



**KALUNDBORG**  
KOMMUNE

AUGUST 2024 - 1. VERSION

2023/2024

# **Borgerrådsgiverens beretning**

# Indhold

Forord.....	4
Hvad kan og skal borgerrådgiveren i Kalundborg Kommune?.....	6
Anbefalinger.....	10
<b>Opfølgning på sidste års anbefalinger.....</b>	<b>11</b>
<b>Anbefaling om fremdrift i sagerne.....</b>	<b>14</b>
<b>Anbefaling om at agere fremfor for at reagere.....</b>	<b>18</b>
<b>Anbefaling om at undskylde fejl - og ikke blot beklage.....</b>	<b>21</b>
<b>Anbefaling om opmærksomhed på faldgruber i det fortsatte arbejde med AI (kunstig intelligens).....</b>	<b>23</b>
<b>De 10 gældende anbefalinger fra borgerrådgiveren.....</b>	<b>26</b>
Statistik.....	28



# Forord

## Kære borgere, politikere og ansatte i Kalundborg Kommune.

Det, du sidder med her, er borgerrådgiverens beretning for 2023/2024.

En gang årligt skal jeg afgive en årsberetning til kommunalbestyrelsen. Min årsberetning sammenfatter de erfaringer, som jeg har gjort mig på baggrund af det seneste års borgerhenvendelser. Årsberetningen indeholder derudover nogle konkrete anbefalinger til, hvordan Kalundborg Kommune kan forbedre sagsbehandlingen det kommende år.

Dette er min anden beretning som borgerrådgiver i Kalundborg Kommune og dækker perioden 1. juni 2023 – 31. maj 2024. I perioden har jeg haft 253 henvendelser fra borgere med relation til Kalundborg Kommune. Det er en lille stigning i forhold til den sidste beretningsperiode.

Jeg oplevede sidste år, at min beretning for 2022/2023 blev taget vel imod, og at de observationer, som jeg havde gjort mig, i et vist omfang skabte læring i organisationen. Det er grundlæggende ikke sådan, at de borgerhenvendelser, som jeg har fået i denne periode, har været skelsættende anderledes end de henvendelser, jeg fik i sidste periode. Problematikkerne er derfor også de samme, hvilket jeg vender tilbage til i selve beretningen.

Som jeg skrev i indledningen til min sidste beretning, så har borgerne både retskrav og forventninger til kommunen. Førstnævnte giver sig selv: Fremgår det af lovgivningen eller af kommunens egne politisk vedtagne

serviceniveauer og kvalitetsstandarder, at en borger har ret til en bestemt ydelse – og kommunen er leverandør af denne ydelse – ja, så skal kommunen levere den pågældende ydelse til tiden.

Den anden del synes jeg er mere interessant, og er faktisk blevet endnu tydeligere for mig her i denne beretningsperiode – nemlig borgernes forventninger til kommunen. Forventninger kan komme i alle mulige afskygninger og niveauer. Der hvor jeg ser udfordringer, er i forhold til kommunikationen omkring forventningsafstemning, særligt når borgerens forventninger til kommunen er større end det, kommunen kan og skal levere.

Jeg har selv haft et par sager i min funktion, hvor forventningerne til, hvad jeg som borgerrådgiver kunne og skulle, var større, end jeg rent faktisk kunne og måtte levere indenfor de rammer, som jeg har. Jeg ved derfor selv, hvor svær en forventningsafstemning med en borger kan være – og særligt hvis det bliver gjort for sent. Også her gælder et "jo før, jo bedre", som jeg kommer tilbage til i beretningen.

Et "tænkt" klassisk eksempel på forventningsafstemning i en kommune – eller rettere borgernes bristede forventninger til kommunen, som også ramte Kalundborg Kommune i den forgangne vinter, er ved kraftige snefald, hvor kommunen dækkes af 20-30 cm sne i løbet af få timer. Borgerne har stadig en forventning om ryddede veje og tømte affaldscontainere. Langt de fleste borgere har dog en forståelse for, at hele kommunen ikke kan blive ryddet, og at der ikke bliver tømt affald indenfor et par timer.

Men hvad så, når der er gået 12 timer, 24 timer eller 72 timer. Hvornår kan borgeren forvente, at vejene er ryddet og affaldet hentet? Og hvornår er det et "retskrav" efter kommunens egne udmeldte serviceniveauer? Og hvornår er noget force majeure?

En af borgerrådgiverfunktionens vigtigste funktioner er at skabe læring i organisationen. Kalundborg Kommune har en forpligtende læringskultur. Det betyder, at vi som medarbejdere og som kommune hele tiden fortsat skal gøre os umage, spille os selv og vores kollegaer gode og hele tiden forsøge at blive en lille smule bedre, end den sidste sag. Hvordan kan vi lære af de sager, som er gået skævt? Og hvordan kan vi lære af de sager, som er gået godt? Hvad kan vi tage ud af denne beretning – og forbedre sagsbehandlingen i lige præcis vores afdeling? Denne beretning er ikke en læringsmanual til, hvordan sagsbehandlingen bliver perfekt i Kalundborg Kommune, men det er nogle anbefalinger og nogle greb til, hvordan vi bliver en lille smule bedre end sidste år.

Jeg er ansat til særligt at holde øje med, at de forvaltningsretlige spilleregler og principper overholdes, men også til at

hjælpe borgere med en stemme, hvis man føler sig forkert behandlet eller overhørt af kommunen. Jeg har i lighed med sidste år nedenfor skrevet et afsnit om, hvad jeg helt præcist kan og skal, og hvad jeg ikke kan og skal som borgerrådgiver.

Jeg håber, at du som borger, politiker, ansat i kommunen eller på anden vis interesseret vil læse min årsrapport med nysgerrighed.

En særlig tak til de borgere, der har henvendt sig til mig det sidste år. I har været og vil fortsat være med til at skabe læring i organisationen Kalundborg Kommune. Jeg håber også, I har oplevet, at jeg har kunnet hjælpe de fleste af jer.

Også en tak til de medarbejdere og ledere i hele organisationen, som har hjulpet mig og ikke mindst borgerne videre i deres sag. Jeg føler, at vi i langt de fleste sager har haft en god dialog om borgernes sager og udfordringer. Tak til jer - for hver dag at gå på arbejde til gavn for de borgere, der bor, arbejder og opholder sig i Kalundborg Kommune.

God læselyst.

**Michael Jonassen - Borgerrådgiver**  
Kalundborg Kommune  
30. juni 2024



## HVAD KAN OG SKAL BORGERRÅDGIVEREN I KALUNDBORG KOMMUNE?

På kommunens hjemmeside – [www.kalundborg.dk/borgerraadgiver](http://www.kalundborg.dk/borgerraadgiver) – kan man læse om borgerrådgiveren og om, hvad borgerrådgiverfunktionen kan og ikke kan. Jeg har listet mulighederne op i punktform nedenfor.

### DET KAN JEG SOM BORGERRÅDGIVER

- 1 Jeg **hjælper borgere**, som er utilfredse med Kalundborg Kommunes behandling af borgerens sag eller af borgeren selv.
- 2 Jeg medvirker til at **sikre, at borgerne føler sig hørt** i sager, hvor de ikke har fundet kommunens sagsbehandling tilfredsstillende. Jeg gennemgår sammen med borgeren borgerens sag og undersøger, om de juridiske regler og principper for selve sagsbehandlingen er overholdt.
- 3 Jeg hjælper med at **styrke dialogen** mellem borgeren og Kalundborg Kommune, og borgeren kan få rådgivning og vejledning, der kan hjælpe i kontakten med det kommunale system.

Der er også nogle ting, jeg som borgerrådgiver ikke kan behandle. Det gælder:

- Jeg kan ikke tage stilling til, om borgeren har ret til en bestemt ydelse, eller vurdere det faglige indhold i en afgørelse, men jeg kan undersøge, om borgeren har fået korrekt sagsbehandling.
- Jeg kan ikke behandle klager, hvor borgerens dialog med kommunen endnu ikke er udtømt.
- Jeg kan ikke behandle klager, hvor der er en lovmæssig klageadgang, fx til Ankestyrelsen.
- Jeg kan ikke behandle klager over ansættelsesforhold.
- Jeg kan ikke behandle klager, der er indbragt for det kommunale tilsyn, Folketingets Ombudsmand eller domstolene.
- Jeg kan ikke behandle klager over det politisk vedtagne serviceniveau eller klager, hvor sagen har været bedømt af Kommunalbestyrelsen, Økonomiudvalget eller stående udvalg.
- Jeg kan ikke behandle klager, der er afsluttet for mere end ét år siden.



- **Svebølle (Aktivitetscenter Åvangen)**  
– typisk en af de sidste mandage i måneden.
- **Høng (Biblioteket)**  
– typisk en af de sidste torsdage formiddage i måneden.
- **Gørlev (Biblioteket)**  
– typisk en af de sidste torsdage eftermiddage i måneden.

De fleste henvendelser sker enten telefonisk eller skriftligt (mail eller sikker post) og vil ofte blive fulgt op med et møde med borgeren, hvis borgeren ønsker det. Jeg har haft møder med ca. 6-8 borgere om måneden i hele perioden.

I mit møde med borgeren er det vigtigt for mig, at borgeren føler sig tryk og bliver mødt med et sæt lyttende ører og empati. Den enkelte borger har henvendt sig netop til mig, fordi borgeren føler sig utryk i sagsbehandlingen, ikke føler sig hørt eller føler sig uretfærdigt behandlet. Den følelse møder jeg dem i. Jeg er ansat til at tage imod frustrationer over systemet, lytte, og sammen med borgeren og forvaltningen finde en vej tilbage på sporet.

Det er min fornemmelse, at langt de fleste af de borgere, der har været i kontakt med mig, har været glade for den hjælp, jeg har kunnet give dem.

Jeg har kontor på rådhuset på Holbækvej, hvor jeg geografisk sidder i blok C, sammen med Sundhed og Myndighed.

Jeg har telefontid mandag – torsdag kl. 10.00 – 14.00, men besvarer oftest også telefonen udenfor telefontiden, ligesom enkelte borgere foretrækker kontakt på SMS på alle tider af døgnet. Man kan som borger i kommunen aftale et møde med mig, som oftest holdes på rådhuset, hjemme hos borgeren, hvis det er ønsket, eller på et neutralt sted, som fx på en café eller på et bibliotek, hvis det giver mening for borgeren.

Tre gange månedligt er det muligt at komme til åben borgerrådgivning, hvor jeg i tre timer tager imod borgere uden forudgående aftaler. Jeg sidder på skift i:

### **Borgerrådgiverfunktionen er midlertidig, og står til at udløbe ved udgangen af 2024**

Borgerrådgiverfunktionen er oprettet som en midlertidig treårig funktion fra 2022 til 2024. Den er oprettet med tilskud/finansiering fra en pulje udmeldt af det tidligere Indenrigs- og Boligministerium (nu Indenrigs- og Sundhedsministeriet).

Finansieringen udløber den 31. december 2024, og forlænges ikke ind i 2025.

Formålet med finansieringen fra statsligt hold var og er "at styrke borgernes relation til kommunen og øge borgernes retssikkerhed

ved at understøtte, at særligt kommuner uden en borgerrådgiver ansatte en

borgerrådgiver til bl.a. at rådgive og vejlede borgerne i kontakten med kommunen og føre tilsyn med kommunens administration."

Om der skal være en borgerrådgiverfunktion i Kalundborg Kommune efter 31. december 2024, skal afklares politisk.



## ANBEFALINGER



## OPFØLGNING PÅ SIDSTE ÅRS ANBEFALINGER

I beretningen for 2022/2023 kom jeg med fire anbefalinger, som jeg nedenfor kort vil følge op på. Mine fire anbefalinger for 2022/2023 var:

1. Anbefaling om kvitteringsskrivelser og bedre procesoverblik for borgeren.
2. Anbefaling om tilgængelighed og overholdelse af vedtagne sagsbehandlingstider.
3. Anbefaling om at udvide arbejdet med at tænke på tværs i organisationen med borgeren i centrum.
4. Anbefaling om fortsat at sætte forvaltningsretten og den gode forvaltningsskik i fokus.

I forhold til **anbefalingen om kvitteringsskrivelser og bedre procesoverblik**, så er det mit generelle indtryk, at der i langt de fleste sager (min vurdering er over 98% af sagerne) sendes kvitteringsskrivelser ud til borgerne – ved første skriftlige kontakt til kommunen. I forordet ovenfor nævnte jeg "forventningsafstemninger med borgerne", som et tema, som jeg har bidt ekstra meget mærke i, det forgangne år. Det taler lige ind i denne anbefaling.

Jeg synes stadig, at der et stort forbedringspotentiale i at arbejde systematisk med at skabe et procesoverblik for borgerne

– allerede i den indledende fase. Jeg har stadig til gode at se det "perfekte" overblik for borgeren i den indledende fase. Jeg fastholder derfor, at der bør arbejdes mere systematisk med at fortælle borgeren, hvad der kommer til at ske i sagen, allerede i den indledende kvitteringsfase.

I forhold til **anbefalingen om tilgængelighed og overholdelse af vedtagne sagsbehandlingstider**, oplever jeg også forbedringer fra sidste beretning. Forvaltningen er dog ikke helt i mål – med hverken tilgængelighed eller overholdelse af alle vedtagne sagsbehandlingstider. I forhold til tilgængelighed har jeg fortsat mange henvendelser om, at borgeren ikke kan få fat i sin sagsbehandler eller i den pågældende afdeling. Det er særdeles utilfredsstillende for borgeren – og frustrationerne hos borgerne vokser, hvilket i sidste ende resulterer i flere konflikter og flere klager. Jeg vil med interesse følge, hvilken betydning de nye telefonåbningstider, vedtaget af kommunalbestyrelsen i juni 2024, vil få for den oplevede service.

I forhold til de politisk vedtagne sagsbehandlingstider, så lever forvaltningen op til langt de fleste af disse frister, selvom jeg har oplevet, at man på afdelingsniveau i perioder ikke har kunnet leve op til enkelte frister, særligt i de tilfælde, hvor afdelingen er "stresset", fx på grund af langtidssygdom, vakancer eller en ledelse, der ikke prioriterer rigtigt (ud fra et borgerperspektiv). Jeg fastholder derfor, at både tilgængelighed og overholdelse af

vedtagne sagsbehandlingsfrister, skal være prioriteter.

I forhold til **anbefalingen om at udvide arbejdet med at tænke på tværs i organisationen med borgeren i centrum**, så er det min opfattelse, at kommunen generelt har en god netværkskultur. Der er stadig forbedringspotentiale, og der er stadig enkeltsager, som på trods af møder på tværs i organisationen går i hårdknude. Der er dog ingen tvivl om, at tanken om at alle skal vide lidt om hinandens fagligheder, og at vi skal tænke som "én kommune", er vejen frem for at skabe bedre borgerforløb. Borgeren skal opleve én kommune, der agerer og tænker som én kommune – med borgeren i centrum.

Det Tværgående Strategiske Forum blev etableret i 2013 som et "rum for tværfaglig udvikling, hvor der tages udgangspunkt i det praksisnære samarbejde med og omkring borgerne", og hvor formålet var og er "at koordinere og dele viden på tværs af fagcentre i kommunen". Forummet består af de fem største fagcentre (Jobcenteret, Børn & Familie, Børn, Læring & Uddannelse, Voksenspecialenheden og Sundhed & Myndighed) og er forankret i seks borgernære organer, der arbejder på tværs af fagcentre for, at den enkelte borgers problemstillinger/udfordringer bliver løst.

Jeg noterer mig, at forvaltningen selv eller på baggrund af min seneste beretning, i foråret 2024 har fundet det nødvendigt at revitalisere arbejdet i Tværgående Strategisk Forum, med det formål "altid at inddrage og lytte til borgerne. Det er borgernes viden

og erfaringer der hjælper os med at blive bedre, arbejde smartere og levere en bedre velfærd i morgen end i dag. Vi skal vejlede og hjælpe borgerne rundt i den kommunale velfærd – for at lykkes med dette skal vi kende mulighederne og hinanden." Det er sød musik i mine ører, og jeg glæder mig til at følge revitaliseringsprocessen, som jeg bifalder og hilser velkommen.

I forhold til **anbefalingen om fortsat at sætte forvaltningsretten og den gode forvaltningskik** i fokus, vil jeg gerne rose forvaltningen i det forgangne år for at have haft fokus på denne anbefaling. Men som eksemplerne i denne rapport og mange af min øvrige sager viser, så er det et fokuspunkt, som kontinuerligt vil være der, og som der hele tiden skal arbejdes med – og som jeg jo i virkeligheden også primært er ansat til at kigge efter.

## NYE ANBEFALINGER

Som supplement til de fire anbefalinger, som jeg anbefalede sidste år, så kommer jeg nedenfor med fire nye anbefalinger, som jeg mener, forvaltningen også skal arbejde videre med i det kommende år.

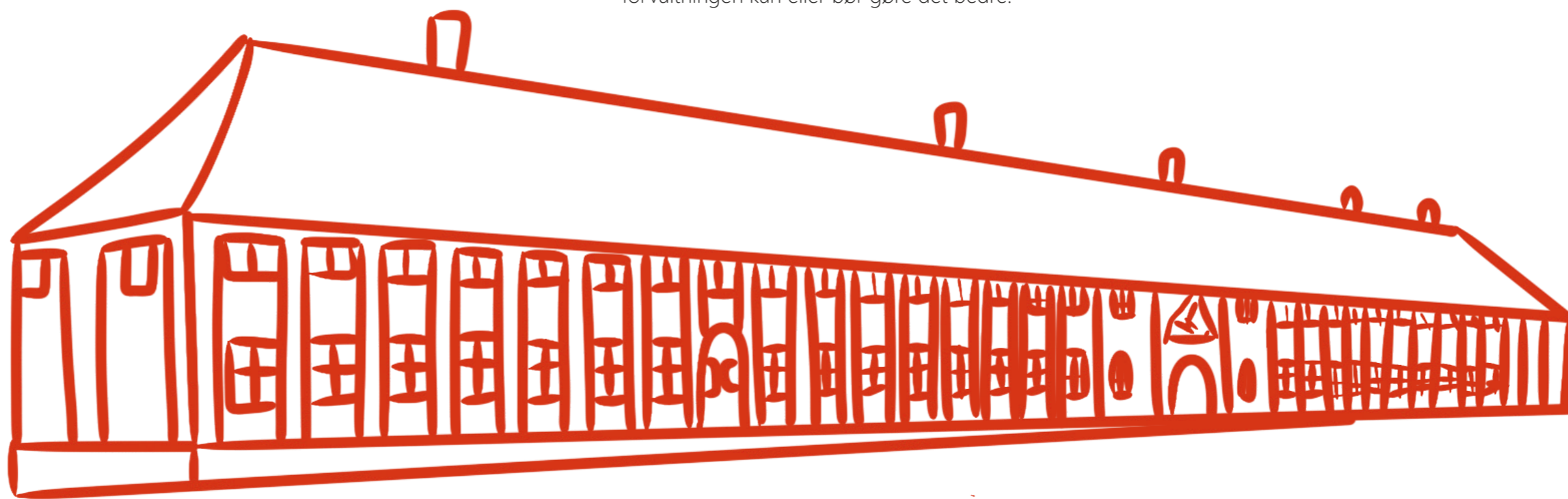
Som jeg også skrev sidste år, har kommunen mange opgaver, mange sager og meget stor borgerkontakt. Det er i det perspektiv et fåtal af borgerne, der henvender sig til mig. Jeg vil gerne understrege, at langt de fleste ansatte i Kalundborg Kommune vil borgerne det godt og har forstået den grundlæggende præmis om, at vi er ansat til at servicere borgerne. Det er derfor stadig mit indtryk, at langt de fleste borgere og sager bliver behandlet korrekt.

Nedenstående fire konkrete anbefalinger er som nævnt et supplement til de fire anbefalinger, som jeg kom med sidste år – og skal således ses i sammenhæng med disse. Jeg kommer med disse fire anbefalinger, fordi jeg i mit virke er stødt på forhold, hvor jeg enten tænker, at forvaltningen kan eller bør gøre det bedre.

### Mine fire anbefalinger er:

1. Anbefaling om fremdrift i sagerne.
2. Anbefaling om at agere fremfor at reagere (og "jo før jo bedre").
3. Anbefaling om at undskylde fejl – og ikke blot beklage.
4. Anbefaling om opmærksomhed på faldgruber i det fortsatte arbejde med AI (kunstig intelligens).

Jeg vil nedenfor uddybe de fire anbefalinger.



## ANBEFALING OM FREMDRIFT I SAGERNE

En væsentlig del af de henvendelser, som jeg har fået det forgangne år, har handlet om "manglende fremdrift" i borgerens sag – altså at borgeren føler, at der ikke "sker noget" i sagen. Det har den konsekvens, at borgeren mister tillid til forvaltningen, og oplevelsen af den leverede service daler. Derfor mener jeg, at det er afgørende for "den oplevede service" at fokusere på at forbedre fremdriften i sagsbehandlingen.

Anbefalingen om fremdrift i sagerne skal supplere min anbefaling fra sidste beretning om kvitteringsskrivelse og procesoverblik. De to anbefalinger betyder i kronologisk sagsrækkefølge, at forvaltningen, i min optik, skal arbejde meget mere systematisk med: Modtagelse af sag, kvittering for modtagelsen, proces-/sagsoverblik til borgeren og løbende fremdrift i sagen.

Manglende fremdrift kan opstå af flere årsager, herunder ressourcemangel (fx langtidssygdom eller vakance), ineffektive arbejdsgange, dårlig ledelse eller utilstrækkelig kommunikation mellem forskellige afdelinger/centre. Jeg har nedenfor skrevet en række fokuspunkter, som jeg mener vil kunne forbedre fremdriften, hvis forvaltningen arbejder mere systematisk med anbefalingen.

Som nævnt ovenfor, kan manglende fremdrift i sagerne skyldes ressourcemangel. Forvaltningen bør løbende være opmærksom på, hvilken betydning langtidssygdom og vakance kan have for en afdeling – og reagere endnu hurtigere. Det er både et medarbejderansvar, men i sidste ende primært et ledelsesansvar, hvis

et team eller en afdeling pludselig ikke kan følge med mere. Af hensyn til borgerne skal der reageres hurtigt på ubalancer i et team/afdeling/forvaltning.



### Eksempel [Borgerrådgersag 16/2024] – Borgerrådger tager sagen til borgmesteren

En familie henvendte sig til mig, fordi de oplevede mangelfuld sagsbehandling på specialområdet (Center for Børn og Familie). Henvendelsen var symptomatisk for i alt 47 forskellige borgerhenvendelser, som jeg havde modtaget det første 1½ år af min tid som borgerrådger i Kalundborg Kommune på netop specialområdet.

Sagen var i sig selv ikke "stor", men den synliggjorde de problemer, som borgerne fra de 47 sager og jeg havde oplevet i 1½ år:

- \* Manglende svar fra sagsbehandlere til borgerne
- \* Sagsbehandlere som er svære/umulige at få fat i for borgerne
- \* Mails og telefonsvarerbeskeder fra borgerne, som ikke bliver besvaret
- \* Aftaler der ikke bliver fulgt til dørs
- \* Sagsbehandling, som bærer præg af "et stresset team", herunder at borgerne ikke nødvendigvis får svar på alt, hvad de spørger om/søger.

\* Lang sagsbehandling i visse typer af sager (fx tabt arbejdstidsfortjeneste) – også længere end det, kommunalbestyrelsen melder ud på hjemmesiden, som er mål-tiden for sagsbehandlingen.

\* At borgerne/børnene bliver "glemt" i perioder

Jeg henvendte mig til borgmesteren, fordi jeg syntes at henvendelserne til mig var uforholdsmæssigt mange, og fordi problemstillingerne i det pågældende team havde været langvarige, særligt på grund af vakance.

Jeg fik en redegørelse for forholdene ca. 5 uger efter min henvendelse til borgmesteren/direktionen, og jeg har siden oplevet en klar forbedring i sagsbehandlingsniveauet i Specialteamet, blandt andet fordi alle teamets sager blev gennemgået af centerledelsen, og fordi ledelsen tog ansvaret på sig og hjalp i prioriteringen af opgaverne.



Det kan derfor være nødvendigt, at der i en kortere eller en længere periode skal være et ekstra ledelsesmæssigt fokus på, om den pågældende afdeling har de rette ressourcer til at sikre fremdrift i sagerne. Særligt hvis det har betydning for, om kommunen kan leve op til lovgivningskrav (fx lovbundne svarfrister) eller leve op til egne sagsbehandlingsfrister. Det er dog til syvende og sidst en ledelsesmæssig og politisk beslutning, som jeg hverken kan eller vil blande mig i.

Manglende fremdrift i sagerne kan også hænge sammen med, at medarbejderne måske ikke har de nødvendige værktøjer til at udføre deres arbejde effektivt. Stor viden om et lille område er måske samlet på en eller få person(er). Det er ekstra sårbart i tilfælde af sygdom, jobskifte, eller når en medarbejder går på pension. Det taler ind i, at forvaltningen på team- og afdelingsniveau kontinuerligt bør kigge på, hvilke kompetencer og ressourcer der er til stede, og hvordan det kan optimeres bedst muligt, så borgerne ikke oplever, at deres sag "går i stå".

Ineffektive arbejdsgange kan også bidrage til forsinkelser i sagsbehandlingen. Forvaltningen bør gennemgå nuværende processer for at identificere og eliminere unødvendige trin, der forsinket sagerne. Dette kan indebære implementering af digital sagsbehandling, automatisering af rutineopgaver, fx ved hjælp af robotter, og etablering af klare retningslinjer for sagsbehandlingen.

Ved at strømline arbejdsgangene kan forvaltningen reducere den tid, det tager at behandle en sag, og sikre, at sagerne behandles mere effektivt.

### **Eksempel [Borgerrådgersag 168/2023] og [Borgerrådgersag 3/2024] – en afdeling glemte to sager**

To borgere henvendte sig uafhængig af hinanden i henholdsvis december 2023 og i januar 2024.

De havde begge henvendt sig til den samme afdeling, men med to vidt forskellige problematikker. De havde henvendt sig til [Afdelingen] hhv. 5 og 4½ måneder forud for deres respektive henvendelser til mig.

Jeg skrev til [Afdelingen] i begge sager, og det viste sig, at [Afdelingen] havde haft ekstraordinært travlt i efteråret 2023, og ledelsen derfor havde påtaget sig en række sager for at aflaste sagsbehandlerne.

Ledelsen havde uheldigvis selv "glemt" de to borgere.

Efter min henvendelse blev sagerne behandlet hurtigt, og borgerne fik begge en uforbeholden undskyldning.

Mange sager kræver input fra flere afdelinger/forvaltninger, hvilket kan føre til forsinkelser, hvis der ikke er et effektivt samarbejde på tværs af organisationen. Kalundborg Kommune bør styrke det tværfaglige samarbejde endnu mere, som jeg også anbefalede i sidste beretning, og jeg noterer mig derfor med glæde, at forvaltningen arbejder med at revitalisere arbejdet i Tværgående Strategisk Forum og i de seks arbejdsfora herunder. Dette vil ikke kun forbedre fremdriften i sagerne, men også sikre en mere helhedsorienteret tilgang til borgernes problemer.

For at sikre fortsat fremdrift i sagerne er det vigtigt at overvåge og evaluere sagsbehandlingen. Alle dele af forvaltningen bør overveje at indføre regelmæssige gennemgange af sagsbehandlingstider og etablere mål for, hvor hurtigt forskellige typer sager skal behandles. Ved at overvåge fremdriften kan forvaltningen identificere problemer tidligt og tage nødvendige skridt for at rette op på dem. Evaluering af sagsbehandlingen bør også omfatte feedback fra borgerne for at sikre, at deres oplevelse af sagsbehandlingen bliver taget i betragtning.

For at undgå, at sager falder mellem to stole, er det vigtigt at have klare ansvarsområder og en tydelig fordeling af opgaverne. Hver sag bør have en ansvarlig sagsbehandler, der følger sagen fra start til slut og sikrer, at alle nødvendige sagsskridt bliver taget. Ved at have en klart defineret ansvarlig for borgerens sag kan forvaltningen sikre, at sagerne bliver behandlet kontinuerligt, og at der er en person, som borgeren kan henvende sig til med spørgsmål og

bekymringer. Jeg er i den forbindelse opmærksom på, at visse typer af sager på børneområdet, jf. Barnets Lov, lovmæssigt kræver to sagsbehandlere.

En effektiv sagsbehandling kræver, i min optik, også en aktiv inddragelse af borgerne. Som det fremgår af principperne i retssikkerhedslovens § 4, skal borgerne føle sig hørt og involveret i deres egen sag. Dette kan gøres ved at inkludere borgerne i beslutningsprocessen, der hvor det er muligt, for at sikre, at borgernes input og ønsker bliver taget i betragtning. Ved at inddrage borgerne kan forvaltningen få værdifuld feedback, der kan hjælpe med at forbedre sagsbehandlingen yderligere.

Fremdrift i sagerne er afgørende for at sikre en effektiv og tilfredsstillende service til borgerne. Jeg mener samlet set, at det kan skabe fremdrift i sagerne at fokusere endnu mere på:

- klar kommunikation
- procesoverblik for borgeren
- effektiv ressourceallokering
- strømlining af arbejdsgange
- tværfagligt samarbejde
- overvågning og evaluering af sagsbehandlingen
- klare ansvarsområder og
- borgerinddragelse.

Ved at arbejde målrettet med ovenstående mener jeg, at borgerne kan få den hjælp og service, de har behov for og krav på - på en hurtig og effektiv måde. Dette vil forbedre borgernes oplevelse og styrke tilliden til forvaltningen og dens evne til at håndtere sagerne professionelt og rettidigt.

## ANBEFALING OM AT AGERE FREMFOR AT REAGERE (OG "JO FØR JO BEDRE")

I løbet af beretningsperioden har jeg som borgerrådgiver observeret flere sagsområder, hvor forvaltningens sagsbehandling, ud fra et borgerperspektiv, kan forbedres markant ved at skifte fra en reaktiv til en proaktiv tilgang. Denne anbefaling om at agere fremfor at reagere, og helst så tidligt som muligt, er central for borgeroplevelsen af dels effektiviteten og dels kvaliteten af forvaltningens håndtering af en given sag.

En proaktiv tilgang indebærer at identificere potentielle problemer og håndtere dem, før de udvikler sig til større udfordringer.

### Eksempel [Borgerrådgiversag 65/2024] – en forvaltning glemte to sager

En borger søger om en konkret ydelse. Ydelsen er der 9 måneders sagsbehandlingstid på. [Afdelingen] kvitterer for modtagelsen af ansøgningen og oplyser, at der er 9 måneders sagsbehandlingstid. Efter 9 måneder sender [Afdelingen] et skema ud, der skal udfyldes. Borgeren udfylder det straks – og returnerer.

Efter en måned, hvor borger ikke har hørt noget, henvender borgeren sig. Skemaet er ikke modtaget, og skemaet skal sendes igen.

Først herefter begynder sagsbehandlingen, som forventes at tage yderligere 2-4 måneder.

Borgeren klager til mig, fordi borgerens sundhedstilstand og livskvalitet forværres, så længe han ikke har den konkrete ydelse, som han uden tvivl er berettiget til.

Jeg kunne/kan ikke ændre i den pågældende sags fremdrift, men jeg har henstillet til at [Afdelingen] i fremtidige sager i de 9 måneder sagen "ligger på hylden" indtænker, at borgeren fremsender dokumentationen, så den samlede ventetid minimeres – og i den pågældende sag, så borgeren ikke fik det dårligere.

Et tænkt sammenskrevet eksempel, som jeg har set forskellige steder i forløbet: Et barns skolevægning håndteres ikke hurtigt eller korrekt af skolen.

Det fører til større psykiske problemer hos barnet, der fører til en sag om tabt arbejdsfortjeneste for mor, mors sygemelding, mors arbejdsløshed, og et barn der mister et helt skoleår (eller mere), og ender med en dårlig folkeskoleeksamen og stor kontakt til det psykiatriske system op gennem barndom og ungdom – og ender med at barnet og familien får "et dårligere liv", og koster samfundet mange gange mere, end hvis kommunen havde reageret proaktivt tidligt.

Konkret har jeg haft langvarige skolevægningssager, der har ført til psykisk mistrivsel hos barnet, fordi skolevægningen ikke blev håndteret tidligt nok. Fx [Borgerrådgiversag 42/2024].

Konkret har jeg haft sager om for lang sagsbehandlingstid i sager om tabt arbejdsfortjeneste, der har betydning for borgers jobsituation. Fx [Borgerrådgiversag 55/2023].

Ved at anvende proaktive strategier og tidlig indsats kan forvaltningen minimere de risici og udfordringer, der naturligt opstår i dagligdagen. Forebyggelse er altid bedre end helbredelse, og det gælder i høj grad også i forhold til sagsbehandling.

Tidlig identifikation af potentielle problemer, såsom administrative flaskehalse, borgerens potentielle større udfordringer ved forvaltningens manglende ageren, borgerens og forvaltningens manglende ressourcer og manglende koordinering på tværs af organisationen, vil efter min opfattelse gøre det muligt for forvaltningen at tage de nødvendige skridt for at afhjælpe disse problemer, før de eskaleres og påvirker borgeren negativt.

Som jeg skrev tidligere i denne beretning, så er der dog ingen tvivl om, at tanken om, at alle skal vide lidt om hinandens fagligheder, og at vi skal tænke som én kommune, er vejen frem for at skabe bedre borgerforløb.

Borgeren skal opleve én kommune, der agerer og tænker som én kommune – med borgeren i centrum. Jeg kunne med denne anbefaling tilføje, "én kommune, der er på forkant med borgerens sag, fremfor på bagkant".

Forvaltningen skal være nysgerrige på borgeren og på borgerens situation, og den enkelte sagsbehandler skal turde spørge ind til borgeren, også udover sagsbehandlerens eget sagsområde. Det er min tese, at nysgerrigheden – og tidsinvestering i at være nysgerrig og hjælpsom, ud fra en "jo før jo bedre"-tankegang – vil tjene sig selv ind mange gange.

Sagsbehandlerens rolle er også en anden, end den var for 20-30 år siden. Stærk monofaglighed er også betinget af forståelsen for samspillet til andre fagligheder i kommunen. Det er ikke nok at vide "meget om lidt". Som sagsbehandler og kollega skal du også vide "lidt om meget" og have en generel bred forståelse af, hvad kommunen kan og skal.

En anden vigtig del af at agere proaktivt er, som jeg har beskrevet tidligere, at opretholde en åben og løbende kommunikation med borgerne. Det betyder at informere dem om deres sags status og eventuelle forsinkelser så tidligt som muligt, samt at tilbyde klare og forståelige forklaringer på komplekse beslutninger.

Det kan, som jeg ser det, hjælpe med at afbøde frustrationer og misforståelser og fremme en følelse af gennemsigtighed og tillid mellem kommunen og borgerne.

Samlet set er det min opfattelse, at ved at have et endnu større fokus på en proaktiv tilgang i sagsbehandlingen kan forvaltningen markant forbedre effektiviteten og tilfredsheden hos både borgere og medarbejdere. Ved at handle hurtigt og effektivt på potentielle problemer, frem for at vente på at de udvikler sig til større udfordringer, kan der skabes en mere agil og ansvarlig forvaltning, der tænker som "én kommune".

I sidste ende vil en proaktiv tilgang ikke kun forbedre forvaltningens sagsbehandling, men også styrke tilliden og tilfredsheden blandt borgerne, hvilket må være det ultimative mål for enhver offentlig forvaltning, herunder Kalundborg Kommune.



## ANBEFALING OM AT UNDSKYLDE FEJL - OG IKKE BLOT BEKLAGE

Som borgerrådgiver er det en central del af mit arbejde at sikre, at borgernes rettigheder og behov bliver mødt på en retfærdig og ansvarlig måde. Et af de vigtigste aspekter af dette er evnen til at håndtere fejl og konflikter med åbenhed, ærlighed og empati.

Vi laver alle fejl i vores daglige virke, og fejl kan ikke undgås, men skal selvfølgelig minimeres mest muligt. Desværre sker det dog indimellem, at der opstår fejl eller misforståelser i forvaltningens sagsbehandling. I sådanne tilfælde er det ikke altid nok bare at beklage; det er afgørende at kunne undskylde oprigtigt.

Jeg har i det forgangne år oplevet, at forvaltningen overfor borgerne i nogle sager "beklager" forløbet i en sag, hvor sagsbehandlingen er gået helt galt, og i andre sager "undskylder". Jeg mener, at det er vigtigt, at vi kommer derhen, hvor en undskyldning er den klare hovedregel ved fejl. En undskyldning er mere udtryk for en oprigtig erkendelse af fejl, end en beklagelse er.

Når forvaltningen begår fejl, er det første skridt at anerkende fejlen klart og tydeligt. Dette indebærer at være ærlig over for borgeren om, hvad der er sket, og hvordan det har påvirket dem. Det viser respekt for borgernes tid, tillid og rettigheder. En undskyldning bør ikke være en formel og distanceret erklæring – en beklagelse, men derimod en ægte erkendelse af fejlen og dens konsekvenser – en undskyldning.

En ægte undskyldning inkluderer i sagens natur et udtryk for fortrydelse over de

uheldige konsekvenser, borgerne har lidt som følge af forvaltningens fejl. Dette handler om at vise empati og forståelse for de følelser, borgerne måtte have som resultat af fejlen. Det kan fx være en personlig kontakt, hvor man udtrykker medfølelse og anerkendelse af den frustration eller det besvær, fejlen har forårsaget.

Jeg opfordrer til, at forvaltningen i højere grad tager ansvar, hvilket indebærer ikke blot at erkende fejlen, men også at handle på den. Dette kan fx være at tilbyde en løsning, et møde eller en plan for at rette fejlen og forhindre gentagelse i fremtiden. Det vil efter min opfattelse vise, at forvaltningen tager borgernes rettigheder og behov alvorligt og er villig til at gå skridtet videre for at genoprette tilliden og rette op på fejlen.

I praksis er en oprigtig undskyldning ikke kun et juridisk eller administrativt krav; det er en moralsk og etisk forpligtelse over for borgeren, som jeg mener, at forvaltningen bør påtage sig. Det er nemlig også en mulighed for at styrke relationerne mellem forvaltningen og borgeren og opbygge tillid på trods af en eller flere uheldige episoder. Ved at prioritere ærlighed, empati og ansvarlighed i forvaltningens tilgang til fejlhåndtering sikres det, at forvaltningen fortsat er en pålidelig og troværdig medspiller i borgerens sag.

**Eksempel [Borgerrådgiversag 35/2024] – sagsbehandlers sprogbrug. Ledelsen kontakter efterfølgende borgeren.**

En borger henvender sig til mig vedrørende blandt andet sagsbehandlerens sprogbrug. Sagsbehandleren havde blandt andet sagt til borgeren: *"Jeg forstår din bekymring, men nu skal du acceptere at du har gjort hvad du kunne, så nu må du bare læne dig tilbage og nyde showet"* (i forhold til borgerens bekymring om at sagen skulle overgå til en anden afdeling).

Sagsbehandleren skrev desuden, efter at sagsbehandleren havde sendt borgeren sin leders kontaktoplysninger: *"så kan du jo sende ham et par bevingede ord og se om det hjælper"*.

Jeg skrev til [Afdelingen] med forskellige problematikker i sagen, herunder at jeg mente, at kommunikationen fra sagsbehandleren til borgeren tangerede forråelse og manglende empati fra sagsbehandlerens side.

Ledelsen af [Afdelingen] meldte tilbage, at de selv havde kontakten borgeren og blandt andet talt om den fremtidige kommunikation mellem forvaltning og borgeren. Jeg fik forståelsen af, at borgeren havde fået en oprigtig undskyldning.



**ANBEFALING OM OPMÆRKSOMHED PÅ FALDGRUBER I DET FORTSATTE ARBEJDE MED AI (KUNSTIG INTELLIGENS)**

**Eksempel - Anvendelsen af ChatGPT**

Hele denne anbefaling nedenfor er skrevet af ChatGPT – og dermed kunstig intelligens, for at vise hvor stort potentialet er – men også for at vise, hvilke faldgruber der også er.

I hele nedenstående anbefaling har jeg kun ændret meget få ord. Selvom jeg overordnet set synes, at det, ChatGPT skriver nedenfor, er rigtigt og anbefalelsesværdigt (altså: jeg anbefaler det reelt set dermed også), så glemmer ChatGPT forvaltningsretten og forvaltningsskikken, som altid er der, uanset om det er ChatGPT eller ansatte "rigtige mennesker", der skriver til borgere.

Så det er netop min pointe – AI kan hjælpe os rigtig meget, men vi skal være opmærksomme på, at de grundlæggende spilleregler for forvaltningsret og menneskelig kommunikation stadig gælder – og altid vil gælde.

Selve anbefalingen (når man kommer ud af dette eksempel) er skrevet med anvendelsen af følgende få kommandoer – jeg skrev følgende tre ting til ChatGPT:

*"Forestil dig, at du er borgerrådgiver i en mellemstor kommune i Danmark – og du skal skrive din årsberetning med anbefalinger for det kommende*

*år. Du vil gerne skrive et afsnit om forvaltningens anvendelse af AI, og de faldgruber, som der kan være ved anvendelse af AI, når man besvarer borgerne. Skriv et afsnit herom på maksimalt 1200 ord."*

*"Det er et rigtig godt udkast. Skriv gerne cirka det samme – dog med samme skrivestil som dette afsnit [indsat et afsnit fra sidste beretning]"*

*"Virkelig godt. Prøv at anvende overskriften "Anbefaling om opmærksomhed på faldgruber i det fortsatte arbejde med AI (kunstig intelligens)". Anvend "forvaltningen" eller "Kalundborg Kommune", der hvor det giver mening."  
= Resultatet ses nedenfor.*

Anvendelsen af kunstig intelligens (AI) i forvaltningen kan forbedre både effektivitet og kvalitet i serviceydelserne betydeligt. AI kan for eksempel automatisere rutineopgaver, tilbyde hurtigere svartider og sikre præcise og konsistente informationer til borgerne.

Dog er der en række faldgruber, som kan have betydelige konsekvenser for borgernes oplevelse af kommunens service. Det er derfor vigtigt at tage højde for disse, når AI implementeres.

Kunstig intelligens kan revolutionere vores måde at håndtere borgerhenvendelser på. Ved at automatisere en række rutineopgaver frigør vi tid til, at medarbejderne kan fokusere på mere komplekse sager. Dette kan øge effektiviteten i sagsbehandlingen og sikre, at borgerne får hurtigere svar. Dog kan en høj grad af automatisering føre til en oplevelse af manglende menneskelig kontakt og empati, hvilket kan skabe frustration og modvilje hos borgerne.

En af de mest udbredte faldgruber ved anvendelse af AI er risikoen for bias og diskrimination. AI-systemer trænes på historiske data, og hvis disse data indeholder bias, kan AI'en ubevidst videreføre denne bias i sine beslutninger. Dette kan resultere i uretfærdig behandling af visse grupper af borgere. Det er derfor afgørende, at AI-systemerne løbende overvåges og justeres for at identificere og rette eventuelle bias. En anden udfordring ved AI er risikoen for fejlagtige eller utilstrækkelige svar.

AI-systemer er afhængige af den data, de er trænet på. Hvis dataene er forældede eller ufuldstændige, kan det føre til, at AI'en giver forkerte eller utilstrækkelige svar, hvilket kan skabe frustration og mistillid hos borgerne.

Det er derfor vigtigt, at AI-systemerne løbende opdateres med ny og relevant data. Databeskyttelse og sikkerhed er også vigtige aspekter at overveje ved anvendelse af AI. Behandling af store mængder persondata kræver robuste sikkerhedsforanstaltninger for at beskytte borgernes oplysninger mod misbrug og cyberangreb.

Kalundborg Kommune skal sikre, at databeskyttelsesreglerne overholdes, og at borgernes persondata håndteres sikkert og ansvarligt.

Etiske overvejelser er også en væsentlig faktor i anvendelsen af AI. AI-systemer kan træffe beslutninger, som har betydelige konsekvenser for borgernes liv. Det er vigtigt at sikre, at disse beslutninger træffes på en etisk forsvarlig måde og med respekt for borgernes rettigheder og værdighed. For at maksimere fordelene ved AI og minimere risikoen for de nævnte faldgruber, anbefales følgende tiltag:

For at sikre, at borgerne stadig oplever personlig og empatisk service, selvom mange rutineopgaver automatiseres, bør forvaltningen implementere hybridmodeller. Disse modeller kombinerer AI med menneskelig supervision, hvor AI håndterer de mere simple og gentagne opgaver, mens menneskelige medarbejdere tager sig af de komplekse og følsomme sager. Denne kombination kan optimere ressourceanvendelsen og samtidig bevare den menneskelige kontakt, som er afgørende for en positiv borgeroplevelse.

AI-systemer skal kontinuerligt trænes og opdateres for at sikre, at de leverer korrekte og relevante svar. Det er vigtigt, at Kalundborg Kommune investerer i regelmæssig opdatering af AI'ens data og algoritmer. Dette kræver et tæt samarbejde mellem teknologiske eksperter og de fagfolk, der anvender systemerne, for at sikre, at AI-systemerne reflekterer de nyeste og mest præcise informationer, praksis og afgørelser.

Transparens i anvendelsen af AI er afgørende for at opbygge og vedligeholde borgernes tillid. Kommunen bør være åben om, hvordan AI-systemerne fungerer, og hvilke beslutninger de træffer. Derudover skal der etableres klare retningslinjer for ansvarlighed, så det er tydeligt, hvem der er ansvarlig for beslutninger truffet af AI. Denne gennemsigtighed sikrer, at borgerne kan forstå og have tillid til de processer, der påvirker deres sager.

For at sikre, at AI-systemerne fungerer efter hensigten, er det nødvendigt med løbende overvågning og evaluering. Kalundborg Kommune bør etablere systemer til at monitorere AI'ens ydeevne og identificere eventuelle bias eller fejl. Regelmæssig evaluering vil hjælpe med at justere og forbedre systemerne løbende, så de fortsat leverer pålidelige og retfærdige resultater.

Medarbejdernes viden og færdigheder er afgørende for en succesfuld implementering af AI. Kommunen bør investere i omfattende uddannelse og træning af medarbejderne, både teknisk træning i brugen af AI-systemerne og undervisning i de etiske og juridiske aspekter ved AI. Veluddannede medarbejdere kan bedre udnytte AI'ens potentiale og sikre, at systemerne anvendes ansvarligt og effektivt.

For at sikre, at AI-løsningerne møder borgernes behov og forventninger, bør Kalundborg Kommune aktivt inddrage borgerne i udviklingen og implementeringen af AI. Dette kan gøres gennem høringer, workshops og andre former for borgerinddragelse. Borgernes input kan

hjælpe med at identificere potentielle problemer og sikre, at AI-løsningerne bliver mere brugervenlige og relevante.

Samlet set er det min opfattelse, at anvendelsen af AI i forvaltningen har betydelige muligheder for at forbedre serviceydelse og effektivitet. Samtidig er det dog vigtigt at være opmærksom på de potentielle faldgruber, og at forvaltningen tager proaktive skridt for at håndtere dem. Ved at kombinere teknologisk innovation med menneskelig indsigt og juridiske/etiske overvejelser kan vi sikre, at AI anvendes på en måde, der gavner både kommunen og borgerne. Dette kræver en balance mellem effektivitet, transparens, og den nødvendige menneskelige kontakt for at sikre en fair og ansvarlig anvendelse af teknologien.



## DE 10 GÆLDENDE ANBEFALINGER FRA BORGERRÅDGIVEREN

Nedenfor har jeg samlet de fire anbefalinger fra 2022/2023-beretningen og de fire anbefalinger fra denne beretning. Jeg har i overskriftsform skrevet anbefalingerne fra 2022/2023 lidt om – og delt dem op – så de fire er blevet til seks – og dermed 10 i alt. Meningen med ovenstående overblik er at få et hurtigt overblik over anbefalingerne i et kronologisk sagsforløb, og hvor man kan læse mere:

1. Anbefaling om kvitteringsskrivelser (\*)
2. Anbefaling om bedre procesoverblik for borgeren (\*)
3. Anbefaling om tilgængelighed (\*)
4. Anbefaling om fremdrift i sagerne. (\*\*)
5. Anbefaling om at agere fremfor at reagere (og "jo før jo bedre"). (\*\*)
6. Anbefaling om at arbejde på tværs i organisationen med borgeren i centrum. (\*)
7. Anbefaling om overholdelse af vedtagne sagsbehandlingstider (\*)
8. Anbefaling om fortsat at sætte forvaltningsretten og den gode forvaltningsskik i fokus. (\*)
9. Anbefaling om at undskylde fejl – og ikke blot beklage. (\*\*)
10. Anbefaling om opmærksomhed på faldgruber i det fortsatte arbejde med AI (kunstig intelligens). (\*\*)

\*: Fra borgerrådsgiverens beretning 2022/2023

\*\* : Fra denne beretning - borgerrådsgiverens beretning 2023/2024



## STATISTIK

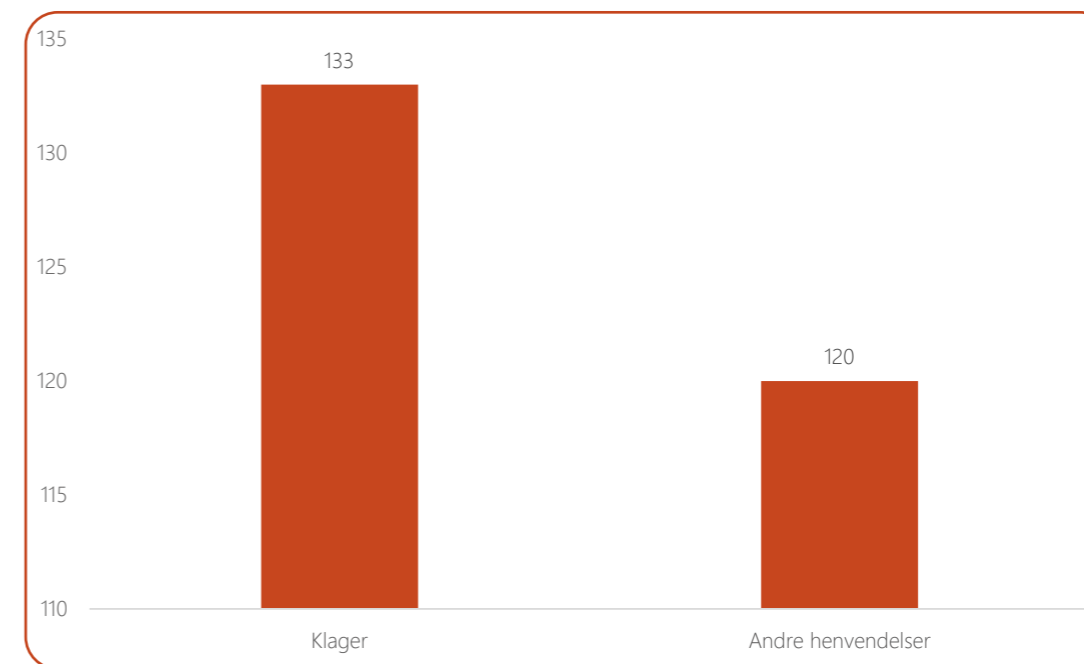


## UDVALGTE HOVEDTAL

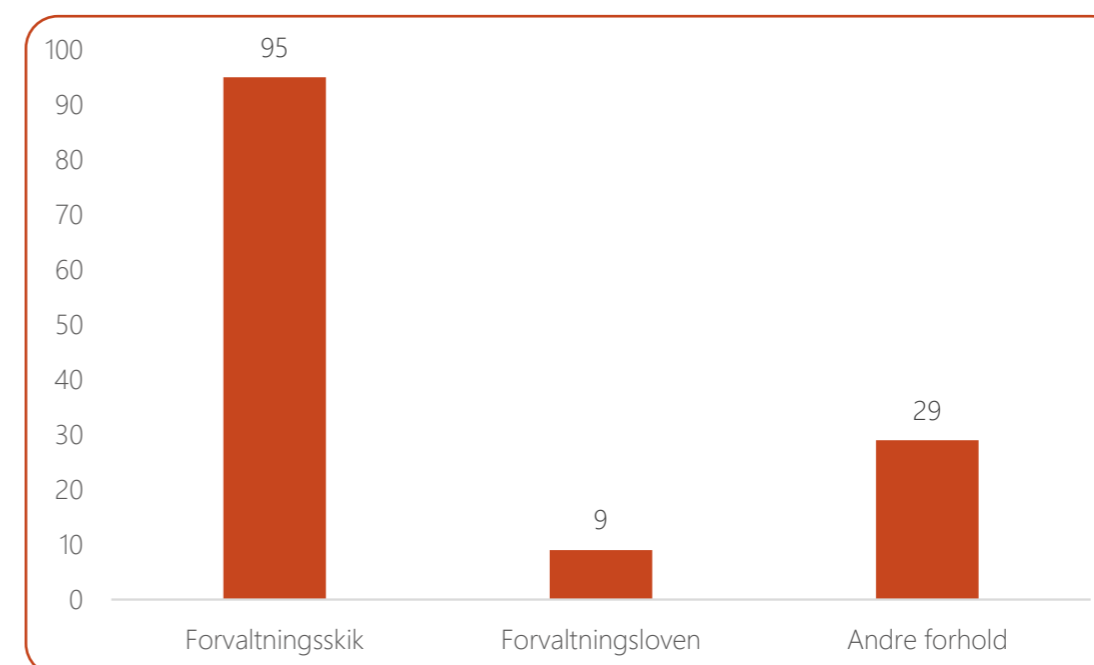
### Antal henvendelser

Borgerrådgiveren har haft 253 henvendelser i perioden 1. juni 2023 – 31. maj 2024. Til sammenligning havde borgerrådgiveren i perioden 15. august 2022 – 31. maj 2023 i alt 194 henvendelser. Det svarede til 245 henvendelser på et helt år – 9½ måneder omregnet til et helt år. Der er således tale om en stigning i antallet af henvendelser på 3,2% fra 2022/2023-til 2023/2024-beretningen.

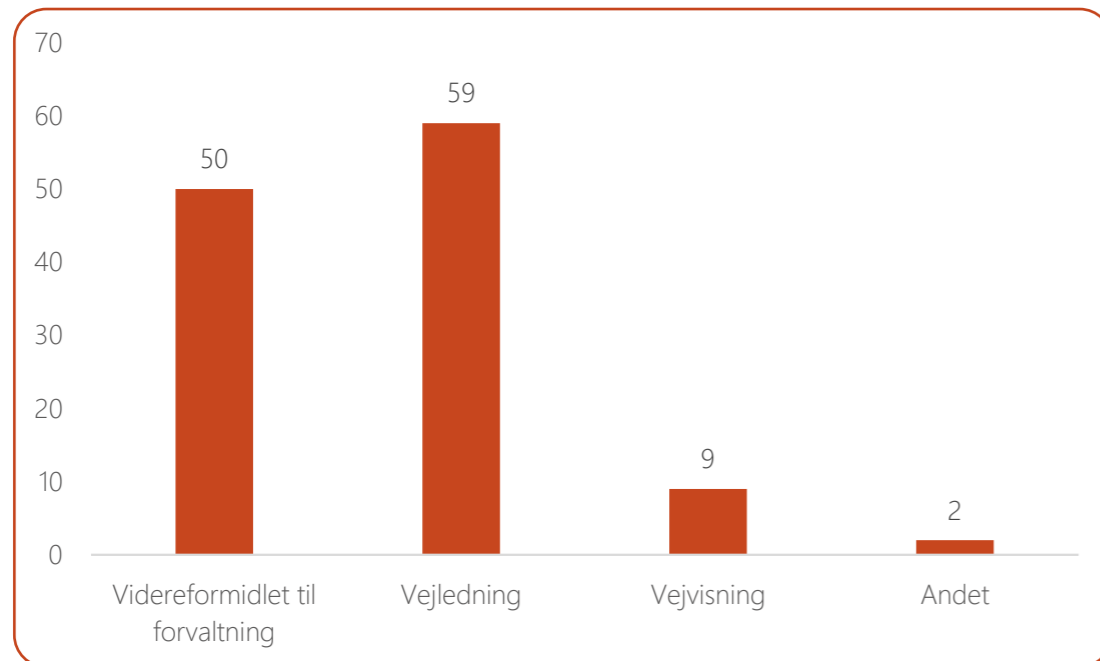
### Fordeling af de 253 henvendelser



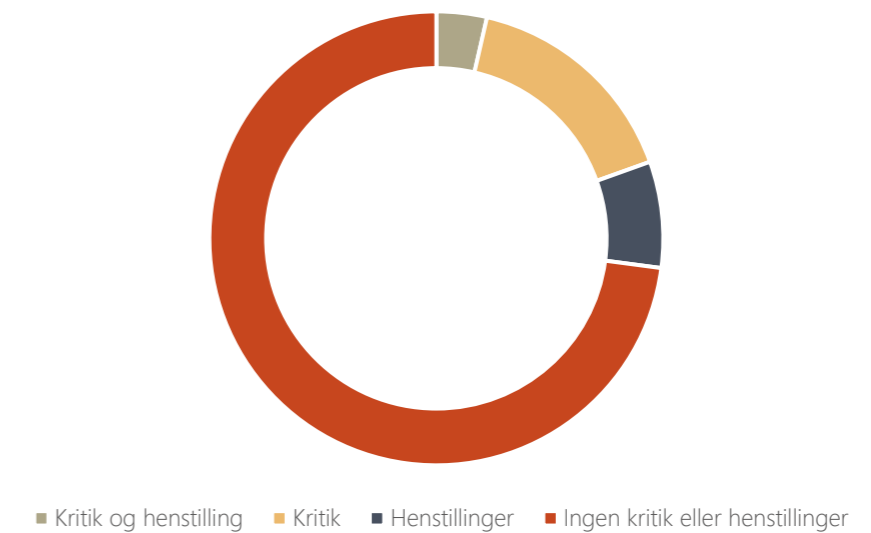
### Fordeling af de 133 klager på tema



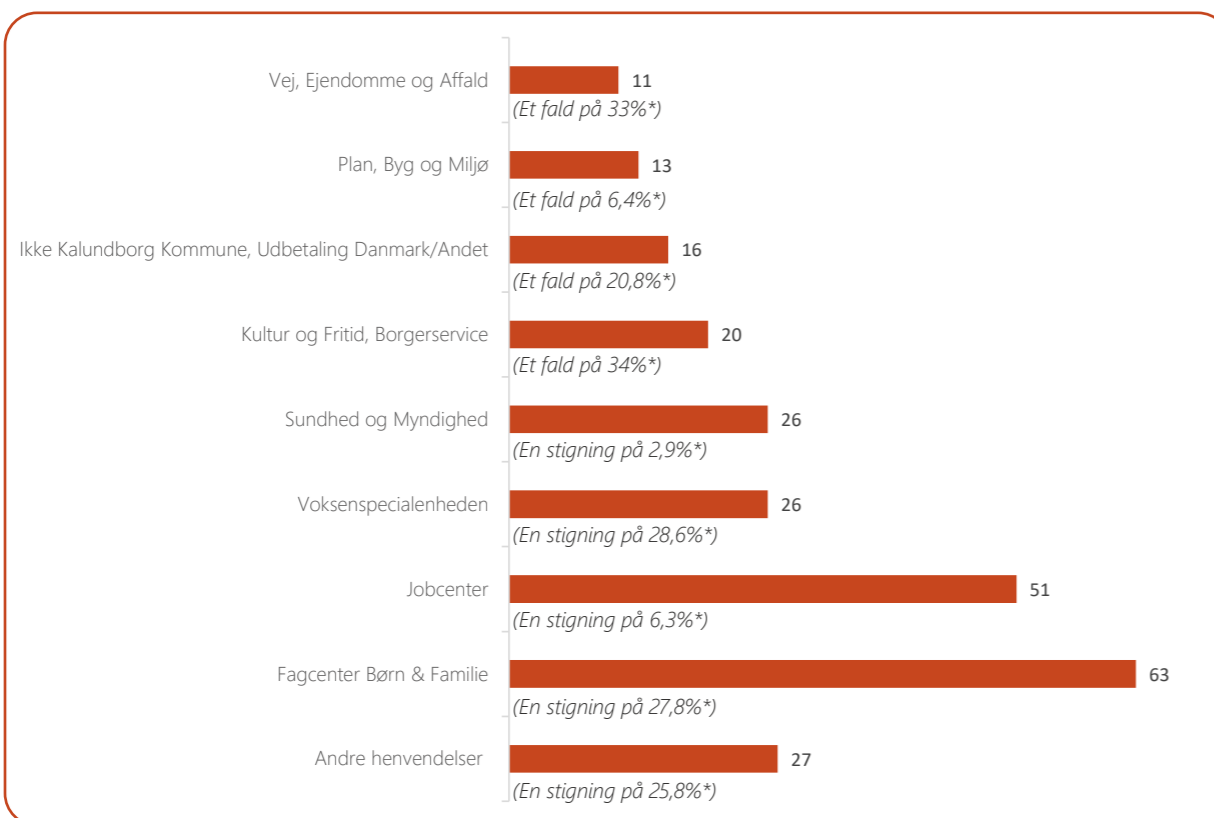
### Fordeling af de 120 "andre henvendelser"



### Kritik, henstillinger, mv. ud af de 253 henvendelser



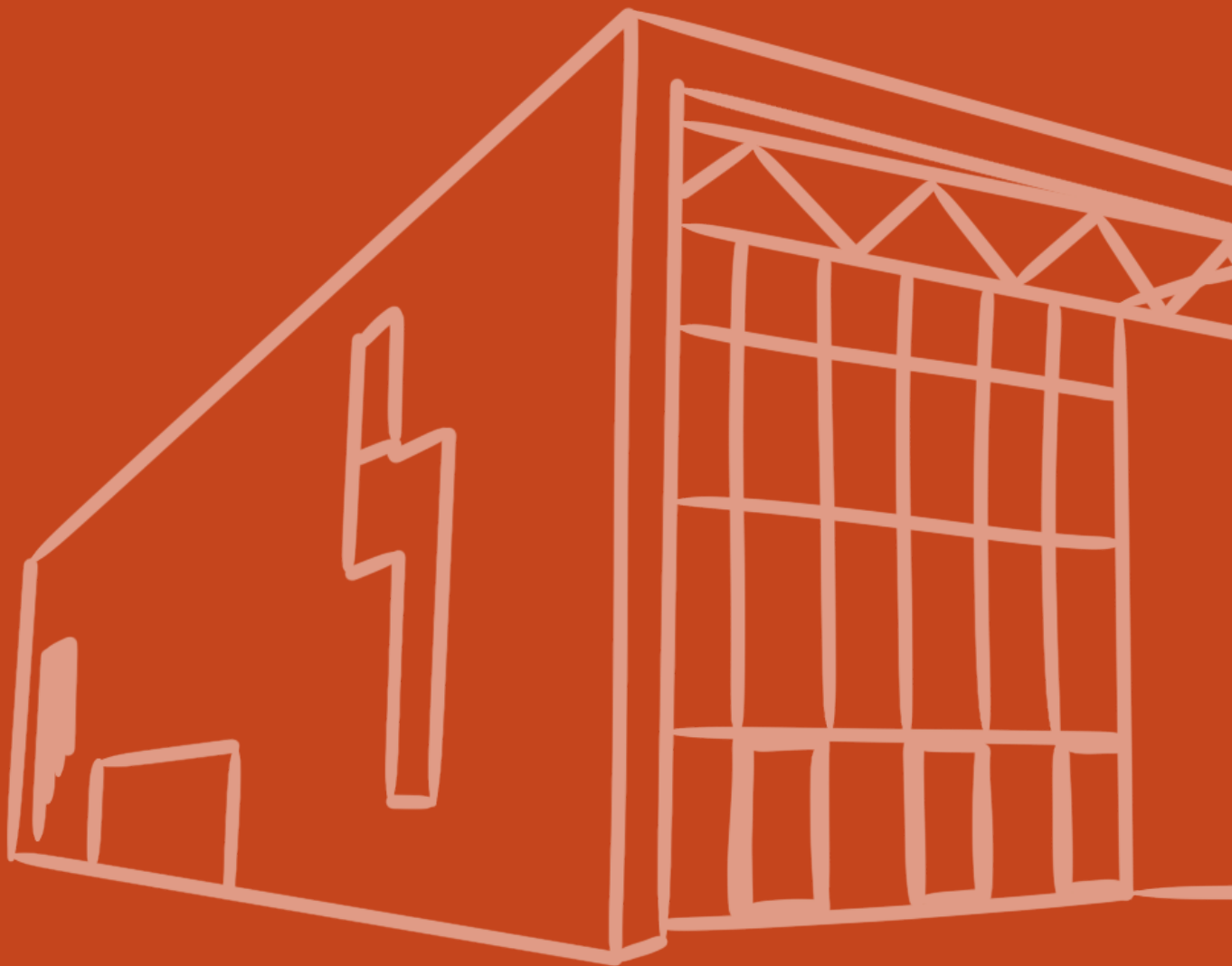
### Fordeling af de 253 henvendelser – fordelt på enheder med over 10 henvendelser



\*: Procentstigningen/-faldet er beregnet ud fra en omregning af 2022/2023 til "et helt år", selvom beretningen kun dækkede 9½ måneder. Fx havde "Fagcenter Børn & Familie" i beretningen 2022/2023 i alt 39 borgerhenvendelser til borgerrådgivning. Det gav omregnet fra 9½ måned til et år 49,3 henvendelser. I denne beretning har der været 63 henvendelser, hvilket giver en stigning på 27,8% fra 49,3 henvendelser til 63 henvendelser i denne beretning.







**KALUNDBORG**  
KOMMUNE

[www.kalundborg.dk](http://www.kalundborg.dk)  
5953 4400