

## Redegørelse for de initiativer, som administrationen påtænker at igangsætte på baggrund af borgerrådgiverens beretning

Borgerrådsgiver Tina Hering Jepsen har udarbejdet en beretning for perioden siden hendes tiltræden den 1. maj til 31. december 2023. Borgerrådsgiveren fremlagde beretning for Kommunalbestyrelsen på et temamøde den 26. februar 2024.

Væsentlige elementer i vedtægten for borgerrådsgiverfunktionen, er:

- At borgerrådsgiveren medvirker til læring og forbedringer i forvaltningen – i forbindelse med de konkrete sager og generelt.
- At borgerrådsgiveren bistår forvaltningen med bl.a. undervisning og andre læringsaktiviteter for at udvikle opgaveløsningen og forebygge fejl og klager.
- At der er afsat en pulje til læringsaktiviteter.

Kommunen får løbende indsigt i forbedringsmuligheder på mange forskellige måder. Bl.a. fra borger- og brugertilfredshedsundersøgelser og når borgerne klager ad andre veje, end via borgerrådsgiveren. Borgerrådsgiveren supplerer således de hidtidige kanaler for henvendelser og læring fra borgerne.

Forvaltningen vil naturligvis gribe den nye læringsmulighed, vi har fået med borgerrådsgiverens beretning. Derfor vil afdelingerne mødes med borgerrådsgiveren og drøfte de læringsmuligheder, der er i forhold til de enkelte klager – både i forhold til egen praksis og borgerens perspektiv. Herudover påtænker administrationen at igangsætte en række konkrete initiativer på baggrund af borgerrådsgiverens beretning.

Nedenfor er forvaltningens redegørelse for de initiativer som påtænkes igangsat. Disse skal ses i sammenhæng med initiativer, der allerede er sat i værk, bl.a. på baggrund af budgetaftalen, Økonomiudvalgets mål mv. Fx Styrket borgerkontakt.

For at få det fulde billede af, hvad forvaltningen arbejder med, er der derfor redegjort for både de ting, vi gør i dag og for de ting, vi påtænker at sætte i gang.

Borgerrådsgiveren skriver i indledningen til sin beretning om anbefalingerne: *"Jeg har stor tillid til, at de enkelte opgaveområder selv vurderer, hvordan læring bedst kan ske i de enkelte afdelinger. Det betyder med andre ord også, at anbefalinger, der har til formål at løfte kompetenceniveauet for medarbejderne, bør tilrettelægges så det sker med respekt for den daglige drift og i øvrigt på baggrund af sund fornuft. Det vigtigste er ikke, at anbefalingerne følges slavisk men, at de derimod ses som et forsøg på at udpege retning, og at der over tid, sker en udvikling på de områder, der behandles i denne beretning."*

### 1. Tværgående initiativer

På baggrund af borgerrådsgiverens beretning vil der blive arbejdet struktureret og på tværs af organisationen med de tre problemstillinger, som går igen i mange af klagerne til borgerrådsgiveren: Vejledning (forkert/manglende), sagsbehandlingstid (for lang) og manglende svar samt orientering om sagens gang/status. Desuden vil der på baggrund af borgerrådsgiverens beretning blive arbejdet struktureret og på tværs af organisationen med afholdelsen af møder.

Vejledning: Forkert eller manglende vejledning er et kritikpunkt i mange klager.

- Forvaltningen vil arbejde med at sikre bedre vejledning af borgerne, og i den forbindelse blandt andet:
  - afklare barrierer og muligheder i forhold til at sikre bedre vejledning af borgerne (personlige, faglige, organisatoriske, strukturelle, lovgivningsmæssige),
  - undersøge hvordan behovet for et overblik over organisationen kan understøttes,
  - udarbejde tjeklister på de enkelte områder,
  - undersøge muligheden for at vejlede via andre medier fx video
  - undersøge, om det er de samme temaer, der går igen i forhold til vejledning, når man ser på de klager, der kommer til kommunen ad andre kanaler, fx til afdelingerne selv, til borgmesteren eller til Kommunalbestyrelsen.
- Endvidere giver Gentofte Kommunes Jobløfte med sin orlovsaftale mulighed for midlertidig jobrotation, som kan bidrage til et øget kendskab til organisationen og også understøtte, at der kan vejledes bredt i forhold til sociallovgivningen.

Sagsbehandlingstid, manglende svar og orientering om sagens gang eller status: er et kritikpunkt i mange klager.

- Et af Økonomiudvalgets i maj 2022 fem fastsatte mål er "Vi vil sikre, at borgerne oplever nem adgang til service og kommunikation ved henvendelser personligt, telefonisk og når de betjener sig selv digitalt – samt at de får en hurtig og god sagsbehandling", og et af målepunkterne i den forbindelse er reduktion af sagsbehandlingstiden på en række udvalgte områder.
- Der er på den baggrund og med afsæt i budgetaftalen 2023-2024 igangsat og verserer: en række konkrete projekter i de enkelte afdelinger vedrørende sagsbehandlingstid samt i 2023 afviklet et tværgående kompetenceudviklingsforløb for konsulenter i at udvikle effektive arbejdsgange med afsæt i borgerens rejse.
- Styrket Borgerkontakt, hvor ledere og medarbejdere i løbet af 2022 og 2023 i både Klima- Miljø- og Teknik, flere afdelinger i Børn og Skole, Unge, Kultur og Fritid samt Social og Sundhed er blevet undervist i "Styrket borgerkontakt" som tilgang og metode. HR har understøttet uddannelse af medarbejdere i Styrket borgerkontakt, der kan træne andre kolleger i metoden for at sikre udbredelse og anvendelse på tværs af organisationen.
- Herudover vil forvaltningen arbejde struktureret og på tværs af organisationen med sagsbehandlingstider, manglende svar, orientering om sagens gang og status ved blandt andet at:
  - understøtte, at der skabes fælles læring fra projekterne vedrørende sagsbehandlingstid i de enkelte afdelinger,
  - finde fælles løsninger til at holde borgerne bedre orienteret løbende i deres sager,
  - undersøge de typiske årsager, der kan være til at sager trækker ud, og hvad der kan gøres ved det, herunder fx i forhold til it-understøttelsen af sagsbehandlingen,
  - understøtte, at der arbejdes med den problemstilling, at der kan være en sammenhæng mellem personaleomsætning og høje sagsbehandlingstider i konkrete afdelinger, som betyder, at begge problemstillinger bliver sværere at løse.

Møder: 7 af de 34 borgere, der har haft sager, hvor der har været holdt møder med forvaltningen og borgerrådgiveren, har ud over deres oprindelige klagepunkter efterfølgende klaget over den måde, mødet blev afholdt på.

- I andet kvartal 2024 udbyder og afvikler HR workshops i mødefacilitering. Formålet er at træne kompetencer i at planlægge og facilitere effektive møder, der løfter kvaliteten af forskelligartede møder med borgere og kolleger.

- Der vil herudover blive udarbejdet en tjekliste for god mødeledelse for alle medarbejdere.

### Andet

JURA afholder løbende forvaltningsretlige kurser i de relevante afdelinger, ligesom der siden januar 2024 hvert kvartal vil blive afholdt kurser for nye medarbejdere på social- og beskæftigelsesområdet, som også alle nuværende medarbejdere har mulighed for at melde sig til. På kurserne gennemgås reglerne om sagsbehandling af afgørelser, herunder blandt andet reglerne vedr. vejledning, partshøring, sagsbehandlingstid, begrundelse, klagevejledning, klager mv.

De enkelte afdelinger vil i løbet af 2024 afholde møder med borgerrådgiveren med henblik på, at borgerrådgiveren nærmere kan orientere om de sager, der har været på de enkelte områder, så afdelingerne kan få et indtryk af, hvordan borgeren kan opleve mødet med forvaltningen.

## **2. Børn og Skole, Unge, Kultur og Fritid**

Familie og Sundhed såvel som Skolevisitationen kan genkende billedet af, at borgerne til tider har svært ved at komme i kontakt med forvaltningen og at processen kan være svær at forstå. Ligesom afdelingerne kan genkende, at det i højere grad skal sikres, at borgeren får den tilstrækkelige vejledning. Borgerrådgiverens identificering af behovet for en generel drøftelse af mødekultur i Gentofte kommune vækker ligeledes genklang og forvaltningen tager anbefalingen til sig.

Børn og Skole, Unge, Kultur og Fritid vil fastholde og forstærke følgende eksisterende indsatser:

- *Procesretfærdighed*: Medarbejderne i Familie og Sundhed er løbende på interne kurser i forvaltningsret. Desuden har der været afholdt undervisning i styrket borgerkontakt. Derudover har borgerrådgiveren netop holdt oplæg for rådgivere i Familie og Sundhed om procesretfærdighed. "Styrket Borgerkontakt" og procesretfærdighed vil fremadrettet blive en fast praksis i forbindelse med onboarding af nye medarbejdere.
- *I Skolevisitationen* er der i primo 2024 iværksat en ny arbejdsangang for forældrehenvendelser, som vil blive drøftet med en forælder fra Advisory Board.
- *Omgørelsesprocenter*: Familie og Sundhed har kontinuerligt arbejdet med omgørelsesprocenter på børnehandicapområdet, og der er en juridisk handleplan på området, som borgerrådgiveren støtter op om. Ledelsen i Familie og Sundhed vil også i foråret 2024 have fokus på at involvere borgerrådgiveren i arbejdet med handleplaner og drøftelser af temaer og mønstre bag omgørelsesprocenterne.
- *Øget fokus på videreuddannelse*: Forvaltningen er meget enig i borgerrådgiverens anbefaling om, at vi skal sikre videreuddannelse og kompetenceudvikling for sagsbehandlerne på det specialiserede socialområde. Familie og Sundhed har gode erfaringer med at undervisningen foregår praksisnært og kan omsættes i dagligdagen. Derfor tilrettelægges meget undervisning ind i afdelingen – fx Ankestyrelsens kursus, løbende undervisning i barnets lov m.m.
- *Styrket opmærksomhed på inddragelse af barnet/den unge og familien*: Der er primo 2024 iværksat to nye initiativer som forventes at have positiv effekt på, at barnet, den unge og familien oplever sig tilstrækkeligt inddraget:
  - Implementering af barnets lov, hvor øget inddragelse af børnene/de unge er et selvstændigt element. Et realistisk bud er, at vi forventer at se positive forandringer på området inden primo 2025, da vi arbejder med bl.a. kulturforandring og samarbejdsformer.
  - Implementering af udviklingsprojektet "Tættere på familien" som ny metode til proaktiv sagsbehandling i samarbejde med Metodecentret Aarhus.

- *Kontinuerlig dialog mellem Borgerrådgiver og Familie og Sundhed:* For at sikre, at borgerrådgiverens betragtninger anvendes til at udvikle kvaliteten i vores sagsbehandling er der i Familie og Sundhed iværksat en kontinuerlig opfølgingsprocedur med borgerrådgiver fire gange om året, med fælles dagsorden, og drøftelse af bl.a. mønstre og tendenser i borgerklagerne. Formålet er at sikre refleksion, udvikling og læring i forhold til det borgerrådgiveren får øje på, samt opfølgning på iværksatte initiativer.

Endvidere vil Børn og Skole, Unge, Kultur og Fritid igangsætte følgende nye initiativer:

- *Optimering af vejledningspligten:* Børn og Skole, Unge, Kultur og Fritid er enige i behovet for at arbejde med at optimere vejledningspligten. Ledelsen i Familie og Sundhed vil forstærke indsatsen med konkrete vejledninger på de mere komplicerede områder. Afdelingen vil drøfte, om der er behov for tjeklister som en del af forberedelserne til møder med borgere.
- *Initiativ for at reducere antallet af klager og sikre god forvaltningsskik:* Familie og Sundhed har iværksat nedenstående nye initiativer for at skabe øget kontinuitet og gennemsigtighed i sagsbehandlingen, samt lette adgangen til kontakt til Familieafdelingen. Resultaterne og effekten af initiativerne forventes at kunne spores inden primo 2025:
  - Alle telefonnumre på medarbejdere i Familie og Sundhed er lagt på hjemmesiden (siden marts 2024).
  - Der er etableret en vagttelefon så borgere altid kan komme i kontakt med en rådgiver. Ordningen er desuden blevet synlig i forældrenetværk på sociale medier.
  - Der iværksættes proaktiv dialog ved sagsbehandlerskift med en fast procedure for, hvordan borgeren informeres ved sagsbehandlerskift og 'holdes i hånden' frem til de får en ny sagsbehandler.
- *Nye tiltag i skolevisitationen på baggrund af borgerrådgiverens rapport:*
  - Hvis Skolevisitationen har kendskab til en given sag, inden den fremsendes til Skolevisitationen, kontaktes skolen med henblik på at drøfte det videre forløb.
  - Skolevisitationen vil fra august 2024 indsætte link til brugertilfredsundersøgelse i alle afgørelser. Formålet er at understøtte, at Skolevisitationen løbende får tilbagemeldinger fra forældrene omkring deres oplevelse i forhold til processen og samarbejdet med Skolevisitationen.
- *Systematisk inddragelse af VISO:* Familie og Sundhed anvender systematisk VISO, men er enige i behovet for en procedure. Der udarbejdes arbejdsgange for, hvornår og hvordan VISO mere systematisk kan inddrages.
- *Overgangsprocedurer fra børneområdet til voksenområdet:* Det er rigtig set, at der er borgere der ikke er kommet sømfrit fra børnehandicapområdet til voksenområdet. Der er i 2023 arbejdet med en revideret overgangsbeskrivelse omkring overdragelse af sager fra børneområdet til voksenområdet. Afdelingen vil have et forstærket fokus på selve implementeringen af overgangsprocedurerne og iværksættelse af udviklingstiltag på området. Det vil blive ansøgt om puljemidler til at sikre et kompetenceudviklingsforløb for den gode overgang. Samt til et tværgående udviklingstiltag mellem Familie og Sundhed og Social og Handicaps medarbejdere ifm. implementeringsstøtte til kommunens overgangsprocedure og praksis for at skabe et godt grundlag for den unges overgang til voksenlivet.

### 3. Klima, Miljø og Teknik

Klima, Miljø og Teknik er ikke overraskede over at klager (og beklagelser) over sagsbehandlingstiden fylder meget i årsberetningen. Udfordringen med lange sagsbehandlingstider i Plan og Byg har stort fokus, hvorfor der kontinuerligt arbejdes med indsatser, som kan medvirke til at nedbringe sagsbehandlingstiden og sikre borgerne god service. Klima, Miljø og Teknik er også enige i vigtigheden af god kommunikation - i form af vejledning, orientering om sagsstatus - og at vi i det hele taget møder borgerne venligt og imødekommende.

Klima, Miljø og Teknik vil fastholde og forstærke følgende eksisterende indsatser:

- 'Styrket Borgerkontakt' er fortsat et fokusområde i 2024; der vil blive arbejdet med at fastholde og forankre principper om åbenhed og transparens, ordentlighed og god kommunikation. Fx betydningen af at ringe og have en direkte dialog med borgerne frem for at skrive. Nye medarbejdere skal som en del af deres onboarding på kursus i Styrket Borgerkontakt (obligatorisk), hvor de bliver introduceret til, hvordan man kan arbejde med at styrke sin kontakt og kommunikation med borgere (såvel som samarbejdspartnere og kollegaer). Derudover tilbydes fokusworkshops (åbne for alle), hvor der er mulighed for at arbejde i dybden med metoder og principper fra Styrket Borgerkontakt.
- I 2023 har vi haft fokus på, hvilken kultur vi gerne vil have i Klima, Miljø og Teknik. Og vi fortsætter kultur-arbejdet i 2024. Helt overordnet ønsker vi en modig og ordentlig kultur med pejlemærker så som 'at skabe mindre afstand mellem borgerne og forvaltningen' og 'at evaluere og lære af vores fejl'. Dette spiller godt sammen med borgerrådgiverens anbefalinger i beretningen.

Endvidere vil Klima, Miljø og Teknik igangsætte følgende nye initiativer:

- Fokus på telefonpolitikken på tværs af Klima-, Miljø- og Teknikområdet. I tråd med principperne i Styrket Borgerkontakt er der ønske om at styrke den mundtlige kommunikation med borgerne og ikke mindst at gøre det nemmere som borger at rette henvendelse via telefonen. Vi vil kaste et blik på den gældende telefonpraksis for at blive klogere på, hvordan vi kan gøre det bedre. Dette skal ske i samarbejde kommunens kontaktcenter, som modtager en række af borgernes opkald til Klima, Miljø og Teknik.
- Kommunalbestyrelsen har tilføjet flere ressourcer til byggesagsområdet, og der arbejdes målrettet med en strategi for at nedbringe sagsbehandlingstiderne og sikre god kommunikation på byggesagsområdet.
- Der vil være fokus på arbejdsgange – både internt i Klima, Miljø og Teknik og på tværs til andre områder – for at sikre, at det ikke er dem, som giver anledning til uheldige sagsforløb. Principperne i god forvaltningsskik kan bl.a. blive udfordret, når få medarbejdere sidder med svære sager som fx på parkeringsområdet, hvor vi møder borgere som ikke sjældent er utilfredse. Det vil derfor være vigtigt at mindske sårbarheden i forhold til borgerhenvendelser og skabe en bedre backup; særligt i lyset af den nye parkeringsorden, der uundgåeligt vil generere flere henvendelser fra utilfredse borgere.
- Klima, Miljø og Teknik vil ansøge om puljemidler til konflikthåndteringskursus for medarbejdere i Parkering Gentofte, både de administrative medarbejdere, deres leder og parkeringsvagterne.

#### 4. Social og Sundhed

Opgørelsen af klagepunkterne i Borgerrådgiverens rapport gør indtryk i Social og Sundhed og vækker en nysgerrighed på fællesnævnerne og læringspunkter, som vil være afsæt for at vi fremadrettet kan arbejde for at borgerne oplever større grad af procesretfærdighed. Vi vil invitere Borgerrådgiveren med i dialog i de

enkelte afdelinger omkring mønstre i henvendelserne med henblik på størst mulig læring.

Social og Handicap kan genkende billedet af, at møder med forvaltningen ikke altid er veltilrettelagte og tager derfor Borgerrådgiverens anbefaling omkring kurser i mødeledelse og arbejdet med mødekultur til sig. Ligesom afdelingerne kan genkende, at det i højere grad skal sikres, at borgerne får den nødvendige vejledning. Udfordringer med et i stigende grad digitalt samfund er en problemstilling, som er genkendelig og som bl.a. Borger, Erhverv, Beskæftigelse og Integration med afsæt i Borgerrådgiverens anbefalinger er opsat på at løse bedst muligt indenfor de rammer de har.

Social og Sundhed vil fastholde og forstærke følgende eksisterende indsatser:

- Social og Handicap beklager enhver henvendelse fra borgere om oplevede fejl eller uheldige møder. Vi benytter enhver klage eller henvendelse som en anledning til læring og har allerede en række initiativer i gang, som er i tråd med Borgerrådgiverens anbefalinger. Afdelingen arbejder med Styrket Borgerkontakt. Ligeledes har flere af Social og Handicaps medarbejdere deltaget i kurser omkring god mødeledelse med mange fagligheder om bordet i Region Hovedstaden.
- Behovet for skærpet fokus på forvaltningsret og råd og vejledningsforpligtigheden er rigtig set. Juras kurser om forvaltningsret og regler på området er derfor et meget velkomment tiltag, som alle medarbejdere i Social og Handicap myndighedsfunktioner har deltaget i. Vi vil sikre at nye medarbejdere kommer på kurserne. Det kunne fint suppleres med et styrket fokus på vejledningsforpligtigheden. Social og Handicap har sammen med øvrige chefer på velfærdsområderne fokus på at sikre, at vejledningsopgaven løses tværgående, så borgeren ikke oplever selv at skulle finde vej rundt.
- Det er rigtig set, at der er borgere der ikke er kommet på en god måde fra børnehandicapområdet til voksenområdet. Der er i 2023 arbejdet med en revideret overgangsbeskrivelse omkring overdragelse af sager fra børneområdet til voksenområdet. Afdelingen vil have et forstærket fokus på selve implementeringen af overgangsprocedurerne og iværksættelse af udviklingstiltag på området. Det vil blive ansøgt puljemidler til et tværgående udviklingstiltag mellem Social og Handicaps og Familie og Sundhed medarbejdere ifm. implementeringsstøtte til kommunens overgangsprocedure og praksis for at skabe et godt grundlag for den unges overgang til voksenlivet.
- Social og Handicap har samlet hjemløsesager hos en rådgiver, som bevilget af Kommunalbestyrelsen i budgettet for 2023-2024. Ny lovgivning gør at hjemløse skal hjælpes ud fra herberg indenfor 120 dage efter principperne i Housing First. Social og Handicap har derudover netop igangsat et arbejde med et borgerpanel tilsvarende det, man har i Familie og Sundhed. Panelet skal sammen med forvaltningen arbejde med tiltag, som kan sikre en større grad af oplevet procesretfærdighed. Det første møde er netop afholdt og emner og proces for kommende møder er aftalt med panelet.

Endvidere vil Social og Sundhed igangsætte følgende nye initiativer:

- Borgerrådgiverens forslag om interne kurser i mødeledelse og mødeafholdelse udbudt af HR vil være et velkomment initiativ, som sammen med det lokale arbejde for gode møder kan give et fundament for bedre møder med borgerne.
- For at sikre, at borgerrådgiverens betragtninger anvendes til at udvikle kvaliteten i vores sagsbehandling vil der i Social og Handicap blive iværksat en kontinuerlig opfølgingsprocesprocedure med borgerrådgiver tre-fire gange om året, med fælles dagsorden, og drøftelse af bl.a. mønstre og tendenser i borgerklagerne. Formålet er at sikre refleksion, udvikling og læring i forhold til det borgerrådgiveren får øje på, samt opfølgning på iværksatte initiativer.
- Udfordringerne med hensyn til at komme i telefonisk eller fysisk dialog med kommunens afdelinger vil blive adresseret i forbindelse med en forestående strategi om borgerhenvendelser via telefonen,

der forventes forelagt medio 2024. Her vil brugerundersøgelser fra det fysiske fremmøde i Borgerservice, samt input fra diverse klageskrivelser indgå – ligesom det forventes at invitere borgere til en dialog om emnet. Vi vil invitere borgerrådgiveren til at bidrage med indspil til en kommende strategi.

- I Borgerservice vil vi være opmærksomme på at give analoge tilbud til borgerne under hensyntagen til nationale eller lokalpolitisk besluttede serviceniveauer. Det er forventningen, at det netop lancerede udspil fra Regeringen, KL og Danske Regioner om seks principper for digital inklusion vil udmønte sig i lovgivning, der understøtter en bedre digital inklusion og alternativer for borgere, der ikke kan betjene sig af digitale løsninger.
- Social og Handicap vil sammen med Familie og Sundhed søge om puljemidler til at sikre et kompetenceudviklingsforløb for den gode overgang. Samt iværksætte et tværgående udviklingstiltag mellem Familie og Sundhed og Social og Handicaps medarbejdere til implementeringsstøtte til kommunens overgangsprocedure og praksis for at skabe et godt grundlag for den unges overgang til voksenlivet.