

# 2016

BORGER-  
RÅDGIVERENS  
BERETNING



# INDHOLD

---

<b>FORORD</b>	<b>4</b>
<b>I. ET MODERNE TILSYN</b>	<b>6</b>
1.1 Uafhængig af udvalg, borgmestre og forvaltninger	6
1.2 Opgaven: retssikkerhed og oplevet borgerservice	7
1.3 Metoden: dialog, bistand og samarbejde	8
1.4 Tilsyn i klagesager	9
1.5 Tilsyn iværksat af egen drift	10
1.6 Medvirker til forbedringer	12
1.7 FOKUS – evaluering af forvaltningernes indsatser	14
1.8 Diskrimination	15
1.9 Dokumentation og åbenhed	16
1.10 Whistleblowerordningen i Københavns Kommune	18
1.11 Politisk bevågenhed og konkrete resultater	21
<b>2. STATUS OG UDFORDRINGER</b>	<b>26</b>
2.1 Overblik over henvendelserne til Borgerrådgiveren	26
2.2 Statistiske nøgletal	28
2.3 Udvalgte problemstillinger	32
2.4 Illustrative eksempler	36
2.5 Udeståender	45
Styrker og svagheder ved Borgerrådgiverens dataindsamling	45
Styrker og svagheder ved FOKUS	46
2.6 Mål og målsætninger og Bedre sagsbehandling – ledelsesinformation og måltal	48
Juridisk Koordinationsgruppe	50
<b>3. LØSNINGER OG RESSOURCER</b>	<b>52</b>
3.1 Udviklingshistorien – kommunens modenhed	52
3.2 De generelle løsninger	53
Compliance på det offentligretlige område generelt	53
Hurtigere data og mere analysekraft	53
Kodeks for fællesskabet – den kommunale musketered	55
3.3 De lokale løsninger	56
De fem læringstrin eller miniFOKUS	57

Sæt pris på dine fejl	58
Tryktest viljen til erkendelse	59
<b>4. OPSAMLING, KONKLUSION OG ANBEFALINGER</b>	<b>61</b>
4.1 Opsamling og konklusion	61
Konklusion	61
Løsningerne	62
4.2 anbefalinger	64
<b>BILAG</b>	<b>65</b>
Vedtægt for Borgerrådgiveren	65

# FORORD

---

Medarbejderne har en central rolle i at sætte borgerne i centrum.

Det var hovedtemaet i min beretning for beretningsåret 2015. Det kunne også være et tema for denne beretning. Medarbejderne er ikke alene kommunens hovedressource, de er også nøglen til at bevare fokus på den enkelte borger, når vores størrelse, organisering, systemtænkning eller andet forplumrer dette.

Antallet af klager til Borgerrådgiveren er kun steget lidt i forhold til i fjor, men flere af de henvendelser, som Borgerrådgiveren modtager, tyder på, at det er blevet vanskeligere for medarbejderne at løfte denne opgave, og der er for mange eksempler på, at indfrielse af borgernes rimelige forventninger ikke er tilstrækkeligt i fokus.

Set med Borgerrådgiverens perspektiv er kommunen i varierende grad udfordret på i hvert fald tre punkter: den tillids- og respektfulde dialog, medansvarligheden og evnen til at lære af vores fejl.



---

Det er dyrt, at hovedet ikke ved, hvad kroppen laver – eller at kroppen ikke lystrer hovedet. Det koster retssikkerhed, lovmedholdelighed, god borgerservice, korrekt sagsbehandling og effektiv administration.

---

For det første er der noget i den interne kommunikation, der ikke altid fungerer godt nok. Når en centralforvaltning beder Borgerrådgiveren om at oplyse, hvilke klager en af forvaltningens egne enheder modtager, i stedet for at sikre kommunikationsgangene internt, er der noget galt. Og når utilfredsstillende sagsbehandling og borgerbetjening i en kommunal enhed først tages op, når der opstår politisk opmærksomhed, spilder vi dyrebar tid. Det handler om dialog og ærlighed og om, hvorvidt vi har råd til at hovedet ikke ved, hvad kroppen laver – eller at kroppen ikke lystrer hovedet.

Vi bør kunne tale frit om de udfordringer, vi står med. 2016 viste eksempler på, at problemer, som en lokal ledelse ikke får adresseret og taget hånd om i tide, kan vokse sig enorme. Borgerrepræsentationen har vedtaget et kodeks for, hvordan vi som medarbejdere i kommunen skal agere. Et af de syv centrale budskaber er, at vi skal have åbenhed om fejl. Det skal vi blive bedre til.

For det andet er vi ikke gode nok til at løse opgaverne i forening. Selv i de helt oplagte tilfælde, hvor en borger har brug for en samlet indsats fra kommunens side, ser Borgerrådgiveren mange eksempler på, at borgeren modtager helt ukoordinerede fragmenter af den samlede løsning fra forskellige forvaltninger eller fra forskellige centre i samme forvaltning eller endda fra forskellige enheder inden for samme center. Der er behov for at gøre det klart, at vi som én kommune skylder borgeren én koordineret løsning, så dette kan indtænkes i vores kultur og vores organisering af arbejdet. Kommunen kunne med fordel have en musketered om at løfte i flok på den bedste og mest effektive måde af hensyn til borgerne og til kommunens økonomi.

For det tredje er vi ikke altid gode nok til at lære af fejl og misforståelser, og så gentager vi dem bare. I nogle dele af kommunen er vi gode til at reflektere over ting, der går galt, lære af dem og ændre vores tilgange, men i andre dele af kommunen tyder gentagelser af de samme fejl på, at vi ikke gør os den ulejlighed at stoppe op og overveje, om vi kunne bruge fortidens fejl og misforståelser til at forhindre fremtidens skuffelser og det ressourcespild, der følger med.

Der er fortsat brug for at arbejde målrettet med at sikre retssikkerhed, lovmedholdelighed, god borgerservice, korrekt sagsbehandling og effektiv administration. Vi har den viden, der skal til, og vi har ressourcerne, så resultaterne står og falder med, hvordan vi griber arbejdet an.

København, maj 2017



Johan Busse  
Borgerrådgiver





# ET MODERNE TILSYN

---

## 1.1 UAFHÆNGIG AF UDVALG, BORGESTRE OG FORVALTNINGER

Borgerrepræsentationen ønskede en uafhængig ombudsmandsfunktion i kommunen, og det fik de med etableringen af Borgerrådgiveren i 2004. Københavns Kommune gik foran, og nu har mere end 30 af landets kommuner en borgerrådgiverfunktion.

Borgerrådgiveren fører tilsyn med kommunens forvaltninger, behandler klager fra borgere og virksomheder og er som intern konsulent en aktiv medspiller i politikernes og forvaltningernes arbejde med at skabe forbedringer i kommunens sagsbehandling og service.

Borgerrådgiveren er ansat af og forankret direkte under Borgerrepræsentationen og er uafhængig af kommunens udvalg, borgmestre og forvaltninger. Borgerrådgiverens forhold er reguleret i styrelsesvedtægten for Københavns Kommune § 24 og i vedtægt for Borgerrådgiveren.



---

Borgerrådgiveren skal bistå Borgerrepræsentationen med dennes tilsyns- og kontrolfunktioner i forhold til udvalg, borgmestre og forvaltninger (uddrag af styrelsesvedtægt for Københavns Kommune § 24, stk. 2).

---

Borgerrådgiverens uafhængighed er en forudsætning for, at vurderinger af konkrete klager og generelle undersøgelser sker på et objektivt og sagligt grundlag.

Uafhængigheden giver gennemslagskraft og medvirker til, at Borgerrådgiverens arbejde er omgærdet af den nødvendige legitimitet og tillid hos både borgere og forvaltninger.

Som en uafhængig, selvstændig forvaltningsenhed har Borgerrådgiveren derfor et sekretariat til at varetage alle de opgaver, som også varetages i en stor forvaltning, bl.a. personaleforhold, budget, regnskab, kommunikation, informationsformidling mv.

Borgerrådgiveren modtog i 2016 en samlet bevilling på 9 mio. kr. Budgettet for 2017 udgør 9,15 mio. kr. til den løbende drift.

## 1.2 OPGAVEN: RETSSIKKERHED OG OPLEVET BORGERSERVICE

Borgerrådgiverens tilsyn har til formål at udpege mulige brud på lovgivningen og andre forhold, som påvirker den oplevede borgerservice negativt, og at hente den størst mulige læring ud af borgernes tilbagemeldinger. Læringen skal gøre kommunen bedre til at opdage og rette fejl og uhensigtsmæssige arbejdsgange og til at inddrage den viden, vi får, fra borgerne om deres forventninger til og oplevelser af kommunens service. Borgerrådgiveren er på den måde med til at sikre, at kommunen får en kvalificeret viden om, hvor der er behov for forbedringer.

Borgerrådgiverens bedømmelsesgrundlag er skrevet ret (love, bekendtgørelser, cirkulærer og vejledninger), god forvaltningsskik og overordnede medmenneskelige betragtninger. Hertil kommer Københavns Kommunes

### KØBENHAVNS KOMMUNES VÆRDIGRUNDLAG OG KODEKS

Værdigrundlaget er vedtaget af Borgerrepræsentationen. Her fremgår bl.a. følgende: "Københavns Kommune er en offentlig servicevirksomhed (...). Kommunen skal være bevidst om kvaliteten i sine serviceydelser, og kommunen skal møde brugeren med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid".

Kommunens kodeks er ligeledes vedtaget af Borgerrepræsentationen og indeholder grundlæggende principper, som kommunens ansatte – foruden de forvaltningsretlige spilleregler og normer – skal overholde, når de handler, træffer beslutninger og afgørelser. De syv centrale pligter er: lovlighed, sandhed, faglighed, partipolitisk neutralitet, ansvar og ledelse, udvikling og samarbejde samt åbenhed om fejl.

ver viderebragt og konkretiseret, så den enkelte medarbejder, leder og forvaltning ved, hvad det konkrete problem er eller har været og herudfra kan handle og rette op – konkret som generelt.

værdigrundlag, Kodeks for Københavns Kommune og øvrige vedtagne politikker og beslutninger om serviceniveau og -standard.

Kommunens forvaltninger og hver enkelt af kommunens medarbejdere har et ansvar for at overholde love, retningslinjer og politikker og bærer et ansvar for den service, kommunen yder til borgerne.

Langt størstedelen af den service, kommunen leverer, er helt, som den skal være, og det har kommunens mange dygtige og engagerede medarbejdere en stor del af æren for. Faglig stolthed og åbenhed for at erkende fejl og rette op, når noget er gået galt, er vigtige forudsætninger for at lære af borgernes tilbagemeldinger.

Borgerrådgiveren bidrager løbende til, at den vigtige viden og de tilbagemeldinger, vi får fra borgerne, bli-



Borgerrådgiveren kan give anvisninger og synliggøre problemer, men evnen og viljen til at rette op og skabe forbedringer skal komme fra forvaltningerne selv.



### 1.3 METODEN: DIALOG, BISTAND OG SAMARBEJDE

Borgerrådgiveren behandler klager over Københavns Kommunes sagsbehandling, personalets adfærd og udførelsen af praktiske opgaver, f.eks. undervisning i folkeskolen, hjemmehjælp eller renovation, og vejleder desuden om klagesystemet.

Borgerrådgiveren kan ikke tage stilling til en klage, før den pågældende forvaltning selv har haft mulighed for at svare på klagen. Derfor bliver klager fra borgere, som ikke selv har klaget til forvaltningen, så vidt muligt ledt direkte til den enhed eller forvaltning, de angår. Vi vejleder borgerne om deres rettigheder og om, hvordan de bedst varetager deres sag, men behandler og tager ikke stilling til deres klage, før de selv har forsøgt at få problemet løst ved at kontakte eller klage til den enhed eller det center i kommunen, de er utilfredse med.

Borgere og virksomheder i Københavns Kommune kan klage til Borgerrådgiveren via en digital klageblanket, som findes på Borgerrådgiverens hjemmeside. Borgerrådgiverens klageblanket kan anvendes uanset, om borgeren selv har klaget tidligere eller ej.

---

#### DIGITAL KLAGEBLANKET

---

Borgerrådgiveren klageblanket findes på Borgerrådgiverens hjemmeside under "Klag til Borgerrådgiveren". Det er muligt at logge på med NemID, udfylde blanketten og sende den digitalt, eller udfylde blanketten på skærmen, printe og sende den med posten. Vælges den digitale løsning, sendes alt krypteret (sikkert).

Har borgeren været i dialog med forvaltningen om klagen, eller kan borgeren ikke selv varetage dialogen, forsøger Borgerrådgiveren at hjælpe ved på uformel vis at kontakte den relevante sagsbehandler, mellemlider eller centerchef telefonisk eller via e-mail.

Formålet er at understøtte dialogen mellem borgere og forvaltninger for på den måde at løse eventuelle konflikter. Det, Borgerrådgiveren bidrager med i kontakten, kan være en

juridisk præcisering af borgerens problem og gældende ret, som vi beskriver for sagsbehandleren. Det kan også være en genetablering af dialogen mellem borger og forvaltning eller en afklaring, som gør, at borgeren forstår kommunens reaktion. I mange tilfælde gør vores bidrag det enklere for forvaltningen at forstå og handle ud fra, hvad det er, borgeren gerne vil opnå. Vi undersøger, om der – uden at gå på kompromis med borgerens rettigheder – kan findes en hurtig løsning, som både borger og kommune kan leve med.

Borgerrådgiverens første indsats er således et forsøg på at finde en hurtig løsning på borgerens klage og på at genskabe dialog og tillid for at øge kvaliteten i den fremadrettede kontakt med borgeren og i behandlingen af sagen. Et andet og væsentligt hensyn er at bidrage til en mere effektiv kommune.

I de tilfælde, hvor den mundtlige kontakt ikke fører til en tilfredsstillende løsning for borgeren, skriver vi på mere formel vis til forvaltningen for at finde en anden løsning eller få et svar, som borgeren er tilfreds med.



## MÅLRETTET INDSATS

Borgerrådgiveren omstillede i 2014 sit tilsyn til det, vi kalder Målrettet Indsats. Et effektivt tilsyn, hvor vi løser det, der kan løses, med det samme og fokuserer målrettet på de steder, hvor der er behov for konsultativ bistand, undervisning eller traditionelle tilsyn. Målrettet Indsats har bl.a. betydet et tættere samarbejde med forvaltningerne, hvor klager og problemstillinger i højere grad end tidligere bliver løst umiddelbart og mundtligt via kontakt til relevante medarbejdere og ledere.

Er der tale om problemstillinger og konflikter, som forvaltningen har brug for bistand til at løse eller identificere, yder Borgerrådgiveren konsultativ bistand og rådgiver, medierer, mægler og udpeger problemstillinger, som forvaltningen bør arbejde for at udbedre.

Er der tale om problemstillinger og konflikter, som ikke bliver løst gennem dialog eller konsultativ bistand, vurderer Borgerrådgiveren, om der er grundlag for at lave et tilsyn og undersøge, om forvaltningen har handlet korrekt.

Tilsyn, som indebærer en større skriftlig undersøgelse, gennemføres kun, hvis der er udsigt til, at indsatsen kan forbedre borgerens forhold og/eller skabe læring i kommunen.

## BORGERRÅDGIVERENS GENNEMSNITLIGE SAGSBEHANDLINGSTID

Sager løst med vejledning, videresendelse mv. (479)	11,4 dage
Sager løst uformelt via kontakt til forvaltningen (259 sager)	16,0 dage
Tilsyn (11 sager)	195,9 dage
Alle afsluttede sager (759 sager)	15,9 dage

### 1.4 TILSYN I KLAGESAGER

Borgerrådgiveren behandler klager fra borgere og virksomheder og foretager relevante tilsyn på den baggrund. Hvis en sag ikke kan løses gennem dialog med forvaltningen, og Borgerrådgiveren vurderer, at borgerens eller virksomhedens rettigheder ikke er iagttaget, og/eller at sagen har et relevant læringspotentiale for kommunen, kan Borgerrådgiveren beslutte at lave et konkret tilsyn. Det sker dels for at sikre borgerens eller virksomhedens retsstilling og dels for at understøtte læring i kommunen.

Et tilsyn kan føre til, at Borgerrådgiveren udtaler kritik og kommer med anbefalinger og henstillinger mv. i kombination med rådgivning og lignende.

Nogle klager er principielle og kan have betydning for mange borgere. Principielle klager vil ofte blive behandlet som tilsynssager med det samme. Borgerrådgiveren iværksatte 15 konkrete tilsyn i klagesager i beretningsåret 2016.

## 1.5 TILSYN IVÆRKSAT AF EGEN DRIFT

Ud over den løbende behandling af klager fra borgere og virksomheder har Borgerrådgiveren også mulighed for at lave undersøgelser af egen drift. Det betyder, at Borgerrådgiveren ikke skal afvente en klage fra en borger for at lave et tilsyn – det kan ske på eget initiativ. Disse egen drift-undersøgelser gør det muligt at behandle – og i samarbejde med den enkelte forvaltning også i mange tilfælde at løse – væsentlige udfordringer, der påvirker større grupper af borgere og virksomheder.

Borgerrådgiveren laver tre typer af tilsyn på eget initiativ: konkrete egen drift-undersøgelser, generelle egen drift-undersøgelser og inspektioner.

Også på egen drift-området løses mange problemstillinger ved Borgerrådgiverens mere uformelle henvendelser til forvaltningerne, så større skriftlige tilsynssager ikke er nødvendige.

På Sundheds- og Omsorgsforvaltningens område suppleres de planlagte inspektioner af forvaltningens egne data om klager på plejehjemsområdet og i hjemmeplejen. Skulle oplysningerne give anledning til det, kan Borgerrådgiveren stille uddybende spørgsmål, gennemføre undersøgelser eller foretage mindre inspektioner for at afklare eventuelle forhold. Det har ikke været tilfældet i dette beretningsår.

### Konkrete egen drift-undersøgelser

Borgerrådgiveren kan – f.eks. hvis der i en konkret sag hos Borgerrådgiveren eller i en sag omtalt i pressen ses væsentlige problemstillinger af bredere betydning – beslutte at iværksætte en undersøgelse på eget initiativ. Det er Borgerrådgiveren, der vurderer, hvorvidt en sag giver anledning til en undersøgelse og i givet fald typen af undersøgelse.

Konkrete egen drift-undersøgelser indledes typisk med, at Borgerrådgiveren beder forvaltningen om at undersøge, om gældende regler på det pågældende område bliver efterlevet. Borgerrådgiveren går herefter ud fra, at forvaltningen – eventuelt med Borgerrådgiverens bistand – retter op på problemet, hvis det ikke er tilfældet. Er forvaltningens redegørelse og opfølgning tilfredsstillende, foretager Borgerrådgiveren ikke mere. Er det ikke tilfældet, f.eks. fordi der fortsat er uafklarede forhold eller tvivl, iværksætter Borgerrådgiveren efter samråd med formanden for Borgerrådgiverudvalget en undersøgelse, som munder ud i en udtalelse, der kan indeholde kritik, henstillinger og anbefalinger til forvaltningen.

Undersøgelser ledsages – ligesom Borgerrådgiverens øvrige tilsynsindsatser – af et tilbud om opfølgning i form af bl.a. konsultativ bistand.

Borgerrådgiveren iværksatte 13 konkrete egen drift-undersøgelser i beretningsåret 2016.

## Generelle egen drift-undersøgelser og inspektioner

Borgerrådgiverens mulighed for at tage konkrete problemstillinger op suppleres af større generelle undersøgelser og inspektioner, der typisk planlægges for ét år ad gangen.

Borgerrådgiverudvalget har besluttet, at kommunens syv forvaltninger inddrages, inden planen fastlægges, så forvaltningerne selv kan være med til at udpege relevante områder, hvor der kan være behov for et tilsyn. Læringen fra de enkelte klagesager og Borgerrådgiverens tilsynsrolle er ikke mindre af

### DET SKAL VÆRE LETTERE AT KOMMUNIKERE DIGITALT

Borgerrådgiveren har undersøgt, om kommunen lever op til målet i egen service- og kanalstrategi om at "gøre det nemt at være digital københavn", når det gælder borgernes mulighed for at kontakte kommunen via Digital Post. Konklusionen var, at kontaktfladerne fremstod delvist ukoordinerede, ikke var fuldt opdaterede, at der ikke var tilstrækkelig og relevant vejledning, og at der dermed er betydelig risiko for, at borgernes motivation for at være digitale københavnere svækkes, fordi det ikke er tilstrækkeligt overskueligt og nemt. Udfordringer der blandt andet kan skyldes, at der ikke er en enstregig styring, hvilket kan gøre det vanskeligt at sikre en ensartet og hensigtsmæssig praksis på tværs i kommunen. Borgerrådgiveren vurderer, at kommunen – med det afklarende og forbedrende arbejde Kultur- og Fritidsforvaltningen har sat i værk i samarbejde med de øvrige forvaltninger og med opbakning fra Digitaliseringschefkredsen – vil kunne hjælpe borgere til et bedre overblik og mere overskuelighed i deres digitale kommunikation med kommunen.

den grund, da det fortsat er Borgerrådgiveren, der i samråd med det politiske udvalg fastlægger planen og tilrettelægger de enkelte undersøgelser.

Generelle undersøgelser og inspektioner afsluttes med en rapport eller et brev og kan indeholde kritik, anbefalinger eller henstillinger. Borgerrådgiveren står også her til rådighed i forhold til sparring og konsultativ bistand i forbindelse med forvaltningens opfølgning.

I 2016 var der blandt andet efter politisk ønske i Borgerrådgiverudvalget fokus på den oplevede borgerservice og sagsbehandlingen i Borgercenter Handicap og på samspillet mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen i børnesager. Resultatet af dette fokus kan endnu ikke gøres op, men såvel i Borgercenter Handicap som i Borgercenter Børn og Unge er der som følge af det særlige fokus og Borgerrådgiverens indsats for at afdække eksisterende udfordringer allerede iværksat fundamentale tiltag, der skal sikre lovmedholdelig og god borgerbetjening.

Borgerrådgiveren iværksatte 7 generelle egen drift-undersøgelser og 2 inspektioner i beretningsåret 2016.

Borgerrådgiverudvalget har i forhold til planen for 2017 ønsket, at der blandt andet skal være fokus på den oplevede borgerservice og den erhvervsrettede sagsbehandling, herunder i den tværgående sagsbehandling, hvor flere enheder i kommunen skal arbejde sammen om at løse de problemstillinger, som borgere og virksomheder henvender sig til kommunen

## INSPEKTION AF TELEFONBETJENING

Borgerrådgiverens inspektion af telefonbetjeningen på Jobcenter Københavns hovednummer 82 56 56 82, der er udliciteret til en særlig jobcenterenhed i kommunens kontaktcenter under Kultur- og Fritidsforvaltningen, viste en åben og imødekommende enhed, som fremstod meget interesseret i at lære og udvikle sig for at yde optimal service for borgerne og for kommunen. Borgerrådgiveren konkluderede på baggrund af inspektionen og det fremsendte materiale, at kommunens borgere generelt set bliver mødt af en professionel og imødekommende service, når de henvender sig telefonisk på Jobcenter Københavns hovednummer. På enkelte områder bad Borgerrådgiveren om yderligere oplysninger og kom med anbefalinger.

med. I forhold til den sidste del er formålet bl.a. at understøtte en tværgående kultur, hvor udfordringer erkendes åbent, mulige løsninger imødeses, og hvor fejl og uhensigtsmæssigheder i forlængelse heraf udbedres.

Planen for 2017 blev drøftet i Borgerrådgiverudvalget den 18. november 2016 og den 20. januar 2017.

Forvaltningerne blev orienteret om planens indhold den 8. februar 2017, og de første tilbagemeldinger vidner om interesse for at medvirke aktivt ved gennemførelsen af undersøgelser og inspektioner. Af ressourcemæssige årsager (herunder som følge af tekniske driftsforstyrrelser) må det forventes, at planen ikke kan afvikles fuldt ud i 2017 som forudsat. Den nærmere prioritering sker i samråd med Borgerrådgiverudvalget.

### 1.6 MEDVIRKER TIL FORBEDRINGER

I både konkrete tilsyn i klagesager og i øvrige undersøgelser er Borgerrådgiverens fokus rettet mod den oplevede borgerservice, borgernes retssikkerhed og forbedringspotentialer i kommunens forvaltninger.

Borgerrådgiverens løbende dialog med og tilbagemelding til forvaltningerne sikrer, at borgernes klager og Borgerrådgiverens viden og konstateringer kan anvendes konstruktivt – her og nu og fremadrettet.

Ud over dialog og kontakt med forvaltningerne i konkrete sager tilbyder Borgerrådgiveren både undervisning og rådgivning til kommunens forvaltninger. Ca. 500 medarbejdere i kommunen deltager årligt i Borgerrådgiverens kurser. Undervisningen er gratis for kommunens forvaltninger og er som udgangspunkt skræddersyet til målgruppen. Det kræver ledelsesmæssig forankring, og det er et krav, at forvaltningen og de enkelte enheder bidrager ved tilrettelæggelsen.

I Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er det obligatorisk for nyanstattede medarbejdere at deltage i et kursus om god sagsbehandling. En del af kurset består i målrettet undervisning fra Borgerrådgiveren om, hvad god sagsbehandling er, og hvorfor god sagsbehandling er vigtig for både borger og kommune.

Borgerrådgiverens rådgivning omfatter de områder, hvor Borgerrådgiverens jurister er specialister, bl.a. borgerbetjening med udgangspunkt i borgernes

forventninger, forvaltningsret, god forvaltningsskik og persondataret. Rådgivningen er meget efterspurgt og er ligesom undervisningen gratis for forvaltningerne.

Rådgivningen kan frit rekvireres af enhver medarbejder i kommunen. Rådgivningen holdes på et målrettet, men generelt niveau. Borgerrådgiveren giver aldrig konkrete svar på, hvordan bestemte sager skal løses, da Borgerrådgiveren risikerer at skulle udøve et uvildigt tilsyn i sagerne på et senere tidspunkt. Rådgivningen ydes som svar på forespørgsler fra medarbejdere, ved inddragelse i driftsoptimering og effektivisering, ved deltagelse i større projekter, eller hvordan forvaltningerne i øvrigt måtte ønske det.



Den konsultative bistand bidrager til en sikring af borgernes retssikkerhed i kommunens sagsbehandling og faktiske forvaltningsvirksomhed.

Borgerrådgiverens konstatering af fejl i et tilsyn i en borgersag eller en sag iværksat af egen drift er ofte bagudrettet, mens Borgerrådgiverens rådgivning af forvaltningerne – som kan komme til udtryk i anbefalinger og henstillinger, som opfølgning på konkrete sager eller ved konsulentbistand og i undervisningen – er fremadrettet og med til at sikre, at der ikke sker fejl i sagsbehandlingen.

Borgerrådgiveren indgår i kollegial sparring og videndeling og optræder mere formelt ved at give skriftlige svar, hvis det kan modvirke eller forebygge manglende efterlevelse af lovgivning, principper for god forvaltningsskik, kommunalt fastsatte standarder eller lignende.

Borgerrådgiveren har i beretningsåret gennemført praktikudvekslinger med Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen. Praktikken har til formål at give indblik i hinandens opgaver og arbejdsprocedurer. Resultatet er et styrket samarbejde til gavn for den enkelte medarbejder, kommunen og borgerne.

Borgerrådgiverens KlarRet udgives tre gange årligt. KlarRet er en kort og tilgængelig guide med værktøjer til, hvordan man kan levere god service ved at overholde regler og retningslinjer. Temaerne udvælges på baggrund af Borgerrådgiverens iagttagelser og tager afsæt i den oplevede borgerservice og borgernes retssikkerhed. Målgruppen er kommunens medarbejdere, men alle er velkomne til at læse med. KlarRet er tilgængelig på Borgerrådgiverens hjemmeside og sendes ud med Borgerrådgiverens nyhedsbrev og med nyhed på forvaltningernes intranet. KlarRet har stor udbredelse både internt i kommunen og i andre kommuner.

Borgerrådgiveren ydede konsultativ bistand i 118 tilfælde og afholdt undervisning i 14 tilfælde i beretningsåret 2016.

## 1.7 FOKUS – EVALUERING AF FORVALTNINGERNES INDSATSER

Hvert andet år evaluerer Borgerrådgiveren – som det er besluttet af Borgerrepræsentationen – kommunens syv forvaltningers indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.

Evaluering går under navnet FOKUS, og formålet er at tage pulsen på forvaltningernes indsats på området og give politikerne et overblik.

---

### MED FOKUS BLIVER DET BLANDT ANDET TYDELIGT:

---

- om den enkelte forvaltning ved, hvad den skal have styr på
- om forvaltningens indsats er baseret på en viden om, hvor der er udfordringer
- om forvaltningen og dens ledelse engagerer sig i opgaven
- om der tages ansvar ved at udvise beslutnings- og handlekraft for at gøre noget ved eventuelle problemer
- om der følges op på indsatsen i forvaltningen

---

Borgerrådgiveren laver ikke en detaljeret analyse af konkrete effekter og resultater af indsatserne, men giver med FOKUS et overblik over, hvordan forvaltningerne arbejder med at styrke borgernes retssikkerhed og forbedre borgerbetjeningen.

Evalueringen giver et overblik over, hvilke forvaltninger, der skal støttes i allerede igangværende indsats, og hvilke forvaltninger, der skal støttes i at få sat gang i nye indsats.

Resultaterne af de første to evalueringer, der blev gennemført i efteråret 2013 og efteråret 2015, er offentligt tilgængelige på Borgerrådgiverens hjemmeside under ”Årsberetning og Status”.

Evalueringen i 2017 er allerede skudt i gang i marts måned og forventes at være afsluttet ved udgangen af året. Evalueringen gennemføres ved, at hver forvaltning besvarer et enslydende spørgeskema, hvorefter Borgerrådgiveren kategoriserer den enkelte forvaltnings indsats på baggrund af svarene. De foreløbige resultater af evalueringen drøftes med forvaltningerne, inden det endelige resultat afleveres til Borgerrådgiverudvalget og de syv fagudvalg, som skal drøfte resultatet.

FOKUS er udviklet i Københavns Kommune, som også er den eneste kommune i Danmark, der anvender et evalueringsværktøj i denne målestok for at understøtte arbejdet med at skabe forbedringer i kommunens sagsbehandling og borgerbetjening.

## 1.8 DISKRIMINATION

Københavns Kommunes indsats mod diskrimination har de senere år haft fokus på at sikre alle grupper en plads på arbejdsmarkedet. Københavns Kommune har lagt op til, at en inkluderende by også er en by, hvor flest muligt har adgang til arbejdsmarkedet, og har derfor navnlig arbejdet målrettet med inklusion på arbejdsmarkedet. Den del af kommunens indsats, der består i intern og ekstern rådgivning og vejledning om regler og procedurer på området for diskrimination og ligebehandling, udføres primært af Borgerrådgiveren.

Den eksterne indsats består bl.a. i, at københavnere (og andre), der udsættes for diskrimination, kan få råd og vejledning samt i et vist omfang også bistand til et eventuelt videre klageforløb. Borgerrådgiveren kan hjælpe i forhold til diskrimination pga. alder, handicap, køn og kønsidentitet, national/social oprindelse, politisk anskuelse, race/hudfarve/etnisk oprindelse, religion/tro og seksuel orientering.

Det er imidlertid indsatsen internt i kommunen, der fylder mest i arbejdet. Kommunens indsats sigter i første række på at forebygge diskrimination, og

### KOMMUNENS HANDICAPPOLITIK

Af handicapolitikken fremgår bl.a. følgende om den tværgående, interne rådgivning: "Københavns Borgerrådgiver har en direkte kontakt til borgere, som støder på udfordringer i mødet med kommunen. Borgerrådgiveren spiller derfor en væsentlig rolle i forhold til at udvikle kommunens indsats og service. København vil derfor sikre, at: Borgerrådgiverens kontakt til borgere med handicap giver input til en løbende udvikling og kvalificering af forvaltningernes indsats."

som en naturlig formidler af en enkel vej fra problem til løsning. Der er bl.a. lagt et stort arbejde i at sikre, at digitaliseringen også er et relevant tilbud for ældre, handicappede og folk med mindre solidt kendskab til dansk sprog.

Sådanne indsatser for at undgå, at udviklingen hæfter grupper af borgere af og efterlader dem med en følelse af frustration, vil selvfølgelig være 'usynlige', når de lykkes, men det er Borgerrådgiverens vurdering, at en række uhensigtsmæssige situationer er opfanget og løst i samarbejde med kommunens forvaltninger, men at der desværre også findes eksempler på, at digitaliseringen reelt har haft en ekskluderende effekt. Ikke desto mindre er der også gode eksempler på, at der er både vilje og evne i forvaltningerne til at opfange og løse udfordringerne, inden de udgør en barriere for de grupper, der ellers traditionelt har oplevet diskrimination.

det er også der, Borgerrådgiveren ser det største potentiale. Typisk opstår forskelsbehandling nemlig som en følge af et utilstrækkeligt fokus på, at indsatser mv. kan have en diskriminerende effekt, hvis vi ikke får tænkt os godt om fra start.

Eksempler på den kommune-interne indsats er bl.a. tilgængelighedsinspektioner, hvor forskellige barrierer søges identificeret og håndteret i samarbejde med forvaltningerne, mere uformel dialog og sparring med navnlig borgerrettede enheder, samarbejde med organisationer og foreninger og i det hele taget situationer, hvor Borgerrådgiveren kan fungere



Statistikken viser, at Borgerrådgiveren får færre eksterne henvendelser end tidligere. Samme tendens ses hos andre, der modtager borgerhenvendelser og klager over diskrimination. Om det skyldes, at det går den rigtige vej, eller at færre finder det umagen værd at klage, er det ikke muligt at konkludere. Ligebehandling og diskrimination er et område i konstant udvikling, og dertil kommer, at mørketallet traditionelt er højt. Det ændrer ikke ved, at området fortsat har kommunens og Borgerrådgiverens opmærksomhed.

Borgerrådgiveren har i beretningsåret 2016 modtaget 56 henvendelser om diskrimination, hvoraf hovedparten bestod i telefonisk eller personlig vejledning i rettigheder og klagemuligheder mv. 12 blev behandlet på skriftligt grundlag. Af de 56 henvendelser handlede hovedparten om forskelsbehandling på grund af borgerens nationale eller sociale oprindelse samt på grund af handicap. Ingen af sagerne har givet anledning til at udtale kritik af kommunens forvaltninger.

### 1.9 DOKUMENTATION OG ÅBENHED

Borgerrådgiveren indsamler dokumentation, viden og statistik i de konkrete klager og tilsyn. Det giver et godt grundlag for at anvende resultaterne konstruktivt til at understøtte forvaltningernes fokus på den oplevede borgerservice og borgernes retssikkerhed.

Tilsynskonceptet Målrettet Indsats har naturligt medført en ændring i Borgerrådgiverens måde at føre statistik på, ligesom Borgerrådgiverens digitale klageblanket har medført, at langt størstedelen af de sager, Borgerrådgiveren tidligere viderefremmede til forvaltningerne for at give dem lejlighed til indledningsvist at besvare borgernes klager, nu sendes direkte til forvaltningerne uden om Borgerrådgiveren. Det gør naturligt, at den samlede sagsmængde hos Borgerrådgiveren er faldet, men vigtigst at indsatsen nu er målrettet sager, hvor Borgerrådgiveren kan gøre en forskel.

Ændringerne betyder, at statistik fra Borgerrådgiverens årsberetninger fra før 2016 ikke umiddelbart kan sammenholdes med statistikken i denne eller sidste beretning.

#### FØLG BORGERRÅDGIVEREN PÅ FACEBOOK

Her deler vi viden om god borgerbetjening med borgere, medarbejdere, politikere m.fl., som er interesserede i at følge vores arbejde og resultater. Vi behandler ikke borgersager eller politiske emner på Facebook og har for at sikre en god og ordentlig tone lavet et sæt spilleregler for brugen af vores side. Alle er velkomne – også til at kommentere, dele og like vores opslag: [www.facebook.com/borgerradgiveren](http://www.facebook.com/borgerradgiveren).

Borgerrådgiveren har i 2016/2017 arbejdet på en ny systematik for registrering af data om såvel årsagerne til klagerne opståen som deres konsekvenser for borgere og kommune. Det er resulteret i et nyt statistiksystem, som tager højde for tilsynskonceptet Målrettet Indsats. Det nye system tages i brug med overgangen til beretningsåret 2017, det vil sige 1. april 2017.

Borgerrådgiverens arbejde er underlagt størst mulig åbenhed. Det følger dels af vedtægt for Borgerrådgiveren

og dels af Borgerrådgiverens Kommunikationsstrategi, som er politisk vedtaget og sætter rammerne for både den interne og den eksterne kommunikation.

En stor del af Borgerrådgiverens arbejde er derfor tilgængeligt på [kk.dk/borgerraadgiveren](http://kk.dk/borgerraadgiveren) og på [facebook.com/borgerraadgiveren](https://www.facebook.com/borgerraadgiveren) med de begrænsninger, der følger af regler om tavshedspligt mv.



## 1.10 WHISTLEBLOWERORDNINGEN I KØBENHAVNS KOMMUNE

Whistleblowerordningen har været et tilbud i Københavns Kommune siden oktober 2012.

Ordningen giver Københavns Kommunes ansatte og samarbejdspartnere mulighed for at indgive oplysninger om ulovligheder eller alvorlige uregelmæssigheder i kommunens administration eller borgerbetjening.

Ordningen er kun beregnet til alvorlige forhold, og Borgerrådgiveren foretager i hvert enkelt tilfælde en konkret vurdering af oplysningernes karakter. Alvorlige forhold er oplysninger om lovovertrædelser og manglende efter-

### WHISTLEBLOWERPORTALEN

Man kan henvende sig anonymt, hvis man finder en tryghed i, at ingen ved, hvem man er. Vil man være anonym, må man ikke oplyse navn, adresse, telefonnummer eller andet, der fortæller, hvem man er. Er oplysningerne givet, har vi pligt til at registrere dem, og så er man ikke længere anonym. Vi anbefaler, at man anvender Whistleblowerportalen, hvis man ønsker at være anonym.

velse af juridiske forpligtigelser, fare for enkeltpersoners sundhed og sikkerhed, fare for miljøet, grove tilfælde af omsorgssvigt og lignende. Der skal være tale om grove fejl eller forsømmelser, eller væsentlige fejl og forsømmelser, som foregår systematisk igen og igen.

Ordningen er et supplement til den interne dialog og åbenhed i kommunen, og ansatte bør altid først overveje, om problemer kan løses ved brug af de almindelige kanaler, f.eks. nærmeste leder, personaleafdeling, fagforbund eller tillidsrepræsentant.

Ordningen er en mulighed, hvis ansatte ikke føler sig trygge ved at bruge disse kanaler, eller hvis ansatte f.eks. har henvendt sig til nærmeste leder, uden at der er taget hånd om forholdet. Ansatte eller samarbejdspartnere, som ikke ønsker at stå frem ved navn, har mulighed for at henvende sig anonymt.

I beretningsåret (1. april 2016-31. marts 2017) modtog ordningen 39 henvendelser. Heraf var 33 anonyme. Henvendelserne omfattede mindst 45 forskellige forhold. Af de 45 forhold lå 20 inden for ordningen, mens 25 lå udenfor. Borgerrådgiveren afsluttede undersøgelserne af 26 forhold (herunder forhold indkommet i tidligere beretningsperiode). Undersøgelser bekræftede 9 af de forhold, som lå inden for ordningen. I 12 tilfælde fik henvendelserne, som lå inden for ordningen, konsekvenser i forvaltningerne i form af skærpet tilsyn og fokus, retningslinjer og disciplinære reaktioner, det vil sige i nogle tilfælde også, selvom de indberettede oplysninger ikke blev bekræftet.

De enkelte sager under ordningen omtales normalt ikke her i Borgerrådgiverens Beretning, men en enkelt sag fra 2016 er dog af en sådan karakter, at den bør omtales.

Det drejede sig om en anonym henvendelse vedrørende Borgercenter Handicap (angiveligt fra en medarbejder). Indberetningen til whistleblowerordningen af 24. september 2016 havde følgende indhold:

”I Borgercenter Handicap skal man overholde sagsbehandlingsfrister, jf. Borgerrepræsentationen i 80 % af alle sager. Indtil nu har man ikke kunne overholde dette mål. Nu skal det overholdes og dette gør man ved at man

#### ALLE HENVENDELSER BEHANDLES SERIØST

Borgerrådgiveren behandler alle henvendelser seriøst, sørger for at relevante undersøgelser foretages, og at oplysningerne bliver anvendt konstruktivt til forbedring, forebyggelse og afværgelse af fejl og ulovligheder i kommunens borgerbetjening og administration. Formålet er ikke at gå efter personer, men efter uacceptable forhold.

ledelsesmæssigt har besluttet at foretage en hård styring af hvilke afgørelser, der må sendes ud i ugens løb.

Det betyder i praksis, at man først sidst på ugen kan få at vide om man må sende en afgørelse på en fristoverskredet sag ud i samme uge, således at tallet i den uge er 80 % fristoverholdte sager og dermed maks. 20 % fristoverskredne. Således bliver gamle sager syltet, selv om afgørelsen er skrevet færdig og egentlig klar til at blive sendt ud til borgeren. Man kan dermed risikere, at en afgørelse kan ligge klar på en sagsbehandlers com-

puter i ugevis, blot for at man ikke overstiger udsendelse af 20 % gamle sager. Det betyder at borgere vil opleve at der er lang sagsbehandlingstid, selv om sagen i praksis er klar til udsendelse. Borgerne er ikke bekendt med denne praksis, og som sagsbehandler kan man ikke melde praksis ud. Man holder således kunstigt andelen af fristoverskredne sager nede, så man ikke kommer under 80 % fristoverholdelse.”

Borgerrådgiveren bad Intern Revision om at foretage undersøgelsen af sagen, og af Intern Revisions rapport af 27. januar 2017 fremgår blandt andet følgende:

”Vi har gennemgået og vurderet det modtagne, som har givet anledning til følgende: Vi tager til efterretning, at centrets ledelse har foretaget en rundspørge hos afdelingslederne, hvoraf det fremgår, at der i 5 sager ud af 310 afgørelser i perioden 1. september til 29. november 2016 er taget et misforstået hensyn til at vægte fristoverholdelsen 80/20 % højere end hensynet til hurtigt at få sendt afgørelserne til borgerne.

Forespørgsel er set ud fra et revisionsmæssigt synspunkt den metode, der giver det svageste revisionsbevis og dermed størst usikkerhed om resultatet. Det væsentlige er, at whistleblowerens påstand om bevidst forsinkelse af afsendelse af færdigbehandlede sager er bekræftet i et vist omfang. Forvaltningens direktion har beklaget, at der er afgjort sager, der ikke er blevet afsendt i overensstemmelse med almindelig god forvaltningssskik og hurtighedsprincippet.

Direktionen oplyser endvidere, at det over for ledelsen i Borgercenter Handicap vil blive indskærpet at udskydelse med afsendelse af afgørelsen på ingen måde er i overensstemmelse med den praksis der ønskes. På baggrund af direktionens skarpe reaktion og afstandtagen fra borgercentrets håndtering, som fremgår af redegørelsen, anser vi whistleblowersagen for afsluttet, og eventuel opfølgning mv. henhører under forvaltningens ansvar.”

Sagen fremhæves, fordi den understreger, at whistleblowerordningen kan være medvirkende til at afdække uholdbare forhold eller praksisser (i dette tilfælde snyd med politisk overvågede måltal med forsinkelser for borgerne til følge), som formentlig ellers kunne være opretholdt i længere tid.

Borgerrådgiveren har i 2016 været i dialog med forvaltningerne i forhold til synliggørelse af ordningen for ansatte i kommunen. Det har resulteret i, at flere forvaltninger fremover vil oplyse om ordningen i deres introprogram for nye ansatte.

Borgerrådgiverudvalget har i januar 2017 besluttet, at Borgerrådgiveren fremover via udvalgsdagsordenen skal orientere udvalget om undersøgelser af whistleblowersager, som viser fejl og forsømmelser af større betydning. Det sker for at holde udvalget orienteret, og for at udvalget kan tage stilling til, om sagens konklusioner har en sådan karakter, at det respektive fagudvalg skal orienteres, og om undersøgelsens konklusioner skal offentliggøres under hensyn til reglerne om tavshedspligt. Udvalget har også bedt om i forbindelse med en halvårlig status for ordningen at blive orienteret nærmere om sagernes indhold.

Ordningen blev ved budgetforhandlingerne for 2016 forlænget til og med 2019.

## 1.11 POLITISK BEVÅGENHED OG KONKRETE RESULTATER

Borgerrådgiverens virksomhed følges af Borgerrådgiverudvalget, der er et rådgivende udvalg under Borgerrepræsentationen. Udvalget består af syv medlemmer af Borgerrepræsentationen, som ikke må være borgmestre. Baggrunden for dette er uafhængigheden – idet Borgerrådgiveren ikke bør referere til de samme interessenter, som institutionen fører tilsyn med.



---

Borgerrådgiverudvalget værner om Borgerrådgiverens uafhængighed.

---

Borgerrådgiverudvalget orienteres løbende om observationer og konstateringer i Borgerrådgiverens arbejde med at føre tilsyn med og være konsulent for kommunens syv forvaltninger.

Borgerrådgiverudvalget behandler Borgerrådgiverens årlige beretning og er med til at fastlægge, hvilke større undersøgelser og inspektioner Borgerråd-giveren skal foretage af egen drift.

Borgerrådgiverudvalget vælges for en fireårig periode og består på tidspunktet for afgivelsen af beretningen af:

Susan Hedlund (A) (formand)  
Ulrik Kohl (Ø) (næstformand)  
Andreas Liske Keil (A)  
Andreas Pourkamali (B)  
Mette-Katrine Ejby Buch (C)  
Klaus Mygind (F)  
Finn Rudaizky (O)

Det nuværende udvalg tiltrådte den 24. januar 2014. Udvalgets overordnede målsætning er at styrke den oplevede borgerservice. Udvalget har besluttet at have særligt fokus på følgende temaer i perioden 2014-2017:

- Den oplevede borgerservice og digitalisering (2014)
- Den oplevede borgerservice og sagsbehandlingen i jobcentrene (2015)
- Den oplevede borgerservice og sagsbehandlingen i Borgercenter Handicap og sammenspillet mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen i børnesager (2016)
- Den oplevede borgerservice og den erhvervsrettede sagsbehandling (2017)

Disse temaer har derfor særlig prioritet i Borgerrådgiverens daglige arbejde, tilsyn, Borgerrådgiverens Beretning samt som fokusområder for den konsultative bistand til de pågældende forvaltningsområder og i Borgerrådgiverens undervisning.

Temaerne udelukker ikke andre emner og bliver suppleret af Borgerrådgi-  
vens øvrige arbejde med tilsyn, undervisning og konsultativ bistand inden  
for andre områder baseret på borgernes klager, politiske ønsker og særlige  
udtrykte behov fra forvaltningerne.

Borgerrådgi-  
verudvalget holdt den 18. november 2016 en temadag, hvor  
udvalget sammen med Borgerrådgi-  
veren drøftede de resultater, der er opnå-  
et i de seneste år, som udvalget har iværksat eller inspireret til, herunder  
evalueringen af forvaltningernes indsats (FOKUS) og tilsynskonceptet  
Målrettet Indsats mv. Borgerrådgi-  
veren redegjorde for nogle af de udfor-  
dringer, kommunen har ifølge Borgerrådgi-  
veren, blandt andet i forhold til at  
levere en koordineret og helhedsorienteret indsats, og hvilke løsninger, der  
vil kunne imødekomme disse.

De redskaber, der vil kunne bidrage til en løsning, er:

- VIDEN om hvilke opgaver der løses andre steder i kommunen og hvor
- INFRASTRUKTUR internt i kommunen i form af medarbejdernes  
praktiske mulighed for at opnå kontakt med en relevant kollega i egen el-  
ler i en anden forvaltning
- MEDANSVARLIGHED i forhold at se god borgerbetjening, god sags-  
behandling og en indsats for mere koordinerede og sammenhængende  
forløb for borgerne som et fælles ansvar.

Indflydelsen på kommunen i retning af at sikre god borgerbetjening og kor-  
rekt sagsbehandling er flersidig og kan ikke opgøres præcist. Borgerrepræ-  
sentationens beslutning om at etablere Borgerrådgi-  
veren er i sig selv et tyde-  
ligt signal til forvaltningerne og borgerne om, at kommunen prioriterer rets-  
sikkerhed og ordentlighed i borgerbetjeningen, som må antages at have en  
positiv indflydelse. Også Borgerrådgi-  
verens konsultative bistand, hvor viden  
om lovmæssig sagsbehandling, god borgerbetjening og borgernes faktiske  
oplevelser med kommunen formidles gennem undervisning, oplæg, konkret  
rådgivning og lignende, påvirker kommunens møde med borgeren positivt  
og bidrager til en mere effektiv og omkostningsbevidst administration.

En række af Borgerrådgi-  
verens resultater lader sig dog opgøre, og blandt de  
større resultater, der er opnået i beretningsåret – ved tilsyn i egen drift-sager,  
konkrete borgersager eller anden form for dialog med og konsultativ bi-  
stand til forvaltningerne – er følgende:

#### **Den oplevede borgerservice og sagsbehandlingen i jobcentrene**

- Sikring af fortrolighed ved borgermøder
- Bedre styr på tavshedspligt, fortrolighed og diskretion i modtagelser
- Bistand til at kende forskellen på at yde vejledning og træffe afgørelse
- Kvalitetssikring af interne retningslinjer mv. til brug ved telefonisk betje-  
ning
- Fremme af værdigrundlaget og principper for bevisvurdering i forbindel-  
se med borgernes korrektioner af fejl i forvaltningen
- Fremme af vejledningspligt og opfølgning på forespørgsler om vejled-  
ning



- Styrkelse af forvaltnings behandling af anmodninger om aktindsigt
- Genopretning af forkert praksis for genvurdering af visse klagesager
- Sparring om indhentelse og lagring af følsomme personlysninger
- Større klarhed over borgernes status i sager
- Bedre kommunikation i autosvar
- Kvalificering af viden om retten til tolkning ved aktivering af borgere
- Udbredelse af viden om udstrækning af partsrepræsentantens rolle
- Sikring af øget brug af sikker kommunikation med følsomme personoplysninger
- Bidrag til at sikre diskretionshensyn mv. i lokaleindretning

#### **Den oplevede borgerservice og sagsbehandlingen i Borgercenter Handicap og sammenspillet mellem Børne- og Ungdomsforvaltningen og Socialforvaltningen i børnesager**

- Afdækning af kvaliteten af sagsbehandlingen i sager om anbringelse og i sager om samvær efter servicelovens § 71
- Understøttelse af arbejdet med at etablere korrekt myndighedsudøvelse
- Sikring af øget brug af sikker mail i børnesager
- Bedre opfølgning i sager, hvor der er begået fejl, og bedre sikring af, at fejl ikke gentages
- Fremme af øget internt samarbejde mellem forvaltningsenheder
- Opstramning af sagsbehandlingstider ved bevilling af hjælpemidler til handicappede borgere
- Undersøgelse af kvaliteten i sagsbehandlingen i sager med handicappede borgere
- Bedre styr på sagsbehandlingsfrister i sager om økonomisk hjælp til tandbehandling og sygebehandling
- Sikring af unødvendige forlængelser af sagsbehandlingstiden og overholdelse af aftaler med borgere
- Bidrag til at sikre aktindsigt

#### **Børneområdet**

- Bidrag til bedre inddragelse af forældre i daginstitution
- Fokus på retssikkerhed for skoleelever og deres forældre
- Bedre klagesagsbehandling og læring
- Bedre inddragelse af forældre ved udarbejdelse af pædagogisk/psykologisk vurdering
- Understøttelse af forvaltningens egen indsats for bedre journalisering
- Konsultativ bistand om brug af sikker digital kommunikation
- Kvalificering af viden om brug af sikker digital kommunikation
- Bidrag til at sikre korrekt journalisering
- Større opmærksomhed på magtfordrejningsprincippet
- Kvalificering af viden om regler for udlevering af CPR-numre

#### **Tilgængelighed, diskrimination mv.**

- Tilgængelighed for synshandicappede i breve sendt som Digital Post til
- Vejledning om tilgængelighed for synshandicappede på hjemmeside og i PDF
- Øget fokus på tilgængelighed for handicappede til kommunens modtagelsesenheder mv.

- Fokus på respekt for borgerne samt sprogbrugen i udtalelser fra lægekonsulenter

#### Den oplevede borgerservice og digitalisering

- Bedre overskuelighed i kommunens Digital Post-løsninger
- Opfølgning på borgere, hvis midlertidige fritagelse for Digital Post udløber
- Styr på lovkrav ved digital kommunikation
- Mere korrekt sikker digital kommunikation
- Klarhed om kravene til digital kommunikation med borgere

#### Generelt

- Indsats til bedre efterlevelse af lovgivning om aktindsigt, persondataindsigt og arkivindsigt
- Fokus på økonomiske konsekvenser ved forkert vejledning
- Sikring af mere korrekte og hurtigere svar til borgere
- Indsats for at sikre forvaltningernes efterlevelse af Borgerrepræsentationens beslutning om obligatoriske kurser inden for god sagsbehandling
- Afdækning af mangelfuld intern dialog mellem afdelinger og manglende krav til opfyldelse af kontraktretlige forpligtelser for eksterne leverandører
- Kvalificering af viden om aktindsigt
- Bidrag til sikring af forvaltningsretlige krav ved tegnsprogs- og døvetolkning
- Kvalificering af viden om krav til underskrivelse af breve fra kommunen
- Bidrag til sikring af viden om borgernes indsigtsret efter persondataloven
- Sikring af korrekt og præcist indhold i autosvar fra Folkeregistret
- Kvalificering af viden om tavshedspligt i forhold til udtalelser til medier
- Kvalificering af viden om regler vedrørende angivelse af afsender

Opremsningen er ikke udtømmende.



# 2

## STATUS OG UDFORDRINGER

### 2.1 OVERBLIK OVER HENVENDELSERNE TIL BORGERRÅDGIVEREN

Borgerrådgiveren modtog i beretningsåret 2016 783 sager, som krævede skriftlig sagsbehandling. De 783 sager omfattede 967 klagepunkter. I 2015 modtog Borgerrådgiveren 757 sager, så antallet er stort set uændret, men med en stigende tendens.

Af de sager, der blev afsluttet, blev 259 afsluttet ved mere eller mindre uformel kontakt til den relevante forvaltning, som sammen med Borgerrådgiveren fandt en løsning på sagen, uden at yderligere klagesagsbehandling var nødvendig. De øvrige sager blev afsluttet umiddelbart ved videresendelse til direkte besvarelse i den relevante forvaltning, som tilsyn eller på andre måder.

#### HENVENDELSER TIL BORGERRÅDGIVEREN

##### Beretningsåret 2016 (april 2016-marts 2017)

Skriftlige klagesager	783
Telefonisk bistand	2.901
<b>I alt</b>	<b>3.684</b>

Borgerrådgiveren modtog flere telefoniske henvendelser i beretningsåret 2016, hvor Borgerrådgiveren håndterede 2.901 opkald, hvilket var 559 eller knap 24 % flere end i 2015. En del af disse telefoniske henvendelser bestod i vejledning til borgere eller medarbejdere i kommunen om rettigheder og pligter, og sådanne opkald kan kræve et vist tidsforbrug ud over selve samtalen.

Samlet set var antallet af henvendelser og den følgende ressourceanvendelse hos Borgerrådgiveren og i forvaltningerne i den anledning i store træk den samme som i 2015, dog med en mindre stigning.

Flere sager kunne løses uformelt end året før, hvilket dels må tilskrives en øget modtagelighed i forvaltningerne for denne sagsløsning, dels Borgerrådgiverens større erfaring med metoden samt til dels det forbedrede kontaktpersonnetværk, som Borgerrådgiveren har under opbygning. Se 61 for en nærmere beskrivelse af evalueringen af Målrettet Indsats.

En række sager viste sig dog at kræve stor tålmodighed at løse uformelt. Det skyldtes ofte dialog med forvaltningerne, som trak ud på grund af travlhed i forvaltningerne, eller forsinkelser af andre årsager.

I nogle af sagerne var Borgerrådgiverens tålmodighed med forvaltningerne for stor, idet en væsentlig del af formålet med den uformelle sagsløsning: en hurtig løsning af borgerens problem, reelt ikke blev opnået. Borgerrådgiveren har efter denne erkendelse i stigende grad rejst tilsynssager i de tilfælde,

#### FLERE FORDELE VED MÅLRETTET INDSATS

Borgerrådgiveren lægger indsatsen der, hvor den gør størst mulig gavn, og har fokus på det, der er vigtigt for borgerne – bl.a. deres retssikkerhed. Klager og problemstillinger løses umiddelbart, hvor og når det er muligt, og ofte mundtligt i samarbejde med relevante medarbejdere og ledere i forvaltningerne. Med Målrettet Indsats leverer Borgerrådgiveren individuelle løsninger til borgerne og understøtter kommunens tillidsdagsorden samtidig med, at det øger muligheden for, at borgernes oplevelse af kommunens service bliver bedre.

I maj 2014 afslog Borgercentret at yde støtten, hvilket faderen klagede over inden for fristen på fire uger.

Borgercentret fastholdt med nogen forsinkelse sin afgørelse i oktober 2014, hvorefter Ankestyrelsen i maj 2015 traf afgørelse om, at faderen havde krav på en del af den støtte, han havde ansøgt om. Kommunen skulle herefter blot udmåle støtten. Ifølge faderen var kommunens langsommelighed i forbindelse med videresendelse af sagen til Ankestyrelsen også medvirkende til, at der gik så lang tid, inden Ankestyrelsen traf afgørelse.

Faderen rykkede herefter flere gange for, at der skulle ske noget i sagen. Borgercentret svarede ikke.

I november 2016 gik han til Borgerrådgiveren, som ugen efter tog kontakt til centret og spurgte, om faderen havde ret i sin klage, og hvad centret i givet fald ville gøre ved det. Svaret fra Borgercenter Handicap forelå i januar 2017, og de bekræftede ovennævnte sagsforløb og tilkendegav at ville følge op, bl.a. ved at sende sagen til den kommune, som siden var blevet opholds- og handlekommune.

Sagen viser for det første, at selv alvorlige sager kan løses ved Målrettet Indsats. I den konkrete sag gik der tre år, fra faderen ansøgte om hjælp, til han modtog bevilling, og mere end halvandet år fra Ankestyrelsen traf afgørelse om, at Københavns Kommune skulle udmåle støtten, til det skete.

hvor en hurtig og passende reaktion fra forvaltningen ikke har kunnet opnås. Borgerrådgiveren søger hermed at sikre, at den enkelte borger ikke stilles ringere, fordi kommunens metode til konfliktløsning ikke er effektiv i netop deres sag.

Man skal ikke tage fejl af, at de klager, der løses ved Målrettet Indsats, kan være af alvorlig karakter og kan være tidskrævende.

Eksempelvis blev følgende sag løst ved Målrettet Indsats.

En far indgav i januar 2014 en ansøgning til Borgercenter Handicap om hjælp til aflastning i forbindelse med pasning af sin handicappede

Sagen viser også, at problemstillingerne ikke altid kan løses fra dag til dag. I dette tilfælde gik der knap to måneder fra Borgerrådgiveren gik ind i sagen, til faderen fik sin bevilling. Faderen oplyste i øvrigt efterfølgende, at den nye kommune havde bevilget 12 timer hver anden uge til aflastning, og at sagsbehandlingstiden i denne kommune var under 4 uger hen over jul og nytår.

Sagen er ikke usædvanlig, men heldigvis kan en Målrettet Indsats også blot bestå i, at Borgerrådgiveren får tilsagn fra en enhed i kommunen om, at de ringer tilbage til en borger og opfølgning på, at det så også sker – så der er også lette sager.

Borgerrådgiverens gennemsnitlige sagsbehandlingstid i beretningsåret 2016 var samlet set 15,9 dage. Til sammenligning var den gennemsnitlige sagsbehandlingstid hos Borgerrådgiveren 19,1 dage i 2015.

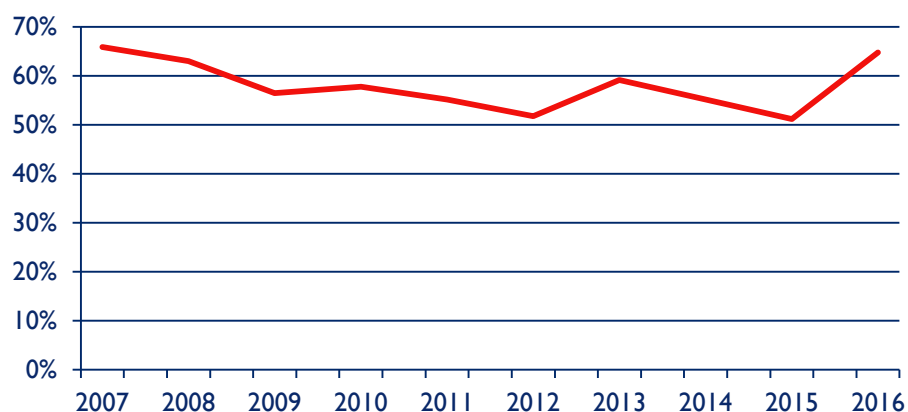
## 2.2 STATISTISKE NØGLETAL

Forvaltningernes medholdsprocent antyder, at kvalitetsniveauet er faldet fra 2015 til 2016 set over en kam. Dette tal dækker over, i hvor mange tilfælde klager til Borgerrådgiveren gav forvaltningen anledning til at ændre deres indsats over for en konkret borger. Heri ligger en tilkendegivelse af, at indsatsen indtil da har været mangelfuld.

Medholdsprocenten for beretningsåret 2015 var 51,2 %, men steg i beretningsåret 2016 til 64,8 %.

Det bemærkes, at det ikke er muligt at opgøre medholdsprocenten for alle sager hos Borgerrådgiveren. For 2016 er opgørelsen alene baseret på 187 sager.

### FORVALTNINGERNES MEDHOLDSPROCENTER 2007-2016



Udviklingen i antallet af henvendelser til Borgerrådgiveren fra utilfredse borgere er naturligvis en indikation af kommunens serviceniveau, og i hvilket omfang der er styr på sagsbehandlingen, men udsvinget ligger generelt set inden for den margin, der kan tilskrives tilfældigheder og konkrete omstændigheder i en eller flere enheder.

Hvis man således fraregner Borgercenter Handicap og Borgercenter Voksne under Socialforvaltningen samt Ydelsesservice under Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, som, Borgerrådgiveren kan konstatere, har et stort ansvar for stigningen i beretningsåret, ligger medholdsprocenten for kommunen på 57,0 % i beretningsåret, hvilket er en noget mindre stigning i forhold til året før.

#### **ANTAL KLAGEPUNKTER PR. FORVALTNING**

Økonomiforvaltningen	7
Kultur- og Fritidsforvaltningen	109
Børne- og Ungdomsforvaltningen	17
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	27
Socialforvaltningen	286
Teknik- og Miljøforvaltningen	51
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	435
<b>I alt</b>	<b>932</b>

#### **Temperaturmåling**

Når det daglige møde med borgerne og erfaringerne fra dialogen med forvaltningerne kombineres med de hårde data fra statistikken, tilsynssager mv., er den generelle vurdering, at der i 2016 var udfordringer i en række sager i forhold til kommunens ønske om at levere god borgerbetjening og lovmedholdelig administration og sagsbehandling.

Nogle af de store reformer på beskæftigelsesområdet gav en nedgang i kvalitetsniveauet, bl.a. med længere sagsbehandlingstider i sager om kontanthjælp i Ydelsesservice under Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen som krævede en særlig indsats. I en periode resulterede det i problemer for borgerne, at adgangen til forsørgelsesydelse ikke var hurtig nok.

Markant var også, at udfordringerne med at sikre kvaliteten i Borgercenter Handicap under Socialforvaltningen voksede. I en redegørelse af 1. marts 2017, som omfattede en periode fra 1. oktober 2016, anførte Borgerrådgiveren følgende på baggrund af blandt andet 41 konkrete henvendelser fra utilfredse borgere:



”Eftersom de 41 henvendelser ikke dækker hele feltet af utilfredse borgere, er Borgerrådgiverens vurdering for det første:

- at forvaltningen med stor sandsynlighed i et større antal sager ikke effektivt yder handicappede borgere og deres familier den borgerbetjening og sagsbehandling, de har behov for og krav på (hvilket giver øget risiko for, at borgerne heller ikke modtager den hjælp, de måtte have krav på),

Og for det andet:

- at en del borgere med sikkerhed får oplevelsen af kommunen som en modpart og i en del tilfælde, at de ikke alene skal slås med de daglige udfordringer ved handicap, men også med det kommunale system.

Den oplevede borgerservice blandt de 41 borgere (og familier) ses aktuelt at være på et lavt niveau, og den bagvedliggende sagsbehandling vurderes på en række punkter at lide af væsentlige mangler og/eller mangel på effektiv styring. Omfanget kan ikke opgøres præcist, men det er Borgerrådgiverens vurdering at omfanget er væsentligt.”

Også i Borgercenter Børn og Unge under Socialforvaltningen viste der sig væsentlige problemer med kvaliteten af sagsbehandlingen og betjeningen af borgerne.

Borgerrådgiveren iværksatte blandt andet på baggrund af en række enkeltsager en større undersøgelse af området i 2016. Undersøgelsen gav anledning til, at Socialforvaltningen selv iværksatte en forundersøgelse, som afdækkede en lang række mangler i centrets sagsbehandling og gav anledning til en omfattende handleplan for genopretning af myndighedsarbejdet i centret. Borgerrådgiverens undersøgelse, som går i dybden med udfordringerne, var under udarbejdelse ved deadline for denne beretning, men de foreløbige konklusioner bekræfter meget store udfordringer i centret i forhold til effektiv og lovmedholdelig sagsbehandling.



---

Det er en vedvarende udfordring at sikre koordination og helhedsorienterede indsatser over for borgerne.

---

Der er oplagte fordele ved specialisering inden for rammerne af kommunens styrelsesvedtægt, men Københavns Kommune er en enhedsforvaltning, og borgerne skal have den hjælp og understøttelse, de har krav på, og ikke en række fragmenterede bidder af den fra forskellige forvaltninger eller enheder.

Ofte ser vi disse eksempler på opsplittet sagsbehandling inden for det sociale område, nogle gange på tværs af forvaltninger, andre gange på tværs af

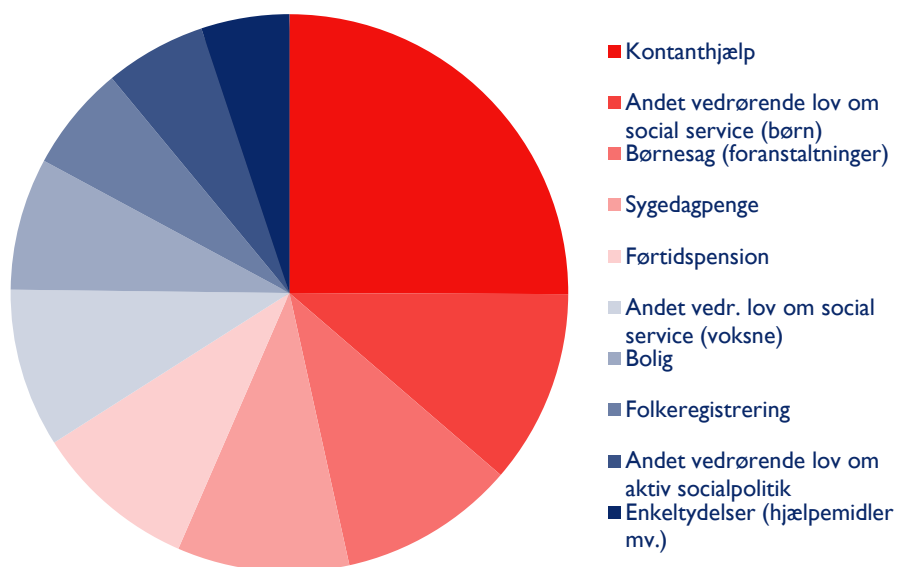
enheder i samme forvaltninger og igen i andre tilfælde inden for samme forvaltningsenhed, f.eks. når en sag i Borgercenter Handicap viser sagsbehandling, hvor borgeren først får brev om afslag efter en bestemt paragraf og på et senere tidspunkt afslag eller bevilling efter en anden paragraf. Borgerrådgiveren har oplevet, at et center søgte at løse koordinationsopgaven ved at henvise borgeren til at klage til Borgerrådgiveren over et andet center i samme forvaltning, fordi centrene ikke formåede at samarbejde om borgeren.

Problemet er kendt, men vi har ikke fundet løsningen endnu.

I 2016 viste sammenhængen sig i nogle sager i forhold til folkeregistrering, som spiller sammen med mange andre forhold, som ikke lige har at gøre med bopælsforhold. F.eks. når tilflyttere oplever vanskeligheder med at få økonomisk hjælp fra kommunen, fordi der er bøvl med folkeregistreringen, eller når folkeregistreringen misforstået anses som en betingelse for at få hjælp.

Borgerrådgiveren modtog i 2016 en række klager, der havde forbindelse til sagsbehandlingen i Folkeregisteret under Kultur- og Fritidsforvaltningen.

#### TOP 10 SAGSTYPER



---

## TOP 10 KLAGETEMAER (ANTAL)

---

Sagsbehandlingstid og manglende svar	367
Afgørelse og vilkår	142
Vejledning	55
Sagsoplysning og oplysningskridt	44
Opfølgning	24
Betjening af borgere	22
Sjusk, bortkomne breve mv.	22
Konkret serviceniveau	21
Venlig og hensynsfuld optræden	15
Indhentelse af oplysninger	15

---

### 2.3 UDVALGTE PROBLEMSTILLINGER

En stor del af klagerne til Borgerrådgiveren handler om lang sagsbehandlingstid, og det er fortsat en udfordring i mange dele af kommunen. I nogle tilfælde viser det sig som en generel udfordring, hvor sagstilstrømningen periodevis eller permanent overstiger forvaltningens ressourcer og organisatoriske evne til at tilpasse sig. I andre tilfælde handler det om enkeltsager, der trækker ud. Det kan strække sig fra helt isolerede enkelttilfælde til en betydelig del af den pågældende sagsportefølje. I sidstnævnte tilfælde kan det dække over utilstrækkelige styringssystemer eller utilstrækkelig opfølgning på sagernes liggetid.



---

Måden, vi har indrettet os på og fordelt opgaver og sager på, bliver styrende for vores problemløsning, som derved i højere grad bliver at løse opgaverne i kontoret end borgerens samlede behov.

---

Som nævnt ovenfor udgør utilstrækkelig og i mange tilfælde helt fraværende koordination og helhedstænkning det væsentlige problem. Fænomenet dækker ofte over, at vi som kommune har vanskeligt ved at sætte os ud over vores organisatoriske specialisering, når den først er på plads. Måden, vi har indrettet os på og fordelt opgaver og sager på, bliver styrende for vores problemløsning, som derved i højere grad bliver at løse opgaverne i kontoret end borgerens samlede behov.

F.eks. når en borger modtager svar fra 2-3 eller måske flere forskellige enheder i kommunen, som ikke er indbyrdes koordinerede og derfor fremstår usammenhængende og ikke udgør én (samlet) løsning for borgeren.

Sigende var f.eks. en klage fra en enkemand, hvis afdøde hustru sidste tid ifølge klagen havde været negativt præget af, at kommunens enheder ikke handlede sammen og ikke var koordinerede. Han modtog 4 ukoordinerede svar fra kommunen på sin klage, hvoraf nogle var imødekommende, andre i mindre grad og hvoraf en forvaltning helt afslog at tage stilling til hans henvendelse, da de i denne forvaltning ikke mente, at han var klageberettiget.

Enkemanden må være efterladt med et indtryk af en helt usammenhængende kommune.



---

Når nogle borgere oplever, at kommunen lukker sig om sig selv bag en mur af digital kommunikation, er der grund til at være på vagt, for det påvirker ikke kun serviceoplevelsen, men også borgernes retssikkerhed.

---

Som andre kommuner er København i en bevægelse på vej imod øget digitalisering. Den digitalisering, der umiddelbart har størst betydning for borgernes retssikkerhed, består for det første i øget brug af it i vores interne processer. It anvendes generelt til at effektivisere forvaltningernes opgaveløsning gennem brug af PC'er og tilhørende software, f.eks. i form af mere eller mindre avancerede elektroniske sags- og dokumentstyringsystemer (ESDH) samt gennem elektroniske kanaler til udveksling af data med andre enheder og myndigheder og ved den almindelige adgang til internettet. For det andet har den digitaliserede kommunikation med borgerne betydning for retssikkerheden, bl.a. ved brugen af digitale selvbetjeningsløsninger.

Forvaltningsretten består af mange forskellige elementer, regler og normer, herunder regler, hvis overholdelse har direkte betydning for borgernes retssikkerhed, bl.a. vejledningspligt (inklusiv klagevejledning), sagsoplysning, indsamling og videregivelse af oplysninger, tavshedspligt, partshøring, aktindsigt, notatpligt, journaliseringspligt, begrundelsespligt, identifikationskrav og de særlige regler om behandling og beskyttelse af personoplysninger.

Overholdelsesgraden af disse regler påvirkes af digitaliseringstiltag. Der er f.eks. stor forskel på, hvordan vi opfylder vores vejledningspligt, alt efter om vi kommunikerer ansigt til ansigt med borgeren, hvor vi med et mere fintfølelse sanseapparat, vores menneskelige erfaring og indfølelse bedre kan registrere, om borgeren forstår, hvad vi siger, og om borgerens spørgsmål reelt bliver besvaret, eller om vi yder vejledningen som massekommunikation via en hjemmeside ud fra en gennemsnitsbetragtning om, hvilken information borgerne i almindelighed efterspørger.

Københavns Kommune anvender i stigende grad massevejledning via internettet, digitale ansøgningsformularer og anden form for digital kommunikation. Disse tilbud anses i det store hele som meget positive af borgere, hvis hverdag lettes, når kontakten med kommunen kan ske gnidningsfrit 24 timer i døgnet, men vi skal undgå, at de digitale kommunikationsflader reelt bliver digitale skjolde imod borgerne. For en del borgere og i en del situationer er der behov for, at vi kan se hinanden i øjnene eller bare, at dialogen kan udvides ud over det, som en standardiseret digital løsning eller vejledning giver mulighed for.

Når nogle borgere oplever, at kommunen lukker sig om sig selv bag en mur af digital kommunikation, er der grund til at være på vagt, for det påvirker ikke kun serviceoplevelsen, men også borgernes retssikkerhed. Typisk sker det uforvarende, fordi vi ikke får gennemtænkt samspillet mellem vores løsninger og kommunikation på den ene side og borgernes behov og rettigheder på den anden.



---

Borgerrådgiveren ser løbende eksempler på, at kommunens digitale systemer ikke er hensigtsmæssigt indrettet eller måske ligefrem er indrettet i strid med lovkrav og borgernes rettigheder.

---

Borgerrådgiveren har f.eks. rådgivet en enhed i kommunen, som promoverede en digital selvbetjeningsløsning som obligatorisk, selv om der var tale om et frivilligt tilbud. På nogle områder har lovgivningen bestemt, at digitale selvbetjeningsystemer er obligatoriske, men på de områder, hvor lovgivningen ikke har, er det i strid med borgerens frie valg at forlange en bestemt henvendelsesform. Så når borgeren fra myndigheden får opfattelsen af, at han eller hun skal anvende systemet og ikke f.eks. kan ansøge personligt, er borgerens rettigheder reelt forringet i strid med lovgivningen.

Digitaliseringen rummer uden tvivl flest fordele, og det er muligt at forløse potentialet. Men ved ikke at have tilstrækkeligt øje for borgernes rettigheder, serviceoplevelsen og datasikkerhed løber vi risikoen for at tabe borgernes tiltro og opbakning til projektet. Vi kan ikke puffe borgerne til det, men må i stedet levere løsninger, som de efterspørger, og som lever op til gældende ret.

Folketingets Ombudsmand har i en sag om lang sagsbehandlingstid ved politiet advaret om faren ved at have urealistiske forventninger til, hvornår rationaliseringsgevinster kan høstes (ombudsmandens j.nr. 15/04332), og her ligger efter Borgerrådgiverens opfattelse kimen til mange retssikkerhedsbrud på det digitale område.



---

Nogle gange er vores systemer retvisende, andre gange har borgeren ret, og det opleves meget krænkende for en borger at få at vide, at det, han eller hun siger, ikke passer, uden at vi reelt har efterprøvet, om borgeren har ret.

---

Digitaliseringen rummer også risiko for, at vi som kommune bliver mindre tillidsfulde over for borgerne. Alt for mange henvendelser til Borgerrådgiveren handler om borgere, hvis oplysninger er blevet afvist, fordi de ikke passede med registreringer eller oplysninger i vores systemer. Det kan f.eks. dreje sig om noterede oplysninger eller om oplysninger, som borgeren allerede har indgivet, men som vi ikke har fået registreret.

Nogle gange er vores systemer retvisende, andre gange har borgeren ret, og det opleves meget krænkende for en borger at få at vide, at det, han eller hun siger, ikke passer, uden at vi reelt har efterprøvet, om borgeren har ret. Det skete f.eks. i sagen, hvor kommunen raskmeldte en borger i systemet og påstod, at det var borgeren, som havde gjort det. Sagen er beskrevet nedenfor s. 42. Denne tilgang, som Borgerrådgiveren ser flere og flere eksempler på, er i strid med vores forpligtelser såvel efter den almindelige offentlige ret som efter kommunens værdigrundlag om at vise borgeren respekt og tillid.

Værdigrundlaget tilsiger, at vi tager borgerens ord for gode varer, medmindre der er konkrete grunde til ikke at gøre det. Borgerrådgiveren har blandt andet taget denne problemstilling op i KlarRet nr. 19 – Borgerrådgiverens guide om bevisvurdering.

Endelig virker kommunen ikke i alle tilfælde tilstrækkelig opmærksom på omkostningerne ved dårlig sagsbehandling og dårlig borgerbetjening og ved ikke at have styr på sine processer og ved ikke at koordinere sin indsats. Det er alt sammen omkostninger, som vi enten pålægger borgeren, os selv eller kollegerne i en anden enhed i kommunen.

I en række sager har Borgerrådgiveren modtaget oplysninger om, at enheder i kommunen lægger vægt på usaglige hensyn i den forstand, at enhederne for at holde deres budgetter har begrænset eller lukket af for visse lovbestemte ydelser til borgerne. I nogle tilfælde har borgerne fået afslag med mere eller mindre direkte henvisning til, at der ikke er flere midler på budgettet for det pågældende år til bestemte ydelser, i andre tilfælde indmelder medarbejdere til whistleblowerordningen, at de er blevet instrueret i ikke at give bestemte ydelser, som borgerne ellers har krav på, eller på anden måde er blevet pålagt at administrere i strid med lovgivningen.

Sådanne sager tager Borgerrådgiveren naturligvis meget alvorligt. Ingen af sagerne har imidlertid frembragt dokumentation for disse påstande, og reali-

teten synes derfor at være, at enhederne i forbindelse med budgetudfordringer kommer med udmeldinger om mådehold inden for lovgivningens grænser, tilbagekalder medarbejdernes bemyndigelse til at træffe udgiftstunge afgørelser, således at kun ledelsen træffer sådanne beslutninger, eller lignende. Dette kan være helt lovligt og undertiden påkrævet, men sådanne udmeldinger eller ændrede kompetencefordelinger kan opfattes på mange måder af medarbejderne, og det er derfor afgørende vigtigt, at de lokale ledelser er meget klare i at understrege, at ydelser, der følger af lovkrav, naturligvis ikke kan reduceres eller sættes på pause med henvisning til budgetudfordringer og herunder også, at det ikke er lovligt at opstille faste betingelser for lovbestemte ydelser ud over de, der allerede følger af lovgivningen.

#### 2.4 ILLUSTRATIVE EKSEMPLER

Nedenfor er gengivet nogle eksempler fra Borgerrådgiverens sager i beretningsåret, som illustrerer, hvordan de nævnte problemstillinger kan udfolde sig i konkrete borgerforløb. Sagerne er udvalgt, fordi de lader sig fremstille relativt kortfattet, og fordi de er repræsentative for en række sager behandlet hos Borgerrådgiveren i beretningsåret.



Borgerne er afhængige af, at kommunens forskellige enheder understøtter hinanden.

##### Liden tue...

En mand henvendte sig til Borgerrådgiveren i januar 2017 for at få hjælp i hans forældres sag om repatrieringsstøtte, som er støtte til flygtninge og indvandrere, der ønsker at vende permanent tilbage til deres hjemland.

Da sønnen henvendte sig, var det mere end et år siden, forældrene havde søgt om repatrieringsstøtte. Forældrene havde fået afslag fra Ydelsesservice med den begrundelse, at Folkeregisteret i marts 2016 havde truffet afgørelse om registrering af dem i CPR som udrejst fra Danmark med virkning fra den 1. januar 2009. Økonomi- og Indenrigsministeriet omgjorde dog i oktober 2016 Folkeregisterets afgørelse, hvorefter ministeriet registrerede forældrene i CPR uden fast bopæl med virkning fra den 15. november 2015.

Da sønnen modtog ministeriets afgørelse, henvendte han sig til Folkeregisteret og anmeldte, at forældrene var flyttet til hans adresse. Sønnen henvendte sig også til Ydelsesservice for at få genoptaget anmodningen om repatrieringsstøtte, men det afviste Ydelsesservice, fordi Betaling & Kontrol havde indledt en undersøgelse af forældrenes bopælsregistrering på baggrund af ministeriets afgørelse og sønnens flytteanmeldelse for forældrene. Sønnen kunne på den baggrund først få en afklaring om forældrenes anmodning om repatrieringsstøtte, når Betaling & Kontrol havde afsluttet deres undersøgelse, men det var uklart, hvornår det ville ske.



Borgerrådgiveren kontaktede Ydelsesservice, Folkeregisteret og Betaling & Kontrol i forhold til sagen. Betaling & Kontrol afsluttede undersøgelsen ultimo januar 2017, hvorefter Folkeregisteret registrerede forældrene på sønnens adresse. Borgerrådgiveren orienterede Ydelsesservice om undersøgelsens afslutning ved Betaling & Kontrol, hvorefter Ydelsesservice indkaldte sønnen og hans forældre til et repatrieringsmøde. Ydelsesservice oplyste, at hvis forældrene medbragte fornøden dokumentation til mødet, så kunne de vende hjem til deres hjemland en uge senere. Borgerrådgiveren afsluttede herefter sagen.

Forløbet viser dels, hvilken vidstrakt betydning en forkert registrering kan have, og dels hvordan borgerne er afhængige af, at kommunens forskellige enheder understøtter hinanden. Forløbet havde væsentlige negative konsekvenser for forældrene, fordi Udbetaling Danmark stoppede udbetaling af deres pension, efter at Folkeregisteret traf afgørelse om udrejse. Forældrene var derfor uden indtægt i en længere periode, indtil udbetalingerne blev genoptaget. Ifølge sønnen skulle forældrene kun bo på hans adresse i en kort periode, indtil de fik repatrieringsstøtte. Men da forløbet trak ud, modtog han et varslingsbrev fra sit boligselskab om, at lejemålet ville blive ophævet, hvis forældrene blev boende. Han var dermed i risiko for at miste sin lejlighed.

Betaling & Kontrol og Folkeregisteret brugte ressourcer i forbindelse med undersøgelser og afgørelser efter CPR-loven, men forældrene endte med at blive registreret på sønnens adresse. Ydelsesservice måtte sagsbehandle forældrenes anmodning om repatrieringsstøtte ad to omgange. Den oprindelige (og senere underkendte) afgørelse blokerede for en korrekt og hensigtsmæssig afvikling af forældrenes ønske om repatriering.

Sønnen og forældrene formåede ikke at løse sagen uden bistand fra Borgerrådgiveren.

#### **Mange involveres, når vi ikke gør arbejdet rigtigt første gang**

En kvinde henvendte sig til Borgerrådgiveren, fordi hun i en periode på ca. halvanden måned var blevet afvist ved Folkeregisteret. Kvinden havde som tilflytter taget ophold på et hostel i kommunen og havde ved Folkeregisteret fået oplyst, at hendes opholdssted ikke kunne registreres. Konsekvensen af den manglende folkeregistrering var bl.a., at hun ikke kunne få behandlet sin sag om ledighedsydelse ved jobcentret, da det her, efter hvad hun her fik oplyst, var en forudsætning med en folkeregisteradresse i kommunen.

Folkeregistreret havde afvist at registrere hende, før hun flyttede til et andet godkendt opholdssted, f.eks. et hotel. Hun havde imidlertid ingen midler til at flytte på hotel, idet hendes ledighedsydelse ikke blev udbetalt, fordi sagsbehandlingen ikke kunne påbegyndes. Så sagen var kørt i ring længe.

Også da hun med godt halvanden måneds forsinkelse via Borgerrådgiveren blev vejledt om muligheden for at søge overlevelseshjælp i Socialforvaltningen, blev hun dér afvist 'i skranken' med den begrundelse, at hendes sag om ledighedsydelse var på trapperne.

Da Borgerrådgiveren tog kontakt til en medarbejder ved Folkeregisteret, blev det hurtigt afdækket, at hun desværre havde fået forkert vejledning om kravene til folkeregistreringen. Folkeregisteret tilbød derfor med det samme at rette op på fejlen, og kvinden blev den følgende dag korrekt registreret. Da Borgerrådgiveren derefter kontaktede Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen for at få en status i kvindens sag om ledighedsydelse, viste det sig, at hun desværre også her havde fået forkert vejledning om, at folkeregistreringen var et krav for, at hendes beskæftigelsessag kunne behandles.

Forvaltningen gik straks i gang med at behandle sagen, og kvinden fik en acontoudbetaling dagen efter, så hun havde midler til at klare perioden indtil den første ordinære udbetaling af ledighedsydelsen, som hun ville få med tilbagevirkende kraft.

Den forkerte vejledning og fejlagtige afvisning af hjælp, som kvinden var blevet mødt med flere gange forskellige steder i kommunen, betød, at hun endte med at stå uden ydelse i næsten to måneder, hvor hun levede af at skralde mad og af lån. Samtidig var hun ved at blive smidt på gaden, fordi hun ikke kunne betale regningen til det hostel, hun opholdt sig på, så længe hun ikke modtog sin ledighedsydelse.

For kommunen betød forløbet et helt unødvendigt tidsforbrug og dermed spild af ressourcer. Kvindens sag kunne og burde have været klaret simpelt og hurtigt: En borger tager ophold i kommunen, hun får ændret sin folkeregisteradresse, og hun får udbetalt sin ledighedsydelse.

I stedet måtte der bruges en ganske betydelig mængde tid på at få løst op for den knude, som den fejlagtige vejledning fra flere enheder havde skabt: Medarbejderne i Folkeregisteret, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens centralforvaltning og Ydelsesservice København såvel som hos Borgerrådgiveren måtte samlet set bruge væsentlig tid på at undersøge sagen, hvad der var gået galt, og rette op på fejlene hver især. En sag, der samlet burde have taget ganske få timer eller mindre at behandle, kostede i stedet kommunen et unødvendigt tidsforbrug, der må regnes i dage sammenlagt.

Og så er ressourcerne, der skal anvendes til at rette op på de afledte omkostninger ved tillidsbruddet over for kvinden, ikke regnet med.

### **De ukoordinerede indsatser**

En handicappet borger med en kronisk lidelse og et mindreårigt hjemmeboende barn henvendte sig med hjælp fra en partsrepræsentant til Borgerrådgiveren for at klage over forvaltningen i forbindelse med hjemvisning af en sag fra Ankestyrelsen. Formålet var at få en afklaring af, hvilken hjælp mor og barn var berettiget til, efter at sagen var blevet hjemvist. Borgercenter Børn og Unge havde nogle år tidligere truffet afgørelse om bevilling af støtte til dækning af generel pasning og omsorg for barnet. I den forbindelse var der blevet lavet en børnefaglig undersøgelse.

Sagen handlede om, hvor meget hjælp mor og datter skulle have, og om hvorvidt der var tale om hjælp til moderen eller til datteren. Spørgsmålet var

groft sagt, hvilken enhed i forvaltningen der havde ansvar for og skulle dække den økonomiske udgift til den hjælp, der blev bevilget.

Ved kontakt til Borgercenter Børn og Unge, Borgercenter Handicap og Borgercenter Hjemmepleje blev Borgerrådgiveren opmærksom på, at der ikke fandt en intern koordination sted i forhold til at yde den relevante støtte til mor og barn. Borgercenter Børn og Unge havde efter det oplyste alene i forbindelse med deres afgørelse videresendt en ansøgning om støtte til behandling i henholdsvis Borgercenter Handicap og Borgercenter Hjemmepleje.

Borgerrådgiveren forsøgte i første omgang med Mårettet Indsats at sikre, at forvaltningernes relevante enheder samarbejdede om at behandle moderens og datterens ansøgninger og løse familiens samlede udfordringer. Da det ikke lykkedes, opgav Borgerrådgiveren at løse sagen uformelt og rejste derfor en traditionel tilsynssag.



---

Det særdeles langvarige arbejde med at løse sagen efterlod et indtryk af, at samarbejde og koordination mellem forvaltningens enheder ikke alene kan være vanskeligt og sparsomt, men i denne sag i perioder reelt fremstod som fravalgt af de involverede enheder.

---

I forbindelse med tilsynssagen udtalte Socialforvaltningen, at forvaltningen desværre måtte konstatere, at der igennem det meste af sagen havde været relativt lidt koordination af sagsbehandlingen mellem de forskellige borgercentre og fagområder. Det var først, da partsrepræsentanten kontaktede Borgerrådgiveren, at et samarbejde på tværs af borgercentre blev etableret, hvor alle enheder bidrog i forhold til deres områder og ekspertise, således at den indsats, der blev sat i værk, kunne blive helhedsorienteret. Ifølge Socialforvaltningen viste forløbet i den pågældende sag, at det havde været svært at etablere et tilstrækkeligt koordineret samarbejde mellem de involverede borgercentre, og at sagsbehandlingen havde været utilfredsstillende for familien.

Borgerrådgiveren var enig med forvaltningen i, at der ikke havde været megen koordinering imellem forvaltningens involverede borgercentre, og at koordinationen reelt først blev indledt, da Borgerrådgiveren trådte ind i sagen. Ankestyrelsen havde også påtalt kommunens manglende interne koordination.

Det særdeles langvarige arbejde med at løse sagen efterlod et indtryk af, at samarbejde og koordination mellem forvaltningens enheder ikke alene kan være vanskeligt og sparsomt, men i denne sag i perioder reelt fremstod som fravalgt af de involverede enheder, og det var Borgerrådgiverens indtryk, at

end ikke Socialforvaltningens centralforvaltning havde haft fornøden gennemslagskraft til at foranstalte et effektivt internt samarbejde i alle stadier af sagsforløbet.

Udover forvaltningens manglende interne koordinering af moderens og datterens ansøgninger vedrørte sagen manglende dokumentation for bevilling og afgørelse forud for en afgørelse truffet af forvaltningen, som efterfølgende blev hjemvist af Ankestyrelsen. Almindeligvis forholder det sig sådan, at kommunens afgørelse bortfalder, når en sag hjemvises af Ankestyrelsen til fornyet vurdering, og at den eventuelle afgørelse, der forelå inden den nye afgørelse blev truffet, er gældende, indtil kommunens revurdering af sagen er behandlet. Da der manglede dokumentation i sagen om, hvilken bevilling der var givet forud for den nye afgørelse, havde forvaltningen nu truffet en midlertidig afgørelse, som efter det oplyste stillede familien betydelig dårligere.

Borgerrådgiveren konkluderede i sin undersøgelse blandt andet, at familien havde oplevet kommunens service som dårlig, havde oplevet dialogen med kommunen som dårlig, havde haft en uklar retsstilling i over 5 år og ikke havde modtaget dækkende vejledning om deres adgang til at klage og havde oplevet kommunens sagsbehandling som langtrukket. Borgerrådgiveren gjorde derfor forvaltningen opmærksom på, at forløbet i den konkrete sag generelt illustrerede, hvilke alvorlige konsekvenser det kan få for borgernes retssikkerhed og adgang til hjælp, at den bagvedliggende sagsbehandling lider af alvorlige mangler, og hvilket betydeligt ressourcespild, der kan være forbundet med dette for kommunen.



---

På hele familiens vegne vil jeg gerne takke for al støtte og hjælp fra Borgerrådgiveren. Tak til alle jeg har talt med – I aner ikke HVOR STOR en forskel I gør med jeres imødekommende faglighed og seriøsitet (citat fra sagen).

---

Ankestyrelsen traf den 21. marts 2017 igen afgørelse om at hjemvise kommunens afgørelse om økonomisk støtte til datteren. Ankestyrelsen afgjorde, at kommunen ikke havde oplyst sagen tilstrækkeligt i forhold til at vurdere datterens konkrete behov for støtte, samt at kommunens begrundelse var utilstrækkelig. Ankestyrelsen fandt desuden, at der var væsentlig uoverensstemmelse mellem moderens og kommunens opfattelse af datterens trivsel og behov for støtte. Ankestyrelsen vurderede dog, at den iværksatte støtte helt åbenbart var utilstrækkelig set i forhold til datterens situation. Ankestyrelsen fandt samlet manglerne så alvorlige, at kommunens afgørelse ikke kunne opretholdes, som den var, og dermed var ugyldig. Det betød, at kommunen endnu engang skulle vurdere sagen.

Sagens endelige udfald var ukendt ved redaktionens afslutning, men famili-

ens sag nåede at blive hjemvist en fjerde gang fra Ankestyrelsen. Forvaltningen genoptog herefter sagen og har blandt andet på baggrund af en opfordring fra Borgerrådgiveren foreløbig, indtil en ny afgørelse bliver truffet, ændret bevillingen i overensstemmelse med Ankestyrelsens afgørelse.

### Når tiden går med at stå stille

En familie med et handicappet barn kontaktede Borgerrådgiveren, fordi de stod i en presset og efterhånden desperat situation. Baggrunden var, at deres ansøgningsager om dækning af merudgifter og anden form for støtte blev ved med at være stærkt forsinkede, og at de derfor dels havde mange udgifter, der fortsat manglede dækning efter den sociale lovgivning, og dels og navnlig at de havde så mange udfordringer med Borgercenter Handicap, at det tog fokus væk fra deres pleje af og omsorg for deres børn og deres familie- og arbejdsliv i øvrigt.

Barnets mor var selv kommunalt ansat og var som udgangspunkt forstående og tålmodig, men situationen var nu sådan, at familien ikke så anden udvej end at klage for i det mindste at få svar på deres mange henvendelser. Ifølge familien var usikkerheden i forhold til sagsbehandlingen blevet deres primære belastning.

Det overordnede billede af familiens sager ved Borgercenter Handicap var, at ansøgninger og henvendelser var ubesvarede og/eller uafklarede, og at selv kvitteringer i vidt omfang udeblev. Familien brugte meget energi på at forsøge at få kontakt med Borgercenter Handicap, og når det lykkedes, lovede medarbejderne svar og tilbagemeldinger, hvilket dog langt fra altid blev fulgt op i praksis. Deres anstrengelser førte således ikke til konkrete resultater eller løsninger.

Familien gav i deres henvendelse udtryk for, at sagsbehandlerne givetvis gjorde deres bedste inden for de rammer, der nu var, men ikke desto mindre var resultatet, at sagerne i vidt omfang fortsat ikke var behandlet, og at medarbejdernes løbende anstrengelser dermed ikke havde bragt sagerne til deres afslutning. Eller sagt med andre ord at medarbejdernes travlhed i sig selv var en væsentlig barriere for at nå i mål med konkrete resultater, således at familien og forvaltningen kunne komme videre med andre ting.



---

Forvaltning og borgere har en fælles interesse i en kort vej fra problem til løsning. Fra henvendelse til svar. Fra spørgsmål til vejledning. Fra ansøgning til afgørelse.

---

Fra Borgerrådgiverens perspektiv kunne det se ud som om, at jo mere travlt borgercentret havde, des mindre nåede de i mål med i forhold til disse borgere. Og jo mindre de nåede i mål med, des mere travlt fik de. Den selvforstærkende effekt skaber en ond cirkel, som er vanskelig at bryde, når først den er etableret.

Imens fik familien ingen afklaring af, hvor de stod. Det krævede ressourcer at få et svar, at komme videre med deres sag og med deres tilværelse. Ressourcer, som de hellere ville bruge på at tage sig af deres handicappede barn og på at fungere som en familie.

Forvaltning og borgere har en fælles interesse i en kort vej fra problem til løsning. Fra henvendelse til svar. Fra spørgsmål til vejledning. Fra ansøgning til afgørelse. Når en ting er færdig, har man ro til at gå videre med den næste. Og så fremdeles. Men den nødvendige ro kommer ikke af sig selv, og den synes at udeblive i sager som disse. Den nødvendige ro fordrer overblik, prioritering og dermed først og fremmest god og klar ledelse, der tager udgangspunkt i respekten for medarbejdernes kompetencer og opgaver og først og fremmest naturligvis for de borgere og virksomheder, som i sidste ende er selve grundlaget for, at kommunen overhovedet findes.

Det er ikke nemt, og der er ikke nogen hurtig løsning. Men omkostningerne ved at lade tingene gå i stå er, som denne sag viser, store – både menneskeligt og økonomisk.

Den konkrete sag blev afsluttet hos Borgerrådgiveren, da forvaltningen svarede familien, at Borgercenter Handicap beklagede den meget lange sagsbehandlingstid og den manglende satsregulering, der blev forklaret med en meget beklagelig administrativ fejl, og at Borgercenter Handicap ville følge op i hele sagen.



---

Vi skal lytte til borgerne og foretage den nødvendige bevisvurdering for at udelukke, at vores afgørelser baserer sig på urigtige oplysninger.

---

#### **Hvad ligger der i at udvise tillid til borgerne?**

En kvinde sendte en klage til Borgerrådgiveren. Hun oplyste, at hun var blevet raskmeldt fra sygedagpenge i Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningens it-system, men at hun ikke selv havde raskmeldt sig, sådan som forvaltningen hævdede. Hun havde flere gange forsøgt at få kommunen i tale om, hvad der var sket, men hun var hver gang blevet henvist på kryds og tværs til forskellige afdelinger, fordi ingen mente, at ansvaret var deres.

Da hun ikke selv kunne komme igennem til kommunen, havde hun henvendt sig til et retshjælpskontor, som bad Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen om en forklaring på forvaltningens afgørelse om stop af sygedagpenge.

Retshjælpskontoret måtte rykke kommunen for svar, og da svaret kom, henviste kommunen igen til, at hun selv havde raskmeldt sig. Det fremgår af sagen, at retshjælpen rykkede forvaltningen for svar flere gange og gjorde

opmærksom på, at det drejede sig om kvindens forsørgelsesgrundlag, som hun havde været uden i ca. 7 måneder på dette tidspunkt.

Borgerrådgiveren forsøgte over flere dage at komme i telefonisk kontakt med forvaltningen for at få en tilbagemelding på, hvornår forvaltningen forventede at besvare retshjælpskontorets henvendelser. Borgerrådgiveren modtog ikke en tilbagemelding fra forvaltningen og besluttede derfor at iværksætte et tilsyn.

På baggrund af tilsynet foretog forvaltningen en ny undersøgelse af de modstridende oplysninger om raskmeldingen og konkluderede nu, at kvinden havde ret i, at hun ikke selv havde raskmeldt sig, og at fejlen hele tiden havde ligget i kommunen. Forvaltningen genoptog udbetalingen af sygedagpenge med tilbagevirkende kraft fra det tidspunkt, hvor hun fejlagtigt var blevet raskmeldt af en sagsbehandler i kommunen.

Borgerrådgiveren udtalte kritik af flere forhold i sagen, bl.a. forvaltningens sagsbehandlingstid i den periode, hvor sagens modstridende oplysninger ikke blev tilstrækkeligt undersøgt. Her blev der lagt vægt på, at en tilstrækkelig undersøgelse kun krævede et telefonopkald, at kvinden havde rettet henvendelse til forvaltningen gentagne gange, og på de faktiske omstændigheder, som kvinden selv havde påpeget i forhold til sit sygdomsforløb, nemlig at hun forsat kunne fremvise en lægeerklæring for sin sygdomsmelding.

På grund af forvaltningens sagsbehandlingsfejl og lange sagsbehandlingstid brugte kvinden mange ressourcer, som involverede både hendes a-kasse og et retshjælpskontor samt i sidste ende Borgerrådgiveren. Forvaltningens lange sagsbehandlingstid førte også til, at hun stod uden et forsørgelsesgrundlag, som hun ellers var berettiget til, i næsten et år.

Forvaltningens manglende overholdelse af egne retningslinjer og lovgivningen om korrekt sagsbehandling bevirkede endeligt, at kvinden oplevede kommunens service som dårlig, og at hun og retshjælpskontoret kunne konstatere, at kommunen i udgangspunktet havde større tillid til sit it-system end til hende.

Sagen illustrerer vigtigheden af, at vi lytter til borgerne og foretager den nødvendige bevisvurdering for at udelukke, at vores afgørelser baserer sig på urigtige oplysninger. Sagen illustrerer også faren ved, at vi i vores afhængighed af it når til det punkt, hvor vi stoler mere på det, vi kan udlede af elektroniske hjælpemidler, end på borgerne, og at vi er rede til at afvise borgernes oplysninger som urigtige for at fastholde den virkelighedsforståelse, systemerne giver os.

Forvaltningen oplyste i øvrigt over for Borgerrådgiveren, at forvaltningen ikke kunne genskabe fejlen, og at dette gav en nogenlunde sikkerhed for, at der var tale om en enkeltstående, og ikke en systematisk, fejl i korrespondancen (brugergrænsefladen) mellem forvaltningens fagsystem og Arbejdsmarkedsportalen. Forvaltningen oplyste også over for Borgerrådgiveren, at



forvaltningen ikke havde kendskab til andre tilfælde i sin klagepraksis, hvor denne fejl skulle være gjort gældende af borgere.



Efterforløbet understreger vigtigheden af at undersøge årsagerne til borgernes klager til bunds.

Borgerrådgiveren bemærkede hertil følgende i sin afsluttende sagsrapport:

”Jeg har noteret mig det oplyste om, at forvaltningen vurderer, at der ikke er tale om en systematisk fejl, og at fejlen ikke ses at være forekommet tidligere i Københavns Kommune. Selv om det på denne baggrund kan anses som usandsynligt, at der skulle være tale om en systematisk eller almindelig fejl, må det dog også anses som usandsynligt, at den ikke skulle kunne forekomme på ny. (...)

På baggrund af fejlens faktiske forekomst i den konkrete sag, henstiller jeg til, at Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen, indtil fejlens optræden helt kan udelukkes, tager stilling til, hvordan konstateringen af fejlen i den konkrete sag skal have indvirkning på forvaltningens behandling af eventuelt fremtidige klager, der omhandler modstridende oplysninger om hvem, der har foretaget raskmeldingen, og andre sager, hvor registreringer i it-systemet bestrides af borgerne.”

Forvaltningen oplyste kort herefter, at forvaltningen havde undersøgt den registreringsmæssige problemstilling yderligere og var blevet opmærksom på, at det var muligt for jobcentret indirekte at generere den konstaterede fejl. Forvaltningen beklagede dybt, at forvaltningen ikke havde været opmærksom på dette i sit første svar til Borgerrådgiveren.

Efterforløbet understreger vigtigheden af at undersøge årsagerne til borgernes klager til bunds. Hvis ikke Borgerrådgiveren havde insisteret, havde fejlen kunnet opstå på ny, og lignende sagsforløb havde kunnet opstå igen, selv om vi i kommunen havde mulighed for at undgå det.

Forvaltningen tilkendegav i øvrigt, at sagen gav anledning til at præcisere over for afdelingschefer, faglige koordinatore og sagsbehandlere, der arbejder med dette område, at såfremt en borger anfægter rigtigheden af de oplysninger og registreringer, der fremgår af forvaltningens fagsystemer, kan man ikke uden videre lægge til grund, at det er registreringerne, der er retvisende.

Det er Borgerrådgiverens opfattelse, at efterlevelse af gældende ret, kommunens værdigrundlag og almindelige forventninger til kommunal ordentlighed fordrer, at vi aldrig lægger kommunens registreringer til grund uden videre, hvis de anfægtes af borgerne.

## 2.5 UDESTÅENDER

Københavns Kommune har rykket sig meget på kvaliteten af sagsbehandlingen de seneste ti år. Der er et generelt set højt fokus på borgernes retssikkerhed og god borgerbetjening, og vi har en kontrolindsats i Borgerrådgiveren, hvis indsats tilrettelægges og prioriteres politisk. Vi har et systematisk tilbagemeldingssystem til Borgerrepræsentationen via Borgerrådgiverens Beretning og løbende til forvaltningerne. Vi har evalueringsmodellen FO-KUS, som på en gang opstiller forventninger om og påser overholdelsen af en række krav til systematisk læring og opfølgning på forvaltningsniveau, og vi har i Borgerrådgiverens konsultative bistand, undervisningsvirksomhed og øvrige vejledning af forvaltningerne og deres medarbejdere en god og kendt ressource med potentiale til at sikre kvalitet og forebygge uønskede mangler i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.



Der er et generelt set højt fokus på borgernes retssikkerhed og god borgerbetjening (...). Alligevel viser denne årlige beretning lokale svaghedstegn og generelle bekymrende tegn på kvalitetstab.

Alligevel viser denne årlige beretning lokale svaghedstegn og generelle bekymrende tegn på kvalitetstab. I det følgende gennemgås de mulige årsager, Borgerrådgiveren ser, og i et senere kapitel mulige løsninger på dette tilsyneladende paradoks.

### **Styrker og svagheder ved Borgerrådgiverens dataindsamling**

Borgerrådgiveren indsamler løbende statistik fra egne sager. Metoden og karakteren af de indsamlede data har stort set været uændret, siden Borgerrådgiveren blev etableret i 2004. Men både kommunen og Borgerrådgiveren har udviklet sig en del siden.

Dels har Borgerrådgiverens tilsynskoncept Måltrettet Indsats betydet, at langt flere sager løses uformelt og uden en sædvanlig konstatering af klagerens berettigelse og årsag, dels flyder flere sager direkte til forvaltningerne uden om Borgerrådgiveren, hvorved det samlede overblik og muligheden for – på baggrund af statistikken – at reagere umiddelbart, når der opstår særlige kvalitetsdyk, reduceres.

Samarbejdet om at løse de enkelte sager i direkte uformel dialog med forvaltningerne har givet fornyede indsigter i dels udfordringer, som skriftlig sagsbehandling ikke normalt afdækker, og dels i bagvedliggende årsager til udfordringerne.

Desuden er Borgerrådgiveren i stigende grad opmærksom på effekterne af utilstrækkelig sagsbehandling og borgerbetjening for både borger og kommune, og det hidtidige statistiksystem giver ikke mulighed for at fastholde denne indsigt i dokumenterbar form.

Borgerrådgiveren har derfor pr. 1. april 2017 udskiftet sit statistiksistem til et nyt, som er udviklet i overensstemmelse med den nye virkelighed og viden, der eksisterer.

Med systemet vil Borgerrådgiveren blandt andet kunne dokumentere, hvordan problemet ser ud fra borgerens perspektiv i stedet for som nu med afsæt i den bagvedliggende regulering, dvs. i højere grad som en udefra og ind-betragtning end som en indefra og ud-betragtning. Borgerrådgiveren tager så at sige sin egen medicin – også på dokumentationsniveau.

Desuden vil Borgerrådgiveren kunne dokumentere de mange uformelle henvendelser fra borgere og forvaltninger om små og store problemstillinger, hvilket giver mulighed for en bedre analyse af, hvor der eventuelt er behov for kompetenceløft, og hvor læringen omvendt gør, at man hurtigt retter fejl og misforståelser og kan klare sig uden Borgerrådgiverens involvering.

Herudover vil Borgerrådgiveren med det nye system også kunne dokumentere læringsværdien af henvendelser set i større målestok og vil kunne hjælpe med at afdække effekterne af de problemer, der opstår. Det bringer os videre fra f.eks. blot at konstatere, at så og så mange borgere ikke har modtaget den sagsbehandling, de har krav på, til at kunne konstatere, hvilke risici der er forbundet med det aktuelle kvalitetsniveau, herunder om der er risiko for udsving i forhold til afgørelsernes lovlighed, borgerens retsstilling samt brugertilfredsheden generelt mv. På samme måde vil det fremover være muligt at opgøre effekterne for kommunen, f.eks. i hvilket omfang konstaterede fejl påvirker kommunens lovlige administration, økonomiske forhold, effektivitet eller serviceniveau.

De forskellige registreringer vil derudover kunne analyseres hurtigere end i dag med henblik på, at Borgerrådgiveren hurtigere kan advisere forvaltningerne om potentielle brændpunkter. Dette vil i højere grad gøre det muligt at analysere klagerne og prioritere, hvor der skal sættes ind og med hvilken kraft.

### **Styrker og svagheder ved FOKUS**

Hvert andet år foretager Borgerrådgiveren en evaluering af de syv forvaltningers indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening, kaldet FOKUS. Evalueringen blev gennemført i 2013 og i 2015.

Formålet er at vurdere forvaltningernes indsats for at forbedre sagsbehandlingen og borgerbetjeningen samt give politikerne et overblik. Evalueringen siger ikke i sig selv noget om kvalitetsniveauet, men om forvaltningernes potentielle evne og modenhedsgrad i forhold til at monitorere, gribe ind og følge op over for utilfredsstillende kvalitet i sagsbehandling og borgerbetjening.

FOKUS er den politiske ledelses billede af forvaltningernes indsats på tværs af kommunen, og evalueringen udvikler og fastholder kommunen på en konstruktiv kurs. Ordningen er desuden en af forudsætningerne for, at

Borgerrådgiveren kan begrænse det traditionelle og mere bureaukratiske tilsyn.

Borgerrådgiverens konklusioner på baggrund af FOKUS 2015 var helt overordnet, at der var mindre eller større forbedringer i stort set alle forvaltninger. Kommunens overordnede indsats for bedre sagsbehandling og borgerbetjening synes således at være blevet bedre samlet set.

Det kan derfor forekomme paradoksalt, at den tværgående medholdsprocent ifølge Borgerrådgiverens statistik steg relativt meget fra 2015 til 2016, og at de forvaltninger, som kom bedst ud af evalueringen i 2015, nemlig Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen og Socialforvaltningen, begge tegner sig for stigninger, hvad angår medholdsprocenten.

Dette kan dog efter Borgerrådgiverens opfattelse forklares med fire forhold.

For det første siger FOKUS kun noget om potentialet for læring og forbedring og ikke noget om, hvorvidt dette potentiale bliver udnyttet.

For det andet er forvaltningernes evne til at opsamle problemstillinger langt fra statisk og kan være faldet siden evalueringen i 2015. Evalueringen i 2017 vil måske fortælle os mere herom.

For det tredje er logikken i FOKUS-evalueringen og den bagvedliggende forventning om et systematisk arbejde med kvalitetssikring baseret på en forventning om, at information flyder tilstrækkelig frit. I en organisation med tillidsdagsorden kan vi naturligvis ikke basere det fulde ledelsestilsyn på dokumentation, digital ledelsesinformation eller andre lignende hårde ledelseskontroller, men må i nogen grad forlade os på, at vi kan stole på hinanden og herunder også på, at højere ledelseslag modtager reel og ucensureret information om tegn på dalende kvalitet o.l. Ikke kun når det efterspørges, men også på de ansvarliges eget initiativ. FOKUS tager ikke højde for, at information om sådanne forhold ikke når frem eller forvanskes undervejs.

I en whistleblowersag vedrørende Borgercenter Handicap kom det i 2017 frem, at et mindre antal færdigbehandlede sager var blevet tilbageholdt af hensyn til at kunne opfylde centrets mål om, at 80 % af sagerne skulle færdiggøres inden for bestemte frister. I denne situation kunne hverken direktion eller det politiske niveau altså stole på den information, der kom fra decentrale enheder, og den ledelsesmæssige kontrol blev reelt koblet af. Sagen er (forhåbentlig) et isoleret tilfælde, men også mindre svigt eller mangler i kommunikationen om kvalitetsniveauet vil kunne spænde ben for effektiviteten af det systematiske genopretnings- og læringsloop, som FOKUS er lakmusprøve for.

Dertil kommer for det fjerde, at ingen generelle kvalitetsfald kan løses med et trylleslag. Der vil derfor altid gå noget tid, fra en udfordring opdages, erkendes og kommunikeres, til den bliver genstand for passende indsatser, og disse implementeres og får virkning.



---

... ingen generelle kvalitetsfald kan løses ved et trylleslag.

---

Hvis antallet af ansøgninger til en enhed i kommunen f.eks. stiger pludseligt med forlængede sagsbehandlingstider til følge, vil der naturligt gå noget tid, inden udfordringen kan mødes med ressourcetilførsel, effektivisering, prioritering, eller hvad der måtte kræves.

Omvendt har nogle af de forvaltninger, der scorede mere beskedent ved FOKUS-evalueringen i 2015, kunnet fremvise resultater. F.eks. kan nævnes, at FOKUS-evalueringerne efter Borgerrådgiverens vurdering har været en væsentlig grundsten i at få hævet både Børne- og Ungdomsforvaltningens og Teknik- og Miljøforvaltningens opmærksomhed og systematiske indsats for at få styr på retssikkerhedsmæssige spørgsmål og borgerbetjening. Begge forvaltninger vurderes i 2016 at have haft større fokus på mangelfulde processer, sagsbehandling og borgerbetjening end evalueringen i 2015 viste.

## **2.6 MÅL OG MÅLSÆTNINGER OG BEDRE SAGSBEHANDLING – LEDELSESMÅLTAL**

Borgerrepræsentationen besluttede den 19. juni 2013 på baggrund af Borgerrådgiverens Beretning 2012, at Økonomiforvaltningen skulle fremlægge forslag til mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenterne på sagsbehandlingsområdet til politisk behandling.

Den 12. december samme år udmøntede beslutningen sig foreløbigt under overskriften ”Mål og målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune” i, at Borgerrepræsentationen opstillede en målsætning om at fastsætte mål for henholdsvis reduktion af antallet af klager i forhold til den samlede sagsmængde og reduktion af antallet af formelle og materielle fejl i sagsbehandlingen, som retter sig mod et bredt udsnit af kommunens sagsmængde og opgaveportefølje. Desuden blev det besluttet, at der skulle igangsættes en foranalyse med det formål at afdække forudsætninger og muligheder for generering af tværgående ledelsesinformation for derigenem at opstille konkrete måltal på sagsbehandlingsområdet.

Foranalysen, senere politiske beslutninger og en hel del holdningsudvekslinger mellem forvaltningerne endte med, at Økonomiudvalget den 26. april 2016 under overskriften ”Bedre sagsbehandling – ledelsesinformation og måltal” besluttede, at de stående udvalg henholdsvis forvaltningerne inden for hver deres område – i relevant omfang – skal identificere de sagsområder, hvor det er relevant at opstille måltal for andelen af klager i forhold til den samlede sagsmængde med henblik på, at oplysningerne kan indgå i Borgerrådgiverens Beretning. Det fremgår dog af indstillingen, at indmeldingen er frivillig.

Resultatet i form af måltal mv. fra de forvaltninger, som har valgt at opstille måltal – og som forelå ved deadline for denne beretning, 11. måneder efter Økonomiudvalgets beslutning – kan findes på Borgerrådgiverens hjemmeside under ”[Årsberetning og status](#)”. Der er tale om måltal fra Kultur- og Fritidsforvaltningen og Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen. Socialforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen har oplyst, at de vil opstille måltal, men at det først vil ske efter beretningens deadline. Dette må altså betragtes som resultatet af det tre år og ni måneder lange forberedelsesarbejde.

Det er Borgerrådgiverens opfattelse, at disse måltal kun vil have meget begrænset effekt på kvaliteten af kommunens sagsbehandling generelt set. For den enkelte forvaltning kan måltallene have en effekt, men de ses ikke at være koordinerede eller sammenlignelige. Det er således vanskeligt at få øje på, hvordan de indmeldte måltal på den ene side og kommunens samlede, løbende og konstant foranderlige udfordringer med kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen på den anden side forholder sig til hinanden. Hvis Borgerrepræsentationens beslutning tilbage i 2013 kan omformuleres som et spørgsmål om, hvorvidt der kan opnås enighed om at opstille måltal inden for sagsbehandlingsområdet med den effekt, at kvaliteten generelt bliver hævet, og hvis resultatet i form af de foreliggende måltal er svaret på dette spørgsmål, ligner det i hvert fald et nej.

Set oppe fra ser det ud til, at redskabet i form af opstilling af mål og måltal med henblik på at forbedre og fastholde kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen er forvitret gennem processen, hvorved det oprindelige politiske ønske fra juni 2013 fortsat står uindfriet.

Borgerrepræsentationen pålagde ved beslutning af 20. juni 2012 de stående udvalg og forvaltningerne fra september 2012 at indmelde fokuspunkter til Økonomiudvalget for opfølgningen på Borgerrådgiverens konstateringer. Borgerrepræsentationen besluttede samtidig at pålægge de stående udvalg og forvaltningerne at afrapportere status for forvaltningernes fokuspunkter til Økonomiudvalget senest i marts 2013. Indmeldingen af fokuspunkter var herefter en løbende proces frem til 2015.

Borgerrådgiveren anbefalede ved sin beretning for 2014 (i maj 2015), at forvaltningernes fokuspunkter udgik blandt andet med henvisning til afbureaukratisering. Anbefalingen skete dog under den udtrykkelige forudsætning, at kommunens mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenter på sagsbehandlingsområdet fik et substantielt indhold eksempelvis i form af konkrete mål og målsætninger for forvaltningernes kvalitetsniveau på sagsbehandlingsområdet som helhed. Anbefalingen førte til, at Økonomiforvaltningen umiddelbart herefter indstillede til Økonomiudvalget og Borgerrepræsentationen, at de nævnte fokuspunkter udgik med det samme, blandt andet med henvisning til Borgerrådgiverens anbefaling, hvilket blev vedtaget i juni 2015.

Idet kommunens mål og målsætninger for nedbringelse af fejlprocenter på

sagsbehandlingsområdet ikke kan siges at have fået et substantielt indhold i overensstemmelse med det forudsatte, bortfalder hovedbegrundelsen for Borgerrådgiverens anbefaling, men naturligvis ikke hensynet til afbureaukratisering.

Også en tredje central beslutning i Borgerrepræsentationen, der skulle styrke sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i praksis, synes reelt ikke at have båret frugt i det omfang, der var muligt. Det handler om Borgerrepræsentationens beslutning fra juni 2012 om, at "... forvaltningerne forpligtes til løbende at udbyde obligatoriske kurser inden for god sagsbehandling, både til nye og til erfarne sagsbehandlere".

Borgerrådgiveren undersøgte i 2016/2017, i hvilket omfang denne beslutning efterleves, og kunne konstatere, at seks ud af syv forvaltninger ikke fuldt ud efterlever beslutningen om løbende at udbyde obligatoriske kurser inden for god sagsbehandling til både nye og erfarne sagsbehandlere. Borgerrådgiveren finder resultatet nedslående og har blandt andet henstillet til, at samtlige forvaltninger tager de fornødne initiativer til fuldt ud at efterleve Borgerrepræsentationens beslutning. Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen indgik ikke i undersøgelsen, fordi denne forvaltning efter Borgerrådgiverens oplysninger opfylder de grundlæggende dele af beslutningen.

#### **Juridisk Koordinationsgruppe**

Den Tværgående Juridiske Koordinationsgruppe varetager ifølge sit kommissorium blandt andet "koordinering af udvalgenes og forvaltningernes opfølgning på udtalelser og anbefalinger fra Borgerrådgiveren...", jf. Kommissorium for Den Tværgående Juridiske Koordinationsgruppe, som er vedtaget af Borgerrepræsentationen den 11. november 2008.

Koordinationsgruppen var oprindeligt tænkt som et forum for netop at koble Borgerrådgiverens anbefalinger sammen med forvaltningernes opfølgning i en koordineret proces. Koordinationsgruppen skulle også medvirke til sikring af god sagsbehandling generelt i kommunen, herunder til overholdelse af lovgivningen på det offentligretlige område, blandt andet i forhold til bestemmelserne i offentlighedsloven, forvaltningsloven, persondataloven og reglerne om god forvaltningsskik.

Koordinationsgruppen har tidligere bidraget med fælles og tværgående løsningsforslag, f.eks. i form af Sagsbehandlerbiblioteket på kommunens intranet, men gruppen har i de senere år fremstået mindre synlig.

Det er uklart, på hvilken måde koordinationsgruppen i dag bidrager til at koordinere udvalgenes og forvaltningernes opfølgning på udtalelser og anbefalinger fra Borgerrådgiveren, og det er således et åbent spørgsmål, på hvilken måde koordinationsgruppen bidrager til at kvalificere den politiske drøftelse af Borgerrådgiverens Beretning og øvrige virksomhed, samt om gruppen reelt spiller en rolle i at sikre god sagsbehandling i kommunen ud over på nogle konkrete punkter eller som uformelt forum for erfarings- og vidensudveksling.





# 3

## LØSNINGER OG RESSOURCER

### 3.1 UDVIKLINGSHISTORIEN – KOMMUNENS MODENHED

Da Borgerrådgiveren blev etableret i 2004, var arbejdet med kvalitetssikring af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen på et andet stadie end i dag. Indsætterne var ukoordinerede, og praksis var meget uensartet. Borgerrepræsentationens beslutning om at etablere en borgerrådgiverfunktion ændrede dette.

Borgerrådgiverens særlige funktion som indgang for klager over alle dele af den kommunale forvaltning skabte mulighed for at pulje de statistiske data, der kunne udledes af borgernes klager. Data, der danner grundlag for Borgerrådgiverens tilbagemelding i den årlige beretning og i løbende drøftelser med forvaltningerne.

Selv om resultatet af arbejdet med ”Mål og målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune” næppe i sig selv skaber større resultater i form af bedre sagsbehandling og borgerbetjening, har processen – med at finde mulige løsninger på den politiske fordring om at anvende data til at skubbe forandringer i den rigtige retning – båret frugt i form af et bedre overblik over, hvad der allerede opsamles i forvaltningerne af data om sagsbehandlingen og borgerbetjeningens kvalitet. Evalueringsmodellen FOKUS har bidraget med tilsvarende indsigter.

Da Borgerrådgiveren i september 2015 introducerede sin digitale klageblanket på kommunens hjemmeside, var en af de store gevinster, at klager, som rettelig skulle stiles til forvaltningerne, blev sendt direkte dertil i modsætning til tidligere, hvor de indgik til Borgerrådgiveren og først blev videredistribueret senere i konkurrence med Borgerrådgiverens øvrige opgaver. Det kunne tidligere tage op til flere uger, inden henvendelsen fandt sin rette hylde – i dag sker det straks.

Samtidig hermed blev en del af den viden, der tidligere blev indsamlet hos Borgerrådgiveren, fordelt direkte til forvaltningerne, men det er ikke alle, som systematisk samler op og anvender denne viden som grundlag for analyser af løbende udfordringer og aktuelle brændpunkter.

Arbejdet med ”Mål og målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune” har afdækket store forskelle på, hvordan og om data om kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen anvendes. Og kun for så vidt angår de data, som Borgerrådgiveren genererer, sker der en samlet analyse. Det betyder, at kommunen ligger inde med nyttig viden, som aldrig bliver brugt eller kun bliver anvendt delvist. Det forholdsvis beskedne resultat af ”Mål og målsætninger for sagsbehandlingen i Københavns Kommune” skyldes blandt andet modvilje imod at skulle anvende ressourcer på at

tilvejebringe nye data med henblik på afrapportering, og det er helt forståeligt.

Men pointen er her, at vi allerede har data i kommunen, som både er konkret anvendelig og sammenlignelig på tværs af forvaltninger, enheder og sagsområder. Det, vi mangler, er blot at udnytte digital teknologi til at indsamle disse data for os på en nem måde. Borgerrådgiveren anser en udvikling af en digital klageblanket baseret på erfaringerne med Borgerrådgiverens klageblanket som en mulig løsning på dette.

### **3.2 DE GENERELLE LØSNINGER**

#### **Compliance på det offentligretlige område generelt**

Arbejdet med at sikre såvel god sagsbehandling og borgerbetjening som overholdelse af den offentligretlige lovgivning i øvrigt tilrettelægges i dag af hver forvaltning for sig.

Økonomiudvalget har efter kommunestyrelsesloven indseende med de økonomiske og almindelige administrative forhold indenfor samtlige kommunens administrationsområder, og denne opgave bør derfor indgå i Økonomiforvaltningens løbende opgaveportefølje.

Borgerrepræsentations Sekretariat har i hvert fald tidligere haft en delopgave i denne forbindelse ved at vejlede forvaltningerne om tværgående offentligretlige spørgsmål, men det er uklart om og i hvilket omfang, medarbejderne er opmærksomme på denne ressource, og i hvilket omfang sekretariatet reelt yder denne bistand længere.

Hertil kommer, at Den Tværgående Juridiske Koordinationsgruppe vel i en vis forstand også var forventet at kunne bidrage hertil i større udstrækning, end det har været tilfældet de senere år.

Realiteten er imidlertid den, at der ikke er nogen varig, koordineret indsats på tværs af kommunen ud over den, der varetages af Borgerrådgiveren, hvis ressourcer og opgavebeskrivelse omvendt ikke i tilstrækkeligt omfang sikrer lovmedholdelighed i alle kommunens kroge.

Inden for persondataområdet har kommunen i overensstemmelse med reguleringen heraf besluttet at etablere en DPO-funktion (Data Protection Officer/databeskyttelsesrådgiver), som er forankret i Intern Revision. Denne skal følge op på og fastholde resultatet af det compliancearbejde, der foregår frem mod ikrafttrædelsen af persondataforordningen i juni 2018. Men kommunen har ikke en tilsvarende indsats inden for den øvrige del af den offentligretlige regulering, og det er der behov for i lige så høj grad, som det er tilfældet med reguleringen af vores omgang med personoplysninger.

#### **Hurtigere data og mere analysekraft**

Som nævnt ovenfor har kommunen allerede store mængder af data om borgernes syn på kommunen. De er bare spredt og ikke undergivet nogen samlet konstruktiv analyse.

Borgerrådgiveren har udviklet en digital klageblanket, som borgerne kan anvende, når de ønsker at klage til Borgerrådgiveren. Det bagvedliggende system sikrer, at klager, der ikke først har været indbragt for den relevante forvaltning, straks sendes dertil automatisk og digitalt.

Principperne bag systemet vil – med de fornødne investeringer og forberedelsesarbejde – kunne udvikles, således at enhver digital klage til kommunen indgår via en digital blanket som denne og fordeles til relevante enhed, hvor klagen skal besvares. Samtidig hermed er det muligt at udvikle et sådant system, så det opsamler data centralt om antallet af klager, hvilke sagsområder de handler om, og hvad klagerne nærmere angår.

Dette kunne give i hvert fald tre større fordele:

#### *Én sikker indgang for klager*

For det første kunne en sådan klageblanket gøre klagevejen entydig for borgere, der ønsker at klage digitalt. Uanset, hvad borgeren ønsker at klage over, er der én indgang til kommunen i denne henseende.

Klageblanketten sikrer endvidere, at kommunikationen fra borgeren til kommunen foregår sikkert og med et velfungerende og let tilgængeligt system, der forebygger, at borgerne anvender usikre kommunikationskanaler,

#### UDFORDRINGER I DIGITAL KOMMUNIKATION

Borgerrådgiverens undersøgelse af overskuelighed i Digital Post-løsninger til kommunikation med kommunen (oktober 2016) viste, at der med den aktuelle digitale infrastruktur er risiko for:

- At borgere ikke kan overskue de digitale kontaktoverflader på [kk.dk](http://kk.dk) og [borger.dk](http://borger.dk)
- At borgere ikke finder rette digitale kontakt og anvender en anden kanal i stedet eller vælger en forkert kontakt, som genererer ekstraarbejde i forvaltningen og ventetid for borgere
- At borgere møder løsninger, der ikke virker, uden at de gøres opmærksom på det, når de sidder klar og forsøger sig frem
- At borgere opgiver at kommunikere digitalt med kommunen.

fordi de ikke kan finde de sikre kommunikationsveje via [Borger.dk](http://Borger.dk) eller kommunens hjemmeside.

Samtidig ville man med en gennemtænkt og velorganiseret infrastruktur i en udvidet digital klageblanket også kunne imødegå de forholdsvist mange tilfælde, hvor borgernes klager bliver væk i kommunens systemer eller af andre grunde forbliver ubesvarede, og eventuelt også indbygge et erindringsystem, så den relevante enhed bliver mindet om at svare inden for tilbagemeldingsgarantiens tidsfrist.

#### *Den responsive kommune*

Københavns Kommune har et godt brand og er blandt andet kendt for at være åben over for borgerne og generelt inddragende i forhold til udviklingen af hovedstaden. Der er flere kanaler for kommunikationen med borgerne i denne henseende: Facebook, høringsportalen [www.blivhoert.kk.dk](http://www.blivhoert.kk.dk) mv.

For det andet kunne man også supplere klageblanketten med en åben invitation til at afgive ris og ros til kommunen og dens medarbejdere eller anden form for feedback, som ikke har karakter af en klage.

#### *Koordineret indsamling og analyse*

For det tredje kunne en sådan samlet indgang, som nævnt, gøre det muligt at generere data om klagerens antal, hvilke områder der genererer klager, samt hvad der klages over. Disse data vil kunne gøres umiddelbart tilgængelige som ledelsesinformation til de centrale og lokale ledelser. Eftersom data opsamles umiddelbart, vil det også give mening at forsyne dataindsamlingen med automatiserede analyser af klagestrømme og tendenser. Hvis f.eks. en enhed i løbet af en vis periode oplever en væsentlig stigning i antallet af klager, kunne denne information udløse en meddelelse til relevante ansvarlige, som har mulighed for opfølgning.

Data opsamles mest naturligt forvaltningsvis og fordelt på enheder, mens den tværgående analyse fortsat kunne varetages af Borgerrådgiveren og formidles som en del af Borgerrådgiverens årlige beretning.

#### **Kodeks for fællesskabet – den kommunale musketered**

Styringen af Københavns Kommune foregår på mange forskellige niveauer og måder. Den overordnede styring sker gennem styrelsesvedtægtens fordeling af opgaver og ansvar. Økonomistyringen fastlægges af Økonomiudvalget og føres ud i livet i forvaltningerne, mens hver forvaltning herudover har etableret sine egne styringsmekanismer, der f.eks. gør brug af måltal for sagsproduktion eller lignende.

I overensstemmelse med tillidsdagsordenen har kommunen også en række mere bløde styringsredskaber, som ikke er forbundet med hårde målinger på data, og som ikke kræver særlig dokumentation.

For det første har Borgerrepræsentationen reguleret forholdet mellem borger og kommune gennem kommunens værdigrundlag, som bl.a. siger, at vi skal møde borgeren med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid.

For det andet har Borgerrepræsentationen vedtaget 5 principper for øget dialog med københavnerne, som også regulerer forholdet mellem borgere og kommune.

For det tredje er forholdet mellem kommunens ledelse og dens medarbejdere generelt reguleret gennem Borgerrepræsentationens vedtagelse af ”Kodeks for tillid”, hvor det er knæsat at, og hvordan, vi arbejder med at sikre mere tid til kvalitet i kommunens kerneydelser og øge arbejdsglæden gennem mere fokus på tillid og faglighed mv.

Senest har Borgerrepræsentationen for det fjerde vedtaget kommunens kodeks for regler og normer for forvaltningens rådgivning og bistand til det politiske niveau, som i kraft af kodeksens almen gyldighed gælder i mange relationer internt i kommunen og til en vis grad også udadtil.

Selv om – eller måske netop fordi – disse styringsredskaber er værdibaserede og generelt retningsvisende og derigennem skaber en fælles ånd, er de egnede til udmøntning efter de lokale forhold og afstemt med den lokale faglighed. De spiller en stor rolle overalt i kommunens drift og udvikling.

Der er imidlertid en meget vigtig relation, som ikke på samme måde er værdisat af Borgerrepræsentationen. Vi har intet kodeks for samarbejdet på tværs mellem medarbejdere, enheder eller forvaltninger. Det betyder naturligvis ikke, at der ikke foregår samarbejde, for det følger i mange tilfælde af opgaven eller af princippet om enhedsforvaltningen, at der skal samarbejdes, ligesom det er i vores egen interesse at gøre det. Men der er ikke fra politisk side udtrykt nogen forventning om, at vi samarbejder på tværs på samme måde, som der er udtrykt forventning om, at vi viser borgeren respekt, at vi har en tillidsfuld omgang med hinanden, og at vi skal være loyale over for Borgerrepræsentationen. Sandsynligvis skyldes manglen på en sådan politisk tilkendegivelse, at forpligtelsen er så oplagt, at det skulle være unødvendigt at sige det.

Men mange af de tilfælde, hvor vi ikke kommer i mål i forhold til borgeren, skyldes manglende eller utilstrækkelig koordination, at vi netop ikke får samarbejdet om en løsning til borgeren. Så måske er der alligevel behov for at udtrykke en kommunal musketered på tværs af kommunens organisatoriske skel, så denne forpligtelse indgår på lige fod med de øvrige værdier og kodekser, som er politisk betonet og vedtaget.

### 3.3 DE LOKALE LØSNINGER

Læring sker på mange niveauer. Forvaltninger modnes organisatorisk og på anden vis gennem erfaringer i med- og modgang. Enheder finder nye effektive veje at gå eller opdager uhensigtsmæssige rutiner, der skal rettes, og medarbejdere udvikler arbejdsmetoder og afstemmer deres indsats efter muligheder og begrænsninger i det system, de befinder sig i.

Borgerrådgiverens tilsynskoncept Målrettet Indsats er blandt andet baseret på en tiltro til, at fejl, der løses lokalt, giver lokal læring og udvikling med det samme og uden den filtrering, der sker, hvis erkendelserne kommer oppefra. Det er Borgerrådgiverens erfaring, at dette udfolder sig i det daglige gennem Borgerrådgiverens samarbejde med forvaltningerne om gode og hurtige løsninger for borgerne. Men evalueringen af Målrettet Indsats tænder også en advarselslampe for, at vi ikke altid kan gå ud fra, at dette er tilfældet – navnlig i forhold til, i hvilket omfang læringen bliver udbredt ud over de få medarbejdere, som er med til at løse en sag på en god måde.

Derfor nævnes i det følgende nogle redskaber, som måske kan inspirere og eventuelt kan tages i brug lokalt og derved medvirke til at skabe og udbrede læring ved dels at basere sig på en nem systematik, der hurtigt kan blive til en vane, og dels ved at understrege, at erkendelsen af en fejl kan være værdifuld feedback, som kan udvikle og styrke vores arbejde. Det er banalt, men de bedste løsninger er ofte simple.



## De fem læringstrin eller miniFOKUS

Det første redskab tager sigte på at indarbejde en systematik i den måde, vi efterbehandler en konstateret fejl på. Metoden tilskynder til, at vi i højere grad reflekterer over, om fejlen kan forebygges i fremtiden, så vi bruger den til at forbedre os og ikke bare hurtigst muligt glemmer den. Der er tale om fem spørgsmål, man kan stille sig selv som medarbejder, leder eller i sit team, kontor e.l., når der sker noget uønsket.

---

### DE FEM LÆRINGSTRIN

---

#### 1. Hvad er der sket?

Et eksempel: En borger har ikke fået svar på en e-mail, hvor hun beder om en opringning. Borgeren har heller ikke fået svar på sin rykker på den første e-mail.

#### 2. Hvad ville vi ønske, der var sket i stedet for?

At borgeren havde fået svar i form af en opringning inden for rimelig tid.

#### 3. Hvorfor skete det uønskede?

Borgerens e-mails lå i indbakken hos en medarbejder, der var gået på ferie.

#### 4. Kunne det uønskede ske igen?

Ja, risikoen foreligger i alle de tilfælde, hvor vi ikke får sat et autosvar på indbakkerne, når vi går på ferie eller fratræder, og i øvrigt også, når vi ikke får journaliseret indkomne henvendelser, så alle medarbejdere har adgang til dem.

#### 5. Hvad kan vi i givet fald gøre for at undgå gentagelse?

Vi kan sørge for, at fratrådte medarbejders indbakker bliver lukket med det samme, og at vi husker at sætte autosvar på, når vi går på ferie, så borgerne får besked om, at medarbejderen ikke læser sine e-mails lige med det første, og vi kan styrke vores journaliseringsrutiner. Vi kan også undgå at kommunikere sagsbehandlerne individuelle e-mailadresser og i stedet konsekvent anvende fællesindbakker, som flere har adgang til, og hvor en eller flere ansvarlige medarbejdere dagligt tjekker dem for nye henvendelser.

---

I de fleste tilfælde vil ansvarlige medarbejdere og ledere naturligvis gennemgå tankekæder som disse helt ubevidst, men i en fortravlet hverdag kan det undertiden have sine fordele at sætte refleksionen i system og sikre, at den løftes op over den enkelte medarbejder, så læringen bliver generel, hvis der er mulighed for det.

Systematikken i de fem spørgsmål svarer i øvrigt i store træk til evalueringsmodellen FOKUS, og på den måde kan det siges, at de fem læringstrin er en let praktiserbar miniudgave af FOKUS til daglig brug.



### Sæt pris på dine fejl

Det andet redskab er en simpel øvelse i form af et regnestykke eller måske snarere en businesscase, som konkretiserer værdien af en fejl ved at vise, at erkendelsen af fejl og den følgende indsats med at rette op er en gevinst i højere grad end et tab.



---

Åbenhed om fejl: Ledelsen skal sikre en kultur, hvor fejl bliver håndteret hurtigst muligt, og hvor man lærer af fejl (Københavns Kommunes kodeks)

---

Eksemplet her tager udgangspunkt i de fem læringstrin ovenfor og det eksempel, der er brugt dér. For at sætte værdi på fejlen ser man på, hvilke omkostninger, der er, ved den fejl, som er opdaget, vurderer hvor ofte fejlen risikerer at opstå, og hvad omkostningerne er ved at rette den op generelt.

Den manglende opringning til borgeren i eksemplet ovenfor førte til en klage. Klagen skulle journaliseres og besvares af en sagsbehandler og drøftes med eller godkendes af en chef. Det tog 45 minutter af sagsbehandlerens tid og 15 minutter af chefens. Det kostede også lidt at sende svaret til borgeren. Dertil kom ærgrelsen over, at borgeren havde ventet for længe, og ubehaget ved at borgeren blev sur. Intet af dette opfyldte borgerens egentlige behov: ønsket om en opringning.

Fejlen kunne principielt gentage sig hver gang, en medarbejder er på ferie, fratræder eller bliver sygemeldt i længere tid, så længe vi ikke har styr på indbakkerne og journaliseringen. Omkostningerne opgjort ovenfor vil derfor skulle ganges med alle de tilfælde, hvor en medarbejder er fraværende, og hvor autosvaret ikke er aktiveret.

Løsningen er indførelse af rutiner, der sikrer, at vi husker autosvar, når en medarbejder ikke er på kontoret, eventuelt kombineret med gode journaliseringsrutiner, der sikrer, at medarbejderne kan finde relevante sagsakter på fraværende kollegers sager.

Det kan naturligvis være krævende at skulle huske nye rutiner, og journalisering tager tid, om end det også har andre effektiviserende fordele og allerede påhviler os, men hvis gevinsten potentielt er højere brugertilfredshed, timer sparet ved ikke at skulle behandle klager og færre ærgrelser, er det altid umagen værd alene ud fra disse omkostningssynspunkter.

Regnestykket giver samtidig svar på, hvad det koster os at ignorere fejlen.

Man skal blot huske, at nogle fejl ikke må ignoreres og skal rettes op både konkret og generelt, uanset om regnestykket går op. Det gælder bl.a. sagsbehandlingskrav mv., der følger af lovgivning. F.eks. hvis man i en enhed opdager, at man har overset forpligtelsen til at partshøre borgerne, inden

man træffer afgørelse. I sådanne situationer kan regnestykket være interessant, men der skal rettes op, selv om det eventuelt måtte give underskud i fejlregnskabet.

For de ambitiøse kan regnestykket skrives ned på en lap papir og sættes i et ringbind, som herefter udgør en læringsbank, hvor man fremover kan se, hvor gode vi er til at lære af vores fejl, og hvad vi har sparet kommunen for, og resultatet kan med fordel indgå i forvaltningernes tilbagemelding til Borgerrådgiveren i forbindelse med FOKUS-evaluering.



... borgernes feedback – også i form af klager – er en gratis og helt uvurderlig kilde for os, som indeholder tilbagemelding om, hvordan vores sagsbehandling og borgerbetjening opleves udefra.

#### Tryktest viljen til erkendelse

Der er altid noget at vinde ved at erkende sine fejl, lære af dem og rette op på dem. Og når vi undertiden ikke får det gjort, skyldes det ofte, at vi ikke giver os tiden til at anlægge det langsigtede perspektiv, men stiller os tilfreds med at rage kastanjerne ud af ilden her og nu og skynde os videre til næste opgave på programmet uden at tænke dybere over, om vi kan vinde mere ved at gøre mere.

Men borgernes feedback – også i form af klager – er en uvurderlig og helt gratis kilde for os, som indeholder tilbagemelding om, hvordan vores sagsbehandling og borgerbetjening opleves udefra. Så der er grund til at stoppe op ved hver enkelt klage og overveje, om der er noget, vi kan lære af den.

Nogle gange skyldes vores manglende erkendelse, at vi ikke er gode til at indrømme vores fejl åbent og ærligt, selvom vi som ansvarlige medarbejdere

godt ved, at vi har pligt til det (se f.eks. det kodeks, som Borgerrepræsentationen har vedtaget for syv centrale pligter for medarbejdere i kommunen).

#### KODEKS 7/ ÅBENHED OM FEJL

Af Københavns Kommunes kodeks om centrale pligter for kommunens medarbejdere fremgår bl.a. følgende: "Det er ledelsens ansvar at sikre en kultur i kommunen, hvor ledere og medarbejdere åbent kan gå til deres overordnede, hvis der er begået en fejl. (...) Hvis man har begået en fejl, må det ikke benægtes, og man må ikke prøve at dække over fejlen."

Der kan være flere forklaringer på, at vi instinktivt (og måske helt uvidende) fortolker en klage på en måde, der fritager os fra medansvar, men når man støder på dette hos sig selv eller i sin organisation, er der gode grunde til at stoppe op og reflektere ærligt over, om automatpiloten er indstillet på benægtelse.

Der er nogle typiske reaktioner på, hvordan vi skal fortolke og forstå klager fra borgerne. Reaktionerne repræsenterer nogle forskellige fortolkninger af den eller de klager, vi forholder os til, og disse fortolkninger kan være helt reelle og velbegrundede, men de kan også være udtryk for selvforsvar eller egentlige bortforklaringer.

Det kan f.eks. være:

### **Fortrængningen**

F.eks.: ”Det var bare en enkelt smutter.”

Det kan naturligvis være helt dækkende, men hvor mange gange kan vi forklare enslydende klager med dette?

### **Motivfortolkningen**

F.eks.: ”Det er bare fordi, borgeren er sur over, at han ikke fik det, han bad om.”

Det kan naturligvis være helt dækkende, men behøver det at betyde, at vi ikke kan lære noget af de ting, borgeren har udtryk sin utilfredshed med?

### **Bortforklaringen**

F.eks.: ”Det handler om forventningsafstemning”, eller ”Borgeren har en helt urealistisk forventning om, hvad kommunen kan levere.”

Også dette kan naturligvis være helt dækkende, men kunne vi have undgået borgerens skuffelse ved at være mere informative om den kommunale standard?

# 4

## OPSAMLING, KONKLUSION OG ANBEFALINGER

### 4.1 OPSAMLING OG KONKLUSION

Erfaringerne fra 2016 viser, at det kan betale sig, når forvaltningerne og Borgerrådgiveren arbejder tæt sammen om løsninger, både for de enkelte borgere og for kommunen, men også at der arbejdes sammen om generelle indsatser.

Borgerrådgiverens tilsynskoncept Målrettet Indsat har vist sig effektivt til i et uformelt samarbejde mellem Borgerrådgiveren og den lokale forvaltning at løse konkrete udfordringer for borgerne og i mange tilfælde at afslutte et klageforløb til borgerens tilfredshed. Men evalueringen af Målrettet Indsats viser omvendt også, at ikke alle sager kan løses på denne måde, og at almindelige tilsyn fortsat er påkrævet og også i et større antal, end det blev praktiseret i 2016. Evalueringen viser også, at den forudsatte læring af de erkendelser, som Målrettet Indsats afdækker, ikke altid finder sted eller ikke udbrederes nok i den lokale organisation. Der er derfor behov for, at forvaltningerne retter opmærksomhed imod systematisk, som et naturligt led i det daglige arbejde, at udnytte den feedback, vi får fra klagesagerne.

Evalueringsmodellen FOKUS har givet det politiske niveau et overblik over, hvor udviklede forvaltningerne er i forhold til systematisk at arbejde med kvalitetssikring af deres sagsbehandling og borgerbetjening, og den viser forskellighederne mellem de enkelte forvaltninger.

Evalueringerne i 2013 og 2015 har efter Borgerrådgiverens opfattelse været medvirkende til at løfte og fastholde forvaltningerne til et højere generelt fokus på retssikkerhed og service, herunder Børne- og Ungdomsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen, som kom dårligst ud af evalueringen i 2015.

Omvendt viser erfaringerne også, at evalueringsmodellen ikke er nogen garanti imod lokale fald i kvaliteten, som kan opstå, og som ikke bliver håndteret med tilstrækkelige indsatser, når informationerne ikke flyder tilstrækkeligt frit og ufiltreret internt i forvaltningernes hierarkier, ligesom opretning af sådanne kvalitetsfald altid tager noget tid og ikke løses med et snuptag.

#### Konklusion

Borgerrådgiveren kunne i 2016 konstatere en stigning i forvaltningernes medholdsprocent, altså tallet for hvor stor en andel af borgernes klager til Borgerrådgiveren, der må anses for helt eller delvist berettigede. Opgjort ud fra de 187 sager, hvor tallet er kendt, var medholdsprocenten for beretningsåret 2016 på 64,8 %. Dette er ikke ensbetydende med, at kvalitetsniveauet generelt er faldet, og kan dels forklares med, at Målrettet Indsats er egnet til en højere grad af erkendelse i forvaltningerne og dels med, at lokalt

opståede brændpunkter trækker det samlede regnskab ned (og medholdsprocenten op).

Således bærer Borgercenter Handicap (medholdsprocent 77,3 %) og Borgercenter Voksne (medholdsprocent 75,0 %) under Socialforvaltningen samt Ydelsesservice under Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen (medholdsprocent 75,8 %) hovedansvaret for den høje medholdsprocent. Udviklingen i disse enheder bør tages alvorligt som en påmindelse om, at arbejdet med at sikre borgernes retssikkerhed og serviceoplevelser gennem systematisk fokus på kvaliteten af kommunen sagsbehandling og borgerbetjening aldrig kan stå stille, og at tegn på kvalitetstab skal følges op hurtigt.

### Løsningerne

Borgerrådgiveren har udviklet et nyt forbedret statistiksystem, som blandt andet vil gøre det muligt at dokumentere, hvordan kommunens sagsbehandling ser ud fra borgerens perspektiv og afdække effekterne af de problemer, der opstår, og således vil give viden om, hvordan konstaterede fejl påvirker kommunens lovlige administration, økonomiske forhold, effektivitet eller serviceniveau. Desuden vil systemet muliggøre en bedre analyse af, hvor der eventuelt er behov for kompetenceløft, og hvor læringen sker tilstrækkeligt hurtigt samt dokumentere læringsværdien af klagerne set i større målestok.

Systemet vil samlet set gøre Borgerrådgiveren bedre i stand til hurtigt at analysere strømninger med henblik på at gøre forvaltningerne bekendt med potentielle brændpunkter.

Det er Borgerrådgiverens vurdering, at resultatet af arbejdet med ”Bedre sagsbehandling – ledelsesinformation og måltal” kun i meget begrænset omfang vil bidrage til at forbedre og fastholde et højt retssikkerhedsniveau og en god borgerbetjening, som det foreligger nu. Det er muligt, at arbejdet på længere sigt kan udvikle sig til noget, der kan skabe fremdrift, men for en generel betragtning forekommer forvaltningernes egen begejstring for denne løsningsdel at være forholdsvis afdæmpet.

Den Tværgående Juridiske Koordinationsgruppes rolle synes at være reelt udspillet som et redskab til at drive kvalitetsdagsordenen frem på tværs af forvaltningerne i større målestok.

Derimod ses der at være et potentiale i at bygge videre på erfaringerne fra Borgerrådgiverens digitale klageblanket og arbejde hen imod at etablere én indgang for klager til hele kommunen, som automatisk og uden ekstraarbejde kan generere et samlet koordineret analysegrundlag for hele kommunens arbejde med kvaliteten, som kan danne grundlag for den ledelsesinformation til lokale og centrale ledere, som Borgerrepræsentationen og Økonomiudvalget har efterspurgt. Et sådant system skal naturligvis ikke erstatte allerede udviklede og velfungerende løsninger, men samle op, hvor sådanne ikke findes endnu.

De mange sager om manglende koordination og helhedsorienteret indsats kombineret med vurderingen af, at kommunen måske ikke tilstrækkeligt

klart og tydeligt har udtrykt sine forventninger til samarbejdet på tværs af forvaltninger, enheder og teams mv., peger i retning af et uforløst potentiale for en musketered i form af et sæt politisk vedtagne retningslinjer for forpligtelsen til at samarbejde på tværs om at løse kommunens opgaver med fokus på at fungere som én samlet kommune for borgerne og samtidig blive mere omkostningseffektiv.

På det lokale niveau vil et højere fokus på hele tiden at tage ved lære af egne og andres fejl og opdagelser af u hensigtsmæssige arbejdsgange og systemanvendelse mv. være en betydelig drivkraft i at fastholde og udvikle kvaliteten af sagsbehandlingen og borgerbetjeningen.



## 4.2 ANBEFALINGER

På denne baggrund anbefaler Borgerrådgiveren:

- At Borgerrepræsentationen overvejer behovet for og ønskeligheden af et kodeks for samarbejde i kommunen.
- At Borgerrepræsentationen overvejer, om Den Tværgående Juridiske Koordinationsgruppe skal opretholdes i sin nuværende form og med sit nuværende mandat eller i stedet skal erstattes af en anden indsats, som f.eks. med udgangspunkt i erfaringerne fra arbejdet med compliance i forhold til persondataforordningen kan sikre, at kommunen nu og i fremtiden overholder sine offentligretlige forpligtelser.
- At det i forbindelse med budgetforhandlingerne for 2018 overvejes at afsætte midler til udvikling af én indgang til klager over kommunen, f.eks. med udgangspunkt i erfaringerne fra Borgerrådgiverens digitale klageblanket, med faciliteter til at erstatte det frivillige måltalssystem, som den politiske vedtagelse af ”Bedre sagsbehandling - ledelsesinformation og måltal” er udmøntet i. Allerede eksisterende digitale løsninger tænkes ikke at skulle erstattes, men bør dog på sigt kunne opsamle de samme få grunddata, som kan danne udgangspunkt for et samlet overblik over klagestrømme til kommunen.
- At enheder, lokale ledere og medarbejdere opfordres til at arbejde systematisk med at uddrage læring og forbedring af klagesager.



# BILAG

## VEDTÆGT FOR BORGERRÅDGIVEREN

### Kapitel 1

#### *Generelle bestemmelser*

#### *Borgerrådgiverens overordnede funktion*

§ 1. Københavns Kommune har etableret en borgerrådgiverfunktion, som er forankret direkte under Borgerrepræsentationen og er uafhængig af kommunens udvalg og forvaltning. Borgerrådgiverfunktionen ledes af Borgerrådgiveren, jf. lov om kommunernes styrelse § 65 e.

§ 2. Borgerrådgiveren bistår Borgerrepræsentationen med dennes tilsyns- og kontrolfunktioner i forhold til udvalg, borgmestre og forvaltninger samt varetager nærmere af Borgerrepræsentationen fastsatte opgaver om borgerrådgivning og borgervejledning. Borgerrådgiverens opgaver, kompetence og bemyndigelse er beskrevet i denne vedtægt. Borgerrådgiverens overordnede forhold er reguleret i styrelsesvedtægten for Københavns Kommune § 24.

§ 2a. Borgerrådgiveren varetager en whistleblowerfunktion for kommunens ansatte samt samarbejdspartnere (leverandører) og lignende. Whistleblowerfunktionen befæster de ansattes ret til at fremsætte lovlige ytringer vedrørende Københavns Kommune i overensstemmelse med den til enhver tid gældende ytringsfrihed, herunder Den Europæiske Menneskerettighedskonventions artikel 10.

*Stk. 2.* Formålet med whistleblowerfunktionen er at sikre, at kommunens ansatte samt samarbejdspartnere og lignende har adgang til i god tro at videregive oplysninger om grove fejl eller forsømmelser, eller væsentlige og gentagne fejl eller forsømmelser i kommunens administration eller borgerbetjening. Whistleblowerfunktionen skal bidrage til forbedringer af kommunens administration og borgerbetjening og skal sikre, at kommunens ansatte uden at frygte for negative ansættelsesretlige reaktioner og lignende kan videregive information om f.eks. lovovertrædelser og manglende efterlevelse af juridiske forpligtelser, fare for enkeltpersoners sundhed og sikkerhed, fare for miljøet, tilfælde af omsorgssvigt og lignende.

§ 2b. Borgerrådgiveren skal sikre, at oplysninger fra kommunens ansatte samt samarbejdspartnere og lignende om grove fejl eller forsømmelser, eller væsentlige og gentagne fejl eller forsømmelser behandles med fornøden diskretion og anvendes konstruktivt til forbedringer af kommunens administration og borgerbetjening.

### *Formålet med Borgerrådgiveren*

§ 3. Formålet med Borgerrådgiveren er at styrke dialogen mellem borgerne og Københavns Kommune samt at bidrage til sikring af borgernes retssikkerhed i forbindelse med kommunens sagsbehandling og faktiske forvaltningsvirksomhed.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren skal gøre det lettere for borgere, brugere og erhvervsdrivende at klage over forhold, der vedrører Københavns Kommune samt medvirke til, at klager bruges konstruktivt til forbedringer af kommunens sagsbehandling og borgerbetjening.

*Stk. 3.* Borgerrådgiveren skal i betryggende rammer behandle oplysninger fra kommunens ansatte samt samarbejdspartnere og lignende med henblik på genopretning af fejl eller forsømmelser i kommunens administration eller borgerbetjening.

### *Borgerrådgiverens forhold til Borgerrepræsentationen og dens udvalg mv.*

§ 4. Borgerrepræsentationen ansætter og afskediger Borgerrådgiveren efter indstilling fra Økonomiudvalget efter forud indhentet erklæring fra Borgerrådgiverudvalget og fastsætter de nærmere regler for dennes virksomhed, jf. styrelsesvedtægten for Københavns Kommune § 24.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren skal have bestået den juridiske kandidateksamen.

§ 5. Borgerrådgiveren er uafhængig af de stående udvalg, borgmestre og forvaltninger.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren refererer til Borgerrådgiverudvalget og Borgerrepræsentationen, men fungerer i udøvelsen af sit hverv uafhængigt af disse. Borgerrådgiverudvalget og Borgerrepræsentationen kan dog pålægge Borgerrådgiveren at gennemføre undersøgelser af udvalgte forvaltningsområder.

§ 6. Borgerrådgiveren afgiver en årlig beretning til Borgerrepræsentationen, hvor Borgerrådgiveren redegør for sin virksomhed, herunder eventuelle konstateringer af overordnede forhold inden for Borgerrådgiverens kompetence, som ikke er tilfredsstillende i kommunens sagsbehandling, borgerbetjening mv. Borgerrådgiveren kan i den forbindelse fremkomme med forslag og anbefalinger til kommunens politiske ledelse, borgmestre eller forvaltninger. Beretningen offentliggøres.

## **Kapitel 2**

### *Borgerrådgiverens kompetence og opgaver*

#### *Borgerrådgiverens kompetence*

§ 7. Borgerrådgiverens virksomhed omfatter kommunens økonomiudvalg og stående udvalg, borgmestrene og forvaltningen, herunder institutioner,

virksomheder og tjenestesteder, der er omfattet af Borgerrepræsentationens virksomhed.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren kan i forhold til organerne nævnt i stk. 1 behandle klager over og foretage undersøgelser mv. vedrørende

- 1) sagsbehandling,
- 2) personalets adfærd,
- 3) udførelsen af praktiske opgaver (faktisk forvaltningsvirksomhed),
- 4) diskrimination
- 5) øvrige forhold efter bestemmelserne i kapitel 7a.

*Stk. 3.* Borgerrådgiveren kan ikke behandle klager mv. over

- 1) det politisk vedtagne serviceniveau,
- 2) spørgsmål vedrørende kommunens personale – og ansættelsesforhold,
- 3) spørgsmål, der kan indbringes for lovhjemlede klageorganer,
- 4) spørgsmål, der er indbragt for det kommunale tilsyn, Folketingets Ombudsmand eller domstolene.
- 5) Forhold, som Borgerrepræsentationen har behandlet og taget stilling til.

*Stk. 4.* Borgerrådgiveren må endvidere afvise at behandle forhold, som har været bedømt af Økonomiudvalget, de stående udvalg, Borgerrådgiverudvalget eller revisionsudvalget eller må i hvert fald lægge den politiske behandling uprøvet til grund.

#### *Borgerrådgiverens opgaver*

§ 8. Borgerrådgiverens faste tilsyns- og kontrolopgaver består i

- 1) at bistå borgere, der er utilfredse med Københavns Kommunes handlinger og undladelser, herunder ved
  - a) at behandle klager over Københavns Kommune,
  - b) at yde vejledning i klagesystemet i sager, der vedrører Københavns Kommune,
  - c) at yde hjælp til forståelse af afgørelser mv. fra Københavns Kommune, og
  - d) at tilbyde mægling i sager om diskrimination og andre sager, hvor dette antages at kunne løse konflikter mellem forvaltning og borger.
- 2) at gennemføre undersøgelser af egen drift vedrørende Københavns Kommune ved
  - a) at gennemføre konkrete undersøgelser, jf. § 12, stk. 1,
  - b) at gennemføre generelle undersøgelser af udvalgte forvaltningsområder, jf. § 12, stk. 2,
  - c) at foretage inspektioner i Københavns Kommune, jf. § 13.
- 3) i betryggende rammer at modtage, undersøge og videregive oplysninger modtaget fra kommunens ansatte samt samarbejdspartnere og lignende om grove fejl eller forsømmelser, eller væsentlige og gentagne fejl eller forsømmelser i kommunens administration eller borgerbetjening.

### *Indgivelse af klage*

§ 9. Klager til Borgerråd giveren kan indgives af enhver, der har individuel, væsentlig interesse i sagen.

*Stk. 2.* Klager over forhold, som kan være til gene for en bredere kreds af borgere, kan indgives af enhver, der er væsentligt berørt af forholdet.

§ 10. Borgerråd giveren afgør selv, om en klage giver grundlag for en undersøgelse og hvilke dele af klagen, undersøgelsen skal omfatte.

§ 11. Klagen skal indgives senest 1 år efter, at forholdet er begået.

*Stk. 2.* Borgerråd giveren kan i særlige tilfælde se bort fra overskridelse af klagefristen i stk. 1, hvis

- 1) klagen har fortsat fornøden retlig interesse for borgeren,
- 2) det er muligt at få sagen tilstrækkeligt oplyst samt
- 3) en undersøgelse af sagen konkret eller generelt kan bidrage til en forbedring af den aktuelle sagsbehandling i kommunen, herunder ved at sætte fokus på relevante forvaltningsretlige regler og principper.

*Stk. 3.* Hvor de i stk. 2 nævnte hensyn ikke samlet er opfyldt, kan Borgerråd giveren i ganske særlige tilfælde i stedet lægge vægt på, om formålet med borgerråd giverfunktionen i øvrigt taler for, at sagen behandles.

### *Iværksættelse af undersøgelser på eget initiativ og inspektion*

§ 12. Borgerråd giveren kan af egen drift optage en konkret sag til undersøgelse, når der må formodes at foreligge et principielt aspekt, eller såfremt der efter de foreliggende oplysninger må antages at være tale om grove eller væsentlige fejl.

*Stk. 2.* Borgerråd giveren kan af egen drift gennemføre generelle undersøgelser af udvalgte forvaltningsområder efter samråd med Borgerråd giverudvalget.

§ 13. Borgerråd giveren kan foretage inspektioner af institutioner, virksomheder samt tjenestesteder, der hører under Borgerrepræsentationens virksomhed.

## **Kapitel 3**

### *Sagens oplysning*

§ 14. Forvaltninger mv., der er omfattet af Borgerråd giverens virksomhed, er forpligtet til at meddele Borgerråd giveren de oplysninger samt udlevere de dokumenter mv., som forlanges af Borgerråd giveren.

*Stk. 2.* Borgerråd giveren kan afkræve forvaltninger mv., der er omfattet af Borgerråd giverens virksomhed, skriftlige udtalelser. Forvaltningerne kan

beslutte, at underordnede enheder inden for forvaltningens område kan besvare Borgerrådgiverens henvendelser på forvaltningens vegne.  
*Stk. 3.* Borgerrådgiveren kan besigtige ethvert tjenestested og har adgang til samtlige lokaler og lokaliteter i kommunen.

#### *Frist for svar til Borgerrådgiveren*

§ 15. Kommunens forvaltninger skal besvare Borgerrådgiverens henvendelser inden tre uger, medmindre Borgerrådgiveren fastsætter en længere frist.  
*Stk. 2.* Hvis forvaltningen ikke kan nå at svare inden den fastsatte frist, skal forvaltningen orientere Borgerrådgiveren om dette samt baggrunden herfor og oplyse, hvornår forvaltningen forventer at kunne svare.

#### *Medvirken til forbedringer*

§ 16. Borgerrådgiveren skal i konkrete og generelle sager medvirke til at forbedre forholdene for brugerne af Københavns Kommune. Borgerrådgiveren skal i denne forbindelse yde konsultativ bistand til forvaltninger og medarbejdere i kommunen, herunder ved

- 1) at sikre tilbagemelding til kommunen om sine overordnede konstateringer, jf. § 6,
- 2) at tilbyde undervisning til medarbejdere i kommunen,
- 3) at yde vejledning om spørgsmål vedrørende sagsbehandling og forvaltningsret mv.,
- 4) at yde bistand i forbindelse med projekter o.l. til forbedring af kommunens sagsbehandling og betjening af borgerne og
- 5) på anden måde bidrage til konstruktive, fremadrettede initiativer, der kan forbedre sagsbehandlingen og betjeningen af borgerne.

### **Kapitel 4**

#### *Borgerrådgiverens bedømmelse og reaktion*

§ 17. Borgerrådgiveren skal i konkrete og generelle sager bedømme, om Københavns Kommune har handlet i strid med gældende ret eller på anden måde har gjort sig skyldig i fejl eller forsømmelser, herunder tilsidesat principperne for god forvaltningsskik.

§ 18. Borgerrådgiveren kan udtale sin opfattelse af en sag eller et sagsområde. Borgerrådgiveren kan i den forbindelse udtale kritik, fremkomme med forslag, anbefalinger eller henstillinger.  
*Stk. 2.* Borgerrådgiverens udtalelser er ikke bindende for forvaltningen, men forvaltningen skal meddele Borgerrådgiveren, hvis en anbefaling eller en henstilling ikke bliver fulgt af forvaltningen. Borgerrådgiveren kan i sådanne tilfælde orientere Borgerrådgiverudvalget, det respektive stående udvalg eller Borgerrepræsentationen om forholdet.

*Stk. 3.* Såfremt Borgerrådgiverens undersøgelse af en sag viser, at der i kommunen må antages at være begået fejl eller forsømmelser af større betydning, skal Borgerrådgiveren give meddelelse om sagen til Borgerrådgi-  
verudvalget.

#### *Principperne om udtømt dialog og inddragelse*

§ 19. Uoverensstemmelser mellem borger og forvaltning skal søges løst mellem disse, inden Borgerrådgiveren kan tage stilling til dem.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren må ikke udtale kritik, afgive henstilling mv., før vedkommende forvaltning mv. i kommunen har haft lejlighed til at udtale sig.

*Stk. 3.* Uanset stk. 1 og 2 kan Borgerrådgiveren afgive henstilling om at fremme afslutningen af en sag, hvis det på det foreliggende grundlag vurderes, at sagen har trukket usædvanligt længe ud.

*Stk. 4.* Hvis forvaltningen ikke kan afgive endeligt svar inden for ti arbejdsdage efter en henstilling fra Borgerrådgiveren som nævnt i stk. 3, skal forvaltningen inden for samme frist skriftligt oplyse borgeren og Borgerrådgi-  
veren om

1. lovmæssig sagsbehandlingstid for den pågældende type sag, hvis en sådan er fastsat,
2. så vidt muligt navnet på enten en konkret sagsbehandler eller navnene på sagsbehandlerne i det team, der har ansvaret for sagen og disses kontaktoplysninger,
3. hvorpå sagen beror,
4. så vidt muligt oplysning om, hvornår forvaltningen regner med, at endeligt svar kan foreligge.

*Stk. 5.* Hvis en klage ikke giver Borgerrådgiveren anledning til kritik, henstilling mv., kan sagen afsluttes, uden at Borgerrådgiveren forinden forelægger klagen til udtalelse for vedkommende forvaltning mv.

## **Kapitel 5**

### *Personale, organisation, tavshedspligt mv.*

§ 20. Borgerrådgiveren udøver ledelsesretten inden for sit område og ansætter og afskediger selv sit personale.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren er ansvarlig for, at medarbejderne inden for Borgerrådgiverens område til enhver tid er i besiddelse af de nødvendige kompetencer.

§ 21. Borgerrådgiveren har tavshedspligt med hensyn til oplysninger, som Borgerrådgiveren bliver bekendt med i sit virke. Det samme gælder Borgerrådgi-  
verens personale.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren skal respektere borgerens anonymitet, hvis borgeren fremsætter begæring herom. Borgerrådgiveren må i sådanne tilfælde afholde sig fra at gennemføre undersøgelser i anledning af det oplyste undtagen i helt særlige tilfælde, f.eks. hvor oplysningerne giver mistanke om

fortsatte grove eller væsentlige fejl, der berører en bredere kreds af personer.

## **Kapitel 6**

### *Betjening af Borgerrådgiverudvalget*

§ 22. Borgerrådgiveren sekretariatsbetjener Borgerrådgiverudvalget.

## **Kapitel 7**

### *Tilbage melding og offentlighed*

#### *Løbende tilbage melding*

§ 23. Borgerrådgiveren fører løbende dialog med forvaltningerne om behov og muligheder for forbedringer af kommunens sagsbehandling mv. og orienterer kommunens forvaltninger om sine overordnede konstateringer.

#### *Offentlighed*

§ 24. Borgerrådgiverens arbejde er underlagt størst mulig åbenhed. Borgerrådgiverens undersøgelser er således offentligt tilgængelige med de begrænsninger, der følger af regler om tavshedspligt mv.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren offentliggør på eget initiativ rapporter o.l. om inspektioner og konkrete og generelle egen driftundersøgelser.

## **Kapitel 7a**

### *Whistleblowerfunktion*

#### *Retten til at afgive oplysninger*

§ 24a. Enhver ansat i Københavns Kommune samt samarbejdspartner og lignende kan indgive oplysninger til Borgerrådgiveren om grove fejl eller forsømmelser, eller væsentlige og gentagne fejl eller forsømmelser i kommunens administration eller borgerbetjening eller ved begrundet mistanke om sådanne forhold vedrørende lovovertrædelser, manglende efterlevelse af juridiske forpligtelser, fare for enkeltpersoners sundhed og sikkerhed, fare for miljøet, tilfælde af omsorgssvigt og lignende, såfremt oplysningerne er væsentlige for kommunens opgaveløsning. Den samme ret har enhver ansat i Københavns Kommune for så vidt angår oplysninger om negative konsekvenser for ansatte, der har afgivet sådanne oplysninger.

*Stk. 2.* Ansatte som i god tro indgiver oplysninger som nævnt i stk. 1, er beskyttede i overensstemmelse med de gældende regler for offentligt ansattes ytringsfrihed. Borgerrådgiveren skal udvise størst mulig diskretion inden for rammerne af den retlige regulering af adgangen til offentlighed i forvaltningen, herunder regler om aktindsigt, indsigtsret, partshøring, oplysningspligt mv. Borgerrådgiverudvalget skal orienteres om enhver anmodning til



Borgerrådgiveren om identifikationsoplysninger vedrørende personer, som har indgivet oplysninger efter stk.1.

*Stk. 3.* Oplysninger som nævnt i stk. 1 kan indgives anonymt.

**§ 24b.** Den, der indgiver oplysninger som nævnt i § 24a, stk. 1, skal om muligt have orientering om sine rettigheder, proceduren for sagens behandling samt i fornødent omfang status på sagens behandling og udfald.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren orienterer ansatte, der indgiver oplysninger, om den lokale tillidsrepræsentants funktion.

*Stk. 3.* Såfremt Borgerrådgiveren bliver bekendt med oplysninger, der tyder på, at det har haft væsentlige negative konsekvenser for en ansat i kommunen, at vedkommende har indgivet oplysninger til Borgerrådgiveren som nævnt i § 24a, stk. 1, skal Borgerrådgiveren snarest muligt orientere den ansvarlige direktion eller i helt særlige tilfælde den ansvarlige borgmester.

#### *Behandlingen af oplysninger indgivet til whistleblowerfunktionen*

**§ 24c.** Oplysninger om forhold, som falder uden for whistleblowerfunktionens formål og opgavebeskrivelse skal afvises af Borgerrådgiveren med tilbagemelding til den, som har indgivet oplysningerne. Såfremt meddelelsen er anonym, henlægges sagen uden videre.

*Stk. 2.* Borgerrådgiveren skal for enhver oplysning vedrørende forhold som nævnt i § 24a, stk. 1, foretage en vurdering af forholdets grovhed og mulighederne for at dokumentere forholdet gennem videre undersøgelser med henblik på at konstatere, om Københavns Kommune har handlet eller handler i strid med gældende ret eller på anden måde har gjort sig skyldig i grove fejl eller forsømmelser, eller væsentlige og gentagne fejl eller forsømmelser.

*Stk. 3.* Følgende forhold videresendes til behandling ved andre instanser i kommunen med henblik på behandling dér, såfremt forholdet umiddelbart må anses for groft, eller væsentligt og gentaget og der skønnes at være mulighed for at dokumentere forholdet gennem videre undersøgelser

- 1) oplysninger, der overvejende vedrører kommunens økonomiske forhold, videresendes til Intern Revision
- 2) oplysninger, der overvejende vedrører ansættelsesretlige forhold, videresendes til den ansvarlige direktion eller i helt særlige tilfælde til den ansvarlige borgmester.

*Stk. 4.* Ved videresendelse til behandling ved andre instanser som nævnt i stk. 3, foretager instanserne efter egen praksis det videre i anledning af videresendelsen.

*Stk. 5.* Såfremt forholdet må anses for groft, eller væsentligt og gentaget og der skønnes at være mulighed for at dokumentere forholdet gennem videre undersøgelser, uden at det skal oversendes i medfør af stk. 3, iværksætter Borgerrådgiveren en nærmere undersøgelse af forholdet.

**§ 24d.** Borgerrådgiveren kan afvise at behandle henvendelser til whistleblowerordningen, hvis forholdene på baggrund af politisk eller mediemæssig

bevågenhed i alt væsentlighed allerede på betryggende vis er taget under behandling af den pågældende forvaltning.

Stk. 2. Såfremt Borgerrådgiveren afviser at behandle en sag efter stk. 1, skal forvaltningen orientere Borgerrådgiveren om udfaldet af undersøgelserne, herunder med angivelse af hvordan sagen er undersøgt, hvad forvaltningens konklusion er, samt eventuelle tiltag som undersøgelsen har givet anledning til. Borgerrådgiveren orienterer snarest Borgerrådgiverudvalget om sin beslutning om ikke at behandle sagen og om forvaltningens redegørelse, når den foreligger.

Stk. 3. Uanset om en sag afvises efter stk. 1, registreres sagen under whistleblowerordningen.

§ 24e. I tillæg til sædvanlige undersøgelsesmetoder kan Borgerrådgiveren benytte mundtlig sagsoplysning (samtale og interview) ved undersøgelser af oplysninger modtaget gennem whistleblowerfunktionen.

#### *Udfaldet af Borgerrådgiverens undersøgelser*

§ 24f. På baggrund af undersøgelser som nævnt i § 24c, stk. 5, kan Borgerrådgiveren

- 1) udtale sin opfattelse af sagen. Borgerrådgiveren kan i den forbindelse udtale kritik, fremkomme med forslag, anbefalinger eller henstillinger,
- 2) oversende sagen til en anden instans i kommunen med henstilling eller anbefaling om, at der foretages en nærmere undersøgelse dér,
- 3) give underretning om sagen til den ansvarlige direktion eller borgmester, Borgerrådgiverudvalget, det respektive stående udvalg eller Borgerrepræsentationen, eller
- 4) henlægge sagen med tilbagemelding til den, som har indgivet oplysninger om forholdet

Stk. 2. Selv om undersøgelsen afdækker forhold, som falder uden for Borgerrådgiverens kompetence, jf. § 7, stk. 1, nr. 1-4, kan Borgerrådgiveren fremsætte henstilling eller anbefaling efter stk. 1, nr. 2, eller give underretning om sagen efter stk. 1, nr. 3, vedrørende forholdene.

Stk. 3. Borgerrådgiverens udtalelser efter stk. 1, nr. 1, eller anbefalinger efter stk. 1, nr. 2, er ikke bindende for forvaltningen, men forvaltningen skal meddele Borgerrådgiveren, hvis en anbefaling eller en henstilling ikke bliver fulgt af forvaltningen. Borgerrådgiveren kan i sådanne tilfælde orientere den ansvarlige direktion eller borgmester, Borgerrådgiverudvalget, det respektive stående udvalg eller Borgerrepræsentationen.

Stk. 4. Såfremt Borgerrådgiverens undersøgelse af en sag viser, at der i kommunen må antages at være begået fejl eller forsømmelser af større betydning, skal Borgerrådgiveren give meddelelse om sagen til Borgerrådgiverudvalget.

### *Opfølgning og underretning*

§ 24g. Borgerrådgiveren skal underrettes om udfaldet af sager, der er oversendt til andre instanser i kommunen i medfør af § 24c, stk. 3 og henstillinger eller anbefalinger fremsat i medfør af § 24e, stk. 1, nr. 1 og 2.

Stk. 2. Borgerrådgiveren kan orientere Borgerrådgiverudvalget, det respektive stående udvalg eller Borgerrepræsentationen om udfaldet af sådanne sager.

### *Forholdet til vedtægtens øvrige bestemmelser*

§ 24h. Bestemmelserne i §§ 7, 8, 14, 15, 19, stk. 2-3 samt § 21, stk. 1, og § 24, finder tilsvarende anvendelse for behandling af oplysninger modtaget gennem whistleblowerfunktionen.

Stk. 2. Borgerrådgiverens beretning, jf. § 6, skal desuden indeholde en redegørelse for whistleblowerfunktionen, ligesom Borgerrådgiveren forudsættes løbende at orientere Borgerrepræsentationen om karakteren af de indkomne sager, Borgerrådgiverens ressourceforbrug og under hensyntagen til diskretionsprincippet i § 2b, sager af større betydning.

## **Kapitel 8**

### *Ikrafttræden\**

§ 25. Denne vedtægt træder i kraft den 1. april 2010.

\*§ 19, stk. 3-5 træder i kraft straks ved Borgerrepræsentationens beslutning den 8. marts 2012.

\*§ 2a, § 2b, 3, stk. 3, § 7, stk. 2, § 7, stk. 2, nr. 5, § 8, nr. 3, samt kapitel 7a træder i kraft den 1. oktober 2012

\*§ 24d træder i kraft straks ved Borgerrepræsentationens beslutning den 11. februar 2016.



