



**KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØB –  
VIRKSOMHEDSSERVICE**

# INDHOLD

---

## Fælles kompetenceudvikling **3**

---

## Marselisborgs forudsætninger og konsulentprofiler **4**

---

## Projektledelse og administrative opgaver **6**

---

## Kompetenceudviklingsmoduler **7**

---

### MODUL 1: Arbejdsmarkedet og virksomhedsservice **8**

Beskæftigelsesreform og serviceberedskab  
Mønstre og tendenser i virksomhedernes efterspørgsel  
Kilder til viden og videndeling om arbejdsmarkedet

### MODUL 2: Opsøgende og professionel kundedialog **10**

Viden om salg  
Det gode kundemøde – herunder samtalens fem faser  
Den jobrettede dialog med virksomhederne  
Mødebooking, ringeguide og indvendingsbehandling

### MODUL 3: Det gode match **12**

3 modeller for match

- Afdækning af jobordrer og behov
- Håndholdt virksomhedsindsats med retning og progression
- Understøttelse af borgers eget match med virksomhed

### MODUL 4: Træning og supervision **16**

Individuel træning med virksomhedskonsulent fra Marselisborg  
Kollegial sparring

## Forankringsmoduler **17**

---

### MODUL 5: Opfølgings- og brush-up dage **18**

Planlægning med ledelsen  
Opfølgingsdag  
Debriefing til ledelsen

### Modul 6: Implementeringsforløb **20**

Lokal opstart  
Lokal tilpasning og implementeringsdage  
Opfølgning og debriefing

# FÆLLES KOMPETENCEUDVIKLING

---

**Med forliget om reform af beskæftigelsesindsatsen er der afsat et betydeligt beløb i perioden 2015 til 2020 (150 mio. kr) til at kompetenceudvikle og videreuddanne ansatte i jobcentre og A-kasser. Alene i 2016 skal der udmøntes 25,6 mio. kr. nationalt og regionalt.**

Den regionale kompetenceudvikling, som ansøges i fællesskab mellem jobcentre og A-kasser, skal afvikles inden for følgende temaer:

- Samarbejdet mellem kommuner og A-kasser
- Den borgerrettede kontakt – progression for den enkelte borger i en beskæftigelsesrettet kontekst
- Samarbejdet med virksomhederne
- Kendskabet til det lokale arbejdsmarked

Marselisborg har udviklet forskellige kompetenceudviklingskoncepter, som matcher kompetenceudviklingspuljens intentioner og tematikker, og som tilbydes til jobcentre og A-kasser fra efteråret 2016 og frem.

I denne publikation kan du læse om vores kompetenceudviklingskoncept vedr. VIRKSOMHEDSSERVICE, som er opdelt i tematikker i form af 4 kompetenceudviklingsmoduler og 2 forankrings- og implementeringsmoduler.

## Hvorfor kompetenceudvikling af virksomhedsindsatsen?

Mange kommuner har etableret et serviceberedskab inden for rekruttering, fastholdelse og opkvalificering, som beskæftigelsesreformen foreskriver, men den mere virksomhedsrettede dagsorden stiller også nye og øgede krav til kompetencerne hos virksomhedskonsulenter, jobkonsulenter, medarbejdere i a-kasser og andre, som har dialog med virksomhederne.

Selvom ændringen fra et mere rendyrket fokus på den borgerrettede indsats til en ligevægtig indsats mellem virksomhed og borger er en bevægelse, der har været i gang over længere tid, er det vores erfaring, at den virksomhedsvendte indsats stadig mangler en stærkere fælles forståelse, et fælles sprog og fælles metoder. Dette forstærkes yderligere af, at medarbejdere i virksomhedsindsatsen ofte har meget forskellige baggrunde fra tidligere sagsbehandlere til sælgere og medarbejdere der er rekrutteret på deres netværk til og arbejds erfaringen inden for udvalgte brancher mv.

Modulerne er derfor sammensat således at de:

- Giver job-/virksomhedskonsulenterne en **fælles tværkommunal forståelse for kerneopgaverne** i den virksomhedsrettede indsats
- Styrker det **interne og tværkommunale samarbejde omkring udplacering og jobformidling** af ledige borgere
- Styrker samarbejdet mellem **jobcentre og a-kasser** omkring brug af virksomhedsrettede indsatser
- Giver medarbejderne og lederne praksisnære metoder til **servicering af virksomhederne**. Eksempelvis i form af:
  - Bedre forståelse for virksomhedernes behov
  - Bedre forståelse for virksomhedernes vækspotentiale
  - Større professionalisme i sparringen med den enkelte virksomhed
  - Større professionalisme omkring skabelse af jobåbninger – både ved besøg og telefonisk

## Læsevejledning

---

Publikationen er opbygget med følgende indhold:

Først beskriver vi Marselisborgs erfaringer og forudsætninger for at gennemføre kompetenceudviklingsforløb.

Dernæst beskriver vi hvilke administrative processer, projektlejdselsopgaver, fakturering m.m., som Marselisborg varetager i forløbene. Dernæst beskriver vi kompetenceudviklingsmodulerne.

God læselyst,  
Søren Dinesen  
Adm. direktør Marselisborg  
e: sd@marselisborg.org  
m: 20223791

# MARSELISBORGS FORUDSÆTNINGER OG KONSULENTPROFILER

## Forudsætningerne

Marselisborg blev oprindeligt stiftet af Beskæftigelsesministeriet, og er i dag en konsulentvirksomhed, som har til formål at understøtte udviklingen af beskæftigelsesindsatsen på tværs af arbejdsmarkedets parter.

### Kompetenceudvikling er nødvendigt

Hvis medarbejdere og ledere skal kunne omsætte intentionerne i Beskæftigelsesreformen, og hvis samtalerne skal være kendetegnet ved progression, empowerment og et jobrettet fokus, er det nødvendigt med kompetenceudvikling. Begreberne lyder enkle, giver god ræson, men i praksis og i dialogen med borgerne er begrebet på ingen måde en let øvelse.

### Marselisborgs forudsætninger og faglige kapacitet

En væsentlig styrke i kompetenceudviklingsforløbet er vekselvirkningen mellem teori, metode og praksis, hvilket stiller særlige krav til vores faglige kvalifikationer.

Marselisborgs faglige kvalifikationer baseres i denne sammenhæng i høj grad på en differentieret medarbejderstab, som samlet indeholder mangeårige erfaringer, spidskompetencer og fagspecifik viden i forhold til:

- Undervisning og procesforløb på leder- og medarbejderniveau
- Det aktuelle arbejdsmarked, den beskæftigelsespolitiske dagsorden og intentionerne i Beskæftigelsesreformen
- Udvikling af redskaber og manualer til brug i samtaler med de ledige/medlemmerne
- Konkret at rykke mennesker fra ledighed til ordinær beskæftigelse gennem udvidelse af jobhorisont, motivationen for jobområdeskift, jobformidling m.m.

Disse kompetenceudviklingsforløb vil derfor blive varetaget af profiler fra konsulentvirksomheden med mangeårig erfaring inden for beskæftigelsesområdet, og med stor erfaring med undervisning og facilitering af procesforløb, samt vores faglige profiler fra driftscentrene.

Sammensætningen af dels stærke strategisk og processuelt

stærke undervisningsprofiler kombineret med vores faglige specialister giver Marselisborg en unik kombination af klassiske konsulentkompetencer og faglige kompetencer og praksisforståelse, som sætter os i stand til at komme endog meget tæt på driften i vores undervisning på beskæftigelsesområdet, og det adskiller Marselisborg fra andre konsulentfirmaer og kompetenceudviklingscentre.

### Referencer

Marselisborg har i en lang årrække gennemført kompetenceudvikling inden for beskæftigelsesområdet, og har i 2015 og frem til nu gennemført kompetenceudvikling til mere end 1100 sagsbehandlere, jobrådgivere, virksomhedskonsulenter m.fl. fra:

- Albertslund
- Ballerup
- Billund
- Brøndby
- Fredensborg
- Frederiksberg
- Frederikshavn
- Furesø
- Gentofte
- Gladsaxe
- Glostrup
- Guldborgsund
- Herlev
- Hjørring
- Hvidovre
- Høje-Taastrup
- København
- Lolland
- Lyngby-Taarbæk
- Mariager
- Rebild
- Ringsted
- Rødovre
- Skive
- Sorø
- Tårnby-Drægør
- Vallensbæk-Ishøj

- Vejen
- Vesthimmerland
- Viborg
- Aarhus
- Odense, Svendborg, Langeland, Faaborg, Midtfyn, Assens og Nordfyn
- Og medarbejdere fra de nævnte kommuners samarbejdende a-kasser

## Konsulentprofilerne

---

Marselisborg har ved siden af konsulent- og uddannelsesvirksomheden 7 driftscentre, hvor vi hjælper dagpengemodtagere, sygemeldte, kontanthjælpsmodtagere m.fl. videre i livet og i gang med en uddannelse eller et arbejde.

Måden vi gør det på er bl.a. ved at holde gode jobrettede samtaler med en konkret virksomhedsrettet tilgang, som virker.

Driftscentrene giver os to muligheder:

For det første afprøver vi de redskaber, koncepter, uddannelsesforløb med mere hos os selv, inden vi leverer dem som konsulentydelse og dernæst trækker vi vores socialfaglige eksperter fra centrene ind i udvalgte dele af kompetenceudviklingsforløbene, herunder kompetenceudvikling af virksomhedsindsatsen.

Inddragelsen af vores faglige specialister giver Marselisborg en unik kombination af klassiske konsulentkompetencer og faglige kompetencer og praksisforståelse, som sætter os i stand til at komme endog meget tæt på driften og dilemmaerne i vores undervisning. Det adskiller os markant fra andre konsulent- og rådgivningshuse.



# PROJEKTLEDELSE OG ADMINISTRATIVE OPGAVER

---



Ud over ovenstående vil en central opgave i projektet bestå i at sikre koordination og projektstyring, herunder fakturering til diverse deltagende organisationer i et kompetenceudviklingsforløb.

Marselisborg tilbyder at stå for alt administrativt arbejde og i praksis komplet fjerne disse opgaver fra jobcentre og a-kasserne.

Dette omfatter bl.a.:

- Til- og afmelding af deltagere
- Udsendelse af informationer til deltagere
- Udsendelse af oplæg
- Afholdelse af styregruppemøder
- Udsendelse af statusnotater
- Økonomistyring og –opfølgning med udregning af enhedspriser pr. deltager pr. jobcenter
- Tids- og aktivitetsplanlægning
- Booking af kursussteder og forplejning

Marselisborg har som hovedregel varetager den fulde/udvidede projektstyringsopgave i de forløb, hvor der er har deltaget flere jobcentre og a-kasser, og har således det administrative setup parat. Bl.a. allokerer vi en fast administrativ projektleder, som vil have ansvar for opgaverne skitseret ovenfor.

---

## Evaluering

Marselisborg udarbejder Udarbejdelse af udkast til evaluering, som opfylder STARS kriterier, og som hovedansøger kan indsende til STAR efter afslutning af kompetenceudviklingsforløbet.

---

## Ansøgning

I de fleste tilfælde varetager Marselisborg opgaven med at formulere ansøgningen til Kompetenceudvalget.

# KOMPETENCEUDVIKLINGSMODULER

## Undervisningsform

Marselisborgs undervisningsform indeholder stor diversitet i form af:

- Oplæg og præsentationer, som formidles fra underviserne til deltagerne
- Procesøvelser og integration af online-afstemninger, der skaber debat blandt deltagerne på holdene
- Filmklip og ”levende billeder”
- Case-øvelser i plenum og via sidemanddrøftelser, der sætter fokus på samarbejde samt træning i de enkelte samtaleredskaber
- Hjemmeopgaver, hvor deltagerne træner de tillærte redskaber på borgersamtaler mellem undervisningsdagene
- Supervision, hvor deltagerne modtager direkte feedback på virksomhedsbesøg

*Gode undervisningsdage giver mening, men i en forandringsproces kan det være vanskeligt at ”oversætte” viden og input fra et undervisningsforløb til sin egen drift og virkelighed, hvorfor alle undervisnings- og supervisionsdage indeholder formidling af redskaber og teknikker.*

Marselisborgs koncept indeholder i udgangspunktet fire kompetenceudviklingsmoduler:

### MODUL 1: Arbejdsmarkedet & virksomhedsservice

- Beskæftigelsesreformen og virksomheds-konsulenternes DNA
- Mønstre og tendenser i rekruttering
- Viden om arbejdsmarkedet
- Lokal videndeling

### MODUL 2: Opsøgende og professionel kundedialog

- Kortlægning af virksomhedernes behov
- Hvad er salg, og hvorfor køber vi?
- Det gode kundemøde
- Samtalens fem faser
- Mødebooking, indvendinger og ringeguide

### MODUL 3: Det gode match

- Det ordrebaserede match
- Det håndholdte match
- Det Understøttende match med fokus på borgerens aktive indsats

### MODUL 4: Træning og supervision

- Individuel træning på telefonmøder
- Individuel sparring og supervision på virksomhedsbesøg
- Kollegial sparring



## MODUL 1: Arbejdsmarkedet & virksomhedsservice

**Modul 1 består af 1 uddannelsesdag, der skal sikre, at deltagerne har en fælles og grundlæggende viden om jobcentrenes strategiske udgangspunkt for virksomhedskontakten, jobcentrets ydelser og arbejdsmarkedets bevægelser – både lokalt og regionalt. Derudover sættes der fokus på de forskellige behov, der er for servicering og rekruttering og konsekvenserne for virksomhedskonsulenternes DNA og kerneopgaver.**

Dagen indledes med en kort præsentation af det samlede kompetenceudviklingsforløb og en grundig forventningsafstemning i forhold til indhold, underviserne og deltagerens egen rolle. Forventningsafstemningen bliver brugt til at skabe fælles ejerskab over dagene og sikrer, at der er en fælles forståelse for såvel form som indhold på dagene.

### Beskæftigelsesreformen og virksomhedskonsulenternes DNA

Dernæst skitserer vi kort udviklingen med de seneste reformer i beskæftigelsespolitikken og beskæftigelsesindsatsen i forhold til den virksomhedsrettede indsats og virksomhedsservice. Oplægget vil give et fælles udgangspunkt og grundforståelse for retningen for den virksomhedsvendte indsats, og give en fælles forståelse for virksomhedskonsulenternes DNA, kerneopgave og rolle for at lykkes med at skabe højere beskæftigelseffekter.

Set i forhold til den virksomhedsrettede indsats er særligt tre forhold helt centrale i de seneste reformer:

For det første indebærer incitamentsstrukturen i det nye re-fusionssystem, at der skal leveres en fælles indsats på tværs af jobcentre og A-kasser, som reelt virker, så de ledige/medlemmer kommer hurtigst muligt i job/selvforsørgelse – og uden efterfølgende tilbagefald. Det betyder, at indsatsen i højere grad skal tage afsæt i virksomhedernes behov for ordinær arbejdskraft. For det andet indebærer reformen, at der skal etableres

et serviceberedskab omkring rekruttering, fastholdelse og opkvalificering. Det betyder, at jobcentrene skal finde deres ben i rollen som professionel serviceleverandør.

### Viden om arbejdsmarkedet

Derfor præsenteres deltagerne for analyser og viden om virksomheders sammensætning og rekrutteringsbehov – herunder tendenser og mønstre i brug af rekrutteringskanaler. Deltagerne får indsigt i lokale og regionale behov for erhvervsservice og rekruttering afhængig af virksomhedsstørrelse, branchetilholdsforhold og medarbejdersammensætning. Deltagerne indføres i den forbindelse i redskaber og kilder til viden, hvormed de løbende kan ajourføre sig om virksomhedernes behov centralt (eksempelvis arbejdsmarkedsbalancen, rekrutteringsanalyser, vækstbarometre mv.) samt lokalt (lokale analyser, lokale kilder til viden fra virksomhedspaneler, CRM-moduler, viden fra besøg og samtaler mv.)

Afslutningsvist laver deltagerne en personlig tjekliste for, hvilke kilder til viden de skal huske at ajourføre sig med og hvornår.

### Definitioner af god service

'Service' er ikke kun et valg men et legitimt og rimeligt krav, der er forankret i lovgivningen (Forvaltningsloven og Folketingets Ombudsmands praksis om "god forvaltningsskik"). Praksis er således centreret omkring en række sagsbehandlingsregler, der danner udgangspunkt for en servicekultur, der sætter rammen for både det borger- og virksomhedsvendte arbejde i jobcentret, hvorfor det også er en naturlig del af kerneopgaven. I denne sammenhæng lægges fokus på virksomhedernes forståelse af 'god service' – herunder deres forventninger til den enkelte virksomhedskonsulent. Hvad skal vi eksempelvis kunne levere ift. virksomhedernes rekrutteringsbehov, og hvad kræver det af den enkelte virksomhedskonsulent?

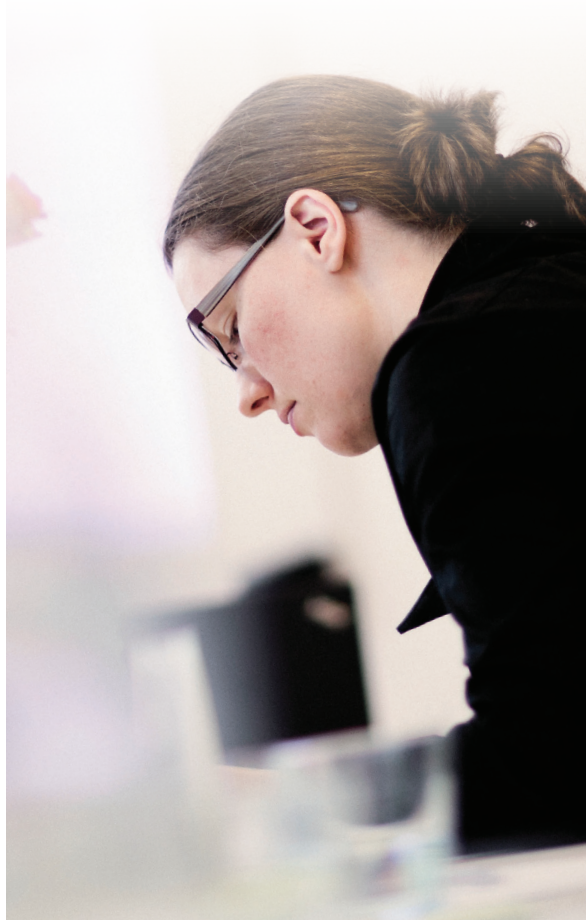


## Videndeling om det lokale arbejdsmarked

Erfaringsmæssigt er 80 pct. af 'god service' bundet op på interne forhold, ligesom jobcentrene har en betydelig kontaktflade og dermed latent viden om de lokale virksomheders behov. På den baggrund sættes der derfor fokus på mulighederne for intern videndeling, således samarbejdet med virksomhederne kan ske så gnidningsfrit som muligt. Dette skal ses i lyset af det spænd, der ofte er mellem virksomhedernes umiddelbare forventninger til eksempelvis arbejdskraft og de kandidater/borgere, som jobcentret kan servicere virksomhederne med. Denne problemstilling vil ligeledes være gennemgående på modul 3.

Oplæggene fører frem til et fælles 'kodeks' for god virksomhedsservice, hvor den enkelte medarbejder som hjemmeopgave skal forholde sig til, hvordan de konkret kan understøtte og modvirke leveringen af god service i forhold til de arbejdsopgaver vedkommende sidder med (do's and dont's i det daglige arbejde). Formålet er, at kodekset løbende kan tages op til faglige møder eller i fm. konkrete hændelser og forløb og bruges som fremadrettet løftestang for udviklingen af en servicekultur blandt deltagerne.

Dagen afsluttes med udlevering af hjemmeopgave.





## MODUL 2: Opsøgende og professionel kundedialog

Modulet 2 består af 1 uddannelsesdag og har til formål at bevidstgøre deltagerne om salg og den professionelle kundedialog med virksomheder. Der er meget forskellige indgangsvinkler til, hvorvidt jobcenteret er sælger – nogle opfatter sig selv som formidlere, katalysatorer osv. Fælles er dog, at jobcentrene sælger en relation, tillid, service mv. til virksomheder, og at de værktøjer og metoder, som understøtter en langsigtet og tillidsfuld relation i høj grad er forbundet med en grundlæggende forståelse af salg.

Modulet skal derfor sikre, at deltagerne opnår øget bevidsthed omkring mestring af rollerne som sælger, serviceleverandør, samarbejdspartner, myndighedsperson, formidler og kommunikator. Endelig introduceres medarbejderne for en kollegial sparrings- og supervisionsmodel.

Dagen indledes med en kort opsamling på hjemmeopgaven fra dag 1. Herefter trækkes hovedpointerne frem om, at vi skal arbejde ud fra en afdækning af virksomhedens behov for ordinær arbejdskraft, og hvad dette kræver i forhold til, hvilken indstilling vi møder virksomheden med.

Herefter retter vi fokus på en gennemgang af hvad salg er, hvorfor vi køber, og hvilke forudsætninger der oftest skal være opfyldt for at træffe en beslutning om at købe. Dette bruges som afsæt for drøftelse og gennemgang af de vigtigste parametre for et vellykket salg og langsigtet samarbejdsrelation i forhold til jobcenterets behov.

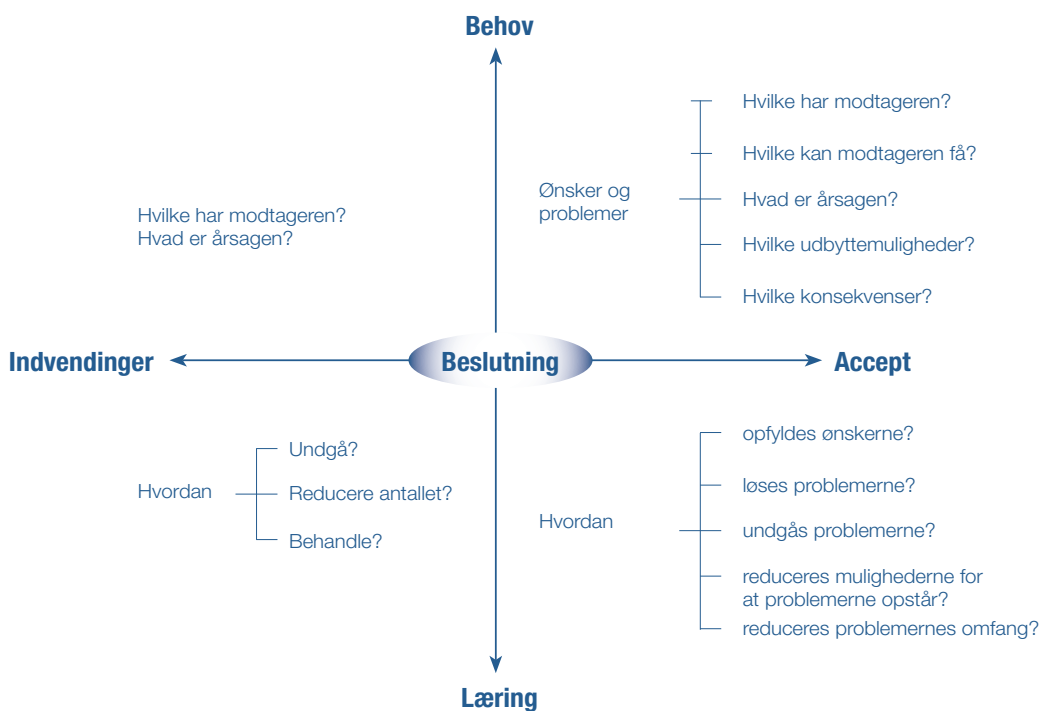
### Det gode kundemøde

Selve afviklingen af kundemødet starter med forberedelsen. En god forberedelse er forudsætningen for at man lykkes med et "salg"/"aftale". På modulet gennemgås og drøftes kundemødets faser, og hvordan den enkelte model i praksis kan mestre faserne: Forberedelse, samtalen, aftræk, administration og registrering.

### Mødebooking og mødeledelse

Den telefoniske kontakt er væsentlig for alle virksomhedskonsulenter og særligt for de konsulenter, der leverer den opsøgende og kanvasbaserede indsats, er telefonen det afgørende redskab. Langt de fleste virksomhedskonsulenter har både stor erfaring med den telefoniske kontakt og lægger stor energi i at udvikle virksomhedsnetværk, etablere konkrete jobåbninger mm. På trods af dette er der mange, der har det svært med såkaldt "kold kanvas", fordi man dels er bekymret for risikoen for en ren afvisning og dels mangler en metodik i sin tilgang, der gør opgaven mere håndterbar i det daglige. Omdrejningspunktet for god erhvervs-service er, at jobcentret er i en ærlig og løbende dialog med virksomhederne. Alene derfor er den opsøgende virksomhedskontakt så afgørende. Vi starter derfor med en kort gennemgang af de fem faser i den telefoniske virksomhedskontakt, hvor vi med afsæt i udleverede ringeguide og håndbog til virksomhedskonsulenter indrammer faserne (åbning, analyse, svar på indvendinger, forslag til løsninger og afslutning). Faserne kobler sig ligeledes til BALA-modellen (Behov – Accept – Løsning – Accept). I forlængelse heraf udarbejder konsulenterne deres egen ringemanual, hvor der gives forslag og input til introformuleringer til åbningsfasen samt standardformuleringer til de øvrige faser. I tillæg til ringeguiden udarbejdes en indvendingsbank, som konsulenterne kan benytte i deres opsøgende arbejde over for virksomhederne.





### Makkerpar til sparring

For yderligere at forankre læring fra undervisningsdagene og understøtte videndeling og dermed god virksomhedsbetjening anbefaler Marselisborg at der laves makkerpar til sparring og supervision på virksomhedsmødet. Deltagerne vil blive instrueret i, hvordan de kan give hinanden kollegial supervision mellem undervisningsdagene og i deres hverdag. Hensigten er, at deltagerne får indarbejdet kursusdagens læring og redskaber i praksis.

Dagens sidste punkt er udlevering af hjemmeopgave.



## MODUL 3: **Det gode match**

Modulet består af op til 3 undervisningsdage og tilfører deltagerne viden om og træning i redskaber og metoder, der kan understøtte virksomhedssamarbejdet og –indsatsen gennem et godt match. Men fordi borgerne har forskellige behov og forudsætninger, er der også forskellige discipliner omkring et vellykket match mellem borger og virksomhed, som kan involvere forskellige medarbejdere. Erfaringsmæssigt er der behov for at differentiere mellem borgere, som:

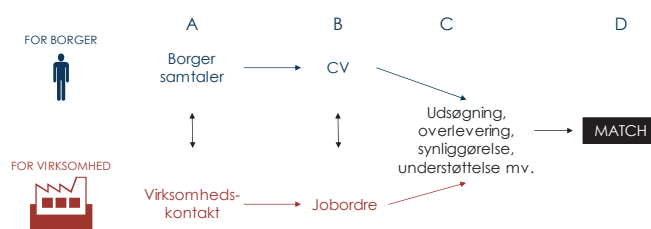
- Dag 1: Kan matche jobordrer
- Dag 2: Har behov for en håndholdt indsats i ft. at matche en virksomhedsrettet indsats
- Dag 3: Har behov for støtte til fastholdelse i fm. sygemelding

På dagene vil nogle oplæg og drøftelser gå igen, men i forskellig udformning tilpasset de skitserede målgrupper.

### Kort rammesætning på alle dage

Indledningsvis trækkes på alle dage en rød tråd tilbage til modul 1's drøftelser omkring betydningen og konsekvenserne af reformsporet for særligt den virksomhedsvendte indsats. Baggrunden herfor er, at der er en betydelig holdningsmæssig og kulturel udfordring i at realisere den fælles politiske og forvaltningsmæssige målsætning om, at alle ledige (og virksomheder) kan profitere af en virksomhedsvendt indsats. Grundlæggende handler det derfor også om, at den professionelle både tør, vil og kan lave gode match for alle ledige i en virksomhedsvendt indsats. Det handler om at sætte fokus på ressourcer i stedet for barrierer samt sikre den fornødne forventningsafstemning med både borger og virksomhed. Her knyttes igen an til BALA-modellen fra modul 2.

### Modeller for match



Vi skitserer fire grundlæggende processer i det gode match. Processerne vil fungere som omdrejningspunkt og referencepunkt for modulets opbygning, men indledningsvis præsenteres deltagerne for et konkret regneeksempel, der illustrerer de umiddelbare økonomiske konsekvenser ved fejlmatch. Dernæst uddybes vigtigheden af det gode match fra hhv. en borger-, virksomheds- og jobcentervinkel og ikke mindst hvilke elementer, der indgår i et godt match: forventningsafstemning med borger og/eller virksomhed, kendskab til virksomhedens behov etc.

I forlængelse af drøftelserne omkring betydningen af det gode match præsenteres deltagerne for tre modeller for match: 1) Det ordrebaserede match, 2) det håndholdte match og 3) understøttelse af borgerens eget match med en virksomhed. Styrker og svagheder for de respektive modeller diskuteres i grupper og på tværs af jobcentre og a-kasser med afsæt i målgruppen for den enkelte dag.

### Undervisningsdag 1: Jobordrer, rekrutteringspraktikker & substitution

Dag 1 sætter fokus på etableringen af et godt match mellem virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft og den lediges kompetencer. Dagen har til hensigt at præcisere virk-

somhedernes servicebehov og styrke deltagernes kompetencer til at kortlægge og imødekomme disse med de rette kandidater. Samtidig skal deltagerne have redskaber og viden, der sætter dem i stand til at arbejde med substitution og vækst.

### Viden om indhold i et godt match

Det er potentielt dyrt for en virksomhed at lave fejlrekrutteringer til ordinære stillinger. Derfor er en varig relation til virksomhederne betinget af, at jobcenteret kan hjælpe med at lave gode match. I undervisningen fokuseres indledningsvist på, hvilke faktorer der indgår i et godt match, og hvordan man afdækker og bringer disse faktorer i spil.

En del af udfordringen er, at det kan være svært at skaffe den arbejdskraft, virksomhederne umiddelbart efterspørger. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne har gode metoder til at gå ind i forståelsen af og sparringen om virksomhedens behov for arbejdskraft. Vi underviser derfor i, hvordan deltagerne kommer bag om stillingsbetegnelser og fastlåste billeder af behov, og i stedet tager afsæt i hvilke muligheder der præsenterer sig i dialogen med virksomheden.

Deltagerne føres derfor igennem en guide til afdækning af arbejdskraft og ikke-kendte behov for substitution, som de efterfølgende kan prøve af og give hinanden sparring på i de oprettede makkerpar.

Undervisningen binder samtidig ind i, hvordan opkvalificering (herunder praktikker) bruges som en systematisk del af rekrutteringen og med afsæt i virksomhedens konkrete behov for kvalificeret arbejdskraft.

### Den gode jobordre

Mange oplever, at det er svært at gøre jobåbninger synlige bredt og samtidig have en effektiv jobformidling. Det skyldes dels en usikkerhed om, hvad en god jobordre indeholder, og en systematik for, hvordan ordren håndteres. Desværre har det ofte den konsekvens, at for få borgere kommer i spil i fm. udsøgningen til jobbet, eller at den enkelte virksomhedskonsulent til tider holder jobordrene tæt til kroppen.

*Det giver mindre gode match!*

Derfor arbejder vi på dagen med, hvad en god jobordre indeholder for at kunne formidle den videre til både jobkonsulenter og borgere, og hvordan jobordren kan håndteres for at sikre en hurtig og effektiv udsøgning og formidling til jobbet.

### Borgers rolle i rekrutteringen

Det vil i sidste ende altid være borger og virksomhed, som afgør hvorvidt der er et match. Det er derfor vigtigt, at vi har metoder til at klæde borgeren på i forhold til hvad borgerens rolle er i formidlingen af det gode match. Vi underviser både i, hvordan vi kan vejlede og klæde borgeren på forud for en formidling, og vi introducerer forskellige tiltag, hvor vi kan åbne døren for borgeren uden at lave en fuldtone håndholdt indsats.

## Undervisningsdag 2: Håndholdt formidling

Dag 2 omhandler koblingen mellem virksomhedsservice og borgerens behov for en virksomhedsrettet indsats som træningsbane mod job.

Det er i dag jobcentrets arbejde at udplacere og matche ledige og virksomheder uanset målgruppe. Det afgørende i den sammenhæng er at have blik for den samlede rekrutterings- og udplaceringsopgave, således hensynet til virksomhedernes og borgernes behov imødekommes bedst muligt og ikke som to forskellige og til dels modsatrettede størrelser. Det vil nemlig ofte betyde, at man som medarbejder enten orienterer sig mest mod den gode relation til virksomheden eller den gode relation til borger på bekostning af den anden.

### Viden om afhjælpning af langtidsløshed og styrkelse af jobmuligheder

Flere forhold har betydning for om en borger bliver langtidsløst, men vi ved også, hvornår det lykkes at bryde cirklen og gå fra langtidsløshed til job via målrettet virksomhedsindsats.



# MODUL 3: Det gode match



Det er Marselisborgs erfaring, at der generelt ligger et potentiale i at målrette virksomhedspraktikker i den håndholdte indsats – på tværs af målgrupper. Det kræver et klart formål, aftaler om indhold samt opfølgning. Der undervises derfor i ”ABC-jobsøgningsstrategi”, som mange sagsbehandlere og jobkonsulenter kender til, men som er mere nyt for virksomhedskonsulenterne. Pointen er, at ABC-jobsøgningsstrategi giver virksomhedskonsulenter og jobkonsulenter et fælles afsæt for at tænke i praktikmuligheder, der er rettet mod en samlet plan. Dernæst giver den virksomhedskonsulentens et afsæt for at tilrettelægge det bedste match med en virksomhed.

Erfaringen er, at det er svært for borgere med behov for en håndholdt indsats at bevæge sig væk fra barrierer og dermed væk fra et mangelsprog og over i et resourcesprog. Det svækker motivationen og indskrænker borgerens muligheder for at arbejde mod job, og det kommer både til udtryk i samtaler med jobkonsulenter og i samtaler og i virksomhedskonsulentens arbejde med match, opfølgning og progression. I undervisningen af ABC-jobsøgningsstrategien fokuseres derfor særligt på oversættelse af CV til mulige jobfunktioner og tilsvarende af oversættelse af barrierer til skånebehov som forarbejdet til et godt praktikmatch.

## Progression i praktikforløb gennem ”læringskontrakten”

Erfaringerne fra supervisioner og tidligere gennemførte kompetenceudviklingsforløb har samtidig vist, at der ofte mangler viden og metoder til at styrke progressionen i praktikforløb. Derfor gennemføres et særskilt punkt, hvor medarbejderne bliver introduceret til systematikker og teknikker til at støtte borgerne til at få større værdi ud af virksomhedspraktikken og dermed øge sandsynligheden for, at praktikken resulterer i en efterfølgende ansættelse eller progression mod job. Derfor underviser vi i ”Læringskontrakten” til målretning og understøttelse af progression i praktikforløb. Det er et afprøvet koncept, som Marselisborg har anvendt i en række pilotprojekter om målrettet virksomhedsindsats for flere forskellige målgrupper i jobcenteret. Konceptet sikrer, at både virksomhedens og borgerens blik for potentialet i praktikken er tydeliggjort fra start, og binder samtidig både borger og virksomhed op på, hvad der skal til for at opnå job/timer i ordinær beskæftigelse, efter praktikens udløb.

### LÆRINGSKONTRAKT

INDLØSE VIRKSOMHED OG PRAKTICANTEN/LEVERANDØREN

Denne læringskontrakt kan bruges til at understøtte progressionen i virksomheds- og praktikforløb samt i forbindelse med praktikopgaver. Den kan anvendes som forberedelse til samtaler og i forbindelse med opfølgning. Indtast den konkrete praksis på virksomheden, så det er muligt at følge op på den.

#### Læringskontraktens indhold

- Skema 1: Formål og indhold. Ved praktikken vil indholdet og de opgaver, som skal løses, være defineret.
- Skema 2: At blive en del af arbejdspladsen vil være en del af arbejdspladsen.
- Skema 3: Tidsplan og opfølgning. Dette er indholdet af den konkrete praksis på virksomheden.

Skema 1 og 2 vil blive i dialog mellem praktikanter og virksomheden. Skema 3 bruges til at sikre, at der er en konkret praksis på virksomheden.

#### Skema 1: FORMÅL OG INDHOLD (LÆRINGSKONTRAKTENS INDHOLD)

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

#### Skema 2: TIDSPUNKT (OPGAVER/INDHOLD) (LÆRINGSKONTRAKTENS INDHOLD)

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

- 1. Udførelse af opgaver
- 2. Udførelse af opgaver
- 3. Udførelse af opgaver
- 4. Udførelse af opgaver
- 5. Udførelse af opgaver
- 6. Udførelse af opgaver

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

#### Skema 3: AT BLIVE EN DEL AF ARBEJDSPLADSEN (LÆRINGSKONTRAKTENS INDHOLD)

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

Indholdet af praktikforløbet (den konkrete praksis på virksomheden) er defineret af virksomheden og praktikanter.

### Metoder til målrettet opfølgning og videndeling

Et godt samarbejde omkring den håndholdte virksomhedsindsats kræver løbende videndeling og fælles opfølgning mellem virksomhedskonsulenter og jobkonsulenter. Derfor underviser vi i metoder til at sikre en effektiv videndeling i både den enkelte sag, og i forhold til de arbejdsopgaver, man har. I den sammenhæng tager vi afsæt i ABC-jobsøgningsstrategien som forløber for en bestilling af en virksomhedsrettet indsats og i Læringsaftalen som del af afrapporteringen på forløbet.

## Undervisningsdag 3: Fastholdelsesindsatsen

På dag 3 rettes fokus på metoder og redskaber, der kan bidrage til at styrke fastholdelsen. Dagen vil bl.a. omhandle, hvordan ressourcevendte samtaler kan anvendes til at fremme borgernes motivation og fjerne modstand mod at blive fastholdt i arbejde, samt hvordan jobcenterets service kan understøtte virksomhedens deltagelse i et samarbejde om fastholde af medarbejdere.

### Udvidelse af jobmobilitet

En betydelig andel af sygemeldte vender tilbage til nye jobfunktioner eller brancher. Flere borgere kan derfor have behov for at nytænke deres jobmuligheder. På dagen introducerer vi til, hvad der kendetegner jobmobilitet, og hvordan sygemeldte ledige kan understøttes i at tænke sine kompetencer og jobmuligheder i et bredere perspektiv.

### ”Ressourcesprog”

Med resourcesprog tuner vi ind på, hvordan man italesætter ressourcer frem for mangler, og hvordan man med simple redskaber og teknikker kan fremme selvansvar, motivation og klæde borgerne på til enten at fastholdes i et eksisterende job eller til et brancheskift.

### Modstandshåndtering

Virksomhedskonsulenter møder til tider modstand, som del af den forandringsproces borgeren går igennem. Modstanden

kan f.eks. opstå, fordi borgeren frygter, om han/hun fortsat kan lykkes i et job, har økonomiske incitamenters til at opnå en arbejdsskadeerstatning eller har svært ved at tænke i nye jobmuligheder m.m.

Vi vil her introducere til måder, hvorpå man kan italesætte og vise accept overfor borgerens reaktioner, tanker og følelser, og understøtte borgeren i at imødegå forandring og lære, at håndtere den frygt, som typisk er årsag til modstanden mod en virksomhedsrettet indsats og fastholdelse i job. Vi taler i høj grad om samtaleværktøjer, som bygger på systemisk teori, og anerkendende metode, og som understøtter, at borgeren kan se værdi i den virksomhedsrettede indsats og håndtere de forventninger, der viser sig undervejs i forløbet.

### Dialogredskaber til fastholdelse og virksomhedsservice

For mange borgere vil der være ræson i at iværksætte en fastholdelsesstrategi, så borgeren bevarer kontakten til arbejdspladsen og samtidig får mulighed for at genvinde eller vedligeholde sine kompetencer. Hvis både medarbejder og virksomhed ønsker at fortsætte ansættelsesforholdet, skal det afklares, hvilke forudsætninger der skal opfyldes, før dette kan ske. Undervisningen behandler således metoder og fastholdelsesværktøjer til at tage bl.a. den svære samtale og andre redskaber, der kan understøtte en professionel og serviceminded dialog med virksomheden om fastholdelse af medarbejdere.



## MODUL 4: Træning og supervision

Ud over gode undervisningsdage og praksisnære redskaber er træning og supervision med eksternt konsulent og særligt kollegial sparring i høj grad en foranstaltning, der fremmer dels læringen og dels implementeringen af metoderne og tilgangene fra et uddannelsesforløb. Formålet er at afmystificere salg, og samtidig gøre den opsøgende kontakt til en god oplevelse, hvor den eksterne konsulent kan hjælpe med tips og tricks til, hvordan kontakten og dialogen evt. kan forbedres, og hvad virksomhedskonsulenten skal være særligt opmærksom på – for det kan være svært at se, hvordan man selv virker overfor modtageren i en salgsrelation.

Derfor indeholder modul 4 for det første et forløb, hvor de enkelte medarbejdere har mulighed for at få træning og supervision i forhold til både telefonkontakt og på virksomhedsbesøg fra en virksomhedskonsulent fra Marselisborg.

Sideløbende udvikler vi en sparringsmodel, der betyder, at medarbejderne parvis skal deltage og give kollegial sparring på hinandens samtaler. Hertil udarbejdes og udleveres en guide.

### Målsætninger

Salgstræningen vil som nævnt styrke implementeringen af uddannelsesforløbet, og samtidig vil vi gennem den kollegiale sparringsmodel bringe en grad af samarbejde og gennemsigtighed ind i den enkelte organisation samt på tværs af organisationerne.

### Tilgang

Hver deltager modtager træning fra en virksomhedskonsulent fra Marselisborg 1-2 gange. Træningen vil enten kunne afholdes i fm. individuelle virksomhedsbesøg eller som halvdagsseminarer, hvor der laves telefonopkald og mødebooking.

Dagene indledes med en **fælles briefing**, hvor vores virksomhedskonsulenter præsenterer sig selv, sætter rammen for dagen og besvarer eventuelle spørgsmål.

Efter en fælles briefing begynder **selve træningen**, som har følgende struktur/opbygning:

1. Forberedelse og forventningsafstemning, hvor virksomhedskonsulenten fortæller vores eksterne konsulent, hvad målet for virksomhedskontakten/virksomhedsbesøget er, hvilke redskaber han/hun vil bruge, og hvad han/hun tænker, at disse redskaber skal bidrage til
2. Dialog mellem virksomhedskonsulent og virksomhed, hvor vores eksterne konsulent blot observerer dialogen og tager noter
3. Efter dialogen får virksomhedskonsulent feedback fra vores eksterne konsulent

### Udvikling af kollegial sparringsmodel

Sideløbende med undervisningsdagene i modul 2 udvikles der en intern sparringsmodel, der betyder, at jobcentrene selv bliver i stand til at fastholde og implementere de kompetencer og den vidensbase, som forløbet vil give.

Modellen udvikles gennem følgende aktiviteter.

### Instruktion i god sparring

For det første vil der allerede på første undervisningsdag være afsat tid til, at medarbejderne bliver instrueret i at give kollegial sparring. Instruktionen vil dels indeholde drøftelser om, hvad rollen som sparringspartner består i, herunder særligt grænser for rollen, samt konkret instruktion i rammen for sparringen.

### Kollegiale makkerpar

Dernæst og for det tredje dannes der kollegiale makkerpar, som skal deltage og give sparring på hinandens virksomhedskontakt og -dialog. Målet er at skabe en refleksiv praksis og læring, som rækker ud over Marselisborgs træningsdage, hvorfor det er afgørende at etablere en forpligtigende feedback-kultur, hvor medarbejderne sparrer om sager indbyrdes og giver hinanden sparring på konkrete opkald og besøg.



# FORANKRINGSMODULER

Kompetenceudviklingsforløb giver mening, hvis de er godt udført, men samtidig står det tydeligt, at effekten af uddannelse i høj grad hænger sammen med, hvordan metoder og redskaber bliver implementeret og forankret i de enkelte organisationer og hos de enkelte medarbejdere.

Derfor er det relevant at stille følgende spørgsmål?:

- Hvordan øger man transfer mellem undervisningen og anvendelsen i praksis?
- Hvordan bygger man videre på det tillærte i kompetenceudviklingsforløbet?
- Hvordan får man effekt ud af samarbejdet med virksomhederne – og hvordan måler man denne effekt?

Som svar på spørgsmålene har Marselisborg god erfaring med følgende forankringsmoduler:

- Modul 5: Opfølgings- og brush-up dage
- Modul 6: Implementeringsforløb





## MODUL 5: **Opfølgings- og bush-up dage**

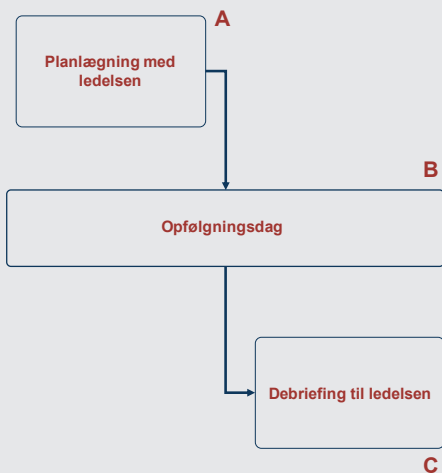
### Hvorfor?

Efter kompetenceudviklingsforløbets afslutning, overgår vi fra et videns- og læringsrum til et driftsrum, hvor det til tider kan være vanskeligt at anvende de tillærte samtaleteknikker og redskaber. Erfaringer viser desværre, at man efter et udviklingsforløb i nogen grad risikerer at forkaste det tillærte og falde tilbage i vante teknikker og metoder, når de nye teknikker og redskaber endnu ikke er indarbejdet på rygraden af den enkelte rådgiver.

Derfor kan man med fordel gennemføre et opfølgingsforløb, hvor der er fokus på transfer fra videns- og læringsrummet til den ofte travle og udfordrende hverdag. Det er med andre ord nødvendigt at etablere en platform, hvor læring kan rodfæstes.

### Hvordan?

Jf. nedenstående modul kan et opfølgingsforløb med fordel opbygges i en kombination mellem inddragelse af ledere og medarbejderne det gennemførte undervisningshold. Modellen beskrives nedenfor.



### A: Planlægning med ledelsen

Der kan med fordel gennemføres et halvdagsmøde med ledere, som har haft medarbejdere med på de enkelte hold. På mødet vil vi drøfte opfattelse af, hvordan medarbejderne får omsat metoderne i dagligdagen, og hvor der med fordel kunne foretages brush-up på en efterfølgende opfølgingsdag. På mødet kan følgende spørgeramme anvendes:

- **Status:** Hvordan ser resultaterne ud nu? Og hvordan foregår praksis i forhold til levering af virksomhedsservice og den virksomhedsrettede indsats, samt anvendelse af redskaberne
- **Viden:** Hvad er det, der fungerer godt? Og hvorfor? Hvad fungerer mindre godt? Hvorfor?
- **Læring:** Kan vi på baggrund af vores viden kvalificere den nuværende indsats? Kan vi systematisere denne læring, så vi kan blive endnu bedre?
- **Justering og tilpasning:** Hvad skal vi gøre anderledes? Hvem skal ændre noget? Hvad skal ændres? Hvornår skal det ændres?

Spørgsmålene anvendes dels til at afgrænse hvilke elementer, redskaber og tilgange, som lederne vurderer vil være særligt relevante at inddrage på opfølgingsdagen, og dels som et refleksionsrum for lederne.

## B: Opfølgningsdage på undervisningsholdene

Vi gennemfører én opfølgningsdag pr. undervisningshold, som vi dels baserer på input fra lederdagen, men også ud fra en mailbaseret survey, hvor medarbejderne har tilkendegivet hvilke redskaber, metoder m.m. de særligt ønsker indeholdt på en opfølgningsdag.

Udover brush-up lægger Marselisborg op til at dagen indeholder

- Rum til refleksion over egen praksis
- Refleksion over hvilke redskaber fra kompetenceudviklingsforløbet, der giver mening for den enkelte og som er implementeret
- Refleksion over hvilke redskaber man ønsker at anvende mere, og hvilke redskaber som det ikke giver mening at anvende.

## C: Debrifing til ledelsen

Gennem et statusnotat og/eller et halvdagsmøde informeres lederne om, hvilke redskaber der hhv. anvendes, hvilke der ikke anvendes, og hvilke udfordringer medarbejderne har med at få omsat de nye tilgange til driften. Dernæst modtager lederne vejledning til, hvordan de løbende kan spille en rolle, som i øget grad understøtter, at så meget som muligt indhold fra kompetenceudviklingsforløbet bliver omsat til daglig praksis og anvendelse, men også vedbliver at være omsat til driften over tid.





## MODUL 6: **Implementeringsforløb**

### Hvorfor?

Kompetenceudviklingen fokuserer primært på at udvikle den enkelte medarbejder og leders kompetencer i relation til egne arbejdsopgaver. Der bliver således lagt op til en læring, som fokuserer på, hvordan den enkelte kan ændre adfærd i sin egen praksis.

Hvis vi skal lykkes med at skabe en styrket effekt og dynamik kan det være relevant at se på hvordan de tillærte kompetencer bliver konkret oversat til en lokal praksis. Erfaringen er, at der er stor forskel på hvordan det enkelte jobcentre har grebet beskæftigelsesreformen an, og da kompetenceudviklingen i nogen tilfælde gennemføres på tværs af jobcentre, vil der være forskellige rammer og udgangspunkter for at anvende metoder og redskaber direkte i driften.

For at understøtte en effektiv forankring af kompetencer og læring er det derfor vigtigt, at tage specifikt afsæt i den lokale kontekst, der gør sig gældende i det enkelte jobcenter samtidig med at der tages afsæt i det fælles læringsgrundlag som er etableret som led i den allerede gennemførte kompetenceudvikling.

### Hvordan?

Marselisborg har erfaringer med at opbygge forløbet i tre faser, som indledes med en lokal afdækning af behov/udfordringer ift. forankring og implementering af nye kompetencer.

### Fase 1: Lokal opstart

Implementeringsforløbet indledes med et opstartsmøde, hvor der sker en afdækning af, hvilke temaer fra kompetenceudviklingsforløbet, som særligt bør være i fokus i forløbet med henblik på en effektiv implementering og forankring i det enkelte jobcenter. På baggrund af opstartsmødet udvælges 2-3 faglige temaer, som bliver omdrejningspunktet for det videre lokale forankringsforløb. Temaerne udvælges blandt de centrale temaer, som har været i spil i det gennemførte kompetenceudviklingsprojekt og som samtidig er afgørende for virksomhedsindsatsens resultatskabelse i det enkelte jobcenter.



Der er således både mulighed for at arbejde med temaerne ud fra et ønske om at implementere konkrete metoder og redskaber fra kompetenceudviklingsforløbet, og samtidig mulighed for at videreudvikle på metoder og redskaber inden for det valgte tema. Jobcentrene er således ikke bundet af, at det kun er allerede gennemgæede metoder og redskaber, hvis det enkelte jobcenter vurderer, at der er behov for andre tiltag for at styrke virksomhedsservicen og –indsatsen.

## Fase 2: Lokal tilpasning og implementering

I den lokale implementering gennemføres først 1 udviklingsworkshop med fokus på at tilpasse og udarbejde redskaber fra kompetenceudviklingsforløbet. Formålet er at sikre, at de redskaber og metoder der undervises i er tilpasset de lokale rammer og dermed medarbejdernes mulighed for at anvende redskaberne i deres opgaveløsning. Dernæst afholdes 1-2 implementeringsdage med fokus på træning og anvendelse af de tilpassede redskaber i forhold til medarbejderens arbejdsopgaver.

### Eksempel på lokalt kompetenceudviklingsforløb

Som eksempel kan et jobcenter have et konkret behov for at arbejde videre med at få mere effekt ud af udplacering af borgere i en virksomhedsrettet indsats. For at opnå dette oplever jobcenteret et behov for at kompetenceudvikle inden for følgende temaer:

- Det gode match (jobcenteret oplever et behov for, at match i udplaceringer i højere grad tilrettelægges ud fra, hvor der er kommende realistiske og afgrænsede arbejdsopgaver, der kan matche målgruppen)
- Virksomhedskontakt i praksis (jobcenteret oplever behov for, at ressourcerne i virksomhedsservice i højere grad målrettes til de virksomheder, som vil et jobrettet samarbejde om jobcenterets målgrupper for udplacering)
- Det interne samarbejde i jobcenteret (jobcenteret oplever et behov for en stærkere kobling mellem jobkonsulentens afdækning af borger og virksomhedskonsulentens match med en virksomhedsrettet indsats, samt en entydig placering af ansvaret for virksomhedskontakten før, under og efter udplaceringen)

For at kunne gennemføre den ønskede kompetenceudvikling er der behov for at tilpasse og videreudvikle nogle af de metoder og værktøjer, der er arbejdet med i kompetenceudviklingsforløbet. Nu skitseres et eksempel på, hvordan dette kan håndteres lokalt på 1 udviklingsworkshop og 2 implementeringsdage.

Figur 2, eksempel på lokal forankring

### UDVIKLINGSWORKSHOP

- Klargøring af ansvars- og opgavefordeling
- Udarbejdelse af flow-beskrivelse for målrettet udplacering af borgere
- Udarbejdelse af kontaktstrategi til opsøgning af virksomheder mhp. større effekt af udplaceringer

### IMPLEMENTERINGS DAG 1

- Formidling af kompetenceprofiler
- Undervisning i de tilpassede arbejdsgange
- Undervisning i håndtering af samarbejdsflader og understøttende redskaber til en mere målrettet udplacering af borgere fx brug af læringskontrakter

### IMPLEMENTERINGS DAG 2

- Formidling af den nye kontaktstrategi
- Undervisning i systematisk brug af kundesegmenter i den opsøgende virksomhedskontakt
- Undervisning i forberedelse og gennemførelse af kontakten til den valgte type virksomhed

## MODUL 6: **Implementeringsforløb**

### **Udviklingsworkshop:**

Eksempel: Kompetenceudviklingsforløbet har fået et jobcenter til at stille skarper på, hvilke opgaver der fremadrettet skal varetages af hhv. virksomhedskonsulenter og jobkonsulenter, og hvilke kompetencekrav det stiller til de pågældende medarbejdere, for at der ikke sker en opgaveglidning og usikkerhed om, hvordan medarbejdergrupperne supplerer hinanden i arbejdet. Som en del af rammen for at kunne løfte kompetenceniveauet udarbejdes på workshoppen en kompetenceprofil for hhv. jobkonsulenter og virksomhedskonsulenter med angivelse af, hvilke opgaver der løses af hvem, samt hvilke kompetencer det kræver. Samtidig udarbejdes en flow-beskrivelse, således der sikres en effektiv leveringskæde omkring udplacering med angivelse af, hvilke trin der indgår i processen, hvem der løser hvilke opgaver, og under hvilke krav (fx anvendelse af bestemte skabeloner mv.).

Jobcenteret er også blevet bevidst om, at der ikke er en strategi for, hvilke virksomheder de opsøger og til hvilke målgrupper, hvilket kan give en lav effekt i forhold til de anvendte ressourcer i den opsøgende indsats. En række virksomhedsundersøgelser peger på et stort potentiale i at tænke i ”kundesegmenter”, dvs. hvilke typer af virksomheder jobcenteret vil prioritere at samarbejde med omkring en målrettet udplacering i virksomhedsrettede indsatser. På den anden del af workshoppen udarbejdes derfor en kontaktstrategi ift. udvælgelse af hvilke virksomheder jobcenteret vil prioritere i den opsøgende indsats (brancher og medarbejdertyper), og en tilhørende besøgsplan (hvem opsøger virksomhederne, hvornår opsøges virksomhederne, og hvordan opsøges virksomhederne).

Udviklingsworkshoppen tilrettelægges således inddragelse af medarbejdere og ledere i sig selv også medfører en kompetenceudvikling og samtidig sikrer et ejerskab til efterfølgende anvendelse af redskaberne.

### **Implementeringsdage**

På den skitserede dag 2 fokuseres på, hvordan specifikke brancher eller typer af virksomheder kontaktes, hvordan specifikke målgrupper ”sælges/præsenteres”, og hvad det kræver af forberedelse og efterbehandling for den enkelte virksomhedskonsulent.

Dernæst kan der på dagen implementeres brug af effektive tavlemøder, brug af makkerpar eller andre kilder til intern koordinering som kan understøtte, at medarbejderne indplacerer og udvælger virksomheder i det rette ”kundesegment” og dermed opnår en højere ”hit-rate” på både deres besøg, match og afgang til job i virksomhedsindsatserne.

### **Fase 3: Debriefing til ledelsen og opfølgingsplan**

Gennem et statusnotat og/eller et halvdagsmøde lægges en opfølgingsplan for, hvordan lederen fortsat kan sikre en forankring og udvikling af den opnåede læring. I opfølgingsplanen indgår en vejledning i, hvordan lederen løbende kan spille en rolle, som i øget grad understøtter, at så meget som muligt indhold fra kompetenceudviklingsforløbet bliver omsat til daglig praksis og anvendelse, men også vedbliver at være omsat til driften over tid.



### **Marselisborg – Center for Udvikling, Kompetence & Viden**

Marselisborg er en privat videns- og konsulentvirksomhed, der siden 2001 har arbejdet på at understøtte udviklingen og driften af den offentlige sektor. Marselisborg er specialiseret i at udføre analyser samt forandrings- og udviklingsopgaver for staten, kommunerne og private virksomheder. Marselisborg arbejder inden for beskæftigelsesområdet og den sociale sektor.

Vi udvikler indsatsen på et strategisk, operationelt og driftsmæssigt niveau i samarbejde med ministerier, styrelser, kommuner, jobcentre og deres samarbejdspartnere. Marselisborgs løsninger bygger på erfaring og viden, der er udviklet og afprøvet i tæt samarbejde med vores kunder. Samtidig udvikler vi nye metoder i Marselisborgs egne driftsenheder, hvor vi omsætter viden til implementerbare produkter.

**Besøg os på [www.marselisborg.org](http://www.marselisborg.org)**