

# Kompetenceprofil for kommunale kontrolmedarbejdere

Juni 2016

**advice**

 Fremfærd



**HK**  
KOMMUNAL

# Indhold

1. Indledning .....	3
2. Kontrolarbejdets målsætninger og rammer .....	4
3. At være kontrolmedarbejder .....	6
4. Kompetenceprofilen .....	8
5. Kobling til andre kompetenceprofiler .....	20

# 1. Indledning

Gennem de seneste år har hovedparten af de danske kommuner oprettet særlige kontrolenheder til at kontrollere, at udbetalingen af sociale ydelser sker på det rette grundlag. Dette kontrolarbejde er præget af stor kompleksitet, og det stiller stadigt større krav til de kommunale kontrolmedarbejderes kompetencer og analytiske evner. De skal kunne navigere sikkert i den lovgivning, som sætter rammerne for arbejdet. De skal have overblik over mange forskellige oplysninger og kunne overskue og forstå en stigende mængde data. De skal kunne forstå og bruge nye digitale værktøjer som fx Den fælles Dataenhed. Og de skal håndtere en øget mængde samarbejdsrelationer og interessenter i arbejdet.

Der er således på mange måder tale om et område, der stiller høje faglige krav til kontrolmedarbejderne – både nu og fremover. Til trods herfor har der indtil nu ikke været målrettet og sammenhængende kompetenceudvikling af kontrolmedarbejderne.

For at ruste de kommunale kontrolmedarbejdere til den fremtidige kontrolopgave har Fremfærd Borger igangsat et projekt i samarbejde med HK Kommunal og KL med titlen: *Afdækning af kompetencebehov og udvikling af kompetencegivende uddannelse for kommunernes kontrolmedarbejdere.*

Advice A/S har som en del af projektet afdækket kompetencebehovene blandt kontrolmedarbejdere ved at inddrage og interviewe ledere og kontrolmedarbejdere fra Svendborg, Vejle, Albertslund, København og Aarhus Kommuner samt to netværksledere fra HK Kommunals netværk for kontrolmedarbejdere. Derudover er der gennemført interviews med eksperter og samarbejdspartnere på kontrolområdet.

På den baggrund er denne kompetenceprofil for kontrolmedarbejdere udformet. Kompetenceprofilen skal fungere som udgangspunkt for afdækning eller udvikling af et eller flere kompetencegivende uddannelses tilbud.

## 2. Kontrolarbejdets målsætninger og rammer

Det overordnede mål med kontrolindsatsen er at reducere udbetalingen af uberettigede økonomiske ydelser til borgere gennem undersøgende arbejde og forebyggende aktiviteter. Dette arbejde skal ske inden for en ramme af særligt tre parametre:

**For det første** skal kontrollen gennemføres inden for rammerne af gældende relevant lovgivning, bl.a. bestemmelserne i ydelseslovgivning, serviceloven, datalovgivningen, CPR-loven, retssikkerhedsloven samt de forvaltningsretslige regler og generel god forvaltningsskik.

**For det andet** skal kontrollen gennemføres med respekt for borgerens retssikkerhed og situation, hvor balancen mellem kontrolbehov og respekten for privatlivets fred sikres.

**Og for det tredje** skal kontrollen gennemføres inden for rammerne af gældende kommunale og nationale politiske målsætninger og strategier.

Kontrolarbejdet foregår i et bredt og komplekst interessentlandskab, og kontrolmedarbejderne skal samarbejde tæt med mange interne og eksterne interessenter.

Internt i kommunen samarbejder kontrolmedarbejderne især tæt med en række fagforvaltninger samt eksempelvis Borgerservice og Folkeregisteret. Der samarbejdes fx med medarbejdere, som modtager ansøgninger, kontrollerer dem, samt visiterer ydelser (**kontroltrin 1**), og foretager løbende opfølgning (**kontroltrin 2**).

Eksternt skal kontrolmedarbejderne samarbejde med en lang række offentlige myndigheder og private virksomheder som fx SKAT, Politiet, banker, boligselskaber mm. Nedenfor ses et overblik over de interessenter, der indgår i kontrolmedarbejdernes interessentlandskab.

### SAMARBEJDSPARTNERE OG INTERESSEENTER

#### INTERNE

- Sundhed og omsorg
- Børn & unge og familie
- Borgerservice
- Beskæftigelsesforvaltning
- Politisk niveau
- Folkeregisteret
- Juridisk afdeling
- Teknik og miljø

#### EKSTERNE

##### Ministerier og styrelser

- Arbejdsskadestyrelsen
- Indenrigsministeriet/  
CPR-kontoret
- Udlændingestyrelsen
- Ankestyrelse:  
Straffesager.
- Telestyrelsen
- SU-styrelsen
- Levnedsmiddelstyrelsen
- Ombudsmanden

##### Andre myndigheder

- Regioner
- Andre kommuner
- Huslejenævn
- Andre statslige myndigheder**
- Udbetaling Danmark
- Politi/anklage-myndighed
- Statsforvaltningen
- Kriminalforsorgen
- Skat

##### Private aktører

- Advokatvirksomheder
- Forsikrings-selskaber
- Forsyningsvirksomheder
- Kuratorer
- A-kasser
- Lufthavne
- Post Danmark

Særligt to eksterne samarbejdspartnere er vigtige at fremhæve, da de forventes at blive endnu vigtigere i fremtiden: **Udbetaling Danmark** og **Den fælles Dataenhed**.

Samarbejdet med **Udbetaling Danmark** følger af den gensidige orienteringspligt mellem de to myndigheder, der betyder, at man er forpligtet til at dele oplysninger med relevans for den anden myndighed. Udover egne sager skal de kommunale kontrolenheder undersøge og oplyse sager på vegne af Udbetaling Danmark, hvor borgeren indkaldes til et uddybende møde om forhold omkring sociale ydelser, hvorefter oplysningerne videregives til Udbetaling Danmark.

**Den fælles Dataenhed** blev oprettet i november 2015 og har givet kommunerne øget adgang til registersamkøring af ikke-følsomme personoplysninger og relevante data på tværs af myndigheder og forvaltninger. Dataenheden giver et stærkere grundlag for at arbejde tværgående, strategisk og målrettet med kontrolarbejdet inden for de gældende persondataretlige regler. Eksempelvis kan der med de sammenkørte data dannes lister over sager, der giver en oversigt over tilfælde, hvor der kan være tvivl, om borgeren har ret til en ydelse eller skal have ændret det udbetalte beløb. Det kan kontrolmedarbejderen bruge til at vurdere, om der er behov for at gå dybere ned i sagerne, og om det giver anledning til at rejse en sag.

### 3. At være kontrolmedarbejder

I det følgende bevæger vi os tæt på kontrolmedarbejdernes arbejdsdag gennem deres egne beskrivelser af, hvad der skal til for at være en god kontrolmedarbejder. Derefter følger en tematisk opsamling på de tværgående aspekter, der tegner dét at være kontrolmedarbejder.

*“Du skal have en naturlig nysgerrighed og lyst og evne til at lede videre efter nye ting. Og så skal du have overblik og kunne samle trådene”*  
– Kontrolmedarbejder

*“En vigtig del af vores arbejde er at tage ud til andre afdelinger i kommunen og undervise dem i, hvad de skal være opmærksomme på. For eksempel om borgeren har sorte negle og går i arbejdstøj. Så de også er klædt på til at være en del af kontrolarbejdet”* – Kontrolmedarbejder

*“Du skal være god til at skrive, formulere dig og formidle viden. Det, du skriver, skal kunne læses af andre i huset. Og det, du skriver i sagerne, skal også tåle at komme ud. Så det skal være gennemtjekket og i sagligt sprog”*  
– Kontrolmedarbejder

*“En partshøring skal være skarp og faktuel. For at være god til det, skal man også være meget skarp på det juridiske stof”* – Leder

*“Jeg skal have empati og samtidig bevare overblikket og fremstå med myndighed, når jeg sidder med en borger. Det er en fin balance, vi skal ramme”*  
– Kontrolmedarbejder

*“Kontrolmedarbejdere er meget engagerede mennesker. Man skal virkelig kunne lide at sidde og nærde og være total detektiv med gravearbejdet. En kontrolmedarbejder er én, der både kan gå til en borgersamtale og sidde ved skrivebordet”* – Leder

## Tværgående temaer

På tværs af de opgaver, som kontrolmedarbejderne løser, er der en række karakteristika ved arbejdet, som stiller bestemte krav til tilgangen til arbejdet.

### Balancegang

- Kontrolmedarbejderen skal i mødet med borgerne kunne veksle mellem empati og professionel distance. Kontrolmedarbejderen skal udvise fornemmelse for borgeren og borgerens situation og samtidig være i stand til at fastholde fokus på sagen og optræde med en professionel myndighed og integritet
- Kontrolmedarbejderen skal i arbejdet med sagerne kunne bevæge sig mellem det store overblik og den afgørende detalje i de informationer, der arbejdes med
- Kontrolmedarbejderne skal både kunne mestre indadvendte, dybdybende undersøgelsevner ved skrivebordet og at arbejde udadvendt med borgerkontakt og med at skabe og vedligeholde professionelle relationer til kollegaer og samarbejdspartnere. Det er afgørende for viden og input og for at sikre smidige processer og optimal koordinering

### Omskiftelighed

- Kontrolmedarbejderens arbejdsdag er kendetegnet ved mange skift mellem opgavetyper og de faglige kompetencer, det kræver for at løse dem. Det kræver en høj grad af udviklings- og omstillingsparathed
- Kontrolmedarbejderen skal kunne holde styr på mange sideløbende typer opgaver og "handlings- og tidsspor" i sagernes proceslinjer

### Selvstændighed, selvansvar og selvledelse

- Kontrolmedarbejderen skal evne at tage selvstændigt ansvar og initiativ. En proaktiv tilgang til egne opgaver og problemløsning er afgørende
- Kontrolmedarbejderen skal løbende vurdere og prioritere, hvad der giver mest værdi at fokusere på i forhold til egne sager og afdelingens samlede portefølje. Herunder hvornår planlagte opgaver og aktiviteter skal nedprioriteres for ad-hoc opgaver, der trænger sig på

### Helhedsforståelse og faglig selvbevidsthed

- Kontrolmedarbejderen skal evne "faglig selvrefleksion" ift. egne opgaver som en del af en større organisation, der bidrager til at opfylde kontrolindsatsens målsætninger
- Kontrolmedarbejderen skal kunne forstå, hvordan andre enheder i kommunen og samarbejdspartnere fungerer, hvad de har af fokuspunkter, og hvordan de og kontrolenheden kan spille sammen om at skabe en effektiv kontrolindsats

Indfrielsen af disse krav hænger i høj grad sammen med de rammer og den kultur, som arbejdet udfoldes inden for, samt den organisatoriske støtte kontrolmedarbejderen har. Temaerne kan derfor ikke ses alene som krav til kontrolmedarbejderen. De peger fx på betydningen af muligheden for videndeling og sparring, måden nye tiltag implementeres, klarhed over opgaven, viden om organisationens opbygning, enhedens placering i værdikæden og muligheder for selv at påvirke tilrettelæggelsen af arbejdet.

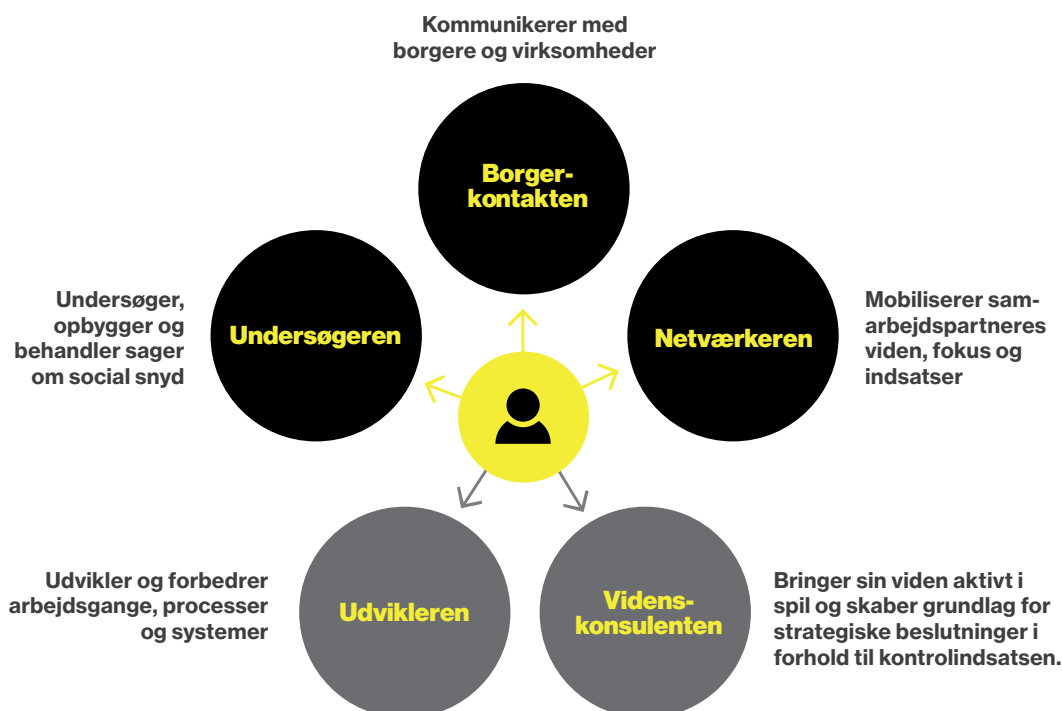
## 4. Kompetenceprofilen

I det følgende præsenteres en kompetenceprofil for kommunale kontrolmedarbejdere. Profilen indeholder et samlet blik på nuværende og forventede fremtidige kompetencebehov.

Profilen udgøres af fem overordnede roller, der samler forskellige aspekter af de opgaver og kompetencer, som kommunale kontrolmedarbejdere skal kunne mestre. Kompetencer forstås her som den samlede evne – i form af færdigheder og viden – til at løse bestemte typer af opgaver og udfylde bestemte funktioner. Jobbet som kontrolmedarbejder er præget af stor kompleksitet og omskiftelighed, hvor den enkelte skal aktivere forskellige rollespecifikke kompetencer i løbet af en arbejdsdag. For nogle vil bestemte roller fylde mere end for andre, men for de fleste indeholder jobbet elementer af alle eller de fleste af rollerne.

De fem roller er således ikke tænkt som jobprofiler, men som bud på de kompetencedimensioner, der samlet set er behov for i kontrolmedarbejderes arbejde og kompetenceprofil – nu og fremover.

*“Vi indtager rollerne på forskellige tidspunkter. Og vi er dem alle sammen på forskellige tidspunkter – eller tilsammen. Nogle af rollerne er forudsætninger for hinanden. Der er et samspil imellem dem”*  
– Kontrolmedarbejder



De tre øverste roller i figuren – **Undersøgeren**, **Borgerkontakten** og **Netværkeren** – fylder hovedparten af arbejdet i dag. **Udvikleren** og **Konsulenten** udgør en mindre del af arbejdet, men kan, som det vil fremgå, forventes at vokse i betydning fremover. På de følgende sider uddybes de fem roller nærmere.



# Kontrolmedarbejderens kompetenceprofil

## Undersøgeren

Undersøger, opbygger og behandler sager om social snyd

- Indsigt i relevant lovgivning
- Forståelse for virksomhedsregnskaber
- Nysgerrighed, vedholdenhed og initiativrighed
- Helhedsorienteret forståelse af sagsforløb
- Brug af IT-systemer og registre til informationsindhentning
- Metode til systematisk analyse og tolkning
- Skriftlige kommunikationskompetencer ift. mange forskellige skriftlige opgaver og målgrupper i sagsarbejdet
- Planlægning, prioritering og selvledelse
- Administrativ grundfaglighed

## Borgerkontakten

Kommunikerer med borgere og virksomheder

- Mødeplanlægning og mødeledelse
- Samtaleteknik
- Konfliktåndterning
- Skriftlige kommunikationskompetencer. Kan kommunikere kompleks information klart og korrekt
- Kendskab til forskellige borgertyper og relevante forholdsregler
- Samarbejdsevner i forhold til kollegaer og eksterne samarbejdspartnere

## Netværkeren

Understøtter og optimerer kontrolenhedens arbejde via mobilisering af samarbejdspartneres viden, fokus og indsatser

- Helhedsperspektiv på kontrolindsatsen. Forstår hvordan leddene i indsatsen er forbundet og værdien i samspil og synergiskabelse
- Strategisk interessentforståelse og indsigt i fokus, behov, processer og juridiske rammer for andre parter i kontrolindsatsen
- Kan skabe og vedligeholde professionelle relationer med henblik på bygge bro på tværs af aktører i den samlede kontrolindsats
- Kan arbejde helhedsorienteret og tværgående ift. udveksling af sagsoplysninger og koordinering af processer med nøgleinteressenter
- Projektkompetencer. Ledelse af og deltagelse i netværk i tværgående projekter og indsatser.
- Mundtlig og skriftlig kommunikation og præsentationsteknik



## Udvikleren

Udvikler og forbedrer arbejdsgange, processer og systemer

- Viden om processer og værktøjer til procesforbedringer
- Ser udviklingsbehov og forbedringsmuligheder i arbejdsgange, processer og systemer og kan omsætte behovene til konkrete forbedringstiltag
- Metoder til at facilitere indhentning af input til kvalitetsudvikling fra ledere, kollegaer og samarbejdspartnere
- Projektkompetencer. Kan bidrage til interne og tværgående udviklingsprojekter. Kan lede forandrings- og udviklingsprocesser i kontrolenheden
- Helhedsperspektiv på tværgående udviklingsbehov, der kan skabe værdi og effekt i den samlede kontrolindsats
- Kan lære fra sig til kollegaer og til andre fagligheder

## Videnskonsulenten

Bringer sin viden aktivt i spil og skaber grundlag for, at ledelse og politikere kan tage strategiske beslutninger i forhold til kontrolindsatsen.

- Politisk flair og forståelse for kontrolindsatsen i en politisk-strategisk kontekst med særlige behov, rationaler og dagsordener
- Analysefaglige kompetencer. Kan beskrive og udfolde udvikling i tendenser og mønstre – og deres betydning for kontrolindsatsen
- Kan omsætte og formidle nøgletal og faglig indsigt til målrettet ledelsesinformation
- Skriftlig og mundtlig præsentationsteknik
- Samarbejdsevner med helhedsforståelse af kontrolindsatsen og evne til at bringe egen viden i spil i tværgående samarbejder

# Undersøgeren

## Undersøger, opbygger og behandler sager om social snyd

Undersøgerrollen fylder meget i de fleste kommunale kontrolmedarbejders daglige arbejde. Kernen består i at undersøge, opbygge og behandle sager om social snyd på baggrund af anmeldelser og henvendelser fra borgere, kollegaer og andre myndigheder.

Undersøgeren er drevet af en fagprofessionel indignation ift. social snyd, men er meget opmærksom på at respektere borgerens retssikkerhed og de grænser, som den sætter for handlerummet. Denne reflekterede balancekunst står helt centralt i rollen.

Undersøgeren skal have et stærkt 'detektivgen'. Sagerne kan være komplicerede med mange typer information og data. Det er et puslespilsarbejde at stykke en sag sammen. Undersøgeren skal kunne bevæge sig hjemmefrem i de mange systemer, registre og andre kilder, hvorfra brikkerne hentes og sættes sammen. Undersøgeren skal derfor kunne bruge alt fra et virksomhedsregnskab til et opslag på de sociale medier.

Sagsarbejdet kræver en veludviklet evne til at arbejde struktureret og analytisk med at samle trådene, hvor Undersøgeren bevæger sig smidigt mellem overblik og helhed og dybe dyk ned i den vigtige detalje. Undersøgeren evner at tænke ud af boksen, reflektere over oplysningerne og selv tage initiativ til at finde alternative veje, når sporene ender blindt. Undersøgeren skal være grundig, vedholdende og nysgerrig i sin research – og være skarp på at tolke informationernes mening og betydning ind i sagens sammenhæng.

Lovgivningen bestemmer handlerummet. Det er de rammer, som afgør, om der er en sag, og som Undersøgeren spiller de indsamlede informationer og vurderinger op imod. Ajourført viden om relevant lovgivning og en indgående forståelse af, hvordan den spiller ind i en konkret sag, er derfor alfa og omega. Det samme er en god forståelse af det juridiske sprog, så Undersøgeren evner at trække essens og mening ud af relevante principafgørelser og afgørelser fra myndigheder som Ankestyrelsen og Folketingets Ombudsmand. Undersøgeren skal konsekvent have styr på det forvaltningsretslige regelgrundlag, og hvordan de ofte meget private oplysninger håndteres professionelt. Det kræver viden om, hvilke oplysninger man kan og må hente fra kilderne – og hvilke oplysninger man kan videregive den anden vej.

Stærke skriftlige kommunikationsevner er afgørende. Undersøgeren skal mestre mange typer skriftlig formidling. Der skal skrives journaler, og nøgleinformationer i en sag skal kondenseres i notater. Desuden skal forskellige juridiske begreber og afgørelser formidles. Både så det er korrekt juridisk sprog og form til fagfolk og juridiske instanser, og så borgere og ikke-specialister kan forstå det. Alt skriftligt skal formidles i et præcist og korrekt sprog, så der signaleres professionalisme og saglighed.

En del af arbejdet består af klassiske administrative opgaver med oprettelse og løbende

*“Man skal kunne arbejde struktureret og sætte det hele sammen til en sag. Man skal bevare overblikket i komplicerede sager. Man kommer omkring mange oplysninger, så man skal være fokuseret”*  
– Kontrolmedarbejder

*“Man skal kunne navigere i et stort spændingsfelt. Man sidder med mange sager, og selvom de måske er meget ens, skal man have blik for den lille forskel. Så vi skal have overblik og blik for detaljen. Og så skal man kunne se mønstrene”*  
– Kontrolmedarbejder

journalisering af al relevant dokumentation og information på sagerne. Undersøgeren skal derfor kunne trække på en solid administrativ grundfaglighed med fokus på grundighed og på systematik i processerne. Undersøgeren har styr på de besluttede arbejdsgange og procedurer for bestemte sagstyper og kender kontrolenhedens systemer til fingerspidserne.

I rollen som Undersøger skal kontrolmedarbejderen evne en høj grad af selvstændig opgaveløsning, planlægning og selvledelse. Der skal løbende tages beslutninger om relevante handlinger i sagsprocesserne, og Undersøgeren skal selv tage ansvar for at prioritere mellem sagerne, så der sikres fokus og fremdrift dér, hvor effekten er størst for kontrolenhedens samlede produktion. Samtidig er det afgørende, at Undersøgeren evner at skabe professionelle relationer i afdelingen, bringer sine erfaringer og opbyggede specialviden i spil og dyrker holdspillet, hvor der udveksles faglig sparring, og den samlede sagsportefølje løftes i flok.

### **Fremtidsperspektiver**

Den digitale udvikling og mulighederne for at afdække oplysninger og snydemønstre via Den fælles Dataenhed vil have stor betydning for kontrolmedarbejdernes fremtidige arbejde i Undersøgerrollen. Det vil blive endnu vigtigere, at Undersøgeren er digitalt kompetent og kan afdække og analysere borgernes digitale adfærd, de spor, de afsætter, og snydemønstrene i bestemte sagstyper.

Undersøgeren skal fremover kunne overskue og arbejde med stadigt flere informationer og data. Undersøgeren skal kunne arbejde i digitale dataregistre og have styr på, hvordan registerdata og andre typer digitale data kan kobles med andre former for oplysninger i en samlet undersøgelse og sammenstyknings af en sag. Undersøgeren skal holde sig løbende skarp på den fortsatte digitale udvikling, kendte snydemønstre, og på hvordan digitale data kan bruges til at belyse disse snydemønstre i bestemte typer af sager.

### **KERNEKOMPETENCER**

- Dyb ajourført indsigt i relevant lovgivning, dens mekanismer og praktiske anvendelse ift. forskellige typer af sager
- Forståelse for virksomhedsregnskaber
- Nysgerrighed, vedholdenhed og initiativrighed
- Helhedsorienteret forståelse af sagsforløb
- Stærke kompetencer i brugen af interne og eksterne IT-systemer og registre til informationsindhentning
- Metode til systematisk analyse og tolkning af oplysninger
- Skriftlige kommunikationskompetencer ift. mange forskellige skriftlige opgaver og målgrupper i sagsarbejdet
- Planlægning, prioritering og selvledelse
- Administrativ grundfaglighed med stærk grundighed, systematik og styr på vedtagne procedurer og proceslinjer for forskellige typer af sager

# Borgerkontakten

## Kommunikerer med borgere og virksomheder

Direkte møder og skriftlig kontakt til borgere og virksomheder i forbindelse med sagerne udgør en vigtig del af arbejdet for de fleste kommunale kontrolmedarbejdere.

På møderne er der mulighed for at hente, afkræfte eller bekræfte netop de oplysninger, som kan afgøre en sag. For at det skal lykkes, kræver det, at Borgerkontakten evner at få solidt menneskekundskab og en skarp situationsfornemmelse til at gå op i en højere enhed med kompetencer inden for mødeplanlægning, mødeledelse og samtaleteknik.

Borgerkontakten skal kunne planlægge og forberede mødet, så mål og nøglespørgsmål, der skal besvares, er klart definerede, og så der er besluttet en klar fremgangsmåde for at opnå den ønskede viden. Borgerkontakten skal kunne omstille sig mellem mange forskellige typer af borgere og evne at tilpasse planlægning og gennemførelse af et samtaleforløb på baggrund af den enkelte borgers karakteristika.

Undervejs i selve samtalen skal Borgerkontakten kunne balancere mange forskellige kompetencer og trække på dem på det rette tidspunkt. Det kræver en god situationsfornemmelse. Borgerkontakten skal udtrykke seriøsitet og myndighed og samtidig i tone og væremåde behandle borgeren ordentligt og udvise åbenhed over for alle typer borgere. Rollen kræver således, at kontrolmedarbejderen kan balancere mellem at optræde som målrettet og insisterende udsørgende myndighedsperson og som et menneske med empati og forståelse for borgerens perspektiver og situation. Denne balance er afgørende for at få borgeren til at samarbejde konstruktivt og dermed for at opnå de definerede mål med samtalen.

Borgerkontakten skal være nysgerrig, god til at lytte og forholde sig kritisk og reflekterende over for den information, som borgeren videregiver. Borgerkontakten går systematisk frem med overblik over den planlagte struktur, men har samtidig en fornemmelse for, hvornår strukturen skal forlades for at gribe de muligheder, der opstår undervejs for oplysninger med betydning for arbejdet med sagen og for opfyldelse af samtalemålene.

Det er vigtigt, at Borgerkontakten optræder meget bevidst om, at borgerne kan føle sig pressede og reagere negativt på spørgsmål og på selve situationen. Borgerkontakten skal derfor have en god fornemmelse for, hvordan konflikter kan forebygges og have redskaber til at tackle dem som del af samtaleteknikken.

Stærke skriftlige kommunikationskompetencer er også nødvendige. Borgerkontakten udarbejder og sender skriftlige indkaldelser til borgeren, hvor baggrund, hovedpunkter og proces skal forklares tydeligt. Og Borgerkontakten sørger også for at samle op på de afholdte samtaler, så hovedpunkter og videre proces står klart for borgeren. Borgerkontakten skal derfor kunne kommunikere kompleks information klart og korrekt, så borgeren føler sig velinformet og kan agere på et oplyst grundlag.

*“En partshøring skal være skarp og faktuel. For at være god til det, skal man også være meget skarp på det juridiske stof – Leder*

*“Man skal kunne læse kropssprog og være bevidst om sit eget også. Det er de små ting, der kan gøre, at en samtale går i den rigtige retning”  
– Kontrolmedarbejder*

Sidst, men ikke mindst, er veludviklede samarbejdsevner afgørende. Det gælder i forhold til at sikre en klar afstemning af rolle- og opgavefordelingen med kollegaer i forbindelse med samtalerne og i det efterfølgende arbejde med at indkredse hovedindsigter fra samtalen og beslutte den videre proces. Det er også vigtigt for Borgerkontakten at have gode samarbejdsevner i planlægningen og udførelsen af udgående virksomhedskontroller sammen med andre afdelinger i kommunen og i nogle tilfælde også eksterne parter, fx Skat og Politiet. Her skal Borgerkontakten kunne samarbejde professionelt, håndtere uforudsigelige situationer og bevare overblikket.

### **Fremtidsperspektiver**

Den fælles Dataenhed og den stigende mængde af digitale data i sagerne forventes sammen med udviklingen mod større åbenhed og gennemsigtighed i den offentlige forvaltning og sagsbehandling at påvirke rammerne for Borgerkontaktens arbejde.

Det forventes, at møderne i højere grad end i dag vil være centreret om databaserede fakta og spørgsmål. Det analytiske og skriftlige forarbejde vil derfor stige i omfang og betydning. Borgerkontakten skal evne at arbejde analytisk og målrettet med en større mængde af data, så mødets fokus, indhold og struktur forberedes godt. I forlængelse heraf skal Borgerkontakten også evne at rammesætte sagen præcist og forståeligt på skrift til borgeren forud for mødet, så denne er bekendt med sagens grundlag og med mødets fokus.

### **KERNEKOMPETENCER**

- Mødeplanlægning og mødeledelse
- Samtaleteknik med evne til at balancere mellem at være kritisk-reflekterende myndighedsperson og at være empatisk og tillidsskabende over for borgeren
- Redskaber til konflikthåndtering i borgersamtaler
- Skriftlige kommunikationskompetencer. Kan kommunikere kompleks information klart og korrekt, så den kan forstås af borgeren
- Kendskab til forskellige borgertyper, og hvordan der skal tages højde for relevante aspekter knyttet dertil
- Samarbejdsevner i forhold til kollegaer og eksterne samarbejdspartnere

# Netværkeren

## Understøtter og optimerer kontrolenhedens arbejde via mobilisering af samarbejdspartneres viden, fokus og indsatser

I rollen som Netværker fungerer kontrolmedarbejderen på flere måder som en ambassadør, der arbejder for at understøtte og optimere enhedens kontrolarbejde ved at mobilisere andre parteres viden, fokus og indsatser. Kernen i rollen er en evne til at arbejde systematisk med at skabe og vedligeholde professionelle relationer mellem kontrolenheden og væsentlige samarbejdspartnere i og uden for kommunen.

Netværkeren arbejder ud fra et dybt rodfæstet helhedsperspektiv på kontrolindsatsen. Det kræver god strategisk forståelse for interessentarbejde og en evne til at se det store perspektiv, og hvordan de enkelte led i indsatsen er forbundet. Netværkeren skal også have et indgående kendskab til processer, behov og fokus i kontrolenheden og hos alle relevante interessenter og led i kontrolindsatsen.

Netværkeren har et godt øje for samspilsmuligheder og arbejder aktivt for at bygge bro og overkomme udfordringer på tværs af kontrolindsatsen. I den løbende kontakt og via besøg hos samarbejdspartnere skal Netværkeren kunne skabe en fælles forståelse for værdien af kontrolarbejdet knyttet til interessenternes specifikke interesser og klargøre præcist, hvad de kan gøre for at understøtte dette.

Netværkeren skal mestre mundtlig og skriftlig kommunikation og præsentationsteknik. Kontrolindsatsen og dens værdieffekt skal synliggøres og fortælles, så andre enheder i kommunen løbende motiveres til at understøtte det aktivt i deres eget arbejde. For eksempel ved at være opmærksom på indikatorer på snydemønstre, ved at dokumentere nøgleoplysninger meget præcist ud fra en viden om deres betydning for kontrolenhedens arbejde samt ved selv at stille spørgsmål til borgeren og indsende undrepunkter til kontrolenheden.

En helt grundlæggende del af rollen består i at indhente og videregive sagsoplysninger til og fra andre led i kontrolindsatsen og fra samarbejdspartnere. Netværkeren skal være skarp på, hvad der skal bruges af relevante informationer til at bygge en sag op, hvordan man skaber det rette beslutningsgrundlag til at føre en sag videre, og hvilke samarbejdspartnere der kan hjælpe. For at kunne navigere i det komplekse interessentfelt og undgå at lave myndighedsfejl, skal Netværkeren have indgående viden om lovgivning og rammer for udveksling af oplysninger, også de som gælder for andre afdelinger og samarbejdspartnere.

Netværkeren skal også videresende anmeldelser og dokumentation, som skal håndteres af andre aktører, fx Udbetaling Danmark. Det kræver, at Netværkeren optræder vidende om deres systemer, processer og behov for at skabe bedst mulig koordinering, så de andre aktører kan arbejde videre med sagerne på et godt og solidt grundlag.

*“Vi er dem med helhedsoverblikket, som kan det tværgående, både udadtil og andre steder hen i kommunen”*  
– Kontrolmedarbejder

*“Vi er afhængige af gode samarbejder og skal tænke i alle de strategiske relationer, der kan understøtte vores kontrolarbejde. Det er vigtigt at pleje det”*  
– Kontrolmedarbejder

### **Fremtidsperspektiver**

Der vil med stor sandsynlighed blive endnu større behov for Netværkerens kernekompetencer i en kommunal kontrolindsats med stigende kompleksitet, effektiviseringskrav og fokus på helhedsorientering og forebyggelse.

Tæt koordinering med smidig udveksling af viden og løbende optimering af tværgående processer mellem alle parter i kontrolindsatsen vil blive central for at imødekomme disse krav og for at imødegå nye snydemønstre. At kunne skabe og vedligeholde strategiske, professionelle relationer og evnen til at arbejde systematisk og synergiskabende med dem i kontrolindsatsen på et grundlag af strategisk interessentforståelse og helhedstænkning vil derfor komme til at stå stadigt mere centralt blandt kontrolmedarbejdernes samlede kompetencer.

### **KERNEKOMPETENCER**

- Helhedsperspektiv på kontrolindsatsen. Forstår, hvordan leddene i indsatsen er forbundet og værdien i samspil og synergiskabelse
- Strategisk interessentforståelse og indsigt i fokus, behov og processer og juridiske rammer for andre parter i kontrolindsatsen
- Evne til at skabe og vedligeholde professionelle relationer med henblik på at bygge bro på tværs af aktører i kontrolindsatsen
- Kan arbejde helhedsorienteret og tværgående ift. udveksling af sagsoplysninger og koordinering af processer med nøgleinteressenter
- Projektkompetencer. Ledelse af og deltagelse i netværk i forbindelse med tværgående projekter og indsatser
- Mundtlig og skriftlig kommunikation og præsentationsteknik

# Udvikleren

## Udvikler og forbedrer arbejdsgange, processer og systemer

Udviklerrollen er ikke forbundet med bestemte konkrete opgavetyper i kontrolarbejdet. Kernen i rollen er at se på hverdagens opgaver "udefra" og arbejde med at identificere muligheder og tiltag ift. processer, arbejdsgange, systemer mm., der kan gøre kontrolarbejdet nemmere og mere effektivt. Udviklerrollen fylder mindre end de tre første roller i kontrolmedarbejderens arbejde, og medarbejderen udfører typisk ikke opgaverne forbundet med denne rolle hver dag.

*"Vi tænker hele tiden i udvikling af vores arbejdsgange og processer – Vi skal udnytte ressourcerne bedst muligt" – Kontrolmedarbejder*

*"Jeg er nok mest udvikler. Jeg er den, der sidder mest med vores systemer og arbejdsgange, og ser på, hvordan vi gør tingene nemmest." – Kontrolmedarbejder*

Udviklerens kernekompetencer er centreret om at kunne identificere forbedringsmuligheder, at have evnerne og lysten til at finde bedre løsninger og om at medvirke til at sikre, at løsningerne integreres i kontrolenhedens praksis. Udvikleren arbejder primært med de vigtige løbende justeringer, men også med mere gennemgribende udviklingstiltag og projekter. Fokus for Udvikleren ligger hovedsageligt internt i kontrolenheden, men helhedsblikket for forbedringspotentialer i snitfladerne til kontroltrin 1 og 2 og til samarbejdspartnere er vigtigt.

Udvikleren er drevet af en lyst til at forfine og forbedre eksisterende arbejdsgange. Det kan være, hvad der er vigtigt at huske og gøre, når man modtager en anmeldelse og laver den første afdækning af sagen. Det kan være, hvordan man bedst afdækker snydemønstre, eller hvordan man mest effektivt samarbejder med kolleger i kontroltrin 1 og 2. Det kan også være at lave skabeloner for, hvad en partshøring eller en afgørelse kan og skal indeholde, og hvordan den skal bygges op. Selvom udviklerrollen ikke er i spil dagligt, så er en god Udvikler altid på udkig efter forbedringsmuligheder. Rollen kræver stor nysgerrighed på at forbedre og effektivisere og en evne til løbende at spotte forbedringsmuligheder, som kan tages op og gennemføres, når der er tid til det.

Udvikleren skal være nysgerrig og holde fingeren på pulsen. Den mest effektive måde at gennemføre kontrolindsatsen udvikler sig hele tiden i takt med, at fx teknologi, opgaver og lovgivning ændrer sig. Der kommer nye datakilder til rådighed, som skal passes ind det mest optimale sted i sagsbehandlingen. Der kommer en ny bekendtgørelse, som indskrænker nogle af kontrolmulighederne. Og der opstår hele tiden nye snydemønstre, som der skal udvikles modtræk til. Udvikleren er nysgerrig og opmærksom på disse ændringer og deres betydning for kontrolarbejdet. Og Udvikleren arbejder aktivt med at udvikle og indarbejde relevante tiltag og justeringer i enhedens arbejdsgange og procedurer, så de bedst muligt understøtter målsætningerne med kontrolindsatsen.

Udover selv at identificere forbedringsmuligheder, så sørger en god Udvikler for systematisk og løbende at inddrage kollegaerne i kontrolenheden i forhold til at teste idéer og ved at indhente input i form af erfaringer og forbedringsforslag. Det kan være over en kop kaffe i en pause eller ved at facilitere deciderede workshops og idéværksteder. Udvikleren understøtter, at alle kontrolmedarbejderne løbende har øje for og fokus på, hvordan kontrolopgaven kan løses bedst muligt. En kerneopgave for Udvikleren kan i den forbindelse være forskellige



former for forandringsledelse, hvor Udvikleren har ansvar for implementering af forbedringstiltag. Det kan fx indebære at undervise kolleger og sparre med dem om god kontrolpraksis og kvalitetsudvikling i arbejdet.

Nogle af udviklingstiltagene kan gennemføres fra den ene dag til den anden. Andre tiltag har et omfang, der gør, at det kræver et længere projekt – måske med bidrag fra flere forskellige fagligheder. I forlængelse af rollen som Netværker kan kontrolmedarbejderen i rollen som Udvikleren også løbende hente input fra andre afdelinger, kommuner og samarbejdspartnere eller fx deltage i erfa-grupper. Udvikleren skal kunne spille en aktiv rolle i, at kommunen i fællesskab finder frem til den bedste løsning og får omsat det til forbedret praksis. Det kan være som aktivt bidragende deltager, eller ved at Udvikleren tager ansvar for at planlægge og facilitere tværgående projekter om et forbedringsforslag.

### **Fremtidsperspektiver**

Fremover vil alle administrative jobs kræve et stadigt større fokus hos den enkelte medarbejder på at sikre gode processer og udvikle effektive arbejdsgange. Dette fokus vurderes at blive ekstra vigtigt for kontrolmedarbejdere. Øget digitalisering, flere samarbejdsrelationer og et stigende behov for helhedsfokus og tværgående effektivisering og synergi peger således samlet set i retning af, at rollen som Udvikler kommer til at fylde mere i fremtiden.

Den øgede digitalisering betyder, at den mest effektive sagsbehandling konstant vil ændre sig i takt med, at nye muligheder opstår. Her er det Udvikleren, der skal sikre, at de muligheder bliver omsat til konkret praksis. En stigning i samarbejdsrelationer betyder også, at der er flere sagsgange og samarbejdsflader, der kan effektiviseres og forbedres. Det vil sandsynligvis blive en af Udviklerens fornemste opgaver fremover ud fra et helhedsfokus og med blik for muligheder for tværgående effektivisering, målrettet ressourceanvendelse og synergiskabelse.

### **KERNEKOMPETENCER**

- Viden om processer og værktøjer til procesforbedringer
- Ser udviklingsbehov og forbedringsmuligheder i arbejdsgange, processer og systemer og kan omsætte behovene til konkrete forbedringstiltag
- Metoder til at facilitere indhentning af input fra ledere, kollegaer og samarbejdspartnere til kvalitetsudvikling
- Projektkompetencer. Kan bidrage til interne og tværgående udviklingsprojekter. Kan lede forandrings- og udviklingsprocesser i kontrolenheden
- Helhedsperspektiv på tværgående udviklingsbehov, der kan skabe værdi og effekt i den samlede kontrolindsats
- Kan lære fra sig til kollegaer og til andre fagligheder

# Videnskonsulenten

Bringer sin viden aktivt i spil og skaber grundlag for, at ledelse og politikere kan tage strategiske beslutninger i forhold til kontrolindsatsen.

En mindre del af kontrolmedarbejderens funktion kan sammenfattes i rollen Videnskonsulenten. Kernen i Videnskonsulentens arbejde er at levere solid viden om status og effekt og et kvalificerende grundlag for beslutninger om fokus og udviklingsbehov i kommunens kontrolindsats. Videnskonsulenten bidrager til at klæde kontrolenhedens leder på til at varetage det operationelle ansvar for at udmønte strategier og prioritere indsats for at nå kommunens målsætninger med kontrolindsatsen

*“Vores tal indikerer tendenserne. Det, som ikke kan ses i tallene, altså det vi fornemmer, samler vi også op på” – Kontrolmedarbejder*

*“Vi er i en politisk kontekst, vores borgmester har en dagsorden og nogle prioriteringer. Hver sjette måned afreporterer jeg til det politiske udvalg om vores arbejde. Fremover bliver de analytiske kompetencer hos medarbejderne endnu mere vigtige” – Leder*

Videnskonsulenten indsamler, analyserer og omformer nøgletal og nøgleindsigter fra det daglige praktiske kontrolarbejde til værdiskabende ledelsesinformation. Videnskonsulenten bistår ledelsen med at evaluere på effekten af indsatsen og med at udarbejde månedlige og årlige effektmålinger, der præsenteres for det politiske niveau. En del af opgaverne består også i at skabe det løbende overblik, som ledelsen kan styre efter. Det inkluderer fx overblik over sager og drift med sagsoversigter ift. ankesager og politisager.

En del af arbejdet kan også bestå i at levere mindre analyser, der indgår som kvalificerende grundlag for beslutning om kommende fokusområder i kontrolindsatsen. Det kan være afdækning af behov for at prioritere målrettede indsats mod bestemte snydemønstre og typer af sager. Det kan være rådgivning om behov for reorganisering og justering af nye arbejdsgange og procedurer internt i enheden og ud mod samarbejdspartnere. Og det kan bestå i vurderinger af konsekvenser for enhedens ressourceforbrug i forbindelse med besluttede indsats, fx tiltag rettet mod nye snydemønstre.

Kompetencemæssigt skal Videnskonsulenten være stærk til analyse og formidling og evne at bringe data og viden i spil som sparring til enhedens ledelse. Da Videnskonsulentens arbejde skal spille ind i det politisk-strategiske beslutnings- og handlingsrum i forhold til kontrolindsatsen, er det vigtigt med politisk flair og et godt grundindblik i det politiske fokus, dagsordener og målsætninger i kommunen.

### **Fremtidsperspektiver**

Det fortsatte effektiviseringsfokus og den øgede adgang til registerdata og andre digitale data nærer behovet for at agere ud fra et så stærkt analytisk videns- og evidensgrundlag som muligt i kontrolindsatsen. Videnskonsulentrollen forventes derfor at få større betydning fremover.

I takt med det øgede fokus på forebyggende indsatser vil afdækning og beskrivelse af snydemønstre i forhold til bestemte typer af sager blive vigtigere. Målet vil være at kunne sætte ind tidligere og kvalificere sagsarbejdet i undersøgerollen. Jo bedre kendskab til mønstrene, desto mere fokuseret og effektivt kan der arbejdes med sagerne. Videnskonsulenten forventes fremover at have en central rolle ift. at afdække viden om mønstre i snydeadfærd og hjælpe med at finde frem til relevante modsvar.

I de kommende år vil der således med stor sandsynlighed være stigende behov for udvikling af kontrolmedarbejdernes kompetencer inden for analyse og dataarbejde, formidling af faglig viden og politisk-strategisk sparring. Dertil kommer at kompetencer ift. at arbejde systematisk og analytisk med viden og med det øgede omfang af data, herunder registersamkøring, fx fra Den fælles Dataenhed, vil blive stadig mere centralt.

I dag er det primært kontrolenhedens ledelse, der bringer viden og input videre til det politiske niveau. Fremover kan Videnskonsulenten også skulle optræde i en mere aktiv rolle og selv medvirke til at præsentere sit arbejde og levere sparring direkte til beslutningstagere og samarbejdspartnere. Derfor kan kompetencer som præsentationsteknik blive relevante at opdyrke.

### **KERNEKOMPETENCER**

- Politisk flair og forståelse for kontrolindsatsen i en politisk-strategisk kontekst med særlige behov, rationaler og dagsordener
- Analysefaglige kompetencer. Kan beskrive og udfolde udvikling i tendenser og mønstre – og hvad de betyder for kontrolindsatsen
- Kan omsætte og formidle nøgletal og faglig indsigt til målrettet ledelsesinformation
- Skriftlig og mundtlig præsentationsteknik
- Samarbejdsevner med helhedsforståelse af kontrolindsatsen og evne til at bringe egen viden i spil i tværgående samarbejder

## 5. Kobling til andre kompetenceprofiler



Ligesom en række af de gennemgående kompetencekrav til administrative medarbejdere går igen i kompetenceprofilen for kontrolmedarbejdere, er der i det kommende arbejde omkring uddannelsestilbud oplagte synergimuligheder ved at arbejde samlet med denne profil og de øvrige profiler, der er udarbejdet under Fremfærd Borger. Derved kan ressourcerne udnyttes bedst muligt med tilbud, der rammer de brede behov og mere målrettede tilbud til kontrolmedarbejderne.

I ”*Morgendagens administrative medarbejdere i kommunerne*”<sup>1</sup> præsenteres en række kompetenceprofiler, hvoraf flere er relevante at inddrage i det videre arbejde.



*Udviklingskonsulenten* – Der er stort sammenfald i kernekompetencebehov mellem denne profil og kontrolmedarbejderrollen *Udvikleren*. Udviklingskonsulenten har primært analytiske og udviklende opgaver. I samspillet mellem drift og udvikling skal *Udviklingskonsulenten* have kompetencer inden for innovation, facilitering og optimering af processer. Kompetencer som flugter meget præcist med Udviklerens kompetencebehov.



*Den faglige sagsbehandler* – En række opgaver og kompetencebehov under denne profil flugter med aspekter i kontrolmedarbejderrollen *Borgerkontakten*. Den faglige sagsbehandler beskæftiger sig med direkte kontakt til borgerne – fx samtaler, udarbejdelse af skrivelser samt koordination ud fra et helhedsblik med andre instanser. Kurser i bl.a. samtaleteknik og konflikthåndtering vil være relevant for både *Den faglige sagsbehandler* og *Borgerkontakten*.



En anden kompetenceprofil under Fremfærd Borger, som er relevant at inddrage i uddannelsesarbejdet, er ”*Specialist i borgerkontakt*”.<sup>2</sup> Her beskrives fem kernekompetencer for administrative medarbejdere i kommunerne med borgerkontakt, hvoraf de fire flugter med en række af de tværgående kompetencebehov i kontrolmedarbejdernes roller. De fire kompetencer er Kommunikation, Organisatorisk indsigt, IT-kompetencer og Personlige kompetencer. Det vil derfor også være relevant at se på, om uddannelsestilbud rettet mod specialister med borgerkontakt kan indgå i uddannelsestilbud til kontrolmedarbejderne.

<sup>1</sup> Morgendagens administrative medarbejdere i kommunerne. KL, HK/Kommunal og Teknologisk Institut. 2015.

<sup>2</sup> Specialist i borgerkontakt. Fremtidens kompetencer. KL, HK/Kommunal og Teknologisk Institut. 2015

