



## **Midtvejsevaluering af pulje til kompetenceudvikling af jobkonsulenter**

Rapport

D. 20. august 2018

# Indhold

1	Indledning	4
2	Resumé	6
3	Kortlægning af udmøntede midler under puljen	9
4	Aktiviteternes indhold og sammenhæng til reformen	13
5	Fremadrettet opkvalificerings-behov	18
6	Bilag	21

# Midtvejsevaluering af pulje til kompetence- udvikling af jobkonsulenter

# 1 Indledning

Som led i implementeringen af beskæftigelsesreformen blev der afsat en pulje på i alt 150 mio. kr. til kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere i jobcentre og a-kasser i perioden 2015 til 2020. Målet med puljen er, at ledere og medarbejdere får de rette kompetencer til at kunne implementere reformens intentioner. Deloitte har i denne rapport gennemført en midtvejsevaluering af puljens anvendelse.

Beskæftigelsesreformen trådte i kraft i 2015<sup>1</sup>. Intentionen med reformen er at sikre fokus på virksomhedernes behov for arbejdskraft og reel jobformidling, og at kommunerne og a-kasserne får flere frihedsgrader til at tilrettelægge en individuelt tilpasset indsats for de ledige.

Mere konkret har reformen som mål at:

- Flere ledige opnår varig beskæftigelse hurtigst muligt.
- Ledige får en individuel, meningsfuld og jobrettet indsats.
- Ledige kan få et reelt uddannelsesløft, hvis de har behov for det.
- Uddannelsesindsatsen målrettes ledige med størst behov og virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft.
- Virksomhedsservice og jobformidling bliver en kerneopgave i jobcentrene, så virksomhederne kan få den arbejdskraft, de har behov for.
- Regler og bureaukrati fjernes så kommunerne får større handlfrihed, og der sættes fokus på resultater i stedet for processer.

Som led i implementeringen af reformen er der i perioden 2015-2020 afsat i alt 150 mio. kr. i puljen til kompetenceudvikling af jobkonsulenter til at understøtte, at ledere og medarbejdere får de rette kompetencer til at kunne implementere reformens intentioner. Puljen har således været udmøntet siden 2015, og i den forbindelse har STAR bedt Deloitte om at gennemføre en midtvejsevaluering af puljens anvendelse for perioden 2015-2017, der afklarer, om midlerne fra puljen er brugt i overensstemmelse med reformens og puljens intention samt giver en pejling på, hvilket fokus der bør være for udmøntning af puljen i årene frem.

Midtvejsevalueringen skal derfor svare på følgende evalueringsspørgsmål:

- Hvordan er puljemidlerne blevet brugt?

---

<sup>1</sup> De enkelte dele af reformen havde ikrafttræden henholdsvis d. 1. januar og 1. juli 2015.

- Stemmer brugen overens med intentionerne i beskæftigelsesreformen?
- Hvilke indikationer er der på opkvalificeringsbehovet blandt medarbejdere og ledere i jobcentre og a-kasser, og hvilke kompetenceindsatser peger det på, at der bør gennemføres inden for puljen i årene frem for at understøtte intentionerne i beskæftigelsesreformen?

### 1.1 Datagrundlag i evalueringen

For at kunne håndtere variationen i de projekter, som har modtaget støtte, har Deloitte lagt vægt på inddragelse af flere datakilder i evalueringen, jf. tabellen nedenfor.

Datakilde	Indsamling
<i>Registerdata</i>	• Overleveret af STAR ved projektstart
<i>Ansøgninger og kursusbeskrivelser vedr. de konkrete projekter</i>	• Overleveret af STAR/AMK ved projektopstart
<i>Deltagerevalueringer og evalueringsrapporter</i>	• Overleveret af STAR/AMK ved projektopstart
<i>Interview med teamledere i jobcentre, a-kasse samt repræsentanter fra professionshøjskoler</i>	• Kontaktoplysninger overleveret af STAR, hvorefter Deloitte har koordineret og gennemført interview med relevante respondenter

I midtvejsevalueringen er samtlige projekter, der har fået tildelt midler, kortlagt med henblik på at analysere formål og indhold i projektet. Det er kun projekter, hvor det af ansøgningen fremgår, at kompetenceudviklingsaktiviteterne er afsluttet i 2017 og før, der indgår i analysen af udbyttet af den gennemførte opkvalificering, således at der har været mulighed for at indsamle relevant opfølgingsmateriale, herunder selvevalueringer og -rapporter.

I forbindelse med dataindsamlingen har der været en række udfordringer med at opnå et fuldstændigt datamateriale fra samtlige projekter:

- En del af det indsamlede regionale opsamlingsmateriale afviger fra STARs fastlagte skabeloner.
- For mange projekter er der udfordringer med få tilbagemeldinger blandt de deltagende jobkonsulenter i forbindelse med vurdering af udbytte, hvilket resulterer i en lav svarprocent.
- For enkelte projekter har det ikke været muligt at få overleveret relevant opsamlingsmateriale, fx deltagernes vurdering af udbytte.
- For mange af de projekter, der har modtaget tilsagn om midler fra puljen, er der ikke endnu registreret et forbrug på projektet. Det gælder i særlig grad for 2017-projekter, hvilket bl.a. skyldes, at projekterne ikke er afsluttede på tidspunktet for midtvejsevalueringen.

## 2 Resumé

### **Kortlægning af de udmøntede midler under puljen**

STAR har udmøntet hele bevillingen for puljen til kompetenceudvikling af jobkonsulenter hvert år i perioden 2015-2017.

Midtvejsevalueringen viser:

- STAR har i alt udmøntet 72,7 mio. kr. i puljen for årene 2015-2017 svarende til den samlede finanslovsbevilling for perioden.
- Regnskabstallet for årene 2015 og 2016 er 32,3 mio. kr. De primære årsager til forskellen mellem finanslovsbevilling og regnskabstallet i 2015 og 2016, som er afdækket i analysen, er:
  - o Efterspørgslen efter de midler, der kan ansøges om fra lokale projekter, har været mindre end forventet.
  - o Tilskudsmodtagere har ikke anvendt det fulde beløb, eksempelvis fordi der har været færre deltagere og aktiviteter end forventet.
- Regnskabstallet for 2017 er ikke relevant, idet mange projekter, der har fået tilsagn i 2017, endnu ikke er afsluttet.
- De regionale midler er fordelt til STARs tre arbejdsmarkedskontorer (AMK) efter en objektiv fordelingsnøgle, hvor hver AMK fra årets start har fået udmeldt en ramme med et beløb, som kan fordeles henover det pågældende år.
- Ud af puljens samlede bevillingsramme på 72,7 mio. kr. har der i perioden 2015-2017 været udmeldt 53,9 mio. kr. til regional fordeling via AMK'erne. Ud af de 53,9 mio. kr., som har været åben for løbende ansøgninger fra kommuner og a-kasser, har AMK'erne givet tilsagn for i alt 32,2 mio. kr. til konkrete projekter svarende til 60 pct. af den regionalt udmeldte ramme. Ud af dette beløb er der forbrugt 14,8 mio. kr. i perioden 2015-2016.
- Der er betydelig variation i den regionale fordeling af midler. Mens AMK Midt-Nord har givet tilsagn til konkrete projekter for 96 pct. af det udmeldte beløb til deres regionale område, er dette kun tilfældet for 35 pct. af de midler, der har været udmeldt til AMK Øst.
- 92 pct. af de regionale midler er givet til projekter, der er forankret i kommunerne, mens de resterende er forankret i a-kasser. Dog deltager både kommuner og a-kasser i ca. halvdelen af projekterne.
- En tredjedel af de regionalt udmøntede kommune-projekter er et tværkommunalt samarbejde, mens der i 67 pct. af projekterne kun deltager én kommune.

### **Opkvalificeringsaktiviteternes indhold og sammenhæng til reformen**

Deloitte har til brug for midtvejsevalueringen udarbejdet en kompetencematrix, der skaber et link mellem reformens og puljens intentioner samt de kompetencer, som understøtter de nye roller og opgaver, der følger af reformen. Matrixen anvendes som værktøj til at kortlægge og analysere de enkelte projektansøgninger. Midtvejsevalueringen viser:

- At projekterne oftest søger at styrke jobkonsulenters kompetencer inden for det overordnede kompetenceområde "samtaler og kontaktførelse" (79 projekter med forventet 5.506 kompetenceførelse). Inden for dette kompetenceområde findes også den konkrete kompetence, som oftest søges styrket i projektansøgningerne: Jobkonsulenternes evne til at "kunne koordinere på tværs af a-kasser og jobcentre i det fælles kontaktførelse".

- Der er gennemført 50 projekter med fokus på den "virksomhedsvendte indsats" med forventet 3.718 kompetenceforløb. Under dette kompetenceområde findes den næst-hyppigste konkrete kompetence, som ønskes styrket: Evnen til at "sikre en koordineret virksomhedsvendt indsats internt og på tværs af jobcentre".
- Efterspørgslen har været størst efter de overordnede kompetenceområder "samtaler og kontaktføreløb" og "virksomhedsvendt indsats", mens fokus fra 2018 og frem er udvidet til at omfatte "uddannelses- og udviklingsfokus for ledige".
- De konkrete projekter, der er gennemført under puljen, vurderes at være i overensstemmelse med reformens intentioner - med varierende vægt. Således er det især intentionen om, at "ledige får en individuel, meningsfuld og jobrettet indsats", der er understøttet af puljen (ca. 58 pct. af projekterne og opkvalificeringsforløbene).
- Ses der på udbyttet på tværs af gennemførte forløb med regionale midler viser opsamlingsmaterialet, at 65 pct. af jobkonsulenterne har vurderet aktiviteterne og de valgte temaer som relevante eller meget relevante, mens 24 pct. har svaret hverken/eller.
- 56 pct. af jobkonsulenterne vurderer, at der har været en tilpas mængde af praktiske øvelser i kompetenceudviklingsforløbene.
- Ses der på oplevelsen af at have fået nye metoder og redskaber med hjem viser analysen, at det kun er 34 pct. af jobkonsulenterne, der i høj eller nogen grad vurderer, at de har fået nye metoder og redskaber, de kan benytte i det daglige arbejde med målgruppen.
- Udbytteanalysen viser altså, at kompetenceforløbene i nogen grad har styrket deltagernes kompetencer, men at der er en række opmærksomhedspunkter for fremtidige forløb under puljen.

### **Fremadrettede opkvalificeringsbehov**

Den kvantitative analyse af de gennemførte opkvalificeringsforløb samt supplerende kvalitative interview med kommuner, a-kasser og professionshøjskoler indikerer en række opmærksomhedspunkter for den videre udmøntning af puljen i årene frem:

- Det samlede udbytte af de gennemførte opkvalificeringsforløb indikerer, at der er behov for at tilrettelægge forløb, der binder teori og praksis bedre sammen. Det er således kun 34 pct., der i nogen eller høj grad oplever at have fået nye redskaber og metoder med hjem. I interview med ledelsesrepræsentanter peges på, at opkvalificeringsaktiviteterne ikke bør være enkeltstående. Derimod peges der på, at forløb med 4-6 dagsaktiviteter vekslende mellem metode/teori, hvor jobkonsulenterne er samlet til fælles læringsdage, og aktionslæring/afprøvning i hverdagspraksis fungerer godt. Dette muliggør, at jobkonsulenterne kan omsætte metodiske tilgange til opkvalificering til handlinger, arbejdsgange, ændringer i mindset mv., som jobkonsulenterne kan inddrage direkte i praksis.
- Analysen viser, at der har været et behov for at konsolidere interne arbejdsgange, redskaber og processer som det første i forbindelse med implementeringen af beskæftigelsesreformen. Det gælder både for kommuner og a-kasser. Således deltager mere end én kommune kun i 33 pct. af de regionale projekter, mens kun halvdelen af de regionale projekter er fælles mellem jobcentre og a-kasser. Ledelsesrepræsentanter peger i interview på, at der har været et behov for at optimere snitflader og den relationelle koordinering mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter i de enkelte kommuner i kølvandet på reformens fokus på virksomhedsservice som en kerneopgave. Derfor vil et relevant fokusområde for den fremadrettede udmøntning af puljen være det tværgående samarbejde omkring virksomhedsservice – både mellem kommuner og mellem kommuner og a-kasser.

- 129 ud af 134 projekter under puljen har haft primært fokus på reformens mål om samtaler/kontaktforløb og virksomhedsservice. I ledelsesinterviews fremhæves, at disse har været afgørende for jobkonsulenternes hverdag i forlængelse af reformen. Dels har der været behov for at øge kompetencerne til at håndtere snitfladerne mellem kommune og a-kasse, og dels har der været et behov for ændrede samarbejdsflader og mindset i tilgangen til virksomheder. Analysen af de gennemførte interview peger på, at mindset og samarbejdsflader nu er etableret i en sådan grad, at det naturlige næste skridt i den videre implementering af reformen er at styrke jobkonsulenternes kompetencer til at kunne vejlede, motivere og have indsigt i opkvalificeringsmuligheder for de ledige.



# 3 Kortlægning af udmøntede midler under puljen

## 3.1 Udmøntning af midler

Udmøntningen af midler under puljen foregår både centralt og regionalt:

### Central udmøntning

Fra centralt hold er der udmøntet midler til tre typer af projekter:

- Tilsagn til professionshøjskoler, der udbyder moduler med relevans for jobkonsulenter, jf. tabel 5 i bilag. Via tilsagnet får professionshøjskolerne tilskud på 80 pct. af deltagergebyret til et afgrænset antal moduler fra diplom/akademiuddannelsen i beskæftigelse samt andre moduler.
- Undervisningsforløbet SOKO (Styrket samarbejde om kontaktførelset), der skal styrke kendskabet til og forståelse for arbejdsgange i hhv. jobcenter og a-kasse, samt optimere brugen af de understøttende it-redskaber.
- Andre mindre projekter gennemført af STAR, KL og DAK, fx ledelsesudvikling om intentionerne i beskæftigelsesreformen.

### Regional udmøntning

De regionale midler er udmøntet til STARs tre arbejdsmarkedskontorer (AMK) efter en objektiv fordelingsnøgle, hvor hvert AMK ved årets start har modtaget en bevillingsramme med et beløb, som kan udmøntes løbende hen over det pågældende år. De regionale AMK'ere har herefter ansvaret for at fordele de regionale midler efter ansøgninger fra kommuner og a-kasser om tilskud til konkrete kompetenceudviklingsprojekter. Ansøgninger til de regionale midler er vurderet af otte lokale kompetence-udvalg, hvorefter der gives tilsagn til projektstøtte i de respektive AMK'er. Kompetenceudvalget er et fælles samarbejdsforum mellem kommuner og a-kasser, som består af repræsentanter fra jobcentre, a-kasser samt AMK'erne. Herudover kan en repræsentant fra KL og en repræsentant fra AK-Samvirke deltage i udvalget.

I perioden 2015-2017 har der primært været fokus på at styrke følgende overordnede kompetenceområder<sup>2</sup>:

- Samtale og samspil mellem jobcenter og a-kasse i forhold til borger
- Den virksomhedsvendte indsats

### Puljens anvendelse i perioden 2015-2017

STAR har udmøntet hele bevillingen for puljen til kompetenceudvikling af jobkonsulenter for hvert af årene i perioden 2015-2017. STAR har i alt udmøntet 72,7 mio. kr. i puljen i denne periode.

---

<sup>2</sup> Fra 2018 og frem er fokus udvidet til at omfatte uddannelses- og udviklingsfokus for ledige.

I tabel 1 nedenfor vises et overblik over finanslovsbevilling for puljen i perioden 2015-2017 og regnskabstal for 2015-2016 (udtræk fra statens regnskabssystem). Regnskabstal for 2017 indgår ikke, da mange projekter, der har fået tilsagn i 2017, endnu ikke er afsluttet.

Det fremgår af tabellen, at finanslovsbevillingen for perioden 2015-2016 er på 51 mio. kr. (25,4 + 25,6 mio. kr.), mens regnskabstallet er 32,3 mio. kr. De primære årsager til denne forskel, som er afdækket i analysen, er:

- Efterspørgslen efter de regionale midler, der kan ansøges om fra lokale projekter via AMK'erne, har været mindre end forventet.
- Tilskudsmodtagere har ikke anvendt det fulde beløb, eksempelvis fordi der har været færre deltagere og aktiviteter end forventet.

Tabel 1. Overblik over finanslovsbevilling i perioden 2015-2017 og regnskabstal for 2015-2016 for puljen, mio. kroner.

År	2015	2016	2017	I alt
<b>Finanslovsbevilling</b>	25,4 mio. kr.	25,6 mio. kr.	21,7 mio. kr.	<b>72,7 mio. kr.</b>
<b>Regnskabstal</b>	32,3 mio. kr.	-	-	-

**Kilde:** STARs egne opgørelser. **Note:** Regnskabstal er opgjøret som afgivne tilsagn plus betaling på kontrakter fratrukket annullering af tilsagn.

For at kunne bryde puljens anvendelse bedst muligt ned, har Deloitte i midtvejsevalueringen taget afsæt i det konkrete datamateriale fra STAR (ansøgninger, faktiske forbrugstal, evalueringer mv.) vedrørende de centralt fordelte midler til professionshøjskoler, SOKO og KL/DAK samt regionale projekter, som har modtaget tilsagn. Som det fremgår af tabel 2 nedenfor er det faktiske forbrugstal for perioden 2015-2016 opgjøret til 21,8 mio. kr. forstået som udbetalinger på tilsagn og kontrakter, som det fremgår af det tilskudsadministrative system TAS. Der er således tale om en anden opgørelsesmetode end for så vidt angår de 32,3 mio. kr., jf. ovenfor, hvorfor de to tal ikke kan sammenlignes.

Tabel 2. Overblik over udmøntede midler og faktisk registreret forbrug i TAS for perioden 2015-2016, mio. kroner.

	Centrale midler					Regionale midler	Samlet	
	Professionshøjskoler	SOKO	KL/DAK	Opstartskonference for beskæftigelsesreformen	Buffer til implementeringsunderstøttelse	Fordelt via AMK'erne		
<b>2015-2016</b>	Udmøntede midler	5,3	0,3	5,3	1,5	2,9	35,7	51,0
	Forbrug	3,2	0	3,3	0,5	-	14,8	21,8

**Kilde:** STARs egne opgørelser.

Det skal bemærkes, at der efter at Deloitte har afsluttet dataindsamlingen, er afholdt yderligere udgifter svarende til ca. 6 mio. kr. på tilsagn og projekter, der er sat i gang i 2015 og 2016, ligesom der fortsat udestår udbetaling af godt 4 mio. kr. fra tilsagn afgivet i 2015 og 2016. Dette vil medføre en forøgelse af det faktiske forbrugstal på 21,8 mio. kr.

Ses der, jf. tabel 3 nedenfor, mere konkret på den regionale fordeling af puljen, har AMK'erne ud af en samlet udmeldt ramme på 53,9 mio. kr., der via de regionale midler har været åben for løbende ansøgninger, givet tilsagn for i alt 32,2 mio. kr. på baggrund af ansøgninger fra kommuner og

a-kasser (svarende til 60 pct.). Hermed er 21,7 mio. kr. ikke fordelt til lokale projekter, fordi der ikke har været tilstrækkeligt med ansøgninger.

For så vidt angår perioden 2015-2016 viser tabel 3 endvidere, at der ud af et tilsagn på 16,5 mio. kr. til projekter er registreret forbrug på 14,8 mio. kr. svarende til ca. 90 pct.

Analysen viser desuden, at der er stor variation i den regionale fordeling via tilsagn. AMK Midt-Nord har givet tilsagn for 17,4 mio. kr. ud af den udmeldte ramme på 18,2 mio. kr., der har været åben for løbende ansøgninger, svarende til hele 96 pct. Omvendt har AMK Øst kun givet tilsagn for 8,7 mio. kr. ud af den udmeldte ramme på 24,6 mio. kr. svarende til 35 pct.

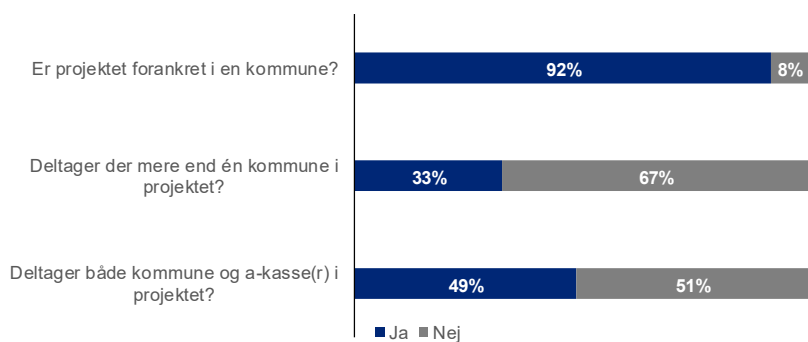
Tabel 3. Overblik over fordeling af regionale kompetencemidler, projekttilsagn og registreret forbrug fordelt på år i perioden 2015-2017, mio. kroner

		Regionale midler			
		AMK Øst	AMK Syd	AMK Midt-Nord	Samlet
2015-2016	Udmeldt ramme	16,5	7,5	11,7	35,7
	Tilsagn til projekter	4,7	3,3	8,5	16,5
	Forbrug på projekter	4,1	3,1	7,6	14,8
2017	Udmeldt ramme	8,1	3,6	6,5	18,2
	Tilsagn til projekter	4,0	2,8	8,9	15,7
Udmeldt ramme i alt		24,6	11,1	18,2	53,9
Tilsagn til projekter i alt		8,7	6,1	17,4	32,2

**Kilde:** STARs egne opgørelser.

En dybere analyse af de regionale midler viser, at projekterne i 92 pct. af tilfældene er forankret i kommuner. De øvrige projekter er forankret i a-kasser, jf. figur 1. Analysen viser endvidere, at næsten halvdelen (49 pct.) af projekterne i praksis er et samarbejde mellem én eller flere kommuner og relevante a-kasser. Samtidig viser figur 1, at det i 67 pct. af projekterne er en enkelt kommune, der har valgt at gennemføre projektet på egen hånd, mens der i hver tredje projekt deltager mere end én kommune i det konkrete opkvalificeringsforløb. I halvdelen af de regionalt forankrede projekter deltager både kommuner og a-kasser.

Figur 1. Regionale projekter fordelt på forankring, tværkommunalt samarbejde og samarbejde med a-kasser.

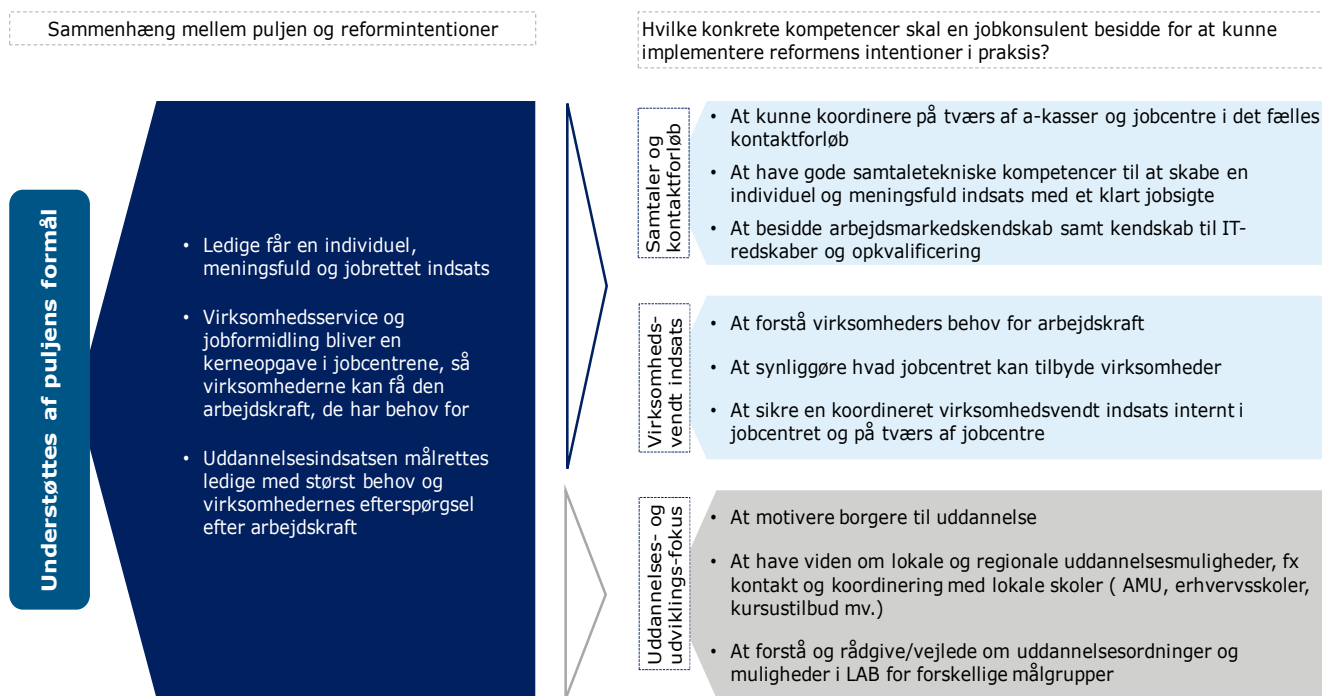


**Kilde:** Deloitte's analyser af projekters tværgående samarbejde på baggrund af STARS egne opgørelser og ansøgninger. **Note:** N=123. Analysen er gennemført på de projekter, der har fået regionale midler.

# 4 Aktiviteternes indhold og sammenhæng til reformen

Det er centralt for implementeringen af beskæftigelsesreformen, at aktiviteterne under puljen søger at styrke og opkvalificere jobkonsulenterne til de opgaver og roller, beskæftigelsesreformen medfører for både jobcenter og a-kasse. Deloitte har udarbejdet en kompetencematrice, der skaber et direkte link mellem jobkonsulenternes kompetencer, puljens formål og reformens intentioner, jf. figur 2 nedenfor. Figuren viser, hvilke konkrete kompetencer hos en jobkonsulent, der understøtter implementeringen af de for puljen relevante intentioner.

Figur 2. Sammenhæng mellem puljens formål, reformens intentioner, kompetenceområde og kompetencer i praksis



**Note:** Beskæftigelsesreformen indeholder også tre andre reformintentioner, jf. indledning. De tre øvrige reformintentioner er ikke relevante for puljens udmøntning, da puljens formål ikke understøtter implementering af disse.

Med afsæt i ovenstående afdækker analysen, hvilket kompetenceområde og hvilke konkrete kompetencer, opkvalificeringen i de enkelte projekter skal styrke.

#### 4.1 Afdækning af indhold i aktiviteterne

Første skridt i afdækningen af indholdet i aktiviteterne er en deskriptiv kortlægning af, hvilke af de tre overordnede kompetenceområder de 134 projekter har søgt at styrke med midler fra puljen i perioden 2015-2017.

Deloitte har gennemført en vurdering af de forskellige projekters ansøgninger. Formålet er via en konkret indholdsanalyse af projektansøgningerne dels at belyse kompetenceområde og konkrete kompetencer og dels at belyse det forventede antal opkvalificeringsforløb, som projekterne forventes at indeholde for at give et billede af den samlede volumen. Sidstnævnte indebærer, at den samme jobkonsulent godt kan have deltaget i flere opkvalificeringsforløb og dermed have tilegnet sig flere kompetencer.

Kortlægningen viser, at projekterne oftest søger at styrke jobkonsulenternes kompetencer inden for samtaler og kontaktførelser, jf. tabel 3. I alt er der gennemført 79 projekter med forventet 5.506 opkvalificeringsforløb inden for dette kompetenceområde. Der er til sammenligning gennemført 50 projekter med fokus på den virksomhedsvendte indsats med et forventet 3.985 forløb, mens 5 projekter med i alt forventet 269 forløb har søgt at styrke øvrige kompetencer i relation til reformen, herunder uddannelses- og udviklingsfokus.

Tabel 3. Antal projekter og forventede antal opkvalificeringsforløb fordelt på kompetenceområder\*

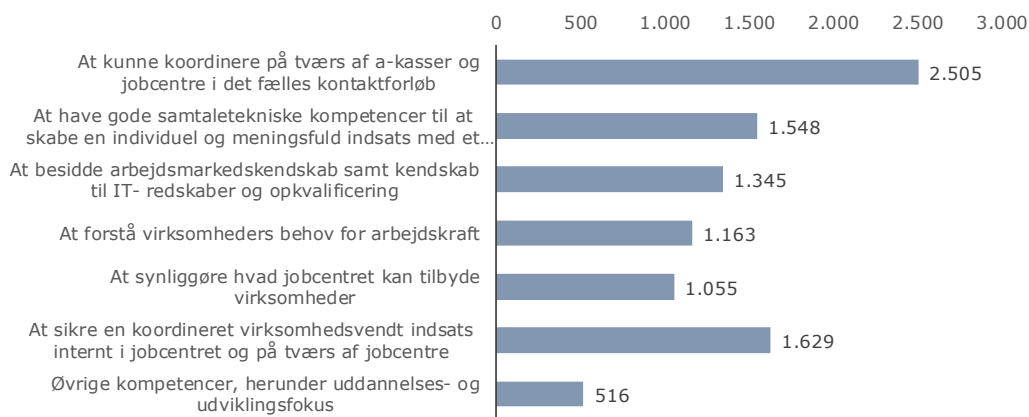
	Samtaler og kontaktførelser		Virksomhedsvendt indsats		Øvrige kompetencer, herunder Uddannelses- og udviklingsfokus**	
	Antal projekter	Antal forventede forløb	Antal projekter	Antal forventede forløb	Antal projekter	Antal forventede forløb
Centralt	5	1.288	4	536	1	40
AMK Øst	24	1.106	12	848	1	23
AMK Syd	13	750	6	350	1	40
AMK Midt-Nord	37	2.632	28	2.251	2	166
I alt	<b>79</b>	<b>5.506</b>	<b>50</b>	<b>3.985</b>	<b>5</b>	<b>269</b>

**Kilde:** Deloitte's vurdering af kompetencer og omfang med afsæt i formål, succeskriterier og antal forløb i projekternes ansøgninger. **Note:** \* Der er projekter, hvor de konkrete kompetencer, der søges opkvalificeret, strækker sig over flere kompetenceområder. Hvis det er tilfældet, har Deloitte foretaget en konkret vurdering af, hvor der er flest konkrete kompetencer i spil, som understøtter det primære kompetenceområde. \*\*Enkelte projekter (5 i alt) har fået bevilget midler til aktiviteter, der opkvalificerer jobkonsulenter inden for øvrige kompetenceområder, herunder uddannelses- og udviklingsfokus.

Ses der på tværs af alle projekter, centralt såvel som regionalt, er der en klar tendens til, at det oftest er jobkonsulenternes kompetence til at kunne koordinere på tværs af a-kasser og jobcentre, der søges styrket. I næsten hver fjerde opkvalificeringsforløb (forventet 2.505) er det således den kompetence, der søges styrket, jf. figur 3. Også "at sikre en koordineret virksomhedsvendt indsats internt i jobcenteret og på tværs af jobcentre" er et område, der søges styrket i mange projekter (forventet 1.629 forløb).

Projekterne med fokus på synliggørelse af, hvad jobcentret kan tilbyde virksomhederne, er den konkrete kompetence, der har færrest forventede forløb (1.055).

Figur 3. Konkrete kompetencer fordelt på antal forløb på tværs af samtlige projekter



**Kilde:** Deloitte's vurdering af kompetencer og omfang med afsæt i formål, succeskriterier mv. i projekternes ansøgninger. **Note:** Enkelte projekter (5 i alt) har fået bevilget midler til aktiviteter, der opkvalificerer jobkonsulenter inden for øvrige kompetenceområder, herunder uddannelses- og udviklingsfokus.

I afdækningen har det ikke været muligt at belyse det faktiske deltagerantal i de gennemførte projekter. Der er jf. ovenfor antageligt jobkonsulenter, der har deltageret i mere end ét projekt, og således vil den samme person indgå flere gange i det forventede antal opkvalificeringsforløb. Det faktiske antal deltagere i forløbene kan belyses i opsamlingsmaterialet, men dels foreligger der ikke opsamlingsmateriale for alle projekter, og dels er dele af opsamlingsmaterialet mangelfuldt. Deloitte kan i afdækningen konstatere, at der er 2.423 unikke besvarelser på fx deltagerevalueringer fra deltagere, der har deltaget i et opkvalificeringsforløb i perioden 2015-2017. Men heriblandt kan der altså være gengangere.

#### 4.2 Vurdering af overensstemmelse med reformens intentioner

Andet skridt i afdækningen er at belyse, hvorvidt reformens intentioner er afspejlet i de gennemførte opkvalificeringsaktiviteter. Deloitte anvender til dette formål kompetencematrixen (figur 2 ovenfor), hvor Deloitte med afsæt i reformens intentioner har konkretiseret praksisnære kompetencer, der efterfølgende er afdækket i de enkelte projekter<sup>3</sup>.

Afdækningen af indholdet i samtlige projekter viser, at det primært er reformens intention om at sikre en meningsfuld indsats for de ledige, der er afspejlet i projekterne. Således søger 79 projekter at styrke konkrete kompetencer, der skal sikre efterlevelse af denne intention, og der er flest jobkonsulenter, der forventedes at deltage i opkvalificeringsforløb (5.506), der understøtter dette formål. Dette svarer til ca. 58 pct. af samtlige forventede antal opkvalificeringsforløb.

<sup>3</sup> Der er projekter, hvor de konkrete kompetencer, der søges opkvalificeret, strækker sig over flere kompetenceområder. Hvis det er tilfældet, har Deloitte foretaget en konkret vurdering af, hvor der er flest konkrete kompetencer i spil, som understøtter det primære kompetenceområde.

De to øvrige intentioner i beskæftigelsesreformen er også fremtrædende i de kompetenceudviklingsforløb, der er gennemført under puljen. Således er intentionen om at sikre virksomhedsservice og jobformidling som en kerneopgave samt at de lediges opkvalificeringsbehov målrettes virksomhedernes efterspørgsel samlet set omdrejningspunkt for jobkonsulenternes opkvalificering i 50 projekter, hvor der i alt forventes gennemført 3.985 forløb for jobkonsulenter.

De konkrete projekter, der er udmøntet under puljen, vurderes således at være i overensstemmelse med reformens intentioner – med varierende vægt.

Tabel 4. Analyse af efterlevelse af reformens intentioner

Reformintention	Kompetence område	Central/regional	Antal projekter	Antal forventede forløb
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ledige får en individuel, meningsfuld og jobrettet indsats</li> </ul>	Samtaler og kontaktførelser	Centralt	5	1.288
		AMK Øst	24	1.106
		AMK Syd	13	750
		AMK Midt-Nord	37	2.632
		<b>I alt</b>	<b>79</b>	<b>5.506</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Virksomhedsservice og jobformidling bliver en kerneopgave i jobcentrene, så virksomhederne kan få den arbejdskraft, de har behov for.</li> <li>Uddannelsesindsatsen målrettes ledige med størst behov og virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft*</li> </ul>	Virksomhedsvendt indsats	Centralt	4	536
		AMK Øst	12	848
		AMK Syd	6	350
		AMK Midt-Nord	28	2.251
		<b>I alt</b>	<b>50</b>	<b>3.985</b>

**Kilde:** Deloitte's analyse af projekternes ansøgninger. **Note:** I tabellen er udeladt de 5 projekter, der har haft *øvrige kompetencer* som opkvalificeringsfokus. \*Kun anden del af sætningen "virksomhedernes efterspørgsel efter arbejdskraft" er relevant her.

#### 4.3 Udbytte af gennemført opkvalificering

Tredje skridt i afdækningen af aktiviteterens indhold er at belyse det konkrete udbytte af kompetenceudviklingsforløbene. Udbyttet er analyseret på baggrund af deltagerens selvevalueringer efter endt forløb, hvor Deloitte har analyseret samlet tilfredshed med forløbet, graden af praksisnærhed og hvorvidt deltagerne oplever at have fået konkrete redskaber med videre til det daglige arbejde. Udbytteanalysen er gennemført for deltagere i de regionale projekter, da opsamlingsmaterialet fra de centrale kompetenceudviklingsforløb ikke har en karakter (ensartet brug af skabeloner, besvarelsesprocenter mv.), hvor det har været muligt at kvantificere udbytte på tværs af forløbene.

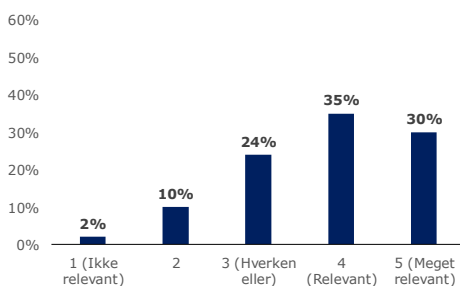
Analysen af opsamlingsmaterialet fra de regionale projekter viser, at 65 pct. af jobkonsulenterne på tværs af samtlige forløb finder det samlede indtryk af kompetenceudviklingsaktiviteterne relevante eller meget relevante, mens 24 pct. har svaret hverken/eller, jf. figur 4 nedenfor. Det fremgår også af figuren, at 56 pct. af jobkonsulenterne vurderer, at der har været en tilpas mængde af praktiske øvelser i kompetenceudviklingsforløbet.



Ses der på oplevelsen af at have fået nye metoder og redskaber med hjem, viser analysen, at det kun er 34 pct. af jobkonsulenterne, der i høj eller nogen grad vurderer, at de har fået nye metoder og redskaber, de kan benytte i det daglige arbejde med reformens målgrupper. Jf. kapitel 5 afdækker interviews, at manglen på vekselvirkning mellem teori og praksis kan være årsag til manglende udbytte. Fx fremhæves forløb, hvor læringsdage med metode/teori suppleres med aktionslæring/supervision, positivt, mens enkeltstående kursusdage ifølge respondenterne står svagest i billedet.

Figur 4. Deltagernes oplevede udbytte af den gennemførte opkvalificering (Deloitte's analyse af afsluttende materiale fra regionale projekter)

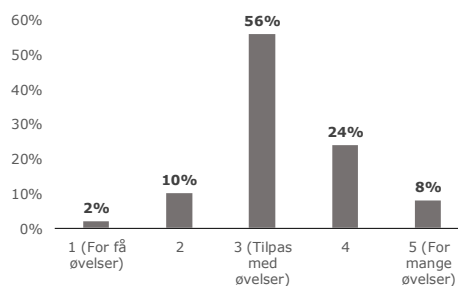
*Hvordan vil du vurdere dit samlede indtryk af kompetenceudviklingsaktiviteten og de valgte temaer?*



**Kilde:** Deloitte's analyse af afsluttende materiale fra projekterne.  
**Note:** n= 2423. Antal deltagere, der har deltaget i regionale projekter og har besvaret spørgsmålet i den samlede opsamlingsrapport.

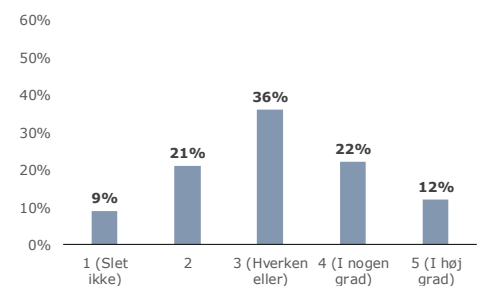
**Kilde:** Deloitte's analyse af opsamlingsmaterialet.

*Hvordan var vægtningen af praktiske øvelser?*



**Kilde:** Deloitte's analyse af afsluttende materiale fra projekterne.  
**Note:** n= 2331. Antal deltagere, der har deltaget i regionale projekter og har besvaret spørgsmålet i den samlede opsamlingsrapport.

*I hvilket omfang oplever du at have fået nye metoder og redskaber, som du kan bruge i dit daglige arbejde med reformens målgrupper?*



**Kilde:** Deloitte's analyse af afsluttende materiale fra projekterne.  
**Note:** n= 2320. Antal deltagere, der har deltaget i regionale projekter og har besvaret spørgsmålet i den samlede opsamlingsrapport.

Ud over den samlede udbytteanalyse, er der gennemført et tjek af eventuelle resultatforskelle på tværs af de tre AMK'er og for de enkelte kompetenceområder hver for sig. Analyserne viser samme resultat som for det generelle billede, jf. ovenfor, i forhold til oplevet relevans, vægtning af praktiske øvelser og nye metoder og redskaber til det daglige arbejde.

# 5 Fremadrettet opkvalificeringsbehov

Deloitte har suppleret den kvantitative analyse af de gennemførte opkvalificeringsforløb med kvalitative data fra interview med ledelsesrepræsentanter fra både centrale og regionale projekter, der har fået midler under puljen (jf. tabel 6 i bilag). Formålet med interviewene har været at belyse:

- Udbyttet af den gennemførte opkvalificering fra et ledelsesmæssigt perspektiv.
- Det fremtidige kompetencebehov for opkvalificering, hvis reformens implementering skal sikres videre.

Analysen af de gennemførte opkvalificeringsforløb samt supplerende kvalitative interview indikerer, at der er en række opmærksomhedspunkter for den videre udmøntning af puljen i årene frem:

- Længerevarende forløb med veksling mellem teori og praksis har størst virkning. Der er udfordringer med enkelstående aktiviteter og manglende balance mellem teori og hverdagspraksis.
- Understøttelse af det tværgående samarbejde mellem kommuner og mellem kommuner og a-kasser. Fokus har i reformens første år i høj grad været på intern konsolidering.
- Styrket kontaktførelse og virksomhedsservice har været i fokus – behov for bredere fokus særligt på opkvalificering og uddannelse af ledige.

De tre opmærksomhedspunkter for puljens videre udmøntning er kortfattet udfoldet nedenfor.

## Længerevarende læringsforløb med veksling mellem teori/metode og hverdagspraksis

Det samlede udbytte af de gennemførte forløb indikerer, at der er behov for at tilrettelægge opkvalificeringsforløb, der binder teori og praksis bedre sammen, og som udruster deltagerne med nye redskaber og kompetencer til deres dagligdag. Jævnfør udbytteanalysen er det således kun 34 pct., der i nogen eller høj grad oplever at have fået nye redskaber og metoder med hjem.

I interview med ledelsesrepræsentanter fra især kommunerne peges på, at opkvalificeringsaktiviteterne ikke bør være enkeltstående, fordi der derved typisk ikke sker en systematisk afprøvning og monitorering i jobkonsulenternes hverdag. Derimod peges der på, at forløb med 4-6 dagsaktiviteter vekslende mellem metode/teori, hvor jobkonsulenterne er samlet til læringsdage med typisk en ekstern facilitator, og aktionslæring/afprøvning i hverdagspraksis fungerer godt. Dette muliggør, at jobkonsulenterne kan omsætte metodiske tilgange til opkvalificering til handlinger, arbejdsgange, ændringer i mindset mv., som jobkonsulenter kan inddrage direkte i deres hverdag.

Et konkret eksempel kunne være et tema omkring substitutionsjobs, hvor jobkonsulenten med afsæt i sit branchekendskab i forbindelse med et virksomhedsbesøg kan identificere processer eller opgaver i et konkret workflow, som borgeren kan aflaste/overtage for fx håndværkeren. På baggrund af en "teoretisk" indføring i, hvilke muligheder der er i at afsøge substitutionsjob i virksomhederne, kan jobkonsulenten efterfølgende superviseres af den eksterne konsulent i en konkret virksomhedskontakt sammen med borgeren. Ledelsesrepræsentanterne fremhæver, at dette optimalt set følges op af 2-3 yderligere supervisioner i forbindelse med virksomhedsbesøg kombineret med læringsdage, hvor jobkonsulenterne er samlet på tværs.

### **Øget fokus på tværgående samarbejde**

Beskæftigelsesreformen fordrer et samarbejde på tværs af kommuner og a-kasser, men kun i 33 pct. af de regionale projekter deltager mere end én kommune, mens der kun i halvdelen af de regionale projekter er tale om et fælles opkvalificeringsforløb mellem jobcentre og a-kasser. Interview indikerer, at modtagere af midler fra puljen i høj grad har fokuseret på intern konsolidering i jobcentre og a-kasser.

I de gennemførte interview peger respondenterne på, at en af de primære årsager er, at der har været et behov for at konsolidere interne arbejdsgange, redskaber og processer som det første i forbindelse med implementeringen af reformen. Det gælder både for kommuner og a-kasser. Eksempelvis har der været et behov for at optimere snitflader og den relationelle koordinering mellem sagsbehandlere og virksomhedskonsulenter i de enkelte kommuner i kølvandet på reformens fokus på virksomhedsservice som en kerneopgave.

Et øget fokus på tværgående samarbejde mellem kommune og a-kasser og på tværs af kommuner kan eksempelvis styrke:

- Den lovpligtige fællessamtale med borger, hvor både kommune og a-kasser deltager. Interview peger på, at der kan være behov for at skabe et fælles sprog og fælles forståelse omkring fællessamtalen som den primære snitflade i samarbejdet. Fra a-kasser peges der bl.a. på, at forberedelsen af fællessamtalen varierer meget mellem kommuner, herunder om der afsættes den fornødne tid.
- På tværs af kommuner kan den virksomhedsvendte kontakt styrkes og kvalificeres i opkvalificeringsforløb, hvor de deltagende er fra flere kommuner. Det kan understøtte tilgangen til virksomhederne, styrke kendskab til det regionale arbejdsmarked frem for kun det lokale arbejdsmarked og sikre de nødvendige kompetencer til at kunne koordinere tilgangen til virksomhederne. Desuden kan det styrke jobkonsulenternes evne til at målrette dialogen med de ledige til at fokusere på realistiske jobåbninger og de kompetencer, der kræves på arbejdsmarkedet. Endvidere vil det være relevant at involvere både kommuner og a-kasser.

### **Uddannelse og opkvalificering af ledige som nyt strategisk fokusområde**

De gennemførte opkvalificeringsforløb søger primært at styrke det fælles kontaktførelse og det virksomhedsrettede fokus. 129 projekter ud af 134 projekter har således haft dette primære fokus. En bredere implementering af reformens samlede intentioner kan sikres ved at udvide de strategiske fokusområder i den videre udmøntning af midler.

Analysen af de gennemførte interview peger på, at en af de primære årsager er, at reformens mål om et styrket kontaktførelse og fokus på

virksomhedsservice har været afgørende for jobkonsulenternes hverdag, jf. ovenfor. Dels har der været behov for at øge kompetencerne til at håndtere snitfladerne mellem kommune og a-kasse, og dels har der været et behov for ændret mindset og samarbejdsflader i tilgangen til virksomhederne.

Analysen af de gennemførte interview peger endvidere på, at mindset og samarbejdsflader er etableret i en sådan grad, at der nu i høj grad er et behov for at styrke jobkonsulenternes kompetencer til at kunne vejlede, motivere og have indsigt i opkvalificeringsmulighederne for de ledige i forhold til relevante brancher og jobåbninger. Størstedelen af respondenterne fremhæver uddannelse og opkvalificering af ledige som det naturlige næste skridt i den videre implementering af beskæftigelsesreformen. Særligt set i lyset af den gruppe af ufaglærte, der står uden for arbejdsstyrken, fremhæves behovet for at opkvalificere jobkonsulenters kompetencer i at kunne vejlede og rådgive op imod de behov, der er i de specifikke brancher. Fx i form af erhvervsuddannelser, voksenlærlingeordninger, AMU-kurser mv.

# 6 Bilag

Oversigt over udbudte diplom- og akademiuddannelsesmoduler blandt de seks professionshøjskoler, hvor jobkonsulenter har kunnet få tilskud til deltagergebyret. Eventuel deltagelse i modulerne har været samtidig med kursister, der deltager uden tilskud til deltagergebyret.

Tabel 5 Oversigt over udbudte diplom- og akademiuddannelsesmoduler blandt de seks professionshøjskoler.

	University College Lillebælt	Professionshøjskolen Absalon (UCSJ)	Professionshøjskolen VIA University College	Professionshøjskolen Metropol*	University College Syddanmark	Professionshøjskolen UCC*
Virksomhedssamarbejde i beskæftigelsesindsatsen (diplomniveau)	x	x	x	x	x	x
Virksomhedsservice og jobformidling (akademiniveau)	x	x	x	x	x	x
Kommunikation, motivation og vejledning i beskæftigelsesindsatsen (diplomniveau)	x	x	x	x	x	x
Kommunikation og samarbejde i vejlednings- og beskæftigelsesindsatsen (akademiniveau)	x	x	x	x	x	x
Karrierevejledning af voksne (diplomniveau)	x	x	x	-	-	-

**Kilde:** Professionshøjskolernes ansøgninger om midler. **Note:** \*1. marts 2018 blev professionshøjskolerne UCC og Metropol til Københavns Professionshøjskole.

## Udvælgelse af respondenter til kvalitative interview

Kun 2017-projekter har været udvalgt til interview, således at projekterne og dets udbytte står i frisk erindring hos respondenterne. Desuden har Deloitte i udvælgelsen sikret spredning efter region, kompetenceområde, A-kasse-samarbejde, tværkommunalt samarbejde og samlet tilfredshed, således der samlet er stræbt efter repræsentativitet i den udstrækning det er muligt inden for de givne rammer. Deloitte har gennemført interview med ledelsesrepræsentanter, der enten selv har deltaget i opkvalificeringsaktiviteter eller som har medarbejdere, der har deltaget. I tabel 6 nedenfor ses de projekter, der har indgået i interview.

Tabel 6. Oversigt over projekter udvalgt til interview

<b>Projektforankring</b>	<b>Samarbejde med A-kasse?</b>	<b>Udmøntet af</b>
Professionshøjskolen Metropol	-	Central
Professionshøjskolen UCL	-	Central
Hjørring Kommune	Nej	AMK Midt-Nord
Kolding Kommune	Ja	AMK Syd
Halsnæs Kommune	Nej	AMK Øst
FTF	-	AMK Midt-Nord

# Deloitte.

## Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 264.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

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