsmarkeds- og udbudsportalen, jobvejviser, dialogguide, mv.)	44	41	16	101	4,0
Kan etablere dialog med virksomhederne om rekruttering af borgere, der har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet og synliggøre disse borgere for virksomhederne	58	26	16	100	3,9
Kan risikoscreene mm.	45	40	15	100	3,9
Kan rådgive om jobsøgning og jobmuligheder	56	27	17	100	3,8
Kan motivere virksomhederne til at synliggøre job i jobdatabaser og kan vejlede om og kvalitetssikre jobopslag	58	30	12	101	3,6
Kan formidle, hvordan rekrutteringssituationen er, og kan forventningsafstemme med virksomheder om jobcentrets muligheder for at hjælpe med at skaffe arbejdskraft	57	30	13	100	3,6
Kan håndtere de forskellige relevante, kommunale IT-fagsystemer	63	22	15	100	3,6
Kan udøve myndighedsrollen korrekt, herunder sikre at retssikkerhedskrav overholdes	68	18	14	100	3,3
Kan udarbejde en jobplan, kan formidle hvad jobplanen er og hvilke krav og konsekvenser, som følger med jobplanen.	61	29	10	100	3,1

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

<sup>5</sup> I surveyen har jobcentercheferne svaret på en skala fra 0 til 10, hvor 0 var = intet behov og 10 var = størst tænkelige behov. New Insight har efterfølgende grupperet svarene i tre: Lavt: 0-3. Mellem: 4-6. Stort: 7-10.

Det generelle billede fra tabellerne er, at jobcentercheferne vurderer, at kompetenceudviklingsbehovet er lavt eller mellemstort<sup>6</sup>.

Tabel 2.2 ovenfor viser dog også, at der for de enkelte *faglige* kompetencer er en relativ stor spredning i jobcentrenes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet.

Dette ses dels ud fra, at der for alle de nævnte kompetencer både er jobcenterchefer, der vurderer kompetenceudviklingsbehovet som lavt og jobcenterchefer, der vurderer kompetenceudviklingsbehovet som stort.

For det andet ses den store spredning i vurderingen også af, at der er relativt store forskelle mellem de enkelte kompetencer på, hvor stort kompetenceudviklingsbehovet vurderes at være.

Der er en gruppe af faglige kompetencer, hvor jobcentercheferne i gennemsnit vurderer, at kompetenceudviklingsbehovet er størst set i relation til de øvrige<sup>7</sup>. Der er en relativ stor gruppe af jobcenterchefer (60-70 pct.), der vurderer, at behovet er *mellem* eller *stort*. Dette er f.eks.:

- Kan indgå i dialog med virksomhederne om fastholdelse af medarbejdere og udvikle løsningsmodeller i samarbejde med virksomhederne.
- Kan anvende samtale- og vejledningsmetoder, der sikrer en motiverende og jobrettet samtale.
- Kan afdække borgerens beskæftigelsespotentiale i et ressourceorienteret perspektiv (foretage faglige vurderinger og matchkategorisere).

Det er kompetencer, der er knyttet til opgaver i jobcentret, der overvejende er relateret til de borgere, der ikke umiddelbart kan komme i job eller som er udsatte på arbejdsmarkedet.

Omvendt er der også en række kompetencer, hvor hovedparten af jobcentercheferne finder, at kompetenceudviklingsbehovet vurderes som lavt. De områder, hvor der opleves det mindste kompetenceudviklingsbehov på, er:

- Kan udøve myndighedsrollen korrekt, herunder sikre at retssikkerhedskrav overholdes.
- Kan udarbejde en jobplan, kan formidle hvad jobplanen er og hvilke krav og konsekvenser, som følger med jobplanen.

---

<sup>6</sup> Det gennemsnitlige kompetenceudviklingsbehov på tværs af de 15 faglige kompetencer er 3,9.

<sup>7</sup> Vurderet til 4,8-4,4 på skalaen fra 0 til 10.

Når det gælder *videnskompetencer* i relation til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, vurderer jobcentercheferne generelt (50-70 pct.), at der er et lavt behov for kompetenceudvikling, jf. tabel 2.3 nedenfor.

Tabel 2.3: Jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet for kompetencerne knyttet til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, intervaller i pct. og gns.					
Videnskompetencer	Lavt behov	Mellem behov	Stort behov	I alt	Gennemsnit
Det lokale og regionale arbejdsmarked (jobmuligheder, jobåbninger, samt uddannelsesmuligheder)	47	35	18	100	4,2
Relevant lovgivning	59	24	16	99	3,6
Samspilsrelationer mellem jobcentret og relevante samarbejdspartnere (virksomheder, a-kasser, leverandører / anden aktør, uddannelsesinstitutioner, Ungdommens Uddannelsesvejledning, øvrige dele af den kommunale forvaltning mv.)	52	37	11	100	3,6
Betydningen af sociale, helbredsmæssige og kulturelle problemstillinger, der kan øve ind på borgerens beskæftigelsespotentiale og borgerens syn på jobmuligheder	63	28	9	100	3,5
Indholdet i den lokale tilbudsvifte (de konkrete aktiveringstilbud)	69	21	11	101	3,3
Målene for jobcentrets beskæftigelsesindsats (Den lokale beskæftigelsesplan, LBR's plan for den virksomhedsrettede indsats)	69	17	13	99	3,2
Jobcenterets målgrupper og ledighedssammensætning	69	25	6	100	3,0
Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.					

Det videnområde, hvor jobcentercheferne i gennemsnit vurderer, at der er det største kompetenceudviklingsbehov, og hvor knap en femtedel af cheferne vurderer, at der er et stort behov, er:

- Det lokale og regionale arbejdsmarked (jobmuligheder, jobåbninger, samt uddannelsesmuligheder).

Viden om:

- Den relevante lovgivning og
- Samspilsrelationer mellem jobcentret og relevante samarbejdspartnere

er dog også områder, hvor kompetenceudviklingsbehovet gennemsnitligt vurderes stort af jobcentercheferne. Der er hhv. 16 og 11 pct. af jobcentercheferne, der finder, at medarbejderne har et stort kompetenceudviklingsbehov inden for disse områder, og mellem godt en tredjedel og en fjerdedel mener, at medarbejderne har et *mellem* behov.

Kompetenceudviklingsbehovet i relation til *personlige* kompetencer i forbindelse med de borger- og virksomhedsrettede opgaver er beskrevet i tabel 2.4 nedenfor.

Tabel 2.4: Jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet for kompetencerne knyttet til de <i>borger- og virksomhedsrettede opgaver</i> , intervaller i pct. og gns.					
Personlige kompetencer	Lavt behov	Mellem behov	Stort behov	Gennemsnit	
				I alt	Gennemsnit
Kan formidle og kommunikere klart og tydeligt	34	52	14	100	4,4
Er struktureret (arbejder systematisk og sikrer den relevante dokumentation)	43	36	22	101	4,4
Er omstillingsparat (åben overfor forandringer og bidrage til at komme med input til forandring)	40	43	17	100	4,1
Har læringskompetence (kan reflektere over eget arbejde, har evnen til at tilegne sig ny viden og omsætte denne i praksis)	49	38	13	100	4,0
Er vedholdende i forhold til at sikre jobfokus	52	34	14	100	4,0
Kan sætte sig ind i borgerens situation og koble dette til et ressourceperspektiv	59	28	13	100	3,6
Kan samarbejde både internt og eksternt	56	34	10	100	3,5
Er serviceorienteret i forhold til borgere, virksomheder og øvrige samarbejdspartnere	60	31	9	100	3,4
Er tillidsvækkende i dialogen med borgeren og relevante samarbejdspartnere	65	29	6	100	3,2

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

I relation til de personlige kompetencer er der en spredning på samme måde, som det kan ses for de faglige kompetencer, hvor jobcentercheferne vurderer, at kompetenceudviklingsbehovet er relativt lavt for nogle kompetencer, mens de vurderer at det er relativt stort for andre kompetencer.

Det er primært i relation til følgende personlige kompetencer, at jobcentercheferne vurderer, at der er et kompetenceudviklingsbehov:

- Kan formidle og kommunikere klart og tydeligt.
- Er struktureret (arbejder systematisk og sikrer den relevante dokumentation).

Samlet set om de borger- og virksomhedsrettede opgaver så vurderes kompetenceudviklingsbehovet generelt højere her end på de opgaver, der er knyttet til driften. Det er der fremkommet nogle bud på i den kvalitative dataindsamling.

For det første peges der på, at de områder inden for det borger- og virksomhedsrettede arbejde, der udpeges til at have et højt kompetenceudviklingsbehov alle er karakteriseret ved, at der er et højt centralt politisk fokus på disse opgaver. Det kan i sig selv medvirke til, at jobcentercheferne har fokus på disse områder.

For det andet peges der på, at der er en større kompleksitet forbundet med særligt de borgerrettede opgaver. En kompleksitet der kan betyde, at medarbejdere jævnligt har behov for at blive opkvalificeret til disse opgaver.

For det tredje peges der på, at udviklingen på arbejdsmarkedet har betydet, at der er kommet øget fokus på matchgruppe 4 og 5 borgere – og at de traditionelle måder at håndtere ledige på ikke nødvendigvis kan overføres direkte til disse grupper. Der peges på, at der flere steder indsamles erfaringer, der kan synliggøre,

hvad der virker overfor disse målgrupper, men at denne viden endnu ikke er systematiseret. Det kan være en forklaring på, at der efterspørges kompetenceudvikling inden for disse områder.

## 2.1.2 Driftsopgaver

Når det gælder driftsopgaverne, ser jobcentercheferne (som nævnt) generelt et mindre kompetenceudviklingsbehov<sup>8</sup>, end de gør ved de borger- og virksomhedsrettede opgaver, jf. tabel 2.5-2.7 nedenfor.

Tabel 2.5: Jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet for kompetencerne knyttet til driftsopgaverne, intervaller i pct. og gns.					
Faglige kompetencer	Lavt behov	Mellem behov	Stort behov	Gennemsnit	
				I alt	Gennemsnit
Kan gennemføre analyser	47	31	22	100	4,1
Kan analysere arbejdsgange i jobcentret og arbejdsgange i samarbejdet med aktører, leverandører og andre interessenter uden for jobcentret og udvikle forslag til justering af praksis	53	30	17	100	4,0
Kan indgå kontrakter med andre aktører og leverandører således, at de er juridisk korrekte og tilgodeser jobcentrets behov	52	31	17	100	3,8
Kan formidle jobcentrets krav til aktørerne og leverandørerne og kan varetage den løbende kontrol med aktørernes arbejde	50	32	18	100	3,7
Kan formidle ændringer, der er i love og IT-systemer samt resultater af arbejdsgangsanalyser til jobcentrets medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere	60	20	20	100	3,6
Kan formidle resultater fra relevante analyser og opgørelser	57	31	11	99	3,4
Kan kommunikere mundtligt og skriftligt med borgere og virksomheder	65	23	12	100	3,3
Kan afdække borgernes og virksomhedernes (der henvender sig til jobcentret) behov for service og kan hjælpe dem videre til andre medarbejdere i jobcentret	68	19	13	100	3,2
Kan behandle klagesager	66	22	11	99	3,2
Kan forestå anvisning og kontering af ydelser og leverancer, samt foretage betalingskontrol og forbrugsopfølgning på jobcenterets bevillingskonti	67	23	11	101	3,1
Kan varetage personaleadministration	65	28	7	100	2,8

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

50-65 pct. af jobcentercheferne vurderer, at der er et *lavt* kompetenceudviklingsbehov for hovedparten af de faglige kompetencer, mens 20-30 pct. vurderer, at der er et *mellemstort* behov. Ca. 10-20 pct. vurderer, at der er tale om et *stort* behov.

<sup>8</sup> Den gennemsnitlige værdi på tværs af de 11 faglige kompetencer er 3,5.

De konkrete faglige kompetenceområder, hvor relativt mange jobcenterchefer (ca. halvdelen) peger på et *mellem* eller *stort* kompetenceudviklingsbehov, er:

- Kan gennemføre analyser.
- Kan analysere arbejdsgange i jobcentret og arbejdsgange i samarbejdet med aktører, leverandører og andre interessenter uden for jobcentret og udvikle forslag til justering af praksis.
- Kan indgå kontrakter med andre aktører og leverandører således, at de er juridisk korrekte og tilgodeser jobcentrets behov.
- Kan formidle jobcentrets krav til aktørerne og leverandørerne og kan varetage den løbende kontrol med aktørernes arbejde.

For **videnskompetencerne** i forhold til driftsopgaverne er jobcenterchefernes vurdering, at der generelt er et endnu lavere behov<sup>9</sup>. 60-75 pct. af jobcentercheferne vurderer, at der er et *lavt* kompetenceudviklingsbehov inden for vidensområderne, mens 20-30 pct. vurderer, at der er et *mellemstort* behov. Ca. 10 -15 pct. vurderer, at der er tale om et *stort* behov.

Videnskompetencer	Lavt behov	Mellem behov	Stort behov	I alt	Gennemsnit
Lovgrundlaget for kontraktindgåelse	44	43	14	101	3,8
Kommunale IT- fagsystemer	58	28	14	100	3,5
Lovgrundlaget for udbudsforretninger	56	28	15	99	3,4
Øvrige redskaber, herunder resultatrevision, jobindsats.dk og arbejdsmarkedsbalancen	58	27	15	100	3,4
Det lokale og regionale arbejdsmarked	63	28	9	100	3,3
Jobcentrets målgrupper og deres behov	62	31	8	101	3,1
De økonomiske rammer og budgetsystemer, der er gældende for jobcentret	63	29	8	100	3,1
Indholdet i de aftaler, der er indgået med aktører/leverandører	63	26	11	100	3,1
Lovgrundlaget for jobcentrets opgaver og styring	64	27	9	101	3,0
Målene for jobcentrets beskæftigelsesindsats	69	18	13	100	2,9
Jobcentrets interne organisering	77	19	5	101	2,3

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

Når det gælder vidensområderne, er det i nogen udstrækning de samme områder, jobcentercheferne peger på i forhold til et *mellem* eller *stort* behov for kompetenceudvikling. Det gælder særligt viden om *lovgivningen i forbindelse med udbudsforretninger og kontraktindgåelse*. Her vurderer ca. halvdelen af jobcentercheferne, at der er et *mellem* eller *stort* kompetenceudviklingsbehov. Men kompetenceudviklingsbehovet i forhold til de *kommunale IT-systemer* vurderes også som relativt stort.

<sup>9</sup> Den gennemsnitlige værdi på tværs af de 11 videnområder er 3,2.

De konkrete vidensområder, hvor der er flest jobcenterchefer, der vurderer, at der er et kompetenceudviklingsbehov, er således:

- Lovgrundlaget for kontraktindgåelse.
- Kommunale IT-fagsystemer.
- Lovgrundlaget for udbudsforretninger
- Øvrige redskaber, herunder resultatrevision, jobindsats.dk og arbejdsmarkedsbalancen

Når det gælder de **personlige kompetencer** i relation til driftsopgaverne, vurderer mindst halvdelen af jobcentercheferne, at der er et lavt behov<sup>10</sup>.

Tabel 2.7: Jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet for kompetencerne knyttet til driftsopgaverne, intervaller i pct. og gns.					
Personlige kompetencer	Lavt behov	Mellem behov	Stort behov	I alt	Gennemsnit
Har læringskompetence (kan reflektere over eget arbejde, har evnen til at tilegne sig ny viden og omsætte denne i praksis)	51	34	15	100	3,8
Er struktureret (arbejder systematisk og sikrer den relevante dokumentation)	54	33	13	100	3,8
Er omstillingsparate (villige til at påtage sig forskellige typer af arbejdsopgaver og at løse kendte opgaver på nye måder)	49	37	14	100	3,7
Er initiativrig (tager relevante initiativer og arbejder proaktivt for at imødegå eventuelle problemer, er konstruktiv i forhold til nye opgaver)	49	39	12	100	3,6
Er løsningsorienteret	53	34	13	100	3,6
Er serviceorienteret i forhold til borgere, virksomheder og øvrige samarbejdspartnere	69	22	8	99	3,0
Kan samarbejde med både interne og eksterne samarbejdspartnere	72	20	8	100	2,9
Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.					

For de personlige kompetencer tegner der sig to grupper. En gruppe af kompetencer hvor halvdelen af jobcentercheferne vurderer, at der er et *mellem* eller *stort* behov for kompetenceudvikling. De gennemsnitlige værdier ligger her på 3,6-3,8. Det gælder for:

- Har læringskompetence.
- Er struktureret.
- Er omstillingsparate.
- Er initiativrig.
- Er løsningsorienteret.

Den anden gruppe udgøres af de sidste to personlige kompetencer:

- Serviceorienteret.
- Samarbejde.

<sup>10</sup> Den gennemsnitlige værdi på tværs af de syv personlige kompetencer er 3,5

Her vurderer over to tredjedele af jobcentercheferne, at kompetenceudviklingsbehovet er *lavt*.

Generelt omkring kompetencebehovet inden for driftsopgaverne er der fremkommet nogle interessante betragtninger fra de kvalitative data. Fra workshoppen med jobcenterchefer samt interviews med driftsregionerne har forklaringen på, at jobcentercheferne generelt vurderer kompetenceudviklingsbehovet mindre end for de borger- og virksomhedsrettede opgaver blandt andet været, at der siden jobcenteropstarten i 2007 er sket en oprustning af medarbejderkompetencer på dette område. Repræsentanter fra driftsregionerne peger på, at der er sket en massiv oprustning kombineret med et større fokus på at få ansat AC'ere. Driftsregionerne har oplevet en stor efterspørgsel på de kompetenceudviklingsaktiviteter, som de har afholdt inden for budget og økonomiområdet.

Det er i den forbindelse også blevet påpeget, at det har været givtigt, at medarbejdere inden for driftsopgaverne har haft fordele af, at der har været udbudt kompetenceudviklingsaktiviteter inden for driftsregionens regi. Det har betydet, at medarbejderne har fået kompetenceudvikling, der har været rettet præcist mod deres behov. Derudover har der været mulighed for at opbygge netværk mellem deltagerne, således at de har kunnet bruge hinanden på tværs af regionen.

### 2.1.3 Ledelse

Når det gælder ledelsesopgaverne, har jobcentercheferne en relativ heterogen vurdering af den fremtidige efterspørgsel<sup>11</sup>. Der er således også for denne gruppe af kompetencer en relativ stor gruppe af jobcenterchefer, der vurderer, at de har et *lavt* behov, mens der også er jobcenterchefer, der vurderer, at de har et *stort* behov<sup>12</sup>.

Så også i relation til ledelsesopgaverne er der en stor spændvidde mellem jobcenterchefernes vurdering af behovet.

Faglige kompetencer	Lavt eftersp.	Mellem eftersp.	Stor eftersp.	I alt	Gennemsnit
Forandrings- og innovationsledelse	44	37	20	101	4,3
Ledelse af produktion og drift	56	26	19	101	3,8
Faglig ledelse	59	27	15	101	3,6
Strategisk ledelse	58	25	17	100	3,6
Personaleledelse	65	19	16	100	3,3

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

<sup>11</sup> Det er relevant at være opmærksom på, at i relation til ledelsesopgaverne er jobcentercheferne blevet bedt om at vurdere deres forventede efterspørgsel efter kompetenceudvikling – mens de for hhv. de borger- og virksomhedsrettede samt driftsopgaverne er blevet bedt om at vurdere kompetenceudviklingsbehovet.

<sup>12</sup> Den gennemsnitlige værdi på tværs af de fem kompetencer er 3,7.

Billedet hvad angår den forventede efterspørgsel efter kompetenceudvikling for de fem ledelseskompetencer, der er inddraget i spørgeskemaet, er dog relativt entydigt, jf. tabel 2.8 ovenfor.

Den ledelseskompetence, hvor der forventes den højeste efterspørgsel efter kompetenceudvikling, er:

- Forandrings- og innovationsledelse.

Her er der 57 pct. af jobcentercheferne, der har en *mellem* eller *stor* efterspørgsel.

Jobcentercheferne giver eksempler på, hvilke konkrete kompetenceudviklingstiltag de vil efterspørge i relation til forandrings- og innovationsledelse, og det er bl.a. generel forandringsledelse, medarbejderinddragelse, kommunikationsstrategier i forhold til forandring i organisationer samt hvordan nye tiltag kan implementeres i organisationen.

I de kvalitative interviews peger nogle på, at kompetencen omkring forandrings- og innovationsledelse er en forholdsvis ny kompetence, som blev aktuel med indførelsen af jobcentrene i 2007.

For de andre ledelseskompetencer er den gennemsnitlige vurdering af den fremtidige efterspørgsel lidt lavere (3,8-3,3), og det er mellem ca. 35- 45 pct. af jobcentercheferne, der forventer *mellem* eller *stor* efterspørgsel efter kompetenceudvikling.

Jobcentercheferne har givet eksempler på, hvilke mere specifikke kompetenceudviklingsaktiviteter, der er behov for. Inden for **strategisk ledelse** peges der blandt andet på:

- Det at arbejde inden for et politisk system.
- Omsætte strategiske mål til mere konkrete produktionsmål for indsatsen, herunder at kommunikere disse ud til medarbejdere, så der opnås ejerskab til målene.
- Samarbejdet med LBR og mellem den statslige og kommunale del af jobcentret.

Interviews med repræsentanter fra beskæftigelsesregioner har peget på, at de har oplevet en oprustning af ledelseskompetencer inden for strategisk ledelse siden indførelsen af jobcentre i 2007. Det kan blandt andet aflæses i de beskæftigelsesplaner, som jobcentrene udfærdiger hvert år.

Inden for **ledelse af produktion og drift** kan eksemplerne på, hvilke mere specifikke kompetenceudviklingsaktiviteter, der efterspørges, grupperes i følgende områder:

- Planlægning og opfølgning af driften, herunder sikre tilvejebringelse og forståelse af produktionsstatistik og analyser af jobcentrenes resultater.
- Håndtere det krydspres der kan ligge mellem regionsmål og budgetmål sat af kommunalbestyrelsen.
- Økonomistyring, kommunaløkonomi og indsigt i økonomisystemer.

- LEAN som styringsredskab.

Inden for **faglig ledelse** har jobcentercheferne blandt givet disse eksempler:

- Sikre det nødvendige faglige niveau.
- Sikre at ny faglig viden indoptages i jobcentret og forankres hos medarbejderne.
- Sikre fælles forståelse af kvalitet i medarbejdergruppen.
- Ledelsestilsyn og kvalitetsstandarder.

Inden for **personaleledelse** giver jobcentercheferne følgende eksempler på mere specifikke kompetenceudviklingsbehov:

- Det personlige lederskab.
- Teamledelse.
- Coaching.
- Anerkendende ledelse.
- Metoder til udarbejdelse af tilfredshedsundersøgelser og ledervurderinger.
- Personalejura.

Jobcentercheferne er også blevet bedt om at vurdere efterspørgslen inden for konkrete **vidensområder**. Her er billedet lidt mere differentieret, end det var i forhold til de faglige ledelseskompetencer, jf. tabel 2.9 nedenfor<sup>13</sup>.

Tabel 2.9: Jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklings efterspørgslen for kompetencerne knyttet til <i>ledelsesopgaverne</i> , intervaller i pct. og gns.					
Viden om:	Lav eftersp.	Mellem eftersp.	Stor eftersp.	I alt	Gennemsnit
Effektmålinger	26	47	27	100	5,0
Relevant lovgivning	36	40	25	101	4,6
Kontraktforhold og udbudsretlige forhold:	46	35	19	100	4,0
Lokale og regionale udfordringer ift. målgrupper, redskaber, ledighedsstruktur og arbejdsmarkedet:	54	26	21	101	3,7
Ledelse og organisation	47	39	14	100	3,6
Interessenters roller og kompetencer	55	39	6	100	3,2
Det beskæftigelsespolitiske system	65	26	9	101	2,8

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

Der er således to vidensområder som har en relativt høj gennemsnitlig vurdering af kompetencebehov, og hvor en stor gruppe af jobcenterchefer (65-75 pct.) forventer en *mellem* eller *stor* efterspørgsel. Det er:

- Effektmålinger.
- Relevant lovgivning.

<sup>13</sup> Den gennemsnitlige værdi på tværs af de syv kompetencer er 3,8.

De kvalitative data peger her på, at det ikke er overraskende, at der ses en stor efterspørgsel på effektmålinger. Det er således en helt central viden for, at jobcentrene kan fokusere på de relevante og mest effektive indsatser.

Samtidig er der også en relativ stor gruppe (54 pct.), der vil efterspørge kompetenceudvikling i relation til:

- Kontraktforhold og udbudsretlige forhold.

For lederne er der således både fokus på det mere udviklingsorienterede (forandrings- og innovationsledelse) og det mere driftsorienterede – i form af efterspørgsel efter viden om effektmålinger og lovgivning.

## 2.2 Udfordringer i forhold til kompetenceudvikling i jobcentrene

Undersøgelsen peger generelt på, at der hersker nogle udfordringer for kompetenceudviklingen i jobcentrene. Derudover at der er nogle forklaringer på, hvorfor kompetenceudviklingsbehovet ser ud, som det gør.

Datagrundlaget for belysning af disse spørgsmål er primært survey til jobcenterchefer, to workshops med henholdsvis jobcenterchefer og personaleorganisationer samt kvalitative interviews med repræsentanter fra beskæftigelses- og driftsregionerne.

I surveyen er jobcentercheferne blevet bedt om at pege på de vigtigste udfordringer i forhold til kompetenceudviklingsbehovene. I workshopsammenhæng samt til de kvalitative interviews er tematikken drøftet med udgangspunkt i resultaterne fra surveyen.

Overordnet set peges der på fem hovedkategorier af forhold, som dels kan forklare, at kompetenceudviklingsbehovet ser ud, som det gør, dels kan illustrere nogle af de udfordringer, der hersker for jobcentrenes kompetenceudviklingsaktiviteter.

Disse er:

1. Findes det relevante udbud af uddannelse?
2. Personaleomsætningen i jobcentrene genererer løbende et stort behov.
3. De skiftende rammer for løsningen af opgaverne skaber løbende et nyt behov.
4. Behov for en systematisering og prioritering af kompetenceudviklingsindsatsen.
5. Der er en ”arv” fra etableringen af jobcentrene.

### **Findes det relevante udbud af uddannelse?**

I både surveyen blandt jobcentercheferne, i workshops samt i de kvalitative interviews er der peget på, at en central udfordring for kompetenceudviklingen i jobcentrene er, at ledere og medarbejdere generelt ikke har fuldt overblik over udbud

af relevant efteruddannelse. Derudover at der er uklarhed om, hvilken uddannelsesindsats der bedst kan løse jobcentrenes behov.

Der bliver fra flere sider peget på, at det er en meget omfattende opgave at tilvejebringe et kvalificeret overblik over de efteruddannelsesmuligheder, der findes for medarbejderne i jobcentrene.

Nogle jobcentre entrerer selv med enten private eller offentlige uddannelsesudbydere og får udviklet eller tilpasset et uddannelsesforløb til enkelte medarbejdere eller større dele af medarbejdergruppen. Dette er særligt en mulighed for de større jobcentre. Andre peger på, at det opleves som et stort arbejde at indgå i samarbejde med relevante uddannelsesinstitutioner om dette – og at der heller ikke altid er den store velvilje fra uddannelsesinstitutionernes side til at skræddersy forløbene til jobcentermedarbejderne.

Der er flere, der peger på, at der på mange områder mangler en ”anerkendt” uddannelse til nye medarbejdere, (inspireret af den der var i det tidligere AF-system).

Derudover peges der på, at det kunne være relevant, hvis der fra centralt hold gennemføres en afdækning af markedet for relevant uddannelse og opretter en let tilgængelig oversigt over relevante uddannelsesmuligheder i relation til varetagelsen af specifikke opgaver i jobcentret.

Samtidig er der også en vis efterspørgsel efter mindre uddannelsesaktiviteter udbudt målrettet jobcentrene, primært i relation til IT og lovgivningen på området.

### **Personaleomsætningen i jobcentrene genererer løbende et stort behov**

Der peges fra flere sider på, at den til tider relativt store personaleomsætning i (dele af) jobcentrene er med til at generere et betydeligt kompetenceudviklingsbehov.

Alle nye medarbejdere skal naturligvis introduceres til arbejdet, men i takt med at der i mange jobcentre rekrutteres bredere (se afsnittet om rekrutteringssituationen), herunder også blandt personer der ikke har uddannelse, der er målrettet området, bliver behovet for en løbende kompetenceudvikling større i jobcentrene.

Når der på denne måde kommer et ekstraordinært stort behov fra de nyansatte, betyder det, at der er øget pres på de allerede ansattes muligheder for at deltage i relevante kompetenceudviklingsaktiviteter.

### **De skiftende rammer for løsningen af opgaverne skaber løbende et nyt behov**

En del af de kompetenceudviklingsbehov, som jobcentercheferne peger på, er kompetenceudvikling i relation til specifikke regel- og systemrelaterede forhold. Dette er forhold, der løbende ændrer sig og som - grundet opgavernes karakter - er stor opmærksomhed rettet mod i jobcentrene.

På denne måde opstår der løbende et nyt kompetenceudviklingsbehov, og det betyder, at mange jobcentre hurtigt kan oparbejde et udækket kompetenceudvik-

lingsbehov, hvis der ikke løbende er fokus på at sikre implementering af konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter.

### **Der er behov for en systematisering og prioritering af kompetenceudviklingsindsatsen**

I de to workshops var der flere, der påpegede, at mange af kompetenceudviklingsaktiviteterne ikke er sat ind i en større helhed. Fokus har i jobcentrenes første år været på organisering af driften og på at nå de mål, der er sat for jobcentrenes aktiviteter, og ikke nødvendigvis på at sikre en udvikling af de menneskelige ressourcer i jobcentrene.

Det påpeges fra flere workshopdeltagere, at en central barriere for igangsættelse og gennemførelse af kompetenceudviklingsaktiviteter ofte er mangel på ressourcer i form af tid og penge. Det store arbejdspress betyder i mange tilfælde, at kompetenceudviklingsaktiviteter nedprioriteres.

På denne baggrund påpeges det, at en central udfordring for kompetenceudviklingsindsatsen i jobcentrene er, at der kommer fokus på kompetenceudvikling, og at der i højere grad anvendes f.eks. uddannelsesplanlægningsværktøjer, så manglende tid og stort arbejdspress ikke opleves som så store barrierer for indsatsen.

I den udstrækning, at jobcentrene vurderer, at der er behov for kompetenceudvikling i form af ekstern uddannelse, er det naturligvis også en udfordring for en tilstrækkelig aktivitet, hvis uddannelsesbudgetterne er meget små.

### **Der er en arv fra etableringen af jobcentrene**

Konkret betyder dette, at der i en del af jobcentrene stadig er et kompetenceudviklingsbehov, som blev genereret af de forandringer, der kom i kølvandet på etableringen af jobcentrene.

Det påpeges, at der i flere jobcentre, i kølvandet på reorganiseringen, også udvikledes en arbejdsorganisering, der fordrer, at medarbejderne er i stand til at udvise en større faglig fleksibilitet, og at hver medarbejder skal kunne varetage flere forskellige opgaver. Det er f.eks. ændringer hvor medarbejdere, der tidligere alene havde med de virksomhedsrettede opgaver at gøre også fik borgerrettede opgaver, eller hvor medarbejdere, der alene havde haft relativt simple borgerrettede opgaver, fik mere komplicerede borgerrettede opgaver.

I sig selv betyder denne ændring, at der er opstået et kompetenceudviklingsbehov i jobcentrene, og der er flere der peger på, at disse ikke alle steder er dækket fuldt ud ind. Der er således en kompetenceudviklingsmanko, der ikke er dækket alle steder.

## 2.3 Rammeforholds betydning for kompetenceudviklingsbehov

---

I analysen er det belyst, om der er samme mønstre i jobcenterchefernes vurdering af kompetenceudviklingsbehovet<sup>14</sup> uafhængigt af, om det er:

- Store eller små jobcentre<sup>15</sup>
- Hvilken beskæftigelsesregion jobcentret er beliggende i.
- Pilotjobcentre eller øvrige jobcentre

I de følgende tre afsnit er der således fokus på, om rammeforhold såsom størrelse, geografi og jobcentertype har betydning for de kompetenceudviklingsbehov, der peges på.

Overordnet viser analysen, at der ikke ses systematiske sammenhænge mellem disse rammeforhold og de kompetenceudviklingsbehov som jobcentercheferne peger på.

### 2.3.1 Størrelsen af jobcentret

---

Analysen peger overordnet på, at der ikke er en entydig sammenhæng mellem jobcenterstørrelse og kompetenceudviklingsbehov. Der er således ikke tale om, at kompetenceudviklingsbehovet enten stiger eller falder proportionalt med størrelsen af jobcentret.

Analysen viser dog, at jobcentercheferne i de mellemstore jobcentre generelt vurderer, at jobcentrets kompetenceudviklingsbehov er lidt større end jobcentercheferne i henholdsvis de små og de store jobcentre gør.<sup>16</sup>

Fordelingerne i bilag A viser således, at der i de mellemstore jobcentre hyppigere end i de øvrige jobcentre er færre jobcenterchefer, der finder, at de har et *lille* kompetenceudviklingsbehov, mens flere finder, at de har et *mellem* eller *stort* kompetenceudviklingsbehov.

Dette mønster ses både for de borger- og virksomhedsrettede opgaver, for driftsopgaverne samt for ledelsesopgaverne.

Analysen viser også, at der på tværs af jobcenterstørrelse generelt er stor enighed om, på hvilke områder der særligt er behov for kompetenceudvikling. Det gælder både kompetenceudvikling for medarbejdere og for ledelsen.

I det følgende er der derfor fokus på at belyse, hvor fællestrækkene ligger på tværs af jobcenterstørrelse – og hvor der kan ses nogle variationer, som er værd at frem-

---

<sup>14</sup> Se alle fordelingerne i bilag A.

<sup>15</sup> Jobcentrene er opdelt i tre grupper: Mindre end 30.000 borgere i kommunen (lille), mellem 30.000 og 50.000 borgere (mellem) eller over 50.000 borgere (stort).

<sup>16</sup> Se bilag B med alle gennemsnitsvurderinger. Gennemsnit for de mellemstore er 4,3, mens for henholdsvis de små og store er det 2,9 og 3,1.

trække. Variationerne kan have betydning for den strategi, der efterfølgende kan anlægges på at dække jobcentrenes kompetenceudviklingsbehov.

### 2.3.1.1 De borger- og virksomhedsrettede opgaver

I vurdering af kompetenceudviklingsbehovet inden for de **faglige** kompetencer i de **borger- og virksomhedsrettede opgaver** ses der ikke de store forskelle på, hvor det største kompetenceudviklingsbehov ligger. Uafhængigt af størrelse af jobcentret vurderes det største kompetenceudviklingsbehov at ligge i forhold til at kunne anvende *samtale- og vejledningsmetoder*, kunne *afdække borgerens beskæftigelsespotentialer* samt indgå i *dialog med virksomhederne om fastholdelse* af medarbejdere. Dette fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 2.10: Top 10 liste over kompetenceudviklingsbehov ift. borgerrettede opgaver fordelt på jobcenterstørrelse. Gennemsnitstal.			
	Små jobcentre	Mellemstore jobcentre	Store jobcentre
<b>Faglige kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtale og vejledningsmetoder (4,1)</li> <li>Afdække borgerens beskæftigelsespotentialer (4,1)</li> <li>Håndtere redskaber (jobnet, arbejdsmarkedsportal mv.) (3,6)</li> <li>Dialog med virksomheder om fastholdelse (3,5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialog med virksomheder om fastholdelse (5,4)</li> <li>Fastlægge indsatsstype (5,1)</li> <li>Samtale og vejledningsmetoder (5,0)</li> <li>Afdække borgerens beskæftigelsespotentialer (4,9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialog med virksomheder om fastholdelse (4,6)</li> <li>Samtale og vejledningsmetoder (4,3)</li> <li>Afdække borgerens beskæftigelsespotentialer (3,9)</li> <li>Motivere og inddrage borger aktivt / dialog med virksomheder om integration af ledige / risikoscreenerne ift. sygemelding (3,8)</li> </ul>
<b>Videnskompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevant lovgivning (3,5)</li> <li>Det lokale/regionale arbejdsmarked (3,3)</li> <li>Indhold i lokal tilbudsvifte / mål for beskæftigelsesindsats / samspilsrelationer til samarbejdspartnere (2,9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det lokale/regionale arbejdsmarked (4,8)</li> <li>Relevant lovgivning (4,4)</li> <li>Samspilsrelationer til samarbejdspartnere (4,4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det lokale/regionale arbejdsmarked (3,8)</li> <li>Sociale, helbredsmæssige og kulturelle problemstillinger (3,3)</li> <li>Samspilsrelationer til samarbejdspartnere (2,9)</li> </ul>
<b>Personlige kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Læringskompetence (4,4)</li> <li>Omstillingsparat ((3,8)</li> <li>Formidling og kommunikation (3,7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktureret (5,1)</li> <li>Formidling og kommunikation (4,9)</li> <li>Omstillingsparat / jobfokus (4,6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formidling og kommunikation ((4,2)</li> <li>Struktureret (3,9)</li> <li>Omstillingsparat (3,7)</li> </ul>

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer

De mellemstore jobcentre adskiller sig dog fra de små og store jobcentre ved, at kompetenceudviklingsbehovet i forhold til at kunne *fastlægge den indsatsstype*, der bringer borgeren hurtigst i arbejde, vurderes markant større.

Også når det gælder **viden**, er der - uafhængigt af jobcentrets størrelse - en relativ ens vurdering af, hvor kompetenceudviklingsbehovet er størst. Blandt både små, mellemstore og store jobcentre vurderes et af de største kompetenceudviklingsbehov at ligge på:

- Viden om det lokale og regionale arbejdsmarked.

Herudover vurderer både de små og mellemstore jobcentre, at et andet vigtigt område for kompetenceudvikling er *relevant lovgivning*.

Når det gælder de **personlige kompetencer**, ses der også kun få variationer.

Generelt mener samtlige jobcentre uafhængigt af størrelse, at kommunikationskompetencer samt omstillingsparathed er nogle af de personlige kompetencer, der vurderes at være det største kompetenceudviklingsbehov for.

De små jobcentre skiller sig særligt ud ved, at de vurderer at have det største kompetenceudviklingsbehov i forhold til ”*læringskompetence*”. Her er vurderingen af behovet større end blandt både mellemstore og store jobcentre.

De store og de mellemstore jobcentre adskiller sig fra de små jobcentre ved, at de vurderer kompetenceudviklingsbehovet større i forhold til at *arbejde systematisk og sikre den relevante dokumentation*.

Generelt for de borger- og virksomhedsrettede opgaver samlet set gælder det, at kompetenceudviklingsbehovet vurderes større blandt de mellemstore jobcentre – på nær ”*læringskompetence*”, hvor de små jobcentre vurderer deres kompetenceudviklingsbehov større.

### 2.3.1.2 Driftsopgaverne

Når det gælder kompetenceudviklingsbehovet i relation til **driftsopgaverne**, vurderes kompetenceudviklingsbehovet i forhold til analytiske kompetencer som et af de største på tværs af jobcenterstørrelse, når det gælder de **faglige** kompetencer.

Dette fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 2.11: Top 10 liste over kompetenceudviklingsbehov ift. driftsopgaver fordelt på jobcenterstørrelse. Gennemsnitstal.			
	Små jobcentre	Mellemstore jobcentre	Store jobcentre
<b>Faglige kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gennemføre analyser (4,6)</li> <li>Indgå kontrakter med andre leverandører/aktører (3,9)</li> <li>Formidle jobcenterkrav til andre aktører/leverandører og varetage kontrol (3,6)</li> <li>Analysere arbejdsgange mv. (3,5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formidle jobcenterkrav til andre aktører/leverandører og varetage kontrol (4,8)</li> <li>Analysere arbejdsgange mv. (4,8)</li> <li>Gennemføre analyser (4,7)</li> <li>Formidle ændringer i love, IT-systemer mv. internt og eksternt (4,7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analysere arbejdsgange mv. (3,0)</li> <li>Kommunikere mundtligt og skriftligt med borgere og virksomheder (2,9)</li> <li>Gennemføre analyser (2,9)</li> <li>Kan afdække virksomheders og borgers behov og hjælpe dem videre til andre medarbejdere i jobcentret (2,8)</li> </ul>
<b>Videnskompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lovgrundlag for udbudsforretning (4,4)</li> <li>Lovgrundlag for kontraktindgåelse (4,3)</li> <li>De økonomiske rammer og budgetsystemer (3,7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redskaber såsom resultatrevision, jobindsats.dk mv. (4,3)</li> <li>Lovgrundlag for kontraktindgåelse (4,1)</li> <li>Kommunale IT-fagsystemer (4,1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lovgrundlag for kontraktindgåelse (3,0)</li> <li>Det lokale og regionale arbejdsmarked (2,8)</li> <li>Kommunale IT-fagsystemer (2,8)</li> </ul>
<b>Personlige kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Læringskompetence (3,2)</li> <li>Initiativrig (3,1)</li> <li>Omstillingsparat (2,9)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktureret (4,1)</li> <li>Omstillingsparat (4,1)</li> <li>Løsningsorienteret (4,1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struktureret (3,8)</li> <li>Læringskompetence (3,7)</li> <li>Initiativrig (3,6)</li> </ul>

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer

De mellemstore jobcentre har på alle dimensioner inden for de faglige kompetenceområder (inden for drift) en større vurdering af kompetenceudviklingsbehovet end de små og store.

Når det gælder **viden** i relation til driftsopgaverne, bliver kompetenceudvikling i relation til *lovgrundlaget for kontraktindgåelse* vurderet som et af de væsentligste indsatsområder af både de store, mellemstore og små jobcentre.

Værd at fremtrække er, at jobcentercheferne fra de små jobcentre vurderer kompetenceudviklingsbehovet i forhold til *lovgrundlaget for udbudsforretninger* til at være relativt stort, og klart større end både de store og mellemstore jobcentre. Derudover adskiller de små sig ved i højere grad end de mellemstore og store at efterspørge kompetenceudvikling inden for viden om *de økonomiske rammer og budgetsystemer*.

Når kompetenceudviklingsbehovet i relation til de **personlige** kompetencer inden for driftsopgaverne vurderes, så er der tale om et nogenlunde homogent billede. De mellemstore jobcentre vurderer generelt kompetenceudviklingsbehovet større end de små og store jobcentre. De to personlige kompetencer omkring at være serviceorienteret og at kunne samarbejde internt og eksternt vurderes ikke til at have det samme kompetenceudviklingsbehov som de øvrige områder.

### 2.3.1.3 Ledelsesopgaverne

For **ledelsesopgaverne** gælder det uanset størrelsen af jobcentret, at det er ”forandrings- og innovationsledelse”, der forventes den største efterspørgsel efter blandt jobcentercheferne samt viden om ”effektmålinger”.

Det fremgår klart af nedenstående tabel.

Tabel 2.12: Top 5 liste over kompetenceudviklingsbehov ift. ledelse fordelt på jobcenterstørrelse. Gennemsnitstal.			
	Små jobcentre	Mellemstore jobcentre	Store jobcentre
<b>Faglige kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forandrings- og innovationsledelse (3,6)</li> <li>Faglig ledelse (2,9)</li> <li>Ledelse af produktion og drift (2,6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forandrings- og innovationsledelse (5,0)</li> <li>Faglig ledelse (4,5)</li> <li>Ledelse af produktion og drift (4,4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forandrings- og innovationsledelse (3,7)</li> <li>Ledelse af produktion og drift (4,4)</li> <li>Strategisk ledelse (3,3)</li> </ul>
<b>Videnskompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effektmålinger (4,6)</li> <li>Kontrakt- og udbudsretlige forhold (4,2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effektmålinger (5,4)</li> <li>Relevant lovgivning (5,4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effektmålinger (4,7)</li> <li>Relevant lovgivning (4,0)</li> </ul>

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer

*Ledelse af produktion og drift* er derudover også et område, hvor jobcentrene er fælles om at efterspørge kompetenceudvikling på.

De små jobcentre adskiller sig ved, at kompetenceudvikling på *kontrakt- og udbudsretlige forhold* kommer ind på næsthøjeste plads.

For samtlige områder gælder det, at de mellemstore jobcentre i højere grad efterspørger kompetenceudvikling end de små og store jobcentre.

### **2.3.2 Geografiens betydning for kompetenceudviklingsbehovet**

---

Analysen afdækker endvidere, hvordan jobcentercheferne fra jobcentrene i de fire beskæftigelsesregioner vurderer deres efterspørgsel efter kompetenceudvikling<sup>17</sup>.

Helt overordnet, når der ses på tværs af de tre områder, peger analysen på, at jobcentercheferne i Midt- og Nordjylland vurderer kompetenceudviklingsbehovet mindre for deres medarbejdere, end jobcentercheferne i de øvrige regioner gør.<sup>18</sup>

#### **2.3.2.1 De borger- og virksomhedsrettede opgaver**

Når det gælder de **borger- og virksomhedsrettede opgaver**, er jobcentercheferne i de fire regioner stort set enige om, hvor de største kompetenceudviklingsbehov findes, men niveauet er lidt højere blandt jobcentercheferne fra Syddanmark, end det er i de tre andre regioner<sup>19</sup>.

Når det gælder de **faglige kompetencer**, er der stort set samme vurdering af, hvor de største kompetenceudviklingsbehov findes blandt jobcentercheferne fra de fire regioner. Det gælder særligt i forhold til de kompetencer, der knytter sig til borgerdialogen samt at kunne afdække borgerens beskæftigelsespotentialer.

Det fremgår af nedenstående tabel.

---

<sup>17</sup> Der er svar fra 35 østdanske, 13 syddanske, 12 midtjyske og 7 nordjyske jobcenterchefer (vægtet data).

<sup>18</sup> I gennemsnit henholdsvis 3,7 og 3,9 i Øst- og Syddanmark og 3,3 i både Nord- og Midtjylland.

<sup>19</sup> Østdanmark: 3,8, Syddanmark: 4,2, Midtjylland: 3,6 og Nordjylland 3,5.

**Tabel 2.13: Top 10 liste over kompetenceudviklingsbehov inden for de borger- og virksomhedsrettede opgaver fordelt på beskæftigelsesregioner. Gennemsnitstal.**

	Region Nord	Region Midt	Region Syd	Region Hovedstaden/Sjælland
<b>Faglige kompetencer</b>	Samtale- og vejledningsmetoder (5,0) Afdække borgerens beskæftigelsespotentiale (4,5) Dialog med virksomheder om fastholdelse (4,5) Motivere og inddrage borger (4,0)	Dialog med virksomheder om fastholdelse (4,8) Afdække borgerens beskæftigelsespotentiale (4,1) Samtale- og vejledningsmetoder (4,0) Fastlægge indsats-type/ formidle rekrutteringssituation og forventningsafstemme med virksomheder (3,7)	Samtale- og vejledningsmetoder (5,3) Motivere og inddrage borger (5,2) Afdække borgerens beskæftigelsespotentiale (5,0) Vurdere borgerens deltagelse i aktiveringstilbud (5,0)	Dialog med virksomheder om fastholdelse (4,9) Samtale- og vejledningsmetoder (4,5) Afdække borgerens beskæftigelsespotentiale (4,3) Fastlægge indsats-type (4,3)
<b>Videnskompetencer</b>	Samspilsrelationer med eksterne parter (4,0) Relevant lovgivning (3,8) Mål for jobcentrets indsats (3,7)	Det lokale og regionale arbejdsmarked (4,2) Betydning af sociale, helbredsmæssige og kulturelle problemstillinger (3,6) Indhold i lokal tilbudsvifte (3,4)	Det lokale og regionale arbejdsmarked (4,9) Betydning af sociale, helbredsmæssige og kulturelle problemstillinger (4,3) Relevant lovgivning (3,9)	Det lokale og regionale arbejdsmarked (4,1) Relevant lovgivning (3,7) Mål for jobcentrets indsats / samspilsrelationer med eksterne parter (3,5)
<b>Personlige kompetencer</b>	Læringskompetence (4,7) Formidling og kommunikation (4,5) Omstillingsparat (4,3)	Formidling og kommunikation (4,7) Vedholdende ift. jobfokus (4,0) Struktureret (4,0)	Omstillingsparat (5,0) Struktureret (4,9) Vedholdende ift. jobfokus (4,8)	Struktureret (4,6) Formidling og kommunikation (4,3) Læringskompetence (4,0)

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer

Generelt efterspørges der **viden** om det *lokale arbejdsmarked* og *relevant lovgivning*. I region Nordjylland finder jobcentercheferne dog, at jobcentermedarbejderne har et større udviklingsbehov i relation til viden om *samspilsrelationerne mellem jobcentrets relevante samarbejdspartnere* end viden om arbejdsmarkedet. Og Region Midtjylland efterspørger i større udtrækning viden om den lokale tilbudsvifte og forskellige problemstillinger hos borgeren end viden om relevant lovgivning.

Når det gælder udviklingsbehovet i relation til de **personlige** kompetencer, er der i alle regioner på nær Region Midtjylland fokus på de kompetencer, der retter sig mod læring og omstilling. I Region Midtjylland peges der især på personlige kompetencer, der retter sig mod effektiv opgavevaretagelse samt kommunikationskompetencer. Kommunikationskompetencer er noget, som også vægtes højt i Region Nordjylland og Hovedstaden/Sjælland.

### 2.3.2.2 Driftsopgaver

I relation til **driftsopgaverne** er der forholdsvis stor ensartethed i forhold til vurdering af kompetenceudviklingsbehovet inden for de faglige og de personlige kompetencer. Derimod er der nogle forskelligheder inden for vurderinger af kompetenceudviklingsbehovet inden for videnskompetencerne.

For de **faglige** kompetencer peger alle fire regioner på, at nogle af de største kompetenceudviklingsbehov findes inden for analyseområdet, kontraktindgåelse samt formidling/kommunikation.

Hvad angår de **personlige** kompetencer peges der på tværs af regionerne især på kompetencer, der retter sig mod omstilling og udvikling (læringstilegnelse, finde løsninger, tage initiativ). Region Nordjylland er dog også meget orienteret mod jobcentrets servicering og samarbejde indadtil og udadtil.

Billedet er imidlertid mere broget, hvad angår **videnskompetencer**. Her synes der at være flere forskelle end fællestræk. Det fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 2.14: : Top 10 liste over kompetenceudviklingsbehov inden for driftsopgaver fordelt på beskæftigelsesregioner. Gennemsnitstal.				
	Region Nord	Region Midt	Region Syd	Region Hovedstaden/Sjælland
<b>Faglige kompetencer</b>	Formidle jobcentrets krav til andre aktører/leverandører og varetage kontrol (4,5)  Indgå kontrakter med andre aktører/leverandører  Kommunikere mundtligt og skriftligt med borgere og virksomheder (3,8)  Gennemføre analyser (3,7)	Gennemføre analyser (5,1)  Formidle resultater fra relevante analyser og opgørelser (4,7)  Analysere arbejds-gange mv. (4,6)  Indgå kontrakter med andre aktører/ leverandører (4,2)	Gennemføre analyser (5,1)  Formidle resultater fra relevante analyser og opgørelser (4,7)  Analysere arbejds-gange mv. (4,6)  Indgå kontrakter med andre aktører/ leverandører (4,2)	Formidle jobcentrets krav til andre aktører/leverandører og varetage kontrol (4,2)  Analysere arbejds-gange mv. (3,9)  Formidle ændringer i love, IT-redskaber mv. internt og eksternt (3,9)  Gennemføre analyser/Indgå kontrakter med andre aktører/leverandører (3,8)
<b>Videnskompetencer</b>	Indhold i aftaler indgået med eksterne aktører/ leverandører (3,8)  De økonomiske rammer og budgetsyste-mer (3,5)  Lovgrundlag for kontraktindgåelse (3,4)	Lovgrundlag for udbudsforretninger (3,5)  Lovgrundlag for kontraktindgåelse (3,5)  Kommunale IT-fagsystemer (3,0)	Det lokale og regionale arbejdsmarked (4,5)  Jobcentrets målgrupper og deres behov (4,0)  Øvrige redskaber såsom arbejdsmarkedsbalancen, resultatrevision mv. (4,0)	Det lokale og regionale arbejdsmarked (3,9)  Kommunale IT-fagsystemer (3,8)  Øvrige redskaber såsom arbejdsmarkedsbalancen, resultatrevision mv. (3,6)
<b>Personlige kompetencer</b>	Læringskompetence (3,8)  Serviceorienteret (3,0)  Samarbejde internt og eksternt (3,0)	Omstillingsparat (3,6)  Løsningsorienteret (3,5)  Læringskompetence (3,5)	Løsningsorienteret (4,6)  Læringskompetence (4,6)  Omstillingsparat (4,4)	Struktureret (4,0)  Initiativrig (3,7)  Omstillingsparat (3,7)

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer

Det er således et opmærksomhedspunkt i de videre overvejelser omkring tilrettelæggelse af kompetenceudviklingsaktiviteter.

### 2.3.2.3 Ledelsesopgaver

For **ledelsesopgaverne** er jobcenterchefernes vurdering af deres kompetenceudviklingsefterspørgsel relativ homogen på tværs af de fire regioner. Der er en klar prioritering af kompetenceudvikling i relation til *forandrings- og innovationsledelse*. Det fremgår af nedenstående tabel.

**Tabel 2.15: Top 5 liste over kompetenceudviklingsbehov inden for ledelsesopgaver fordelt på beskæftigelsesregioner. Gennemsnitstal.**

	Region Nord	Region Midt	Region Syd	Region Hovedstaden
<b>Faglige kompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forandrings- og innovationsledelse (4,3)</li> <li>• Faglig ledelse (4,0)</li> <li>• Personaleledelse / Strategisk ledelse (3,0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forandrings- og innovationsledelse (4,1)</li> <li>• Strategisk ledelse (4,1)</li> <li>• Ledelse af produktion af drift / Faglig ledelse (3,0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forandrings- og innovationsledelse (4,6)</li> <li>• Ledelse af produktion og drift (4,0)</li> <li>• Faglig ledelse (3,5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse af produktion og drift (4,4)</li> <li>• Forandrings- og innovationsledelse (4,3)</li> <li>• Personaleledelse (4,1)</li> </ul>
<b>Videnskompetencer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrakt- og udbudsretlige forhold (4,7)</li> <li>• Ledelse og organisation (4,0)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektmålinger (5,0)</li> <li>• Kontrakt- og udbudsretlige forhold (4,4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektmålinger (4,5)</li> <li>• Relevant lovgivning (4,1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektmålinger (5,6)</li> <li>• Relevant lovgivning (5,2)</li> </ul>

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer

Jobcentercheferne i Østdanmark prioriterer dog kompetenceudvikling i relation til *ledelse af produktion og drift* højest, mens de midtjyske jobcenterchefer prioriterer *strategisk ledelse* lige så højt som forandrings- og innovationsledelse.

Når de gælder den forventede efterspørgsel efter **viden**, er der i de tre regioner (Øst- og Syddanmark samt Midtjylland) enighed om, at det vil være kompetenceudvikling i relation til viden om *effektmålinger*, der vil være mest efterspørgsel efter. De nordjyske jobcenterchefer prioriterer dog anderledes, og har størst forventet efterspørgsel efter viden om *kontrakt og udbudsretlige forhold*.

### 2.3.3 Pilotjobcentre og øvrige jobcentre<sup>20</sup>

Helt overordnet, når der ses på tværs af de tre områder, finder jobcentercheferne fra henholdsvis pilotjobcentrene og de øvrige jobcentre, at kompetenceudviklingsbehovet ligger på nogenlunde samme niveau<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Der er kun syv pilotjobcentre med i analysen, så tallene skal fortolkes med nogen forsigtighed.

<sup>21</sup> Gennemsnit for alle kompetencer er 3,7 i pilotjobcentrene og 3,6 i de øvrige jobcentre.

For de **borger- og virksomhedsrettede opgaver** peger jobcentercheferne fra pilotcentrene dog generelt på et lidt større kompetenceudviklingsbehov end de øvrige jobcenterchefer. Pilotjobcentercheferne vurderer, at deres behov i relation til de borger- og virksomhedsrettede opgaver i gennemsnit er 4,3, mens jobcentercheferne fra de øvrige jobcentre vurderer, at deres behov er 3,7.

Det er dog de samme overordnede vurderinger, som jobcentercheferne i henholdsvis pilotjobcentrene og de øvrige jobcentre har.

For **driftsopgaverne** er der mindre forskelle mellem pilotjobcentrene og de øvrige jobcentre, og forskellene er ikke entydige i retning af, at kompetenceudviklingsbehovet er større i pilotcentrene end i de øvrige jobcentre.

For **ledelsesopgaverne** er der generelt ikke forskel på den forventede efterspørgsel efter kompetenceudvikling i pilotjobcentrene og i de øvrige jobcentre.

## 2.4 Rekruttering

Jobcentrenes oplevelse af rekrutteringssituationen er meget afhængig af, hvilke opgavetyper de har forsøgt at rekruttere medarbejdere til, jf. tabellen nedenfor.

Hovedparten af jobcentrene (98 pct.) har rekrutteret medarbejdere inden for det seneste år til de borgerrettede opgaver. Næsten halvdelen af de adspurgte jobcenterchefer har oplevet problemer i nogen udstrækning, mens en femtedel har oplevet store problemer.

Det er klart den medarbejdergruppe, jobcentrene har oplevet de største problemer med at rekruttere til. Det fremgår klart af tabellen nedenfor.

	Borgerrettede opgaver	Virksomhedsrettede opgaver	Administrative driftsopgaver	Øvrige driftsopgaver
Har ikke rekrutteret til disse opgaver inden for det seneste år	2	21	20	32
Har rekrutteret, og oplevede få eller ingen problemer	31	65	65	56
Har rekrutteret, og oplevede i nogen udstrækning problemer	46	11	11	12
Har (forsøgt) rekrutteret, og oplevede store problemer	20	4	4	0
I alt	99	101	100	100

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

I de gennemførte workshops samt de supplerende interviews er det blevet uddybet, hvorfor der opleves klart større rekrutteringsproblemer inden for de borgerrettede opgaver, og hvilke mere specifikke opgavetyper det kan være svært at rekruttere medarbejdere til. Her peges der på, at det er til specifikke stillinger, f.eks. i relation til sygedagpengemodtagere og de svageste ledige (match 4 og 5), at det er vanskeligt at rekruttere.

Flere deltagere pegede på, at der i nogle jobcentre kan være en organisering, der betyder, at der er stillinger, der opfattes som ”uattraktive” på grund af for mange og for vanskelige sager. Der kan derfor opstå stor personalegennemstrømning i disse stillinger, og det kan udvikle sig til en situation, hvor det er relativt vanskeligt at rekruttere.

Der er også blevet peget på, at det kan hænge sammen med, at de borgerrettede opgaver er præget af stor kompleksitet, hvilket gør, at der inden for de borgerrettede opgaver efterspørges en mere specifik kompetenceprofil end inden for de virksomhedsrettede samt administrations- samt driftsopgaver. Det betyder, at der kan være mere specialiserede opgaver her, som indsnævrer rekrutteringsbasen.

Endelig peges der på, at de borgerrettede opgaver kan være præget af at være ”øretævernes holdeplads”; både i forhold til at dialogen med borgerne kan være konfliktfyldt og vanskelig at gennemføre, men også i forhold til at der er et højt, politisk fokus på disse opgaver.

Konsekvensen af dette er ifølge interviews med beskæftigelsesregionerne, at der i nogle områder opleves store problemer med at fastholde kvalificeret arbejdskraft. Eksempelvis berettes om, at det i nogle områder kun er muligt at få helt nyuddannet personale til udvalgte stillinger – og at disse medarbejdere efter en oplæringsperiode, der giver en vis erfaring, bliver rekrutteret af en nabokommune til samme type job, men mere i løn. Altså en rå konkurrence på løn og eventuelt antal sager. Andre er bekymrede for, om den manglende praktiske erfaring udgør et problem i forhold til netop den type jobfunktion, som kræver et godt menneskekundskab og erfaring i at tackle mange forskellige mennesker.

Ses der på rekrutteringssituationen i forhold til de øvrige opgaveområder, så har ca. 80 pct. af jobcentrene rekrutteret til henholdsvis de *virksomhedsrettede opgaver* og de *administrative opgaver*. Der er markant færre jobcentre, der har oplevet store problemer i forbindelse med rekrutteringen til disse opgavetyper sammenlignet med rekrutteringen til de borgerrettede opgaver. Det er kun 15 pct. af jobcentrene, der har oplevet problemer i ”nogen udstrækning” eller ”store problemer” i forbindelse med rekrutteringen til disse opgaver.

Hvad angår rekruttering til *øvrige driftsopgaver*, viser det samme billede sig. Her er det kun 12 pct. af jobcentrene, der har oplevet problemer i nogen udstrækning; ingen har oplevet store problemer her.

Samlet set er det et vigtigt opmærksomhedspunkt, at jobcentrene både rekrutterer mange medarbejdere til de borgerrettede opgaver, og at det samtidig er i relation til disse opgaver, at jobcentrene oplever de fleste og største problemer.

De kvalitative data peger her på, at der i forhold til virksomhedsopgaver samt administrations- og driftsopgaver er langt flere uddannelsesbaggrunde og arbejds erfaringer, der er relevante i forhold til disse opgaver. Det er således vurderingen, at de kompetencer, der anvendes til disse opgaver, lettere kan rekrutteres på arbejdsmarkedet.

Der peges derudover på, at der i forhold til de virksomhedsrettede opgaver er en højere status knyttet til jobbet som virksomhedskonsulent. Denne status er fremkommet ved, at jobbet typisk giver en bedre aflønning end de borgerrettede opgaver. Derudover er der forbundet en langt større fleksibilitet i jobbet i form af fleksibel arbejdstid og tilrettelæggelse af arbejdet. Dertil kommer eventuelle andre personalegoder såsom eksempelvis bærbar computer, mobiltelefon mv.

#### 2.4.1 Brugte metoder i rekrutteringen

Tabel 2.11 nedenfor viser, hvilken indsats der er taget i anvendelse i jobcentrene for at løse eller imødegå eventuelle rekrutteringsproblemer, som jobcentrene kan stå overfor.

Hovedparten af jobcentrene har forsøgt at løse eller imødekomme rekrutteringsproblemer ved at anvende forskellige metoder.

	Anvendt
Vi anvender alternative kompetence- eller uddannelseskrav til ansøgere	83
Vi omstrukturerer arbejdsopgaver eller laver nye stillingsbeskrivelser	57
Vi lægger opgaver ud til andre aktører/leverandører	55
Vi anvender alternative rekrutteringskanaler	55
Vi tilbyder forskellige personalegoder mv.	53
Vi tilbyder højere løn eller bonusordninger	32
Vi indgår samarbejde med andre jobcentre for at løse opgaverne	15
Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.	

Mest brugt (83 pct. har brugt denne metode) blandt jobcentrene er at anvende ”*alternative kompetence- eller uddannelseskrav til ansøgere*”.

Konkret peges der på, at der er rekrutteret medarbejdere med videregående uddannelser samt medarbejdere med tekniske eller merkantile erhvervsuddannelser.

Dette er et udtryk for, at jobcentrene som mange andre virksomheder har oplevet et stigende pres på arbejdsmarkedet og dermed vanskeligheder ved at rekruttere. Det betyder, at jobcentrene som andre virksomheder må udvide den base, hvorfra de ønsker at rekruttere potentielle medarbejdere. Da der ikke er formelle krav til, hvilken uddannelse de ansatte i jobcentrene skal have, er dette en mulighed, som mange jobcentre har anvendt.

Workshopdeltagerne peger på, at det i nogle tilfælde kan være et udtryk for, at jobcentrene bl.a. i forbindelse med sammenlægningen har revideret deres rekrutteringspraksis og har blødt op på de traditioner, der har været i jobcentret (tidligere forvaltningen/AF) om, hvilken uddannelsesbaggrund/kompetencer der er nødvendige eller ønskværdige hos medarbejderne, der varetager forskellige arbejdsfunktioner.

På de afholdte workshops blev det udtrykt, at det generelt har været positivt for jobcentrene, at de har rekrutteret bredere, end de tidligere har gjort. Det har givet jobcentrene en reel mulighed for at sikre tilstrækkeligt personale, og der er ansat

medarbejdere med andre kompetencer, hvilket har givet nye vinkler på løsningen af opgaverne i jobcentrene.

Men samtidig er der også workshopdeltagere, der peger på, at netop denne brede rekruttering kan give anledning til et markant kompetenceudviklingsbehov, i og med så stor en del af opgaverne i jobcentrene er meget regelstyret. Det kan betyde, at der er behov for en massiv kompetenceindsats, hvis der er rekrutteret fra kredse, som ikke har erfaring i lovgivningsområdet inden for beskæftigelsesområdet.

Det er også på denne baggrund, vurderer flere workshopdeltagere, at jobcentrene parallelt har arbejdet med at "*omstrukturere arbejdsopgaver eller lave nye stillingsbeskrivelser*". De traditionelle organiseringsformer kan dårligt anvendes, hvis der rekrutteres medarbejdere med markant andre kompetencer end de kompetencer, som tidligere medarbejdere havde.

Nye organiseringsformer kan give mulighed for en gradvis introduktion til de opgaver, der skal løses i jobcentret. Gennem en løbende opkvalificering kan det sikres, at opgaverne løses i overensstemmelse med reglerne på området.

Nye organiseringsformer er samtidig også både en måde at forsøge at opnå en mere effektiv løsning af opgaverne og tilstræbe, at jobcentret fremstår mere attraktivt for de allerede ansatte og eventuelt nye ansøgere.

En stor del af jobcentrene har også anvendt *alternative rekrutteringskanaler* (55 pct.) hvilket i praksis kan dække over en meget bred vifte af tiltag afhængig af, hvilke rekrutteringskanaler jobcentret tidligere har brugt. Analysen viser på dette punkt, at jobcentrene er relativt opmærksomme på, at det er vigtigt at skabe fuld gennemsigtighed om de jobåbninger, der er i jobcentret.

Det er naturligvis vigtigt, at alle jobcentre har fokus på dette forhold og er opmærksomme på, om de i deres rekruttering henvender sig til alle de grupper, der er relevante at rekruttere fra.

*Personalegoder* er også en relativt anvendt metode (53 pct.). På de afholdte workshops kom det frem, at der på denne front ikke nødvendigvis skal så meget til, før et jobcenter skiller sig positivt ud, og at det dermed bidrager til jobcentrets evne til at rekruttere. Det blev formuleret af en deltager, at personalegoder som f.eks. kiropraktor, fysioterapi, frugt mv. er vigtig som en belønning af medarbejdere, der ikke er forvænt med ros.

Ca. en tredjedel af jobcentrene anvender *højere løn og bonusordninger* til at løse eller imødegå rekrutteringsproblemer. Det stemmer meget godt overens med det billede, der er fremkommet via de kvalitative interviews om, at der i nogle områder konkurreres hårdt på lønnen. Det skal her bemærkes, at en konkurrence på løn mellem jobcentrene ikke altid er en farbar vej for jobcentrene som helhed, hvis det betyder, at det ikke øger arbejdskraftudbuddet, men kun styrker de jobcentre, der har mulighed for at konkurrere på den parameter.

Derimod kan *samarbejde mellem jobcentre* bidrage til intelligent udnyttelse af den efterspurgte arbejdskraft, ligesom det kan være med til at øge arbejdskraftudbudet. I forbindelse med workshop for jobcenterchefer fremkom der et eksempel på, at nogle jobcentre var indgået i et samarbejde om at opkvalificere ledige HK'ere, som efterfølgende var blevet ansat i ledige stillinger i jobcentrene. Men som tallene her illustrerer, er samarbejde mellem jobcentrene den mindst anvendte løsningsstrategi.

I surveyen og i de kvalitative interviews er der desuden fremkommet andre gode eksempler på, hvordan jobcentre har håndteret rekrutterings- og fastholdelsesproblemer. Inden for sygedagpengeområdet peges der her på:

- Ansættelse af mere personale således at antallet af sager pr. medarbejder kan reduceres.
- Fast vikarkorps, så der altid kommer en vikar på, når jobcentermedarbejdere inden for dette område er syge/har fravær i form af ferie mv., så opgaverne ikke hober sig op.

Inden for jobcenteret mere generelt er der peget på initiativer, der alle retter sig mod at synliggøre jobcenteret som en attraktiv arbejdsplads:

- Markedsføring af arbejdspladsen som en attraktiv arbejdsplads (gode kolleger, spændende opgaver, udviklingsorienteret ledelsesstil, stor arbejdsglæde, mulighed for projektorganisering)
- God personalepolitik (godt arbejdsmiljø, lærende og udviklingsorienteret arbejdsplads)
- Større kompetenceudviklingsprojekter med god mulighed for opkvalificering
- Synliggørelse af karrieremuligheder samt udvikling af disse

Der er blevet peget på disse områder både som gode eksempler på, at man via en fokuseret markedsføring af jobcenteret kan være med til at mindske rekrutteringsproblemer, men også som mulige indsatsområder som jobcentrene kan være bedre til at håndtere.

I forhold til synliggørelse og udvikling af karrieremuligheder er der blevet peget på, at jobcentrene kan blive bedre til at synliggøre og udvikle karrieremuligheder for jobcentermedarbejdere.

Sådanne karrieremuligheder kan eksempelvis være mulighed for advancement i jobhierarkiet, medvirken i faglige udviklingsprojekter, jobrotation i forhold til arbejdsopgaver, funktionel fleksibilitet (udvidelse af jobfunktioner), supervision og/eller oplæring af (nye) medarbejdere til bestemte jobfunktioner.

Det kan endvidere omhandle synliggørelse af, hvordan et arbejde i jobcentret kan være springbræt til andre typer jobs, eksempelvis at det at arbejde i en politisk organisation kan være med til at bane vejen til nye jobs, der efterspørger netop de kvalifikationer. Eller det kan omhandle, at det at arbejde i en organisation, der har med mennesker at gøre, kan bane vejen for andre lignende typer af jobs.

Endelig kan det også omhandle, at jobcentret kan arbejde med at udvikle stillings-typer, der gør det muligt at kombinere et arbejde i jobcentret med familieliv eller et aktivt fritidsliv. Det kan eksempelvis være særligt relevant for medarbejdere i livssituationer, der kræver opmærksomhed til andre forhold ud over arbejdet, såsom barsel, omsorg for pleje af familiemedlemmer/-relationer, medarbejdere der har fritidsinteresser el. lignende, der kræver fleksibel tilrettelæggelse af ferie mv., enlige forsørgere der kan have et udstrakt behov for fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden mv.. Her kan der være behov for at tilbyde stillingstyper, der gør det muligt at kombinere en arbejdskarriere med ”det andet liv”.

## 2.5 Rammeforholds betydning for rekrutteringssituation

---

I analysen er det belyst, om der er samme mønstre i jobcenterchefernes vurdering af rekrutteringssituationen<sup>22</sup> uafhængigt af, om det er:

- Store eller små jobcentre.
- Hvilken beskæftigelsesregion jobcentret er beliggende i.
- Pilotjobcentre eller øvrige jobcentre.

I de følgende tre afsnit er der således fokus på, om de generelle resultater også kan genfindes i de forskellige segmenter af jobcentre.

### 2.5.1 Størrelsen af jobcentret

---

Når der ses på jobcentrenes størrelse, viser analysen, at der er samme generelle billede med hensyn til, hvordan rekrutteringssituationen opleves. Det er primært i relation til rekruttering til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, at jobcentercheferne har oplevet rekrutteringsproblemer.

Det generelle mønster er, at der er færrest problemer i forbindelse med rekruttering i de store jobcentre, og at der er lidt flere problemer i de mellemstore end i de små. Uanset personalegruppe er det således jobcentercheferne fra de mellemstore jobcentre, der i størst omfang har oplevet *store problemer* ved rekruttering, mens det er de store jobcentre, der hyppigst har rekrutteret *uden problemer*.

Der er, uanset jobcenterstørrelse, anvendt en bred vifte af tiltag for at løse eller imødegå eventuelle rekrutteringsproblemer i jobcentrene.

Der er dog en række tiltag, der bruges mere i nogle jobcentre end andre.

I de små jobcentre er der således relativt hyppigt anvendt *omstrukturering* (Vi omstrukturerer arbejdsopgaver eller laver nye stillingsbeskrivelser), mens de mindre hyppigt anvender *alternative rekrutteringskanaler*.

---

<sup>22</sup> Se alle fordelingerne i bilag C (om rekrutteringssituationen) og D (anvendte tiltag).

I de mellemstore og store jobcentre er der omvendt en mere udbredt brug af *alternative kompetence- eller uddannelseskra*v til ansøgere og *personalegoder*, end der er i de små jobcentre.

I forbindelse med de afholdte workshops blev det fra nogle deltagere fremført, at de små jobcentre besidder en særlig evne til at omstrukturere, netop fordi organisationen er så lille. Den tætte kontakt mellem jobcenterchefen og de ansatte åbner for en mere udtalt funktionel fleksibilitet og en mere dynamisk reorganisering, når der er behov for det.

### **2.5.2 Geografiens betydning for rekrutteringssituationen**

---

Når der ses på jobcentrene i de fire regioner, viser analysen også, at der er samme generelle billede med hensyn til, hvordan rekrutteringssituationen opleves. Det er i alle fire regioner primært i relation til rekruttering til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, at jobcentercheferne har oplevet rekrutteringsproblemer.

På tværs af opgavetyper er der stort set samme rekrutteringsproblemer i de fire regioner. Dog viser analysen, at der generelt er en lidt større gruppe af jobcenterchefer fra Østdanmark, der rapporterer om problemer (*nogle* eller *store* rekrutteringsproblemer) ved rekruttering til de *virksomhedsrettede* opgaver og til de *administrative* opgaver. Også de midtjyske jobcenterchefer rapporterer om lidt flere problemer end gennemsnittet ved rekruttering til de *administrative* opgaver.

I Nordjylland er der ikke rapporteret om *store* problemer i forbindelse med rekruttering til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, mens der blandt jobcentercheferne i de tre andre regioner er en del (18-25 pct.), der rapporterer om *store problemer*.

I analysen af hvilke tiltag jobcentercheferne tager for at håndtere eventuelle rekrutteringsproblemer, ses det, at der i alle regioner anvendes *alternative kompetence- og uddannelseskra*v og *omstrukturering* – som er de generelt mest brugte.

Men analysen viser også, at der er relativt store forskelle på jobcentercheferne i de fire regioner på, hvilke tiltag de har taget i brug.

De midtjyske jobcenterchefer har i større omfang end de øvrige jobcenterchefer brugt *højere løn eller bonusordninger* og *personalegode*, mens de østdanske jobcenterchefer har anvendt *samarbejde med andre jobcentre* og har *udlagt opgaver til andre aktører og leverandører*.

Den mere udbredte brug af de forskelle metoder i disse to regioner kan hænge sammen med, at det også er jobcentercheferne fra disse to regioner, der rapporterer om lidt større rekrutteringsproblemer, end jobcentercheferne fra de øvrige regioner gør.

### **2.5.3 Pilotjobcentre og øvrige**

---

Når der ses på hhv. pilotjobcentre og øvrige jobcentre, viser analysen, som det gjaldt for analysen i forhold til jobcentrenes størrelse, at der er samme generelle billede af, hvordan rekrutteringssituationen opleves. Det er både i pilotjobcentrene

og i de øvrige jobcentre primært i relation til rekruttering til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, at jobcentercheferne har oplevet rekrutteringsproblemer.

Der er dog en markant forskel på, hvordan pilotjobcentercheferne og de øvrige jobcenterchefer oplever problemerne i forbindelse med rekruttering til de borger- og virksomhedsrettede opgaver. Det er således alle (100 pct.) pilotjobcentercheferne, der svarer, at de har oplevet *nogle* eller *store* problemer i forbindelse med rekruttering til disse opgaver, mens kun 62 pct. af de øvrige jobcenterchefer rapporterer om *nogle* eller *store* problemer.

For de øvrige opgavetyper er der større lighed mellem pilotjobcentercheferne og de øvrige jobcentercheferes vurdering af rekrutteringssituationen.

Denne forskel i den oplevede rekrutteringssituation er formodentlig også årsagen til, at der er en mere udbredt brug af de forskellige indsatser for at imødegå eller løse rekrutteringsproblemerne i pilotjobcentrene end i de øvrige jobcentre.

Der er markant flere pilotjobcenterchefer end øvrige jobcenterchefer, der har brugt *højere løn og bonusordninger og personalegoder*. Det er således henholdsvis 57 pct. og 71 pct. af pilotjobcentercheferne, der har anvendt disse muligheder, mens kun henholdsvis 29 pct. og 49 pct. af de øvrige jobcenterchefer har brugt disse muligheder.

## 3. Kerneopgaver og kompetenceprofiler

Dette kapitel beskriver kerneopgaver og dertilhørende kompetenceprofiler, der er nødvendige for at sikre en god og kompetent indsats i jobcentrene fremover.

Indledningsvis præsenteres en kort redegørelse for fremgangsmåden og baggrunden for beskrivelsen af hhv. kerneopgaverne og kernekompetencerne i jobcentrene. Derefter præsenteres den samlede beskrivelse af kerneopgaver og kernekompetencer. Disse er grupperet på følgende måde:

1. Kerneopgaver i det **borger- og virksomhedsrettede arbejde**, omfattende otte kerneopgaver med tilhørende kompetenceprofiler.
2. Kerneopgaver i forbindelse med **driften**, omfattende fire kerneopgaver med tilhørende kompetenceprofiler.
3. Kerneopgaver i forbindelse med **ledelse**, omfattende fem kerneopgaver med tilhørende kompetenceprofiler.

### 3.1 Kerneopgaver i jobcentret

Den analytiske opgave med at beskrive jobcentrenes kerneopgaver har taget udgangspunkt i de rammer, der sættes for jobcentrenes indsats og den overordnede målsætning for indsatsen om at øge arbejdskraftudbuddet.

Der er således taget udgangspunkt i:

- Sigtet og bagvedliggende intentioner med beskæftigelsespolitikken.
- Lovgivningen, der definerer opgaverne og ansvarsfordelingerne inden for området.
- Ministermålene.
- Jobcentrenes beskæftigelsesplaner.
- AMS' visioner og pejlemærker for indsatsen i jobcentrene.

Samtidig er det, i relation til beskrivelsen af jobcentrenes kerneopgaver, også centralt at fokusere på, hvordan opgaverne i praksis varetages i jobcentrene, da det er jobcentrene, der udfylder rammerne<sup>23</sup>.

Herved er beskrivelsen af jobcentrenes kerneopgaver også praksisnær i den forstand, at jobcentrene har fået mulighed for at tilføre elementer, der ikke umiddelbart kan aflæses ud af de ovennævnte fem forhold, men som i praksis har vist sig vigtige for en effektiv og kompetent opgavevaretagelse.

---

<sup>23</sup> New Insight er opmærksom på, at de to elementer skal forholdes til hinanden, således at en u hensigtsmæssig praksis eller en direkte forkert praksis ikke kommer til at definere en opgave i jobcentrene.

Det er ud fra denne overordnede tilgang, at kerneopgaverne i jobcentrene er beskrevet i notatet. Der er således hentet byggesten til beskrivelsen af kerneopgaverne både fra lovgivning, ministermål mv. og fra praksis<sup>24</sup>. Beskrivelsen af kerneopgaverne er ikke en beskrivelse af samtlige opgaver, der varetages i jobcentrene, men en beskrivelse af de vigtigste opgaver der skal varetages i jobcentrene.

De beskrevne opgaver skal ikke ses som et udtryk for, at det er dem, der fylder mest i hverdagen og dermed er mest tidskrævende. Kerneopgaverne kan således heller ikke sidestilles ud fra en ressourcebetragtning om, at de f.eks. kræver det samme antal medarbejdere. For at illustrere dette, kan det nævnes, at opgaven inden for sygedagpengeområdet<sup>25</sup> er beskrevet til at ligge i én kerneopgave. Dette til trods for, at den er meget ressource- og tidskrævende, og både indholdsmæssigt og ressourcemæssigt kræver mere end f.eks. kerneopgaven omkring synliggørelse af job via jobdatabaser. Se flere uddybninger i metodeafsnittet, som findes sidst i rapporten.

For at sikre, at beskrivelsen af kerneopgaverne og kompetenceprofilerne har en bred gyldighed er beskrivelsen udarbejdet uafhængig af de stillingskategorier og den organisatoriske struktur der anvendes i jobcentrene.

Kerneopgaverne i jobcentrene overordnet inddelt i tre hovedgrupper:

1. Kerneopgaver i det borger- og virksomhedsrettede arbejde.
2. Kerneopgaver i forbindelse med driften af jobcentrene.
3. Kerneopgaver i forbindelse med ledelse.

---

<sup>24</sup> Se metodeafsnittet for en nærmere præsentation af fremgangsmåden.

<sup>25</sup> Sygefraværsproblematikken håndteres i flere kerneopgaver, f.eks. i kerneopgave 4, hvor dele af opgaverne knyttet til sygefravær hos personer på kontanthjælp håndteres.

## 3.2 Kernekompetencerne knyttet til kerneopgaverne

Med udgangspunkt i beskrivelsen af kerneopgaverne i jobcentret er der efterfølgende udarbejdet en kompetenceprofil for hver kerneopgave.

Kompetenceprofilerne består af en gruppe af kernekompetencer. Kernekompetencerne er de væsentligste kompetencer; de kompetencer som samlet set er vigtigst i forhold til at udføre en given kerneopgave. Hermed er kompetenceprofilerne ikke en udtømmende beskrivelse af de kompetencer, der er nødvendige at have for at varetage opgaven.

Hver kompetenceprofil består af en række faglige kompetencer, herunder hvilken relevant viden medarbejderne med fordel kan have samt en række personlige kompetencer.

Videre er det et centralt princip, at kompetenceprofilerne er udformet således, at de er relativt konsistente over tid. Dette betyder, at der generelt ikke er præcise referencer til love, redskaber og IT-programmer, da disse kan ændre navne relativt hurtigt, og der kan være forskelle på, hvilke der anvendes mellem jobcentrene. (Sidstnævnte gælder naturligvis ikke gældende love).

### Om de beskrevne kompetencer

De beskrevne kompetencer er kontekstafhængige, dvs. kompetencerne kan ikke læses uafhængigt af de opgaver, de er formuleret i tilknytning til.

Der er således i relation til alle opgaver beskrevet, at medarbejderne skal have kendskab til relevant lovgivning. Jf. ovenstående pointe om at kompetencerne er kontekstafhængige, betyder dette, at der er krav om forskelligt lov-kendskab til de forskellige opgaver.

Hvis en kompetenceprofil indeholder krav om, at medarbejderen f.eks. kan anvende en given metode, vil samme kompetenceprofil ikke også indeholde krav om, at medarbejderen har kendskab til metoden (det antages implicit).

### **3.3 Borger- og virksomhedsrettede opgaver**

---

Inden for de borger- og virksomhedsrettede opgaver er følgende kerneopgaver identificeret:

1. Hjælp til at finde job
2. Vurdere borgerens beskæftigelsespotentialer og relevant indsatsstype
3. Afgive tilbud og kvalificere borgere til job
4. Integrere borgere med problemer ud over ledighed på arbejdsmarkedet
5. Forebygge tab af tilknytning til arbejdsmarkedet
6. Synliggøre job via jobdatabaser
7. Rådgive virksomhederne om rekruttering af arbejdskraft
8. Bidrage til udvikling af indsats og understøtte læring

I det følgende gennemgås disse kerneopgaver og dertil hørende kompetenceprofiler.

### 3.3.1 Hjælp til at finde job

---

Denne kerneopgave har fokus på at få borgere hurtigst muligt i job. Formålet er at sikre den kortest mulige vej til ordinær beskæftigelse for borgere, der henvender sig i jobcentret. Allerede fra den første gang der er kontakt med borgeren, er det denne opgave der er i fokus. Vigtige delopgaver her er at:

- vejlede og informere borgere om ledige jobs samt om beskæftigelsesmuligheder inden for områder med gode jobmuligheder.
- vejlede og informere borgere om brugen af jobnet, udarbejdelse af CV, identifikation af ledige jobs samt om uddannelse.
- motivere borgere til intensiv jobsøgning inden for områder med gode jobmuligheder.
- følge op på ledige borgeres jobsøgningsaktiviteter (eventuelt i forbindelse med jobsamtaler).

For at løse disse delopgaver ud fra det lovbaserede grundlag er en vigtig delopgave at:

- anvende de lovbaserede metodeværktøjer og registrere oplysninger om borgeren i de relevante IT-systemer.

Denne delopgave adskiller sig fra de øvrige ved, at det er en støttende opgave, der er med til at sikre, at de nævnte delopgaver løses på den korrekte måde i forhold til den givne lovgivning.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.1: Kernekompetencer til "Hjælp til at finde job"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan anvende samtale- og vejledningsmetoder, der sikrer en motiverende og jobrettet samtale med borgeren. Dvs. hurtigt og med stor træfsikkerhed danne sig et indtryk af borgerens beskæftigelsessituation, og give relevant vejledning og rådgivning om jobmuligheder. Informere og servicere borgeren i anvendelsen af jobnet og fastholde fokus på, at formålet med indsatsen er, at borgerne kommer i arbejde.</p> <p>Kan anvende de interne procedurer og retningslinjer i forhold til relevant lovgivning. Dvs. vejlede borgerne i forhold til deres beskæftigelsessituation, informere borgerne om deres rettigheder og pligter, så der ikke er usikkerhed herom, samt anvende de relevante IT-redskaber til registrering mv.</p> <p>Kan udøve myndighedsrollen korrekt, herunder sikre at retssikkerhedskrav overholdes.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det regionale arbejdsmarked, herunder job- og uddannelsesmuligheder samt jobåbninger.</li> <li>• Relevant lovgivning.</li> <li>• IT-fagsystemer og -redskaber, herunder arbejdsmarkedsbalancemodellen, jobnet, arbejdsmarkedsportalen og jobvejviseren.</li> <li>• Jobsøgningsmetoder/teknikker – herunder kunne vejlede og sparre i forhold til jobansøgninger og udarbejdelse af CV.</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Er serviceorienterede Dvs. at de tager imod borgerens henvendelse med en passende blanding af professionel korrekt attitude og empati og håndterer henvendelsen, så borgeren oplever bedst mulig service fra jobcentret.</p> <p>Er kreative ift. at kunne se muligheder frem for begrænsninger Dvs. at de er i stand til at se alternative jobmuligheder for borgeren inden for de muligheder, som borgeren har.</p> <p>Er vedholdende Dvs. at de er i stand til at fastholde sigtet med deres opgave, som er, at borgerne kommer hurtigst muligt i job, og ikke nødvendigvis at finde lige præcis det job, borgerne ønsker.</p>
<p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop</p>

### **3.3.2 Vurdere beskæftigelsespotentiale og relevant indsatsstype**

Denne kerneopgave har fokus på at afdække ledige borgeres beskæftigelsespotentialer og deres mulighed for hurtigt at komme i beskæftigelse. Formålet er at skabe et grundlag for den videre indsats i jobcentret og afdække hvilke tilbud og ydelser, som borgeren har behov for og krav på. Indsatsen skal fokuseres på den hurtigst mulige vej til beskæftigelse.

Vigtige delopgaver inden for denne opgave er at:

- Afdække ledige borgeres beskæftigelsespotentialer og vurdere om borgeren umiddelbart selv kan finde beskæftigelse (matchkategorisering).
- Informere borgeren om rettigheder og pligter i forhold til den ydelse, som borgeren modtager.
- Rådgive og vejlede borgeren i forhold til det jobperspektiv og fremtidige arbejdsområde, der hurtigst muligt kan få borgeren i job.
- vejlede unge til ordinær uddannelse.
- Sammen med borgeren fastlægge type af eventuelt aktiveringstilbud, der kan bringe borgeren i job hurtigst muligt.

For at løse disse delopgaver ud fra det lovbaserede grundlag er en vigtig delopgave at:

- Anvende de lovbaserede metodeværktøjer og registrere oplysninger om borgeren i de relevante IT-systemer.

Denne delopgave adskiller sig fra de øvrige ved at være en støttende opgave, der er med til, at delopgaverne løses på den korrekte måde i forhold til den givne lovgivning.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.2: Kernekompetencer til at "Vurdere beskæftigelsespotentiale og relevant indsats-type"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan afdække borgerens beskæftigelsespotentiale gennem en situationsbestemt anvendelse af relevante og motiverende vejlednings- og samtaleteknikker og redskaber. Dvs. sikre at borgerens samlede potentiale synliggøres ved at anlægge et ressourceperspektiv i vurderingen og i dialogen med borgerne, herunder at gennemføre en faglig vurdering af borgernes aktuelle match med arbejdsmarkedet.</p> <p>Kan vurdere, hvilke tilbud der er relevante for borgeren for at komme hurtigst muligt i beskæftigelse set i relation til borgerens beskæftigelsespotentiale.</p> <p>Kan udøve myndighedsrollen korrekt, herunder sikre at retssikkerhedskrav overholdes.</p> <p>Kan sikre aktiv inddragelse af borgeren i beslutningerne Dvs. kan fortolke og formidle den relevante lovgivning til borgeren og sikre sig, at borgeren forstår rettigheder, krav og konsekvenser og kan inddrage borgerne i valg af relevante redskaber i indsatsen.</p> <p>Kan anvende de relevante IT-fagsystemer og -redskaber når der ydes service til borgeren.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indholdet i tilbudsviften for at kunne vejlede og visitere til den aktivering, der hurtigst muligt kan få borgeren i job</li> <li>• Aktuelle og fremtidige behov og krav på arbejdsmarkedet</li> <li>• Uddannelsessystemet</li> <li>• Relevant lovgivning</li> <li>• Dialogguiden, udbuds- og arbejdsmarkedsportalen</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Er struktureret, systematisk og grundig Dette gælder bl.a. i forhold til matchkategoriseringen, så medarbejderen sikrer sig, at samtalerne afdækker de relevante områder, og at der sikres relevant dokumentation i sagen.</p> <p>Er tillidsvækkende og motiverende Således at dialogen med borgeren om dennes beskæftigelsespotentiale understøtter, at borgeren har tillid til den videre indsats og motiveres for indsatsen</p> <p>Udviser empati samtidig med at kunne se muligheder Dvs. kan sætte sig ind i borgerens situation og koble dette til et ressourceperspektiv i forhold til muligheder på arbejdsmarkedet.</p> <p>Kan formidle Dvs. medarbejderen er i stand til at formidle jobcentrets tilbud på en sådan måde, at borgeren forstår målet med den videre indsats.</p>
<p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop</p>

### **3.3.3 Afgive tilbud og kvalificere borgere til job**

---

Fokus i denne kerneopgave er at bane de ledige borgeres vej til arbejdsmarkedet. Formålet er at igangsætte og henvise til konkrete forløb, der skal styrke borgerens ressourcer på de områder, der ikke umiddelbart matcher kravene på arbejdsmarkedet, eller hvor en intensiv jobsøgning ikke har resulteret i job.

Vigtige delopgaver er at:

- Udarbejde jobplan for borgeren med konkret beskæftigelsesmål og beskrivelse af, hvilken konkret indsats borgeren skal have.
- Visitere borgeren til indsats og igangsætte relevante aktiviteter for borgeren ud fra en dialog med borgeren – evt. henvise til anden aktør/leverandør<sup>26</sup>.
- Dialog med andre aktører/leverandører om indhold og formål med det pågældende forløb og forventede resultater i forhold til at nå beskæftigelsesmålet. Indgå aftaler om leverancen i det konkrete forløb.
- Følge op på de igangsatte aktiviteter samt på borgerens rådighed (via kontaktforløbssamtaler).

For at løse disse delopgaver er en vigtig delopgave at:

- Registrere relevante oplysninger om borgeren i de relevante IT-systemer i forhold til indsatsstype samt status på borgerens situation under og efter et forløb.

Denne delopgave adskiller sig fra de øvrige ved at være en støttende opgave, der er med til, at delopgaverne bliver løst korrekt i forhold til den givne lovgivning.

---

<sup>26</sup> Leverandører er den brede kreds af virksomheder og institutioner, der leverer forskellige typer af varer og tjenesteydelser til jobcentret.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

Tabel 3.3: Kernekompetencer til at "Afgive tilbud og kvalificere borgere til job"
<b>Faglige kompetencer</b>
<p>Kan anvende relevante vejlednings- og samtaleteknikker og redskaber i dialogen med borgeren med henblik på at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inddrage borgeren aktivt i beslutningerne om beskæftigelsesmål og aktiveringstilbud og motivere borgerne til deltagelse.</li> <li>• Vurdere borgerens deltagelse i aktiveringstilbud samt vurdere hvorvidt tilbuddet sikrer den ønskede progression for borgeren.</li> </ul> <p>Kan udarbejde en jobplan der følger den gældende lovgivning mht. indhold og tilblivelse. Dvs. kan sammenstille borgerens ressourcer og kvalifikationsniveau med jobmuligheder på arbejdsmarkedet og kan vurdere, hvilken indsats der kan få borgeren hurtigst muligt i job.</p> <p>Kan udøve myndighedsrollen korrekt, herunder sikre at retssikkerhedskrav overholdes.</p> <p>Kan formidle relevant lovgivning til borgeren på en måde, som sikrer, at borgeren forstår hvad en jobplan er, samt forstår de krav og konsekvenser som følger med jobplanen.</p> <p>Kan udføre en korrekt visitation af borgeren til en konkret indsats, dvs.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan indhente oplysninger om starttidspunkt</li> <li>• Kan booke hos anden aktør / leverandør</li> <li>• Kan indgå aftaler med anden aktør / leverandør om formålet med borgerens deltagelse i det konkrete tilbud</li> </ul> <p>Kan anvende de relevante IT-fagsystemer og -redskaber, herunder bl.a. arbejdsmarkedsportalen, og sikre relevant dokumentation i sagen.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det regionale arbejdsmarked og arbejdsmarkedsbalancemodellen.</li> <li>• Uddannelsessystemet og herunder udbuddet af kortere kurser mv.</li> <li>• Tilbuddene fra andre aktører og leverandører</li> <li>• Relevant lovgivning</li> </ul>
<b>Personlige kompetencer</b>
<p>Er struktureret, systematisk og grundig Dette gælder særligt i forhold til udarbejdelsen af jobplanen, så medarbejderen sikrer sig, at borgeren er bevidst om de indgående aftaler, og at der sikres relevant dokumentation om i sagen.</p> <p>Er tillidsvækkende og motiverende Således at borgeren har tillid til den videre indsats.</p> <p>Udviser empati samtidig med at kunne se muligheder Dvs. kan sætte sig ind i borgerens situation og koble dette til et beskæftigelsesperspektiv.</p> <p>Kan formidle Dvs. at medarbejderen er i stand til at formidle jobplanen på en sådan måde, at borgeren forstår målet med den videre indsats.</p> <p>Kan samarbejde med kolleger internt i jobcentret og med andre aktører og leverandører omkring visitationen af borgeren, formål med forløbet for borgeren samt om borgerens progression over tid i forløbet.</p> <p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### 3.3.4 Integrere borgere med problemer ud over ledighed på arbejdsmarkedet

---

Denne kerneopgave har fokus på at hjælpe borgere, der har andre problemer end ledighed ind på arbejdsmarkedet. Det betyder, at der både er fokus på at identificere og skabe jobmuligheder for borgere, der har problemer ud over ledighed og på at afklare og forbedre disse borgeres beskæftigelsesmuligheder. Formålet er, at disse borgere opnår en stabil tilknytning til arbejdsmarkedet og at få synliggjort disse borgere for virksomhederne, herunder yde service til de virksomheder, der engagerer sig i indsatsen.

Opgaven løses via forskellige aktiviteter, der skaber adgang for udsatte borgere til arbejdsmarkedet, også selvom kun en mindre tilknytning til arbejdsmarkedet er realistisk. Vigtige kerneopgaver er her at:

- Afklare borgerens ressourcer og arbejdsfunktionsniveau.
- Motivere borgeren til job og arbejde med borgerens arbejdsidentitet.
- Afklare hvilken tilknytning til arbejdsmarkedet det er relevant at sigte efter i det aktive tilbud – herunder hvorvidt borgeren skal afklares til førtidspension.
- Udarbejde jobplan og etablere jobrettede forløb tilpasset borgerens ressourcer og jobmuligheder på arbejdsmarkedet – eller alternativt tilrettelægge forløb, der kan stabilisere og forbedre personens psykiske, fysiske og/eller sociale tilstand med det formål, at borgeren efterfølgende kan deltage i beskæftigelsesrettede tilbud.
- Være tovholder for den samlede indsats over for borgeren og sikre, at eventuelle behandlingstilbud tilrettelægges parallelt med en jobrettet indsats, hvor det er muligt.
- Indgå i en offensiv og målrettet dialog med virksomhederne om at skaffe plads på arbejdsmarkedet til de borgere, der har svært ved at finde beskæftigelse. Informere og vejlede virksomhederne om støtteordninger, virksomhedspraktik, løntilskudsmuligheder, hjælpeforanstaltninger, mentorordninger, fleksjob etc.

For at løse disse delopgaver ud fra det lovbaserede grundlag er en vigtig delopgave at:

- Anvende de lovbaserede metodeværktøjer og registrere relevante oplysninger om borgeren i de relevante IT-systemer.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.4: Kernekompetencer til at "Integrere borgere med problemer ud over ledighed på arbejdsmarkedet"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan anvende relevante vejlednings- og samtaleteknikker og redskaber i motiverende og afklarende samtaler med borgeren og kan tilvejebringe en samlet vurdering af borgerens arbejdsfunktionsniveau ud fra samtalerne.</p> <p>Dvs. sikre at borgerens samlede beskæftigelsespotentiale synliggøres ved at anlægge et ressourceperspektiv i vurderingen og i dialogen med borgerne, herunder at gennemføre en faglig vurdering af borgerens aktuelle match med arbejdsmarkedet.</p> <p>Kan bestemme, hvilken tilknytning til arbejdsmarkedet det er relevant at sigte efter og karakteren af den indsats, der er relevant at igangsætte.</p> <p>Kan udøve myndighedsrollen korrekt, herunder sikre at retssikkerhedskrav overholdes.</p> <p>Kan formidle relevant lovgivning til borgeren på en måde, som sikrer, at borgeren forstår, hvad en jobplan er og forstår de krav og konsekvenser som følger med jobplanen samt sikre aktiv inddragelse af borgeren i beslutningerne.</p> <p>Kan udarbejde en jobplan der følger den gældende lovgivning mht. indhold og tilblivelse.</p> <p>Kan anvende de relevante IT-fagsystemer og -redskaber, herunder bl.a. arbejdsmarkedsportalen samt sikre relevant dokumentation i sagen.</p> <p>Kan etablere dialog med virksomhederne om rekruttering af borgere med problemer ud over ledighed og afdække beskæftigelsesmuligheder for borgerne i virksomhederne, dvs.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan identificere potentielle jobmuligheder på virksomheder for borgerne med problemer ud over ledighed</li> <li>• kan sikre forventningsafstemning med virksomheden og finde løsninger på eventuelle uoverensstemmelser</li> </ul> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betydningen af sociale, helbredsmæssige og kulturelle problemstillinger som kan øve ind på borgerens beskæftigelsespotentiale og borgerens eget syn på jobmuligheder</li> <li>• Virksomhedernes organisering og indhold i jobbene for at kunne identificere jobmuligheder til borgerne</li> <li>• Det regionale arbejdsmarked</li> <li>• Uddannelsessystemet, herunder udbuddet af korte kurser mv.</li> <li>• Tilbud fra andre aktører og leverandører</li> <li>• Såvel den beskæftigelsespolitiske lovgivning som anden relevant lovgivning (f.eks. serviceloven) samt hjælpe- og støttemuligheder</li> <li>• Den lokale beskæftigelsesplan og LBR's plan for den virksomhedsrettede indsats</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Er struktureret, systematisk og grundig</p> <p>Udviser empati/forståelse samtidig med at kunne se muligheder, dvs.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan sætte sig ind i borgerens situation og give borgeren tryghed i forhold til den pågældende indsats</li> <li>• Kan sætte sig ind i virksomhedernes situation og bidrage til at få virksomheden til at se andre og nye muligheder i forhold til ansættelse af borgeren med problemer ud over ledighed</li> </ul> <p>Kan formidle, dvs. :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At medarbejderen er i stand til at formidle jobcentrets tilbud på en sådan måde, at borgeren forstår målet med den videre indsats</li> <li>• At medarbejderen overfor virksomhederne er i stand til at formidle betydningen af at integrere borgere med andre problemer end ledighed og at kunne formidle hjælpe- og støtteordninger på let forståelig vis</li> </ul> <p>Serviceorienteret i forhold til at hjælpe virksomhederne med administration af de forskellige støtteordninger og hjælpeforanstaltninger, der kan knytte sig til ansættelse af borgere med problemer ud over ledighed.</p> <p>Er tillidsvækkende i relationen til virksomhederne og borgerne; herunder udviser troværdighed, så aftaler overholdes, og der følges op på dialogen/indsatsen</p>

Er vedholdende for at kunne overvinde en umiddelbar tøvende holdning hos virksomhederne.

Er kreativ

Dvs. kan se beskæftigelsesmuligheder på virksomhederne og matche disse med borgerne

Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop

### **3.3.5 Forebygge tab af tilknytning til arbejdsmarkedet**

---

Denne kerneopgave har fokus på at sikre et målrettet fokus på arbejdspladsfastholdelse for beskæftigede borgere, der er i risikozonen for at miste deres arbejde, eksempelvis på grund af sygdom, delvis mistet arbejdsevne, forskellige sociale begivenheder mv. Derudover er målgruppen for denne opgave også sygedagpengemodtagere samt syge kontant- og starthjælpsmodtagere.

Formålet er via en tidlig indsats at forebygge, at borgeren mister tilknytningen til arbejdsmarkedet. Vigtige delopgaver er her at:

- Afklare borgerens risiko for langvarigt sygefravær, herunder indhente relevante oplysninger fra læger, psykiatere, arbejdsmedicinere mv. i forhold til at kunne foretage en risikovurdering af borgerens situation samt vurdere borgerens arbejdsevne med henblik på hurtig tilbagevenden på arbejdsmarkedet.
- Opfølgning på sygefraværssager samt sygedagpengesager og udarbejde opfølgningsplan herfor.
- Informere og vejlede borgere og virksomheder om vigtigheden af en tidlig indsats for fastholdelse, fastholdelsesordninger og dertil knyttet lovgivning om hjælpeforanstaltninger og støtteordninger.
- Koordinere, skabe dialog og mediere mellem relevante parter (f.eks. borger, virksomheder, a-kasse/fagforbund, lægefagligt personale) for at igangsætte en tidlig beskæftigelsesrettet indsats ved sygdommeldinger for borgeren.

For at løse disse delopgaver ud fra det lovbaserede grundlag, er en vigtig delopgave derudover at:

- Registrere oplysninger om borgeren i de relevante IT-systemer og anvende de lovbaserede metodeværktøjer (arbejdsevne metoden).

Denne delopgave adskiller sig fra de øvrige ved, at det er en støttende opgave, der er med til at sikre, at de ovenfor nævnte delopgaver løses på den korrekte måde i forhold til den givne lovgivning.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.5: Kernekompetencer til at "Forebygge tab af tilknytning til arbejdsmarkedet"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan identificere borgerens behov for indsats Dvs. kan risikoscreene, kategorisere korrekt og foretage en faglig vurdering af borgerens situation ud fra forskellige oplysninger om borgeren ved brug af de relevante samtale- og metodeværktøjer. Hermed kan medarbejderen også indhente og tolke relevante oplysninger fra læger, psykiatere, arbejdsmedicinere mv.</p> <p>Kan tilrettelægge og følge op på en indsats dels ud fra borgerens situation dels ud fra viden om lovgivningen og om virksomhedernes organisering og arbejdsorganisering.</p> <p>Kan udøve myndighedsrollen korrekt, herunder sikre at retssikkerhedskrav overholdes.</p> <p>Kan sikre aktiv inddragelse af borgeren i beslutningerne Dvs. kan fortolke og formidle den relevante lovgivning til borgeren og sikre sig, at borgeren forstår rettigheder, krav og konsekvenser og kan inddrage borgerne i valg af relevante redskaber i indsatsen</p> <p>Kan identificere virksomheder, hvor det er relevant med en opsøgende indsats, herunder indsamle og analysere viden om, hvilke virksomheder der har mange langvarige sygefraværssager</p> <p>Kan bidrage til udvikling af løsningsmodeller på virksomhederne for at forebygge borgeres tab af tilknytning til arbejdsmarkedet, herunder kan gennemføre rundbordssamtaler eller anvende andre metoder, og kan afdække behov for personlig assistance og/eller hjælpemidler.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovgivning og mulige hjælpeforanstaltninger</li> <li>• Snitflader mellem virksomhedernes ansvar og jobcentrets ansvar</li> <li>• Informationskanaler der er velegnede til at videreformidle viden om hjælpe- og støtteforanstaltninger til virksomheder og borgere</li> <li>• Vejlednings- og samtaleteknikker samt forskellige metodeværktøjer (arbejdsevnetoden, risikoscreening) og kunne anvende disse</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Er struktureret, systematisk og grundig Dette gælder både i dialogen med borgeren, med ressourcepersoner der inddrages til at belyse sagen og med virksomheden</p> <p>Er tillidsvækkende i relationen til virksomhederne og borgerne – herunder udvise troværdighed, således at aftaler overholdes og der følges op på dialogen/indsatsen</p> <p>Er vedholdende For at kunne overvinde en umiddelbar tøvende holdning hos virksomheder med mange sygefraværssager.</p> <p>Kan skabe konsensus og løse konflikter Dvs. kan sætte sig ind i forskellige interesser og kunne mediere neutralt mellem disse, så der findes løsninger for en jobrettet indsats.</p> <p>Kan formidle og kommunikere Dvs. medarbejderne kan formidle sin viden om redskaber og støtteforanstaltninger samt om snitflader mellem jobcenter og virksomheder til virksomhederne.</p> <p>Er kreativ og god til at se muligheder I forhold til at kunne identificere beskæftigelsesmuligheder på virksomhederne og matche disse med borgere.</p> <p>Kan håndtere tværfagligt samarbejde.</p>
<p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### **3.3.6 Synliggøre job via jobdatabaser**

---

Denne kerneopgave går ud på, at jobcentret bidrager til at gøre ledige jobs synlige via jobdatabaser, primært jobnet og workindenmark. Formålet er at skabe et mere gennemsigtigt arbejdsmarked således at ledige jobs ikke forbliver ledige på grund af manglende synlighed for potentielle ansøgere. Jobcentrets opgave er derfor at hjælpe med at markedsføre ledige jobs, særligt på områder med mangel på arbejdskraft.

Vigtige delopgaver er at:

- Servicere virksomheder i brugen af jobnet, herunder kvalitetssikre jobopslagene.
- Motivere virksomhederne til markedsføring af ledige jobs .
- Offensivt kontakte virksomheder eller brancheorganisationer, hvis ledige jobs ikke er synlige nok på områder, hvor der mangler arbejdskraft.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.6: Kernekompetencer til at "Synliggøre job via jobdatabaser"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan vejlede virksomhederne om vigtigheden af at synliggøre ledige job via jobdatabaser, f.eks. jobnet og workindenmark, og kan anvende og undervise/vejlede virksomhederne i brugen af jobnet.</p> <p>Kan kvalitetssikre jobopslag, så de er i overensstemmelse med gældende lovgivning.</p> <p>Kan indsamle og analysere viden om brancher/områder hvor der rapporteres om mangel på arbejdskraft.</p> <p>Kan tilrettelægge og gennemføre en opsøgende indsats over for relevante virksomheder; herunder kunne tolke virksomhedernes behov for hjælp til markedsføring af ledige jobs.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det lokale/regionale arbejdsmarked og branchekendskab om virksomhedernes arbejdskraftbehov</li> <li>• Arbejdsmarkedsbalancemodellen</li> <li>• Jobnet og workindenmark</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Er serviceorienterede  Dvs. at de ved virksomhedernes henvendelse anlægger en professionel korrekt attitude, er rollebevidste og bevidste om ansvarsfordelinger mellem jobcenter og virksomhed. Kan håndtere henvendelsen, så virksomheden oplever bedst mulig service fra jobcentret, også selvom virksomhedens umiddelbare ønsker ikke kan imødekommes.</p> <p>Besidder vedholdenhed  For at kunne overvinde en umiddelbar tøvende holdning hos virksomheder i brancher hvor der er rapporteret om mangel på arbejdskraft, men hvor synligheden af jobs på jobnet er lille.</p>
<p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop</p>

### **3.3.7 Rådgive virksomhederne om rekruttering af arbejdskraft**

Kerneopgaven er at rådgive virksomheder om rekruttering af arbejdskraft, når en virksomhed henvender sig med et rekrutteringsproblem. Formålet er at give virksomhederne et retvisende indtryk af situationen på den relevante del af arbejdsmarkedet og give virksomhederne relevant bistand til at løse deres rekrutteringsproblemer.

Vigtige delopgaver er at:

- Give virksomheden et realistisk billede af rekrutteringssituationen.
- Informere virksomheder om vigtigheden af at slå job op
- Rådgive virksomhederne om muligheden for at rekruttere udenlandsk arbejdskraft.
- Informere og vejlede virksomhederne om støtteordninger, fleksjob, virksomhedspraktik og andre muligheder for at rekruttere fra gruppen der har svært ved at få eller fastholde fodfæste på arbejdsmarkedet.
- Indgå i samarbejde med virksomhederne om skræddersyede forløb, der opkvalificerer ledige til konkrete arbejdsfunktioner på den pågældende virksomhed, og evt. konkrete henvisninger, hvis virksomheden ønsker det.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.7: Kernekompetencer til at "Rådgive virksomhederne om rekruttering af arbejdskraft"</b>
<b>Faglige kompetencer</b>
<p>Kan formidle rekrutteringssituationen til de virksomheder, der henvender sig om rekruttering af arbejdskraft. Dvs. at de hurtigt kan strukturere og bearbejde viden således, at deres viden om det regionale arbejdsmarked kan "oversættes" til konkret rådgivning til de virksomheder, der henvender sig.</p> <p>Kan anvende metoder og IT-redskaber, der kan afdække rekrutteringsmuligheder både lokalt og internationalt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsmarkedsbalancemodellen</li> <li>• Arbejdsmarkedsportalen/administrationsportalen</li> <li>• Jobnet og workindenmark</li> </ul> <p>Kan forventningsafstemme med virksomhederne om jobcentrets muligheder for at hjælpe til med at skaffe arbejdskraft, herunder forklare, hvorfor det at slå jobbet op er vejen til motiveret arbejdskraft.</p> <p>Kan afdække hvilke jobfunktioner, der er i en jobåbning, som en virksomhed ønsker besat og sammenholde arbejdsfunktionerne med relevante ledighedsprofiler og ud fra dette rådgive virksomheden i rekrutteringssituationen og eventuelt definere skræddersyede opkvalificeringsforløb.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det regionale arbejdsmarked, jobåbninger og arbejdskraftudbud</li> <li>• Profiler af de ledige, der er tilknyttet jobcentret</li> <li>• Branchekendskab ift. Virksomhedernes arbejdskraftbehov</li> <li>• Snitflader mellem virksomhedernes ansvar og jobcenteransvar</li> <li>• Procedurer i forbindelse med rekruttering af udenlandsk arbejdskraft</li> </ul>
<b>Personlige kompetencer</b>
<p>Er serviceorienterede Dvs. at de tager imod virksomhedens henvendelse med en professionel korrekt attitude, er rollebevidste og bevidste om ansvarsfordelinger mellem jobcenter og virksomhed. Kan håndtere henvendelsen, så virksomheden oplever bedst mulig service fra jobcentret, også selvom virksomhedens umiddelbare ønsker ikke kan imødekommes.</p> <p>Kan formidle og kommunikere Dvs. kan lytte og stille spørgsmål til virksomhedernes arbejdskraftbehov og tydeliggøre fællesnævnerne mellem virksomhedernes behov og ledige borgere, kan formidle disse klart og tydeligt til virksomhederne, kan formidle relevant viden og analyser til virksomhederne på klar og forståelig vis.</p> <p>Kan samarbejde eksternt og internt Dvs. har indblik i og forståelse for virksomhedernes ønsker og organisering samt kan samarbejde med kollegerne i jobcentret bl.a. om forståelse af, hvilke job borgerne i jobcentrets målgrupper kan varetage.</p>
Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop

### **3.3.8 Bidrage til udvikling af indsats og understøtte læring**

---

Der er i denne kerneopgave fokus på at udvikle og forbedre jobcentrets indsats overfor borgerne og virksomhederne. Formålet er at sikre, at indsatsen foregår ud fra de mest hensigtsmæssige metoder, og at der arbejdes med videndeling i forhold til, hvordan der skabes beskæftigelseeffekt for borgeren. Opgaven omfatter også udvikling af koblingen mellem den borgerrettede del af jobcentrets opgaver og den virksomhedsrettede del.

Vigtige delopgaver er at:

- Give input til udvikling af arbejdsgange i forhold til forskellige borgere, så der mest effektivt sikres bedst mulige resultater i forhold til at få både arbejdsmarkedsparete og ikke arbejdsmarkedsparete ledige eller sygemeldte borgere i job.
- Give input til udvikling af nye tilbud til borgere, der bedre kan sikre, at borgere hurtigt kommer i job.
- Deltage i videndeling om nye tilbud og tilgange og metoder, som medarbejderne har mulighed for at anvende i forhold til borgere og virksomheder.
- Deltage i videndeling om nye IT-systemer /ændringer i de eksisterende samt om nye love mv., der har konsekvens for indsatsen overfor brugerne af jobcentret.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.8: Kernekompetencer til at "Bidrage til udviklingsarbejde og fælles læring"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan reflektere over eget arbejde og herudfra beskrive udviklingsområder.</p> <p>Kan formidle egen praksis og egne erfaringer og overvejelser om udviklingsområder og muligheder til andre.</p> <p>Kan indsamle og sprede erfaringer fra andre jobcentre, samarbejdspartnere og fra andre kilder, f.eks. evalueringer og analyser.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsgangene i jobcentret – både internt og i relation til eksterne parter</li> <li>• De eksisterende tilbud til borgerene</li> <li>• IT-fagsystemer og -redskaber</li> <li>• Relevant lovgivning</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Har analytisk sans i forhold til vurdering af udviklingsbehov</p> <p>Er omstillingsparat og selvkritisk Dvs. er åben for forandringer, herunder f.eks. at ændre egne arbejdsgange efter nye metoder, regler, mål eller andre pejlemærker.</p> <p>Er udviklingsorienteret og nysgerrig Dvs. ser efter løsningsmodeller på de områder hvor der er udviklingsbehov i jobcentret og har ønske om at tilegne sig viden om nye metoder, regler mv.</p> <p>Har læringskompetence, herunder viden om egen læringsstil, åbenhed overfor at afprøve det nye, og kan via bl.a. refleksion tilegne sig og bearbejde viden og erfaring og anvende denne</p> <p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop</p>

## 3.4 Driften af jobcentret

---

Der er fire kerneopgaver i driften af jobcentret:

1. Sikre vidensgrundlag og formidle dette
2. Håndtere inddragelse af andre aktører/leverandører
3. Administrative opgaver
4. Forestå udviklingsopgaver af både intern og ekstern karakter

### 3.4.1 Sikre vidensgrundlag og formidle dette

---

Kerneopgaven er at tilvejebringe og formidle centrale dele af det vidensgrundlag, som den lokale ledelse anvender i tilrettelæggelsen af arbejdet i jobcentret. Dette vidensgrundlag skal belyse tre centrale forhold:

- Det lokale arbejdsmarked og de lokale beskæftigelsespolitiske udfordringer.
- Løbende information om aktiviteten i jobcentret og effekten af indsatsen samt
- Budgetter og opfølgning på den økonomiske situation.

Formålet er for det første at sikre, at ledelsen i jobcentret har et grundigt overblik over det lokale arbejdsmarked og indsatsen i jobcentret. Vidensgrundlaget indgår i den langsigtede (årlige) tilrettelæggelse af indsatsen (særligt beskæftigelsesplanen) og kan danne grundlag for en løbende justering af indsatsen i jobcentret. Videre er det formålet at sikre, at ledelsen har opdateret viden om, hvorvidt de budgetmæssige rammer for indsatsen overholdes.

For det andet er det formålet med denne kerneopgave at sikre, at de relevante dele af vidensgrundlaget formidles internt i jobcentret og til relevante eksterne parter.

Vigtige delopgaver er at:

- Tilvejebringe et velfunderet vidensgrundlag for den overordnede tilrettelæggelse af indsatsen i det enkelte jobcenter, herunder at udarbejde forslag til den årlige beskæftigelsesplan.
- Sikre at ledelsen har den relevante information, som den skal bruge i forhold til den løbende justering af indsatsen i jobcentret, herunder oplysninger om jobcentrets resultater samt hvorvidt lovgivningen samt borgernes minimumsrettigheder er overholdt.
- Sikre at ledelsen har overblik over jobcentrets økonomiske situation både i forhold til planlægning (udarbejdelse af budgetter), opfølgning og regnskab.
- Bidrage til at bringe vidensgrundlaget i anvendelse ved tilrettelæggelsen af den daglige drift.
- Orienterer råd og udvalg samt andre relevante aktører om jobcentrets målgrupper, aktiviteter og resultater mm.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.9: Kernekompetencer til "Sikring af vidensgrundlag"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan gennemføre analyser, således at der foregår indsamling og systematisering af viden i overensstemmelse med de behov, som jobcentret har.</p> <p>Dvs. kan udarbejde analyser i overensstemmelse med gældende metoder og anerkendte teorier inden for fagområderne: arbejdsmarkedsforhold og -politik, økonomi, lovgivning, statistik og databehandling.</p> <p>Kan formidle resultaterne fra egne og andres analyser (herunder f.eks. resultatrevision og jobindsats.dk) både skriftligt og mundtligt til de relevante målgrupper, herunder være i stand til at anlægge det perspektiv, der er mest relevant for de forskellige grupper de formidler til (f.eks. jobcenterledelsen, LBR eller beskæftigelsesudvalg).</p> <p>Dvs. kan vælge terminologi og detaljeringsniveau, der er relevant for de grupper, som de formidler til.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovgrundlaget for jobcentrets opgaver og styring</li> <li>• Det lokale/regionale arbejdsmarked og målene for den aktuelle arbejdsmarkedspolitik</li> <li>• De økonomiske rammer og budgetsystemer der er gældende for jobcentret</li> <li>• Jobcentrets målgrupper, ressourcer, sagsområder/arbejds gange</li> <li>• Jobcentrets IT-fagsystemer og -redskaber, herunder resultatrevision, jobindsats.dk og arbejdsmarkedsbalancen samt forstår hvordan input til jobcentrets IT-systemer skabes.</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Kan strukturere eget arbejde og indgå i samarbejde</p> <p>Dvs. kan planlægge eget arbejde og overskue arbejdsprocesser, der forudsætter flere medarbejders bidrag samt styre en sådan proces, herunder kan samarbejde med eksterne partnere, kolleger og ledelse.</p> <p>Er initiativrige og løsningsorienterede</p> <p>Dvs. tager relevante initiativer og arbejder proaktivt for at imødegå eventuelle problemer, at de er udviklingsorienteret og konstruktive i forhold til nye opgaver.</p> <p>Er omstillingsparate</p> <p>Dvs. villige til at påtage sig forskellige typer af arbejdsopgaver og at løse kendte opgaver på nye måder.</p> <p>Arbejder struktureret og systematisk og sikrer dokumentation for sit arbejde.</p> <p>Er bevidst om deres rolle i jobcentrets organisation samt om det politiske system, som jobcentret er en del af.</p> <p>Dvs. har fokus på at opgaven er at servicere ledelsen, at de i deres arbejde er bevidste om de overordnede mål for indsatsen, og at parterne kan have forskellige interesser.</p>
<p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### **3.4.2 Håndtere inddragelse af andre aktører/leverandører**

---

Formålet er at inddrage andre aktører/leverandører, således at de overordnede formål med beskæftigelsesindsatsen – at øge arbejdsudbuddet - nås på bedst mulig måde.

Fokus i denne kerneopgave er at sikre en kvalificeret brug af andre aktører/leverandører i varetagelsen af jobcentrets opgaver, og at sikre, at jobcentrets medarbejdere har let adgang til at inddrage kvalificerede aktører i deres arbejde.

Vigtige delopgaver er at:

- Tilvejebringe tilbud fra andre aktører/leverandører (evt. gennemføre udbudsforretninger) i forhold til de målgrupper, som jobcentret vælger at anvende andre aktører/leverandører over for.
- Indgå konkrete kontrakter med aktørerne/leverandørerne.
- Dialog med andre aktører og leverandører om jobcentrets målgrupper, forventninger til indhold i tilbud samt resultater.
- Følge op på indsats og resultater af aktørernes/leverandørernes arbejde på et overordnet niveau (f.eks. kontrol af rettidighed og tilsynsbesøg).

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.10: Kernekompetencer til "Håndtering af inddragelse af andre aktører/leverandører"</b>
<b>Faglige kompetencer</b>
<p>Kan indgå kontrakter med andre aktører og leverandører således, at det foregår juridisk korrekt og tilgodeser jobcentrets behov.</p> <p>Kan gennemføre en udbudsforretning, således at den foregår juridisk korrekt og tilgodeser jobcentrets behov. Dvs. udarbejde udbudsmateriale, gennemføre processen og behandle indkomne tilbud i overensstemmelse med gældende lov samt har indgående kendskab til jobcentrets behov, herunder om udbudsforretningen skal dække andre jobcentres behov.</p> <p>Kan formidle jobcentrets krav til aktørerne og leverandørerne om borgerrettigheder, relevant indhold i forløb og korrekt kommunikation med borgerne mv. samt om brugen af relevante IT-systemer til håndtering af borgernes sager. Dvs. understøtte aktører og leverandører i tvivlstilfælde og i situationer, hvor der opstår uregelmæssigheder og kan korrigere aktørernes praksis, hvis der er behov derfor.</p> <p>Kan gennemføre den løbende kontrol med aktørernes arbejde og følge op på resultaterne af denne kontrol. Dvs. gennemføre tilsynsbesøg i overensstemmelse med reglerne, analysere relevant data til overvågning af aktørernes arbejde, vurdere resultatet af analyserne, klagesager og borgerhenvendelser og iværksætte den korrekte opfølgning.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovgrundlaget for udbudsforretninger og kontraktindgåelse samt den borgerrettede indsats</li> <li>• Jobcentrets målgrupper (deres behov) og dets IT-fagsystemer og -redskaber</li> <li>• Indholdet i de aftaler, der er indgået med aktører/leverandører</li> </ul>
<b>Personlige kompetencer</b>
<p>Kan strukturere eget arbejde Dvs. planlægge eget arbejde og overskue arbejdsprocesser, der forudsætter flere medarbejders bidrag samt styre en sådan proces, herunder samarbejde med eksterne partnere, kolleger og ledelse.</p> <p>Er løsningsorienteret og parat til sparring Dvs. tilstræbe at aktørerne/leverandørerne rustes på bedst mulig måde til at løse opgaverne og indgå i dialog/sparring med aktørerne/leverandørerne for at sikre, at der tilbydes borgerne de bedst mulige tilbud.</p> <p>Arbejder struktureret og systematisk og sikrer dokumentation for sit arbejde Dvs. sikre dokumentation ved kontrolbesøg, ved udbudsforretninger sikre objektive bedømmelseskriterier for de indkomne tilbud, samt registrere henvendelser fra borgere og aktørerne/leverandørerne til brug ved f.eks. klagesager.</p> <p>Kan kommunikere Dvs. formidle regler og krav så aktørerne/leverandørerne forstår jobcentrets krav og forventninger, formidle relevant faglig viden om borgernes behov sådan, at aktørerne/leverandørerne kan udvikle/gennemføre relevante tilbud samt indgå i struktureret og konstruktiv dialog ved f.eks. kontrolbesøg og ved klagesager.</p> <p>Har personlig gennemslagskraft Dvs. kan fastholde krav overfor aktørerne/leverandørerne og have fokus på, at opgaven skal løses inden for de gældende regler og rammer.</p>
Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.

### 3.4.3 Administrative opgaver

---

Denne kerneopgave omfatter administrative opgaver i jobcentret. Fokus i denne kerneopgave er at sikre en effektiv og kvalificeret håndtering af de administrative opgaver, der er knyttet dels til de borger- og virksomhedsrettede opgaver, dels til driften af jobcentret og betjeningen af jobcentrets politiske bagland.

Vigtige delopgaver er at:

- Betjene borgere, virksomheder samt andre aktører, der henvender sig til jobcentret, så de kommer i kontakt med de rette medarbejdere.
- Varetage korrespondance med borgere (administrativ sagsbehandling i forbindelse med jobplaner, indkaldelse til samtaler mv.).
- Varetage korrespondance med virksomheder og de administrative opgaver i forbindelse med ordninger som virksomhedspraktik, løntilskud, mentorer mv.
- Varetage korrespondance og administrative opgaver i forbindelse med andre aktører/leverandører.
- Varetage administration i forbindelse med økonomi, personale (løn, ferie, kompetenceudvikling mv.) og jobcentrets interne udvalg (f.eks. samarbejdsudvalg).
- Håndtere klagesager og besvare høringer.
- Betjene udvalgene, f.eks. forberede møder, temadage og workshops, udsende materiale og dagsorden, behandle af ansøgninger og indstillinger, føre protokol.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.11: Kernekompetencer til "Administrative opgaver"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan afdække borgernes og virksomhedernes behov for service og registrere henvendelser mv. Dvs. med udgangspunkt i reglerne for jobcentrets opgaver kan give en indledende service til borgere og virksomheder samt vurdere, hvilke andre medarbejdere i jobcentret der, hvis det er nødvendigt, kan hjælpe yderligere. Videre kan de bruge de relevante IT-systemer til håndtering og registrering af borgernes sager og virksomhedernes henvendelser.</p> <p>Kan kommunikere mundtligt og skriftligt med borgere og virksomheder på en hensigtsmæssig måde og i overensstemmelse med jobcentrets retningslinjer i forbindelse med de administrative funktioner Dvs. anvende sprogbrug tilpasset modtageren og opgaven samt have forståelse for god kommunikations-service og kan anvende relevante IT-redskaber.</p> <p>Kan forestå anvisning og kontering af ydelser og leverancer samt foretage betalingskontrol og forbrugsopfølgning på jobcenterets bevillingskonti. Dvs. varetage opgaverne så de udføres i overensstemmelse med de gældende regler, herunder brug af de relevante blanketter mv. og brug af de relevante IT-redskaber.</p> <p>Kan medvirke ved personaleadministration, herunder opgaver ved ansættelse, ved udvikling og ved afvikling af personale Dvs. kan formidle de centralt fastlagte retningslinjer og med udgangspunkt i relevante regler og love samt personalepolitikker kan sikre håndtering af f.eks. barsel, ferie, efteruddannelse.</p> <p>Kan sikre tilvejebringelsen af den nødvendige dokumentation, og kan efterfølgende analysere og beskrive, om jobcentrets sagsbehandling er i overensstemmelse med den gældende lovgivning.</p> <p>Kan sammenfatte og formulere høringssvar, der sikrer, at jobcentrets behov og ønsker synliggøres.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovgrundlaget for den borger- og virksomhedsrettede indsats, regler vedrørende journalisering mv. samt vedrørende driften af jobcentret.</li> <li>• Jobcentrets interne organisering, dets målgrupper (deres behov) og IT-fagsystemer og -redskaber</li> <li>• Generelle IT-systemer</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Er serviceorienterede Dvs. at de tager imod borgerens og virksomhedens henvendelse med en passende blanding af professionel korrekt attitude og hensyn til den enkelte og håndterer henvendelsen, så borgeren eller virksomheden oplever bedst mulig service fra jobcentret.</p> <p>Kan samarbejde med de øvrige medarbejdere i jobcentret</p> <p>Arbejder struktureret og systematisk og sikrer dokumentation for sit arbejde</p> <p>Er bevidste om, at de arbejder i et politisk system Dvs. er opmærksomme på de rettigheder og de krav, der kan stilles til henholdsvis borgere og virksomheder samt at rammerne for opgavevaretagelsen kan ændre sig afhængig af ændrede politiske ønsker.</p> <p>Er omstillingsparate Er åbne for at løse de kendte opgaver på nye måder samt for at løse nye typer af opgaver.</p> <p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### **3.4.4 Forestå udviklingsopgaver af både intern og ekstern karakter**

Der er i denne kerneopgave fokus på at udvikle og forbedre indsatsen i jobcentret. Der er fokus på udviklingsopgaver rettet mod den konkrete borger- og virksomhedsrettede indsats, på udviklingsopgaver af mere generel, vidensopbyggende karakter i jobcentret samt på udvikling af jobcentrets relationer til andre interessenter<sup>27</sup>.

Formålet er at sikre, at erfaringer fra udviklingsprojekter, evalueringer mv. indarbejdes i tilrettelæggelsen af arbejdet i jobcentret, således at opgaverne kan løses på en effektiv og tidssvarende måde. Samtidig skal det sikres, at arbejdet udføres korrekt og i overensstemmelse med regler og love på området.

Vigtige delopgaver er at:

- Tilvejebringe viden om og udvikle arbejdsgange og procedurer for løsning af de borger- og virksomhedsrettede opgaver i jobcentret inden for et ressource- og resultatperspektiv.
- Tilvejebringe viden om samarbejdsrelationer med aktører uden for jobcentret med relevans for løsning af nogle af jobcentrets opgaver, f.eks. i relation til ungeindsatsen og integrationsindsatsen.
- Bidrage til udvikling af nye tilbud til borgerne, f.eks. særlige vejlednings- og afklaringsforløb.
- Udvikle det administrative set-up i jobcentret, herunder de IT-systemer medarbejderne bruger.
- Arbejde med at igangsætte udviklingsprojekter, herunder at søge midler til disse og administrere disse.
- Foretage løbende videndeling internt i jobcentret, bl.a. om de aktive tilbud som medarbejderne har mulighed for at anvende i forhold til borgere, om nye IT-systemer/ændringer i de eksisterende, samt om nye love mv. der har konsekvens for deres arbejde i jobcentret samt viden om jobcentrets resultater og effekter af indsatsen.

---

<sup>27</sup> Interessenter er de, der er samarbejde med i jobcentrene, også uden at der er kommercielle interesser, f.eks. andre dele af den kommunale forvaltning, vejledningscentre, a-kasser, uddannelsesinstitutioner og kriminalforsorgen.

For at denne kerneopgave varetages på bedst mulig vis er der behov for følgende kompetenceprofil:

<b>Tabel 3.12: Kernekompetencer til at "Forestå udviklingsopgaver af både intern og ekstern karakter"</b>
<b>Faglige kompetencer</b>
<p>Kan analysere arbejdsgange i jobcentret og arbejdsgange i samarbejdet med aktører, leverandører og andre interessenter uden for jobcentret og udvikle forslag til justering af praksis</p> <p>Dvs. lave strukturerede arbejdsgangsanalyser, analysere fejlindberetninger i IT-systemet og kan anvende f.eks. kontrolrapporter fra sagsgennemgange til at vurdere arbejdsgangen og behov for justeringer i disse. På baggrund af resultaterne kan de udvikle nye arbejdsgangsbeskrivelser, procedurer og retningslinjer, der sikrer en mere effektiv opgaveløsning i jobcentret.</p> <p>Kan kommunikere med medarbejdere i jobcentret og andre aktører, leverandører og interessenter uden for jobcentret.</p> <p>Kan formidle de ændringer, der er i f.eks. love og IT-systemer eller resultater af arbejdsgangsanalyser, der betyder forandringer i arbejdet for de ansatte eller for aktører uden for jobcentret, f.eks. i form af manualer og arbejdsgangsbeskrivelser eller som oplæg og undervisning.</p> <p>Kan varetage projektledelse og kan planlægge og koordinere en indsats, der inddrager forskellige medarbejdergrupper i jobcentret og kan sikre fremdrift.</p> <p>Har indgående kendskab til:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lovgivningen der regulerer jobcentrets opgaver og styring (hvis formidler af nyt lovstof)</li> <li>• Jobcentrets IT-fagsystemer og -redskaber og generelle IT-redskaber (f.eks. mail systemer og Internet browsere) der anvendes i jobcentret (hvis formidler af nye elementer i IT-systemerne)</li> <li>• Metoder til systematisk arbejdsgangsanalyse</li> <li>• Andre aktører, leverandører og øvrige interessenter i lokalområdet der arbejder med opgaver, der har relation til de opgaver, der varetages i jobcentret, f.eks. andre forvaltninger i kommunen, uddannelsesinstitutioner og institutioner inden for det sociale område</li> <li>• Det lokale arbejdsmarked, herunder Arbejdsmarkedsbalancemodellen samt mere langsigtede udviklingstendenser i arbejdskraftbehovet.</li> <li>• Jobcentrets organisering, dets målgrupper og deres behov</li> </ul>
<b>Personlige kompetencer</b>
<p>Er initiativrige</p> <p>Dvs. tager selv nye initiativer og er opmærksom på signaler fra medarbejdere om områder, hvor der kan være behov for ændringer.</p> <p>Er kreative</p> <p>Dvs. på baggrund af deres omfattende viden kan se nye løsningsmodeller og kan udvikle og justere arbejdsgange og procedurer, så de giver mere effektiv opgaveløsning.</p> <p>Er åbne og kan samarbejde med forskellige personalegrupper i og uden for jobcentret.</p> <p>Dvs. kan sætte sig ind i forskellige medarbejdergruppers arbejdsgange og den faglighed, de udfører deres opgaver med, og at de kan koordinere tilbagemeldinger fra forskellige personalegrupper og finde løsningsforslag, der går på tværs af f.eks. forvaltninger i kommunen eller som omfatter både jobcenter, uddannelsesinstitutioner og kommunen.</p>
Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.

## 3.5 Ledelse i jobcentret

---

Der er fem kerneopgaver med tilhørende kompetenceprofiler i denne kategori.

1. Strategisk ledelse
2. Ledelse af produktion og drift
3. Faglig ledelse
4. Personaleledelse
5. Forandrings- og innovationsledelse

### 3.5.1 Strategisk ledelse

---

Denne kerneopgave har fokus på udvikling af organisationens vision, mission, strategi og mål. Formålet er at sikre, at den indsats, der finder sted i jobcentret, lever op til lovgivningens krav, de politiske intentioner, udmeldte ministermål og øvrige mål.

Vigtige delopgaver her er at:

- Formulere vision, mission, strategi og mål for jobcentret.
- Prioritere og dimensionere indsatsen - omsætte overordnede strategiske mål til konkrete mål for indsatsen og gøre dem meningsfyldte for medarbejderne.
- Indgå i dialog med LBR, Driftsregion, den kommunale beskæftigelsesforvaltning, Beskæftigelsesregion, kommunale politiske udvalg samt andre interessenter for at sikre legitimitet og opbakning til jobcenterarbejdet.
- Udvikle strategi for samarbejde med lokale samarbejdspartnere (f.eks. erhvervsorganisationer, a-kasser, faglige organisationer).
- Udvikle strategi for samarbejde med andre ledere (kommunale/statslige jobcenterchefer, ledere for ydelseskontorer, socialforvaltninger mv.).
- Udvikle strategier for samspilsrelationer med andre aktører/leverandører – herunder afdække hvilke behov jobcentret har i forhold til ydelser fra andre aktører/leverandører.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.13: Kernekompetencer til "Strategisk ledelse"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan operationalisere overordnede politiske mål til konkret strategi og mål for jobcentret, dvs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan fastlægge vejen frem til de ønskede mål, f.eks. ved at systematisere og deducere sig frem til den indsats der bedst sikrer, at målene nås.</li> <li>• Kan arbejde visionært inden for de givne rammer og se muligheder for jobcentrets virke</li> <li>• Er resultatorienteret og har fokus på de resultatmål, jobcentret har</li> </ul> <p>Kan risikovurdere og risikostyre, herunder identificere trusler og opstille handlingsalternativer for jobcentret i forhold til disse.</p> <p>Kan arbejde inden for et politisk system, dvs. kan skabe tillid til de centrale aktører i det politiske system og kan understøtte politikerne i at nå deres mål. Er samtidig bevidst om grænsen mellem den politiske verden og embedsmandens verden.</p> <p>Kan skabe netværk og alliancer til strategisk vigtige aktører/interessenter og begå sig i disse.</p> <p>Kan forhandle, dvs. kan argumentere, overbevise og forhandle med eksterne interessenter.</p> <p>Kan varetage situationsbestemt ledelse, dvs. anvende forskellige ledelsesstile og kommunikationsformer afstemt efter medarbejderes forskellighed.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiske systemer, politisk tænkning og logikker</li> <li>• Interessenters roller og kompetencer</li> <li>• Udbudsretlige principper og kontrakter</li> <li>• Det regionale og lokale arbejdsmarked og de lokale beskæftigelsespolitiske udfordringer</li> <li>• Ministermål og andre resultatkrav, relevant lovgivning om styring og ansvar inden for beskæftigelsespolitikken.</li> <li>• Ledelse (både teoretisk og praktisk)</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Kan kommunikere, herunder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan engagere og begejstre</li> <li>• kan sætte billeder på fremtiden for medarbejderne</li> <li>• kan sælge ideer både internt og eksternt, kan overbevise og synliggøre jobcentret udadtil, skabe ejerskab til vision, mission og strategi</li> </ul> <p>Er beslutningsdygtig og handlekraftig, herunder formå at handle i kaos – dvs. kunne sætte en klar retning op for medarbejdere trods usikre/uklare omgivelseskrav.</p> <p>Er nysgerrig og åben overfor nyt, herunder kan rumme forskellighed.</p> <p>Kan samarbejde både indadtil og udadtil, dvs. både til medarbejdere og øvrige ledere på tværs i jobcentret samt til strategisk vigtige eksterne aktører. Kan navigere i forskellige sociale sammenhænge og institutionelle fora såsom SU.</p> <p>Udadvendt i forhold til at kunne skabe strategiske alliancer, effektfulde netværk og synliggøre jobcentret, herunder kunne indgyde troværdighed hos forskellige interessenter og samarbejdspartnere.</p> <p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### **3.5.2 Ledelse af produktion og drift**

---

Denne kerneopgave har fokus på, at indsatsen i jobcentret til stadighed går i den ønskede retning. Formålet er at sikre, at produktionen og jobcenterdriften lever op til lovgivningskrav, mål- og resultatkrav samt holder sig inden for de budgetmæssige rammer.

Vigtige delopgaver her er at:

- Sikre planlægning, overvågning og evaluering af indsatsen – herunder følge op på, hvorvidt produktionen følger eller afviger fra måltallene - og eventuelt sikre, at indsatsen justeres, hvis den afviger fra målopfyldelsen.
- Sikre udarbejdelsen af budget og regnskab samt anden opfølgning, herunder sikre fornøden justering.
- Sikre opbakning og forståelse i medarbejdergruppen for de produktionsmål der er opstillet, m.a.o. sikre at medarbejderne kan se værdien af dem og forstå, hvorfor de pågældende krav stilles.
- Skabe overblik over, hvorvidt der er overensstemmelse mellem medarbejderressourcer og opgaverne – og tage de fornødne skridt, hvis der er uoverensstemmelse her imellem.
- Kontraktstyre andre aktører/leverandører – herunder bevillingsanvendelse.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.14: Kernekompetencer til "Ledelse af produktion og drift"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan skabe overblik og operationalisere centrale driftsparametre – dvs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan omsætte jobcenterets vision, mission, strategi og mål til en konkret produktionsplan.</li> <li>• Kan læse, forstå og analysere produktionsresultaterne og opgørelserne af jobcenterets økonomiske situation, samt kan relatere disse til hinanden.</li> <li>• Kan vurdere og prioritere i produktionsresultater og holde fokus på de valgte prioriteter</li> <li>• Har budgetforståelse; kan analysere jobcenterets budget og andre økonomiske opgørelser og skabe løbende overblik over budgetsituationen.</li> </ul> <p>Kan skabe opbakning og forståelse for givne produktionsmål, dvs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan skabe mening for medarbejderne under omskiftelige vilkår og krav samt fokusere indsatsen</li> <li>• Kan skabe holdånd på tværs af organisatoriske og faglige grænser for at sikre en fælles ansvarsfølelse for resultaterne og fælles vilje til at arbejde for dem.</li> </ul> <p>Kan analysere medarbejdernes arbejdskapacitet i forhold til den samlede opgavebyrde, herunder kan komme med indstillinger til overordnet ledelse om evt. ændringer i medarbejderressourcer/opgavevaretagelse.</p> <p>Kan sikre styringsgrundlag i forhold til anvendelse af anden aktør/leverandør, dvs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysere jobcenterets økonomiske ramme for køb af ydelser hos anden aktør/leverandør</li> <li>• Sikre jobcenterets prispolitik overfor ydelser fra anden aktør/leverandør</li> <li>• Sikre evaluering af ydelser fra anden aktør/leverandør; kunne sammenligne mellem de forskellige leverandører i indsatsen i forhold til pris/kvalitet</li> </ul> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobcenterets målgrupper og redskaber.</li> <li>• Den statslige og den kommunale forsørgelsesøkonomi.</li> <li>• Jobcenterets budget og økonomi.</li> <li>• IT-fagsystemer og -redskaber og sammenhængen mellem registrering og opgørelsen af resultater. Det vil sige viden om, hvordan data bliver til, og hvad tallene dækker over.</li> <li>• Den relevante lovgivning, herunder udbudsregler.</li> <li>• Værktøjer og metoder til effektanalyser, cost/benefitanalyser</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Kan kommunikere klare budskaber til medarbejderne og øvrig ledelse i forhold til produktionsmål og produktionsresultater, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udstikke en klar, konsistent og kontinuerlig retning i indsatsen under hensynstagen til medarbejderinput ift. driftsresultater</li> <li>• Omsætte budgetanalyser til et letforståeligt sprog</li> <li>• Kommunikere budskaber ud på en måde som virker motiverende for medarbejderne</li> </ul> <p>Er handlekraftig og kreativ i forhold til at løse problemer i hverdagen inden for de ressourcemæssige rammer der gives.</p> <p>Kan bevare overblik i pressede situationer, kan holde fokus på flere forskellige dele af driften.</p> <p>Har samarbejdsevner både indadtil og udadtil, dvs. både til medarbejdere og ledere på tværs i jobcenteret samt til relevante eksterne aktører.</p>
<p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### **3.5.3 Faglig ledelse**

---

Denne kerneopgave har fokus på at kvalitetssikre det faglige arbejde og sikre kvalitet til tiden. Formålet er at sikre, at den indsats, der foregår i jobcentret eller via andre leverandører/aktører, fremmer de beskæftigelsespolitiske og -faglige mål.

Vigtige delopgaver er her at:

- Sikre kvalitet til tiden og træfsikkerhed i indsatsen (rettidighed, forene borgernes retssikkerhed med effektiv opgavevaretagelse).
- Sikre fagligt fokus i indsatsen, dvs. fokus på den indsats, der skaber de bedste effekter.
- Sikre faglig viden om, hvad der virker for hvem i beskæftigelsesindsatsen samt hvilke metoder, der kan tages i anvendelse.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.15: Kernekompetencer til "Faglig ledelse"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan sætte faglige pejlemærker for indsatsen, dvs.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan sikre at medarbejdere altid har øje for formålet med en given indsats</li> <li>• Kan anskueliggøre hvordan givne procedurekrav kan bidrage til, at formålet med indsatsen indfries</li> <li>• Kan sætte faglige kriterier op for god praksis</li> </ul> <p>Kan sikre, at jobcentrets indsats er i overensstemmelse med krav i lovgivning, de regionale prioriteringer samt krav fra revision mv.</p> <p>Kan sikre evidensbaseret praksis – dvs. kan sikre tilstedeværelse af ny relevant faglig viden om, hvad der virker for forskellige målgrupper i beskæftigelsesindsatsen, og hvilke metoder og tilgange der er særligt anvendelige. Kan sikre, at denne viden giver anledning til faglig refleksion ift. indsatser og input til ledelsesmæssige beslutninger</p> <p>Kan udvikle fælles forståelser blandt medarbejdere af de værktøjer og redskaber, der anvendes (f.eks. visitationsguide, sygedagpengeguide, arbejdsseminar); herunder sikre datadisciplin ift. lovbestemte dokumentations- og registreringskrav.</p> <p>Kan være leder for medarbejdere med forskellig faglig baggrund, herunder kan varetage situationsbestemt ledelse, dvs. kan anvende forskellige ledelsesstile og kommunikationsformer afstemt efter medarbejders forskellighed.</p> <p>Kan implementere og vedligeholde interne, faglige videndelingsfora om kvalitet i indsatsen.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datakilder og effektmålingsmetoder</li> <li>• IT-fagsystemer og -redskaber</li> <li>• Opdateret viden om, hvad der virker for hvem i beskæftigelsesindsatsen, samt nye metoder der kan tages i brug i indsatsen</li> <li>• Lovgivningen inden for beskæftigelsesområdet bredt set og lovgivningsbestemte registreringsværktøjer</li> <li>• Kendskab til organisationsmodeller og videndelingsorganiseringer i forhold til faglig refleksion</li> <li>• Faglig viden om arbejdsopgaver og udlede udfordringer i opgavevaretagelsen</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Kan italesætte og synliggøre gode resultater i indsatsen.</p> <p>Har kommunikative kompetencer, f.eks. ved, inden for rammerne af jobcentrets vision, mission strategi og mål at kunne udstikke kvalitetsmål for medarbejderne.</p> <p>Er initiativrig i forhold til at igangsætte relevante initiativer til at sikre faglig refleksion i arbejdet og virke som faglig dynamo for medarbejderne.</p> <p>Kan skabe et positivt fagligt læringsmiljø præget af tillid og en positiv dialogkultur.</p> <p>Har samarbejdsevner indadtil i jobcenteret i forhold til medarbejdere og øvrige ledere på tværs i jobcenteret.</p> <p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### 3.5.4 Personaleledelse

---

Denne kerneopgave har fokus på at skabe rammer og forudsætninger for, at både den enkelte medarbejder, personalegrupper og hele arbejdspladsen trives og udvikler sig i takt med de udfordringer, som følger med udviklingen af den aktive beskæftigelsespolitik. Formålet er at sikre, at de rette kompetencer er til stede i jobcentret, herunder at sikre at arbejdsmiljøet understøtter en positiv læringskultur.

Vigtige delopgaver er at:

- Sikre optimal ressourceudnyttelse i form af sammenhæng mellem medarbejderkompetencer og kompetencekrav i jobbet.
- Arbejde med strategisk kompetenceudvikling (afdække kompetenceudviklingsbehov, udvikle handlingsplaner for kompetenceudviklingsaktiviteter og igangsætte disse) samt rekruttering.
- Arbejde med udvikling af fælles kultur og fælles værdier i jobcentret.
- Sikre et godt arbejdsmiljø (god trivsel, arbejdsglæde, engagement, tage hånd om samarbejdsproblemer).
- Inddrage medarbejdernes viden og erfaring i grundlaget for ledelsesbeslutningerne, herunder for gennemførelse af personalepolitikken (f.eks. via SU).

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.16: Kernekompetencer til "Personaleledelse"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan tilrettelægge organiseringen af arbejdet og allokere medarbejdernes kompetencer, således at jobcentrets opgaver løses på bedst mulig vis.</p> <p>Kan sikre sammenhæng mellem de opgaver, der skal varetages og medarbejderressourcer, dvs.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan definere kompetenceudviklingsbehov på strategisk niveau ved at analysere de visioner og mål som jobcentret har.</li> <li>• Kan definere kompetenceudviklingsbehov på det konkrete niveau gennem en tillidsvækkende dialog med medarbejdere om deres kvalifikationer og færdigheder.</li> <li>• Kan systematisere, konkretisere og forene medarbejderønsker til kompetenceudvikling med jobcenterets behov.</li> <li>• Kan formulere rekrutteringsstrategi og implementere denne.</li> </ul> <p>Kan indsamle viden om og analysere organisationen og dens medarbejdere generelt i forhold til arbejdsmiljø, organisationskultur og -struktur.</p> <p>Kan håndtere inddragelse af medarbejdernes viden og erfaring i ledelsesbeslutningerne, f.eks. gennem dialog eller anden opsamling af denne.</p> <p>Kan udarbejde strategier for at sikre fælles værdier og forståelser i hele jobcentret på tværs af opgavevaretagelse, fagligheder og arbejdsorganiseringer, samt medvirke ved implementeringen af disse.</p> <p>Kan varetage situationsbestemt ledelse, dvs. kan anvende forskellige ledelsesstile og kommunikationsformer afstemt efter medarbejderes forskellighed.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdsmiljø, læringskulturer og samarbejdsformer</li> <li>• Personalepolitik og forskellige medarbejderinddragelsesformer</li> <li>• Organisationsformer og disses indflydelse på opgaveløsning og motivationsstrukturer</li> <li>• Forhandlings- og samtaleteknikker og -redskaber</li> <li>• Jobcentrets organisering og bemanning samt om mål, vision, mission og strategier for at nå disse</li> <li>• Personalejura</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Kan kommunikere (både mundtligt og skriftligt) til medarbejderne generelt og til forskellige medarbejdergrupper og personer; herunder motivere og inspirere medarbejdere og mestre konflikthåndtering.</p> <p>Kan agere som rollemodel for jobcentrets kultur og værdier.</p> <p>Har menneskelig indsigt i forhold til forskellige reaktionsformer, livssituationer og læringsstile; herunder lytte og skabe tillidsfulde relationer til medarbejdere.</p> <p>Er handlekraftig og kan "sætte sig igennem".</p> <p>Har samarbejdsevne i forhold til medarbejdere og den øvrige ledelse i jobcenteret, og kan navigere i forskellige sociale sammenhænge og institutionelle fora såsom SU.</p> <p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

### **3.5.5 Forandrings- og innovationsledelse**

---

Denne kerneopgave har fokus på, at ledelsen i jobcentret til stadighed formår at skabe de rette rammer for opgavevaretagelsen. Formålet med kerneopgaven er at sikre, at organisationen er gearret til at løse de opgaver, som jobcentret er sat i verden for at løse, og at ledelsen formår at aflæse de forventninger og krav, der løbende stilles af omverdenen (ministermål, politikændringer, LBR, Beskæftigelses- og Driftsregion m.fl.) til jobcentret.

Det er vigtigt, at ledelsen sikrer, at der er overensstemmelse mellem organisationens mål, vision og mission, og den måde, hvorpå organisationen er indrettet og opgaverne varetages. Derudover at der sikres en stadig innovationskraft og -lyst i takt med ændringer i omverdenskrav og ny viden om, hvad der virker i opgavevaretagelsen.

Det forudsætter, at ledelsen samarbejder med alle niveauer i jobcentret og på tværs af stat og kommune.

Vigtige delopgaver er her:

- Omsætte krav fra omverdenen til fornøden og relevant innovation i organisationen og opgavevaretagelsen.
- Sikre egen udvikling som leder.
- Skabe forandringskapacitet- og kraft i jobcentret og blandt medarbejderne.
- Skabe rum for innovation og nytænkning i opgavevaretagelsen og herigennem sikre metodeudvikling.

For at kunne løse kerneopgaven på bedst mulig vis er der brug for følgende kompetenceprofil i jobcentret:

<b>Tabel 3.17: Kernekompetencer til "Forandrings- og innovationsledelse"</b>
<p><b>Faglige kompetencer</b></p> <p>Kan aflæse og analysere betydningen af ændrede omverdenskrav, dvs. kan analysere politiske udmeldinger og interesser, kan sammenstille denne viden med viden om jobcentret og indsatserne her som grundlag for at iværksætte innovation.</p> <p>Kan reflektere over egen praksis og udviklingspotentiale.</p> <p>Kan gennemføre idéudvikling, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan screene idéer</li> <li>• Kan prioritere og analysere fordele og ulemper ved forskellige idéer inden for et ressource- og resultatperspektiv.</li> <li>• Kan vurdere deres effekter på henholdsvis borgere og virksomheder samt på jobcentret</li> </ul> <p>Kan planlægge og implementere forandringsprocesser, dvs.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan gennemføre risikoanalyse</li> <li>• Kan afstemme nye ideer med jobcentrets strategi, teknologiske platform, de borgere og virksomheder der skal betjenes samt medarbejderressourcer</li> <li>• Kan uddelegere ansvar og motivere medarbejdere</li> <li>• Har overblik over medarbejderkvalifikationer</li> <li>• Kan operationalisere nye initiativer til ny adfærd hos medarbejdere og i arbejdsgangene</li> </ul> <p>Kan skabe innovationsfremmede rammer, herunder tryghed, tillidsfuldhed og en humorfyldt atmosfære.</p> <p>Kan varetage situationsbestemt ledelse, dvs. kan anvende forskellige ledelsesstile og kommunikationsformer afstemt efter medarbejderes forskellighed.</p> <p>Har relevant viden om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobcentrets organisering og arbejdsgange.</li> <li>• Hvad der virker for hvem i beskæftigelsesindsatsen.</li> <li>• Praktisk og teoretisk viden om forandrings- og innovationsledelse og processer.</li> <li>• Lovgrundlaget for jobcentret og resultatkrav.</li> <li>• Det lokale arbejdsmarked.</li> </ul>
<p><b>Personlige kompetencer</b></p> <p>Er beslutningsdygtig og handlekraftig</p> <p>Er initiativrig og risikovillig; dvs. kan se muligheder inden for givne lovgivningsrammer, har mod på og kan indgyde andre mod på utraditionelle forslag, tager teten i forhold til at drive innovationsprocesser i gang.</p> <p>Er åben for forandring.</p> <p>Kan give konstruktiv feedback på nye ideer.</p> <p>Er tilgængelig i organisationen, er synlig og lytter til medarbejdernes ideer til nye initiativer/ændringer.</p> <p>Kan formidle, dvs. kan kommunikere forandringsbehov og herigennem skabe meningsfuldhed i innovationsprocesser.</p> <p>Kan samarbejde med medarbejdere og ledere på tværs i hele jobcenteret.</p> <p>Kilde: New Insight på baggrund af desk study, interview og workshop.</p>

## 4. Metode

Fremgangsmåden ved udarbejdelsen af beskrivelserne af henholdsvis kerneopgaver og kernekompetencer i jobcentrene har været en iterativ proces med stærk inddragelse af medarbejdere og ledere fra jobcentrene samt repræsentanter fra personaleorganisationerne, AMS og KL.

### 4.1 Kerneopgaver

---

Beskrivelsen af kerneopgaverne tager afsæt i, at der skal identificeres et ”håndterbart” antal kerneopgaver, som efterfølgende danner udgangspunkt for beskrivelsen af tilhørende kompetenceprofiler.

Det er endvidere centralt, at beskrivelsen af kerneopgaver og kompetenceprofiler skal relatere sig til, hvad der er nødvendigt for at sikre en god og kompetent indsats i fremtidens jobcentre.

Det betyder, at opgavebeskrivelsen har fokus på nogle praksisnære, genkendelige, men stadig analytiske kategorier af opgaver. Kategorierne er meningsfyldte for jobcentrene, da hensigten er, at udarbejdelsen af kompetenceprofilerne skal danne afsæt for strategisk kompetenceudvikling og rekrutteringsstrategi i jobcentrene.

Beskrivelsen af kerneopgaverne er derfor et resultat af New Insights bearbejdning af de input, der er indkommet fra desk study, interview med medarbejdere og ledere i jobcentrene, ressourcepersoner fra centrale personaleorganisationer, samt en efterfølgende diskussion på workshops med medarbejdere og ledere fra jobcentre samt i dialog med AMS og KL.

Afsættet for rubriceringen og kategoriseringen er, at opgaverne i jobcentrene kan henføres til tre overordnede opgavetyper:

1. Beskæftigelsespolitiske og beskæftigelsesfaglige opgaver.
2. Opgaver der retter sig mod jobcenterdriften (administration, økonomi, budgetstyring mv.).
3. Opgaver der retter sig mod personalemæssige og organisatoriske udfordringer, for at jobcentrene kan indfri de opgaver, som organisationen er sat i verden for at løse.

New Insight har rubriceret kerneopgaverne ud fra en række konkrete hensyn. Disse er:

- En kerneopgave har samme genstandsfelt: borgere/virksomheder eller jobcenterdrift.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> De borgerrettede og virksomhedsrettede opgaver integreret i hinanden med et fælles mål om at øge arbejdsudbuddet.

- En kerneopgave sigter mod et beskæftigelsespolitisk mål, et driftsmål eller et mål i forhold til at få organisationen ”jobcentret” til at præstere optimalt. De delopgaver, der hører til en kerneopgave, skal sigte mod de samme problem- og løsningsområder.
- En kerneopgave består af et sæt af sammenhængende delopgaver, der bidrager til og fælles understøtter løsning af den identificerede kerneopgave.
- Rubriceringen tager ikke afsæt i opgavernes omfang. Kerneopgaverne kan således have meget forskellig volumen – fylde meget forskelligt i jobcentrenes hverdag. En kerneopgave er en opgave, der er central for, at jobcentrene kan yde en effektiv og kompetent indsats i forhold til at øge arbejdsudbuddet, sikre centerdriften og de personalemæssige og organisatoriske udfordringer – det er en opgave af afgørende betydning.

## 4.2 Kernekompetencer

---

Arbejdet med at beskrive kernekompetencerne knyttet til kerneopgaverne er alt-overvejende baseret på input fra deltagerne på fire workshops, hvor der deltog medarbejdere og ledere fra jobcentrene samt på input fra en afsluttende valideringsworkshop, med deltagelse af jobcenterchefer og repræsentanter fra personaleorganisationerne.

På workshopperne arbejdede deltagerne i grupper med at beskrive kernekompetencer for hver af de beskrevne kerneopgaver. Resultatet fra disse workshops er dels en omfattende bruttoliste med relevante kompetencer knyttet til de forskellige kerneopgaver, dels en første prioritering af disse kompetencer, således at der afslutningsvis var en ansats til beskrivelse af kernekompetencer for hver kerneopgave.

Efterfølgende har New Insight bearbejdet input fra deltagerne. Bearbejdningen af input har primært bestået i at analysere beskrivelserne af kompetencerne og efterfølgende kategorisere disse i en række kernekompetencer for hver kerneopgave. Hermed har New Insight samlet kompetencer, der ligger inden for samme område i overordnede kategorier og gennemført en sproglig bearbejdning af de kompetencebeskrivelser, der er resultatet fra de pågældende workshops.

I det analytiske arbejde har New Insight, i samarbejde med AMS og KL, justeret beskrivelsen af kerneopgaverne, og New Insight har udarbejdet beskrivelsen af kernekompetencer og kompetenceprofiler til kerneopgaverne.

Afsluttende er New Insights oplæg blevet behandlet på en valideringsworkshop, hvor der blev arbejdet detaljeret med kompetencebeskrivelserne. Den endelige udgave af kompetenceprofilerne inddrager kommentarerne fra denne workshop samt AMS’ og KL’s kommentarer.

## 4.3 Kompetenceudviklingsbehov og rekrutteringssituationen

Datagrundlaget for analysen af kompetenceudviklingsbehov og rekrutteringssituationen er en survey til jobcenterchefer, to workshops med deltagelse af repræsentanter fra personaleorganisationerne og af jobcenterchefer samt interview med repræsentanter fra beskæftigelsesregioner og driftsregioner.

Der blev til alle jobcenterchefer udsendt et spørgeskema<sup>29</sup>. I pilotjobcentrene er det naturligvis pilotjobcenterchefen der har udfyldt skemaet. I de øvrige jobcentre er den kommunale og den statslige chef blevet bedt om at udfylde skemaet i fællesskab således at de tilvejebringer et svar fra jobcentret som én helhed. I enkelte jobcentre har både den kommunale og den statslige jobcenterchef svaret.

Der er samlet kommet 79 svar. I de tilfælde hvor både den statslige og den kommunale jobcenterchef har svaret, er svarene er vejet således, at deres svar hver vægter med 0,5. De tre jobcentre i København er hver vægtet med 1/3, så de samlet vejer som et jobcenter i tabellerne.

På denne måde afspejler de 79 svar, at der er svar fra 67 jobcentre. Dette er en svarprocent på 73,6.

Ikke alle jobcenterchefer har svaret på alle spørgsmål.

De kompetencer der spørges til spørgeskemaet er lettere bearbejdet i forhold til de der er beskrevet i delanalyse 2. Dette skyldes, at det fra AMS og KL blev vurderet, at det vil være for omfattende at spørge til alle de kompetencer der indgår som kernekompetencer.

Fordelingen af svar er vist i de tre nedenstående tabeller.

	<b>Antal svar</b>
Østdanmark	35
Syddanmark	13
Midtjylland	12
Nordjylland	7
<b>I alt</b>	<b>67</b>

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

	<b>Antal svar</b>
Under 30.000 borgere	13
Mellem 30.000 og 50.000	30
Over 50.000	24
<b>I alt</b>	<b>67</b>

Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.

<sup>29</sup> Dels et link til et elektronisk skema dels et skema der kunne printes ud og returneres i papirformat.

<b>Tabel 4.3: Svar fordelt på jobcentertype</b>	
	<b>Antal svar</b>
Pilotjobcenter	7
Øvrige	60
I alt	67
Kilde: Survey blandt jobcenterchefer, vægtet data.	