

**KL**

**Fremfærd  
Borger**

**HK**  
KOMMUNAL



Specialist i  
borgerkontakt

Fremtidens kompetencer



**TEKNOLOGISK  
INSTITUT**



**Titel:** Specialist i borgerkontakt – Fremtidens kompetencer

Teknologisk Institut  
Analyse og Erhvervsfremme  
Greegersensvej 1  
2630 Taastrup

**Kontakt:**

Chefkonsulent Annemarie Holsbo  
Teknologisk Institut  
anh@teknologisk.dk  
72 20 26 44

**Pjecen er udarbejdet af:**

Annemarie Holsbo  
Line Ankerstjerne Kruuse

**Pjecen er udarbejdet for:**

Fremfærd Borger i samarbejde mellem HK Kommunal og KL

**Du kan se den fulde rapport her:**

[www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

Du kan også rekvirere rapporten ved henvendelse til Teknologisk Institut.

## OM UNDERSØGELSEN

I 2015-2016 gennemfører Fremfærd Borger i samarbejde mellem HK Kommunal og KL projektet *Kompetenceudvikling til fremtidens borgerservice*. Baggrunden er, at arbejdet med borgerne er og fortsat vil være under stor forandring. Bl.a. som en konsekvens af digitaliseringen og ønsket om aktivt at inddrage borgerne.

Teknologisk Institut har afdækket de opgaver og dertil knyttede kompetencekrav, som allerede i dag er – og i stigende grad fremover – vil være en del af hverdagen på de arbejdspladser i kommunen, hvor personalet møder borgeren. På baggrund af analysen er der udarbejdet en kompetenceprofil for medarbejdere med tæt borgerkontakt. Profilen fremhæver de centrale kompetencer, som er nødvendige for, at medarbejdere med tæt borgerkontakt kan påtage sig den nye opgave. Denne medarbejder er specialist i borgerkontakt.

Afdækningen af opgaver og kompetencekrav er baseret på kvalitative data, der er indsamlet i tre projektkommuner: Horsens, Middelfart og Odense. Der er bl.a. afholdt fokusgruppeinterview med kommunale ledere af borgerservice og biblioteker og med medarbejdere ansat i borgerservice, informations- og kontaktcentre. Derudover er der foretaget en række miniinterview med borgere, der mødte fysisk op i borgerservice, ligesom der er foretaget en mindre gennemgang af eksisterende litteratur om udviklingen inden for borgerservice.

# Borgerrettede opgaver

---

## BORGERKONTAKTEN NU OG I FREMTIDENS KOMMUNER

Borgere i Danmark kommer med en forventning om at blive set, hørt og forstået. Det stiller store krav til medarbejdernes evner til at kunne afkode og aflæse borgernes individuelle behov og livssituation.

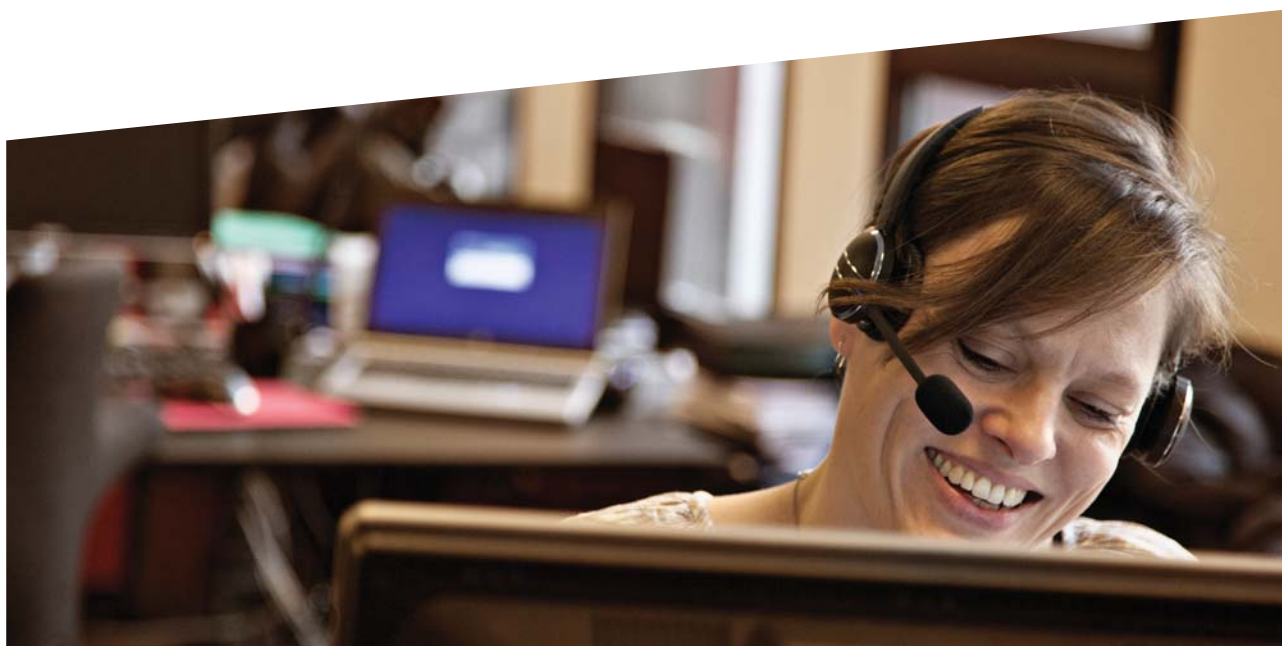
Digitaliseringen af store dele af det kommunale område betyder, at de bedst fungerende borgere i vid udstrækning klarer sig selv og udelukkende interagerer med kommunen digitalt. Der vil imidlertid fortsat være en række borgere, som har behov for kontakt med kommunens medarbejdere pr. telefon og på møder. En del af disse borgere vil have behov for særlig støtte, som medarbejderen forventes at kunne levere. Der vil desuden være opgaver, hvor borgeren og den kommunale medarbejder er nødt til at mødes.

Borgerkontakten får på mange måder en anden karakter. For medarbejderne gælder det i mindre udstrækning end tidligere om at kunne regler og lovstof og i højere grad om at kunne kommunikere, samarbejde og finde veje sammen med borgeren.

Det kalder på helt nye kompetencer hos medarbejdere med borgervendt kontakt, og det kræver en omstilling hos medarbejderne i forhold til den måde, de samarbejder med borgerne på, når de henvender sig. Derfor bliver medarbejdernes kompetencer afgørende for, at borgerne oplever en respektfuld og rimelig service, hjælp og en tilpasset løsning, der samtidig er realiserbar for kommunen.

Opgaverne ligger typisk inden for følgende områder:

- Håndtering af borgerhenvendelser i front
- Digital medbetjening
- Sagsbehandling i baglandet.



# Forventede ændringer

---

## DIGITALISERING

I de kommende år vil flere opgaver blive digitaliseret, og selvbetjeningsløsninger vil løbende blive udviklet. Derfor skal medarbejderne blive fortrolige med stadigt flere digitale løsninger og løbende holde sig opdateret. Medarbejderne bliver en slags oversætter mellem borgere og systemudviklere med henblik på at skabe velfungerende og intuitivt forståelige brugerflader.

## LOVGIVNING

Hastigheden af lovændringer har været stærkt stigende inden for de seneste år. Og samtidig er lovgivningen inden for de enkelte områder blevet mere kompleks. Den øgede hastighed af lovændringer og den stigende kompleksitet har stor betydning for medarbejdere med borgerkontakt – både i en vejledningssituation og i sagsbehandling. Særligt i Borgerservice skal mange medarbejdere vejlede inden for en bred vifte af lovgivninger.

## KUNDEGRUPPEN

I dag er antagelsen, at alle borgere har ressourcer – de skal blot fremelskes. Der vil dog fortsat være mange borgere, som ikke kan betegnes som ressourcestærke, som er digitale analfabeter, og som har brug for servicehjælp. Fremtidens borgerservicemedarbejdere skal derfor kunne servicere disse borgere og evne at se de ressourcer, de har.

## ÆNDRET SERVICEBEGREB

I dag skal borgere som udgangspunkt ses som aktive og ressourcestærke borgere i et lokalsamfund, hvor kommunen og borgeren sammen finder løsninger. Hvor succeskriteriet tidligere var kundetilfredshed, er god service i dag nærmere at gøre folk i stand til at klare sig selv. Hvad giver bedst mening for borgeren inden for lovens rammer, og hvordan laver kommunen den bedste investering?

## ORGANISERING

Organiseringen af de borgerrettede opgaver forventes at ændres over tid, og det vil stille krav til kompetencerne. Der vil ske en bevægelse væk fra baglandsopgaver og over på frontopgaver – enten fysisk eller i regi af et call-center. En anden model kan være en mere opsøgende tilgang over for borgerne. Som fx en kørende medarbejder, der tager ud på barselsgangen og skriver den nyfødte op til institution med det samme.

## EFFEKTIVISERING, OPGAVEFLYTNING OG UDLICITERING

Forventningen er, at mange opgaver bliver flyttet de kommende år. Flere vejledningsopgaver falder i praksis mellem stolene, og vilkåret er, at der også fremover vil være en række sager, hvor medarbejderne skal vejlede borgeren på opgaver, der er flyttet. Det forventes desuden, at opgaver effektiviseres eller udliciteres. Det kan få betydning for, om de mindre kommuner kan opretholde borgerservicedriften.

# Specialistens profil



## KOMMUNIKATION

### KOMPETENCE

Veludviklede kommunikationsevner

### BESKRIVELSE AF KOMPETENCE

- Er en dygtig kommunikator i både skrift og tale.
- Kan formidle borgerens valgmuligheder og en eventuel videre proces i borgerens sag i et klart og forståeligt sprog.
- Kan kommunikere i forskellige sammenhænge lige fra én-til-én-mødet med borgeren over foredrag for små og store forsamlinger til undervisning af borgere.
- Har en veludviklet spørgeteknik, sådan at han/hun kan afdække borgerens ressourcer, behov og ønsker.
- Kan håndtere konflikter med borgere og være bevidst om kropsholdning og sprog i forhold til at nedtrappe konflikter.
- Kan kommunikere på engelsk – og gerne tysk.



## ORGANISATORISK INDSIGT

Har viden i bredden frem for i dybden

- Har en bred viden samt et fagligt overblik over kommunen og "det offentlige Danmark", således at han/hun kan fungere som borgerens navigatør i forvaltningssystemet.
- Evner at være på ukendt grund og kan søge oplysninger sammen med borgeren uden at miste myndighedsrollen i mødet med borgeren.
- Skal kende snitflader til baglandet samt overholde aftaler herom – dvs. vide, hvornår en borgers henvendelse kan straks-afklares kontra sendes videre til behandling i baglandet.



## IT-KOMPETENCER

### KOMPETENCE

Er digital kompetent

### BESKRIVELSE AF KOMPETENCE

- Mestrer en bred vifte af fag- og støttesystemer og kan arbejde på tværs af flere fagsystemer samtidig.
- Har et indgående kendskab til digitale selvbetjeningsløsninger, således at han/hun kan vejlede borgerne i brugen heraf. Han/hun kan desuden arbejde med et bredt udvalg af digitale hjælpemidler – dvs. iPhone, iPad, Android mv.
- Har forståelse for borgervenlige brugerflader og kan oversætte behovet for digitale løsninger til systemudviklere set fra et brugerperspektiv.
- Kan udføre informationssøgning på internettet på højt niveau.



## PÆDAGOGIK OG COACHING

Kan afkode borgeren

- Kan hurtigt danne sig et førstehåndsindtryk af borgeren og kan afkode, hvad borgerens henvendelse i virkeligheden drejer sig om.
- Kan lave en helhedsvurdering af borgerens livssituation og vejlede om yderligere forhold med relevans for borgerens henvendelse.

Har pædagogiske og didaktiske kompetencer

- Kan sælge, motivere og formidle fordelene ved eksempelvis digitale selvbetjeningsløsninger, så borgeren ser fordelene ved at anvende disse systemer.
- Kan undervise og guide de borgere, som har svært ved at benytte digitale løsninger.
- Kan stå ved siden af borgeren og assistere borgeren i hans/hendes egen opgaveløsning. Det indebærer, at medarbejderne skal kunne aflære sig den gamle måde at betjene borgerne på og i nogen grad pakke deres "hjælpegen" væk.

Kan medbetjene borgeren

- Kan i borgerkontakten coache borgeren, således at borgeren i videst muligt omfang bliver i stand til at betjene sig selv.

**PERSONLIGE KOMPETENCER****KOMPETENCE****BESKRIVELSE AF KOMPETENCE**

Er serviceminded

- Kan møde borgeren på en venlig og imødekommende måde og dermed være "kommunens ansigt udadtil".
- Kan levere en individuel service med udgangspunkt i borgerens ønsker og behov – og dermed medvirke til at øge serviceoplevelsen.
- Har forståelse for og kan vurdere serviceniveauet kontra varigheden af den enkelte henvendelse.

Kan samarbejde

- Kan lide at arbejde i teams og forstår sig selv som en del af et hold, der tilsammen besidder en både bred og dyb viden.
- Kender sine kollegers kompetencer, trækker på dem, når det er nødvendigt, og understøtter videndeling mellem kollegerne.
- Kan identificere borgernes ressourcer og i videst muligt omfang samarbejde med borgeren om at skabe løsninger.
- Kan samarbejde med frivillige organisationer – fx om at udvikle digitale kompetencer og om at udvikle lokalsamfundet.

Evner at "være på"

- Evner at "være på" og kan levere en vedvarende og effektiv betjening af borgerne.
- Er robust over for forandringer og trives i en travl hverdag med mange afbrydelser.
- Kan bevare roen og overblikket i hektiske perioder uden at blive stresset.
- Kan håndtere konflikter i forhold til borgeren uden at blive personligt stødt.

Er kulturelt rummelig

- Kan rumme, at borgerne er forskellige og har meget forskellige opfattelser af det gode liv, som kan divergere fra medarbejderens egen opfattelse – og kan agere professionelt heri.

