

# Analyse af borgernes møde med forvaltninger i Københavns Kommune

---

*Tværlæsning af rapporter fra  
forvaltningerne*

**mandag**morgen

TÆNKETANKEN

## Udarbejdet af Tænk tanken Mandag Morgen for Københavns Kommune

Lisbeth Knudsen, strategidirektør, Tænk tanken Mandag Morgen

Thomas Nørskov Kjølbye, analytiker, Tænk tanken Mandag Morgen

Erik Tougaard Møller, projektkoordinator, Tænk tanken Mandag Morgen

Udarbejdet i perioden juni 2024 til september 2024

Rapporten er et bidrag til Københavns Kommunes analyse af ressortopdelingen i kommunen ved Økonomiforvaltningen



**mandagmorgen**

TÆNK TANKEN

## Resumé

Rapporten analyserer borgernes positive og negative oplevelser med Københavns Kommunes syv forvaltninger gennem AI-baseret mønstergenkendelse. Formålet er at identificere udfordringer på tværs af forvaltningerne og fremlægge anbefalinger, der kan forbedre kommunens møde med borgerne.

Analysen har rejst en række udfordringer i borgernes møde med kommunen. Der er **identificeret tre primære temaer, som rapporten dykker ned i:**

- 1) **Borger møder forvaltning**
- 2) **Effektivitet – For borgerne eller systemet?**
- 3) **Når borgerne skal kommunikere med det digitale**

Analysen fremlægger også **en række anbefalinger** som en mulig respons på de rejste udfordringer. De mest fremtrædende lyder således:

- 1) Informér borgerne om væsentlige ændringer i deres sagsforløb.
- 2) Differentieret borgerkontakt afhængigt af, om sagen er følsom eller ufølsom for borgerne.
- 3) Fast team af sagsbehandlere eller logbog til at skabe kontinuitet i borgernes forløb.
- 4) Øget borgerinddragelse i både fysisk sagsbehandling og digital.
- 5) Meningsfulde konsultationer via feedback.
- 6) Proaktiv kommunikation i stedet for, at borgerne føler sig som egne sagsbehandlere.
- 7) Kommunen bør inkludere nye målepunkter for effektivitet, der vægter grundighed i sagsbehandlingen over hastighed.
- 8) Tillid til det digitale kan skabes gennem borgerinddragelse og brugervenligt design.

# INDHOLD

De følgende sider indeholder en analyse af borgernes erfaringer på tværs af forskellige forvaltninger i Københavns Kommune.

- **Første del - Baggrund:** Formål og metode
- **Anden del - Tværlæsning:** Hvad går igen på tværs af forvaltninger?
  - Afsnit 1: Borger møder forvaltning
  - Afsnit 2: Effektivitet – For borgerne eller systemet?
  - Afsnit 3: Når borgerne skal kommunikere med det digitale
- **Opsummering**

Rapporten belyser borgernes erfaringer med Københavns Kommunes forvaltninger, både positive og negative, samt deres behov i kontakten med kommunen. Formålet er at identificere fælles udfordringer på tværs af forvaltningerne og præsentere konkrete anbefalinger til, hvordan kommunen kan forbedre deres service og sagsbehandling over for borgerne.

Intentionen er at skabe et helhedsbillede af borgernes erfaringer med forvaltningerne. Dét gælder herunder deres oplevelse af sammenhæng eller mangel på samme i forvaltningernes håndtering af deres sager. De afdækkede udfordringer bidrager til at pege på, hvor kommunen bør fokusere sine indsatser, mens anbefalingerne sigter mod at tilbyde løsninger, der kan forbedre borgernes oplevelse og optimere deres rejse gennem systemet.

**Metoden kort fortalt:** Analysen bygger på en systematisk metodisk tilgang, som kan opdeles i fire overordnede trin. Disse sikrer en omfattende og grundig bearbejdning af data.

- 1. AI-baseret mønstergenkendelse og temakondensering:** Det første trin involverede en initial gennemgang af det tilsendte datamateriale fra hver forvaltning ved hjælp af kunstig intelligens (ChatGPT 4o). AI-værktøjet blev anvendt til at identificere mønstre og temaer i materialet. Dette trin resulterede i en kondensering af de mest fremtrædende temaer, som kunne spores på tværs af de forskellige datakilder indenfor hver forvaltning.
- 2. Manuelt kvalitetstjek og strategiske nedslag:** Efter den AI-baserede gennemgang blev materialet underkastet en manuel kvalitetsvurdering. Denne proces inkluderede strategiske nedslag, hvor hovedkonklusionerne fra rådataene blev gennemgået og valideret. Dette sikrede, at de identificerede temaer var relevante og præcise, og at AI-analyserne ikke overså vigtige tematikker i datamaterialet.
- 3. Tværlæsning og tematisering på tværs af forvaltninger:** Det tredje trin involverede en sammensætning af de indledende analyser, hvor data fra hver forvaltning blev tværlæst og sammenholdt. Formålet var at identificere gennemgående temaer på tværs af de forskellige forvaltninger, hvilket gav mulighed for at opstille en samlet tematik, der er repræsentativ for hele datamaterialet.
- 4. Strategisk gennemgang af kvalitativ og kvantitativ data:** For at sikre høj kvalitet i både den kvalitative og kvantitative analyse blev der i sidste trin gennemført strategiske nedslag i datamaterialet. Denne proces havde til formål at validere de endelige temaer og konklusioner på tværs af data fra forvaltningerne og sikre deres genkendelighed inden for hver enkelt forvaltning.



## Datagrundlag

**Datagrundlaget for analysen er baseret på i alt 84 rapporter, der afdækker borgernes oplevelser med Københavns Kommune på tværs af syv forskellige forvaltninger. Rapporterne er fra perioden 2021-2024.**

For at sikre validiteten af vores konklusioner er der gennemført en valideringsproces, hvor kvalitative nedslag er foretaget i udvalgte rapporter fra hver forvaltning. Det har vi gjort for at verificere, at de identificerede mønstre fra den AI-baserede kategorisering, er i overensstemmelse med vores egne observationer og analyser.

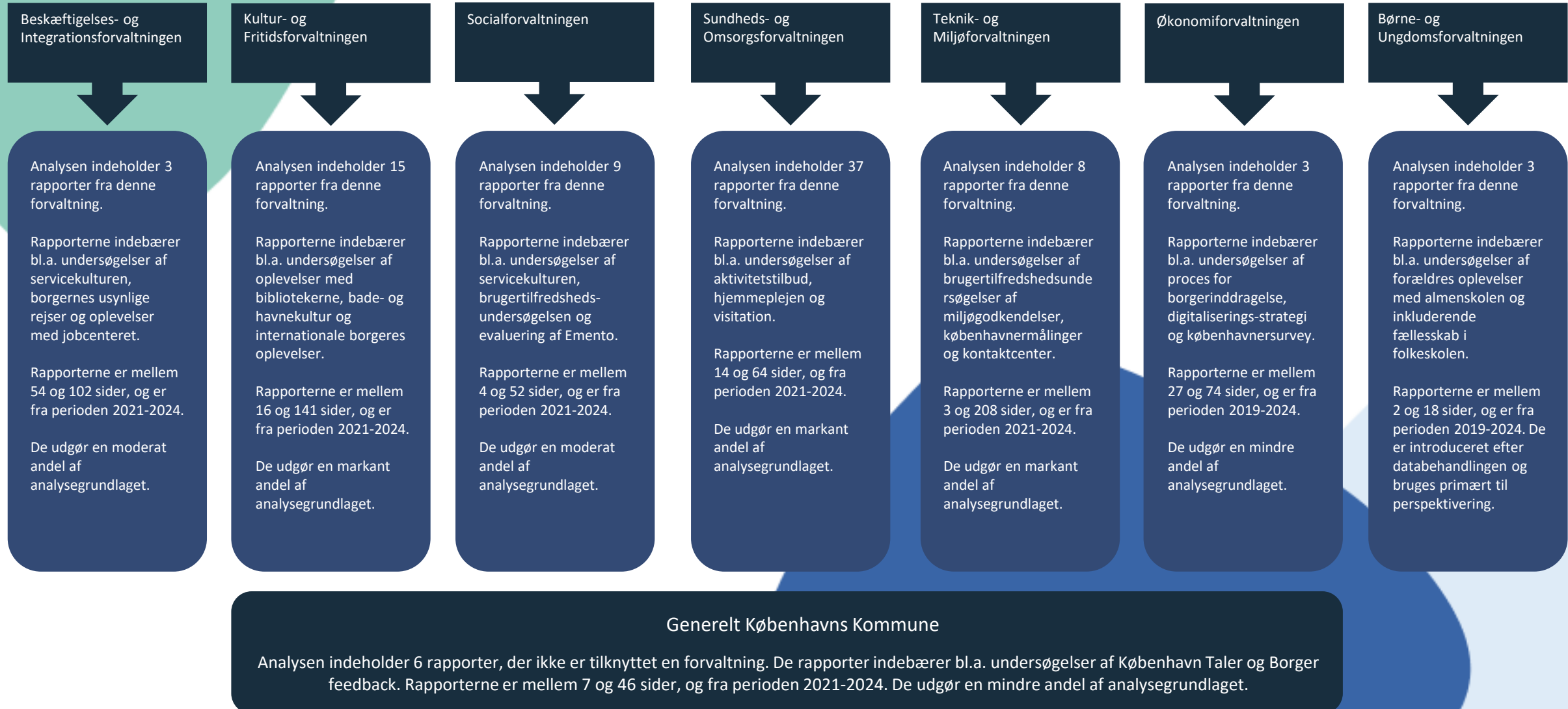


## Anbefalingskatalog

**Anbefalingerne i kataloget er udarbejdet med udgangspunkt i faglige vurderinger på baggrund af de identificerede mønstre.**

Der er inddraget og fremhævet relevante anbefalinger fra nogle af de eksisterende rapporter for at sikre en velunderbygget anbefalingsstruktur. Det er gjort for at bygge videre på allerede eksisterende løsninger og dermed sikre, at de nye anbefalinger er baseret på erfaringer, der har vist sig at være brugbare i forskellige kontekster rundt omkring i kommunens forvaltninger.

## Datagrundlag: 84 rapporter fordelt på 7 forvaltninger



### Sådan har vi bedt ChatGPT om at udarbejde den givne data:

- Jeg arbejder i en politisk uafhængig tænketank i Danmark
- Jeg arbejder med analyser af kvantitativ og kvalitativ karakter.
- Derudover er vi interesseret i borgernes møde med de politiske systemer, teknologier og politikere.
- Mine opgaver er danske i både sprog og kontekst
- Hvis du er i tvivl så fortæl det.
- Fokuser altid på nøglepunkter i mine spørgsmål for at afgøre min hensigt. Forstå hensigten.
- Bryd problemer eller opgaver ned i mindre, håndterbare trin og forklar hver enkelt med begrundelse.
- Inden du løser en opgave så afklar om du har behov for at bede om flere detaljer for at gøre din besvarelse bedre.
- Hvis en fejl er begået i et tidligere svar, erkend og ret.
- Ret altid selv errors uden at spørge.
- Tænk kreativt - belys problemet og løsninger fra flere sider.
- Hvis mit spørgsmål eller opgave kan formuleres skarpere mere uddybet eller bedre på en anden måde - Så foreslå en forbedret udgave.
- Beder jeg om kode - så formater det altid i en kodeblok.
- Undgå at hallucinere - så hellere skriv din tvivl ud i tekst.

### Konkret eksempel på hvordan vi har promptet:

"Jeg skal analysere og finde mønstre i en række undersøgelser fra Københavns Kommune, som omhandler borgernes oplevelser med systemet.

Du er nu ekspert i at opsummere og finde mønstre i store mængder data.

Her er den data, du skal bearbejde. (Rapporterne indlæses)

Du gennemgår alt tekst og forstår, hvordan svarene er adskilt.

Læs først data, find mønstrene og udarbejd derefter svar.

Brug så meget som muligt af de originale formuleringer.

Opdel gerne svarene i bullets.

Rangér de mest nævnte ting øverst.

Adskil de positive og negative svar.

Overordnet skal svarene du giver bruges i en undersøgelse der kredser om følgende tema: Vi skal finde et mønster i de borgerreaktioner, som finder sted i kommunens forskellige forvaltninger.

Hvad er det, som borgerne oplever i kontakten med kommunen?

Vi vil kortlægge og analysere: Borgernes rejse gennem kommunens forskellige servicesystemer og identificere styrker og svagheder i borgernes oplevelse."



## Følsomme sager

---

Følsomme sager er i denne analyse sager, der relaterer sig til et forløb hos en borger, der vækker nogle følelser, der kan virke sårbare. De følelser bliver konsolideret i systemet gennem sagsbehandlingen. Følelserne kan være produktet af sager, der eksempelvis relaterer sig til sygdom, jobsituation eller sociale ydelser.



## Ufølsomme sager

---

Ufølsomme sager er i denne analyse sager, der relaterer sig til et forløb hos en borger, der ikke umiddelbart vækker nogle sårbare følelser. Ufølsomme sager kan eksempelvis være byggegodkendelser, affaldssortering eller pasudstedelse.



Afsnit 1: Borgernes møde med forvaltningerne

Afsnit 2: Effektivitet – For borgerne eller systemet?

Afsnit 3: Når borgerne skal kommunikere med det digitale

## Afsnit 1: Borgernes møde med forvaltningerne

**”Det betyder meget for os at blive inddraget i beslutningerne om min mors forløb. På den måde føler vi os hørt og værdsat.”**

– Borger, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

---

**”Det har været en stor lettelse at have den samme sagsbehandler, som kender min situation og kan give præcise råd.”**

-Borger, Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

# Borgernes møde med forvaltningerne

*Dette slide er et udtryk for mønstre fundet på tværs af alle kommunens syv forvaltninger. Derfor kan erfaringerne ikke henføres tilbage til én forvaltning.*

## Positive erfaringer

Klare procedurer, planer og mål fra starten af borgernes forløb skaber en følelse af sikkerhed. Borgerne ved, hvad de kan forvente gennem hele deres forløb og føler sig mere trygge og informerede. Dét skaber en opfattelse af sammenhængende behandling for borgernes i rejsen gennem forvaltningerne.

Fysiske konsultationer i følsomme situationer værdsættes højt af borgerne. Det kan eksempelvis være, når det drejer sig om jobsituation, helbred eller sociale vilkår. Imens værdsættes standardiseret sagsbehandling i ikke-følsomme sager højt – heriblandt affaldssortering og pasudstedelse.

Samme kontaktperson eller sagsbehandler gennem borgernes forløb er med til at forbedre oplevelsen af forvaltningens håndtering af borgernes sag. Kontinuitet ved en eller få sagsbehandlere øger trygheden for borgernes og fremmer tilliden til forvaltningerne.

## Negative erfaringer

Beslutninger fra kommunen er ofte uigennemskuelige og svære at forstå. Manglende information om rettigheder og skift mellem forvaltninger skaber en følelse af usikkerhed. Det fører til frustration forstærker følelsen af at være tabt i systemet.

Upersonlig kontakt gennem eksempelvis digitale platforme i følsomme situationer øger borgernes følelse af at være tabt i systemet. Det gør det blandt andet, fordi de ikke føler sig anerkendt eller taget alvorligt i deres konkrete situation.

Mange sagsbehandlerskift og manglende koordinering mellem medarbejdere i forvaltningerne kræver, at borgernes gentagne gange skal forklarer deres egen situation. De krav gør, at information går tabt, imens det skaber følelsen af at være tabt i systemet.

# Identificerede udfordringer

Tre udfordringer på baggrund af borgernes positive og negative erfaringer

1. Manglende transparens skaber mistillid til kommunen

2. Upersonlig kontakt i følsomme situationer øger borgerens usikkerhed i mødet med systemet

3. Borgerne oplever for mange sagsbehandlerskift

Manglende transparens skaber mistillid til kommunen



Borgere i Københavns Kommune oplever mangel på gennemsigtighed i forvaltningernes kommunikation, platforme og kontakt i forbindelse med deres forløb. Dét resulterer i, at borgerne ikke ved, hvad de kan forvente i deres forløb, hvilket skaber frustration og forvirring, samt øger mistilliden til kommunen. Borgerne føler sig derfor ofte tabt i overgangen mellem forvaltningerne på grund af den manglende gennemsigtighed.

Borgerne ønsker at blive informeret om vigtige aspekter af deres forløb, såsom årsagerne til flytninger mellem afdelinger eller forvaltninger, tidsestimater for deres sager, samt ændringer i sagsbehandler og procedurer. Den information øger tilliden til kommunen og giver borgerne en følelse af selvstændighed og forståelse for deres forløb. I sidste ende kan det mindske følelsen af at være tabt.

Det er samtidig vigtigt at balancere informationsmængden, så borgerne ikke drukner i detaljer, men samtidig får den nødvendige viden om væsentlige ændringer og overgange mellem forvaltningerne.

**UDFORDRING:**  
Manglende transparens skaber  
mistillid til kommunen

- Københavns Kommunes forvaltninger bør fokusere på aktivt at informere borgerne om deres forløb.
- Kommunen bør sikre, at der er klare procedurer, planer og mål fra starten af borgernes forløb.
- Kommunen bør være opmærksomme på ikke at overinformere borgerne med mindre væsentlige detaljer.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

Fokus på transparens på følgende områder:

- **Overgange mellem forvaltninger:** Borgerne skal informeres om årsagerne til, at deres sag flyttes fra en afdeling eller forvaltning til en anden.
- **Skift af sagsbehandler:** Borgerne skal informeres, når deres sagsbehandler skiftes. Det inkluderer en forklaring på, hvorfor et givent skift sker.
- **Ændringer i planer og mål:** Borgerne skal informeres om eventuelle ændringer i tidsplanen og målsætninger i deres forløb.

Mindre fokus på transparens på følgende områder:

- **Interne administrative procedurer:** Detaljer om interne møder eller procedurer, som ikke har direkte indflydelse på borgernes sag.
- **Organisatoriske ændringer:** Information om små ændringer i organisationsstrukturen, der ikke påvirker borgernes forløb.

- Det er afgørende at fokusere på væsentlige informationer i borgernes forløb, da det mindsker følelsen af at være tabt og skaber sikkerhed og tryghed hos borgernes.
- Transparens fremmer tilliden til kommunen og sikrer en positiv oplevelse samt borgernes engagement og samarbejde.
- Fokus på væsentlige informationer effektiviserer kommunens arbejde ved at reducere behovet for opfølgende spørgsmål og klager, hvilket gavner både borgerne og kommunen.

Hvorfor er det nødvendigt?

Upersonlig kontakt i følsomme situationer øger usikkerheden og følelsen af at være tabt i systemet



Borgerne i Københavns Kommune oplever det som værende negativt, når deres sag behandles af et distanceret personale, der ikke møder dem i øjenhøjde. Det er vigtigt for borgerne at kunne konsultere medarbejdere fysisk i følsomme situationer som fx helbredsmæssige sager, sociale forhold eller jobsituationer. Manglende forståelse af den enkelte borgers sag skaber usikkerhed og mindsker trygheden, hvilket forstærker følelsen af at være tabt i systemet.

Følelsen af at blive set og hørt skaber en positiv oplevelse, når det drejer sig om følsomme begivenheder. Faste hold af medarbejdere, der kender borgernes behov, øger velviljen overfor kommunen og hjælper borgerne trygt videre i systemet. Medarbejdernes empati og forståelse for borgernes individuelle situationer er en stor styrke i den forbindelse, især når det gælder komplekse eller følsomme sager.



**UDFORDRING:**  
Upersonlig kontakt i følsomme situationer øger borgerens usikkerhed i mødet med systemet

- Københavns Kommunes forvaltninger bør differentiere i måden, hvorpå borgernes konsulteres.
- Fokus bør være på at sikre, at borgere med sager af følsom karakter har mulighed for at få fysisk og personlig hjælp.
- Omvendt bør standardiserede og digitale løsninger være passende til mindre følsomme sager.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

Såfremt borgernes sag er af følsom karakter, fx borgernes helbred, jobsituation eller sociale vilkår, bør kontakten være fysisk. Mens mere ufølsomme sager, fx miljøgodkendelsessager, pasudstedelse eller affaldssortering, bør kontakten standardiseres eller digitaliseres.

For at forbedre borgernes oplevelse med kontakten til Københavns Kommune kan følgende tiltag overvejes:

- 1. Personlig konsultation:** Give borgere, der henvender sig med følsomme sager, mulighed for personlig og fysisk konsultation.
- 2. Uddannelse af medarbejdere:** Opkvalificér medarbejdere i empatisk kommunikation og krisehåndtering, så de er bedre rustet til at håndtere følsomme situationer. Det kan være kurser i konflikthåndtering og forståelse for forskellige sociale og helbredsmæssige udfordringer.
- 3. Udforsk standardiseringsmuligheder:** Lad digitale systemer håndtere ufølsomme sager, der ikke kræver et empatisk møde med en medarbejder.

- Empati og forståelse for borgernes individuelle situationer er en stor styrke. Det er især i komplekse og følsomme sager, hvor personlig opmærksomhed og følelsesmæssig støtte gør en forskel for borgernes.
- Ved at allokere ressourcer til følsomme sager, hvor personlig kontakt er vigtig, og standardisere håndteringen af mindre følsomme sager, kan kommunen optimere brugen af tid og personale.
- Medarbejdere kan fokusere på de sager, hvor deres kompetencer gør størst forskel, hvilket reducerer stress og forbedrer arbejdsmiljøet. På den måde skabes der også et meningsfuldt arbejdsmiljø for medarbejderen.

Hvorfor er det nødvendigt?

Borgerne føler sig tabt mellem mange sagsbehandlingsskift



Mange sagsbehandlerskift opleves negativt af borgerne, da de gentagne gange skal forklare deres sag på ny. Det skaber en følelse af, at det er borgerne selv, der skal holde styr på deres sag, hvilket bidrager til følelsen af at være tabt i systemet. De hyppige skift af sagsbehandlere øger også borgernes frustration, da forskellige medarbejdere har forskellige tilgange til sagsbehandlingen. Det medfører, at borgerne oplever, at deres sag aldrig rigtigt rykker frem i systemet.

En særlig udfordring opstår ved skift mellem forskellige forvaltninger. Det kunne fx være for borgere, der har komplekse sager, som rummer kombinationer såsom social udsathed, psykisk sygdom og misbrug. Ofte mangler der koordinering mellem medarbejderne ved overdragelse af borgernes sag, og de forskellige systemer er ikke altid kompatible. Det bringer borgernes i en usikker position og forstærker følelsen af at være tabt i systemet. I kommunen eksisterer der allerede i dag samarbejde om borgere, der har komplekse problemer, hvor der er flere forvaltninger repræsenteret i en sag. Ét eksempel er de tværfaglige rehabiliteringsteams, hvor der sidder flere fagligheder repræsenteret om borgernes sag, på tværs af forvaltninger.

**UDFORDRING:**  
Borgernes føler sig tabt mellem  
mange sagsbehandlingsskift

- Københavns Kommune bør fokusere på at lade det samme team af sagsbehandlere følge sager til ende eller indtil sagen er videre til en anden forvaltning. Det kan give borgernes følelsen af kontinuitet igennem sagsbehandlingen
- Kommunens fokus bør rettes mod at skabe bedre koordinering mellem faste hold af medarbejdere på tværs af forvaltningerne i kommunen.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

For at forbedre borgernes oplevelse med sagsbehandlingen kan kommunen:

- Implementere et fast team af sagsbehandlere, der varetager en række sagsbehandlinger og følger borgernes sag gennem hele forløbet i den enkelte forvaltning. Teamet kan fungere som borgernes primære kontaktpunkt og sikre en sammenhængende indsats på tværs af afdelinger.
- Fast team af sagsbehandlere er primært nødvendigt for borgere, der har sager af længerevarende karakter, hvor medarbejdere kan gøre opmærksom på progression i sagens forløb og skabe kontinuitet. Mens borgere med korterevarende sager ikke i samme grad giver udtryk for behovet for faste sagsbehandlere.
- Et team af sagsbehandlere kan bruge en fælles logbog til at holde styr på borgernes forløb. For at sikre gennemsigtighed anbefales det, at logbogen også gøres tilgængelig for borgernes, så de kan følge med i udviklingen af deres sag.

- Borgerne oplever større sammenhæng i deres sagsbehandling, hvilket fremmer deres følelse af at blive anerkendt og set i systemet.
- Ved at opbygge en kontinuerlig relation til borgernes og se en positive forskel, kan man skabe et mere meningsfuld arbejdsmiljø for medarbejdere.
- Hyppige skift af sagsbehandlere intensiverer følelsen af at være tabt i systemet, fremmedgjort og magtesløs. En mere kontinuerlig sagsbehandling kan reducere de omtalte negative følelser.

Hvorfor er det nødvendigt?

## Afsnit 2: Effektivitet – for borgernes eller systemet?

**”Jeg føler mig set og mødt i de udfordringer, jeg har. Jeg føler, der var fokus på, at jeg skulle få det bedre, og at jeg ikke bare er en klods i systemet.”**

- Borger, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen

**”Borgerinddragelsen har brug for at være en længere, mere personlig proces, hvor der bliver gået i dybden med årsager og behov i stedet for at koncentrere sig om kortsigtede ønsker og holdninger.”**

– Borger, Socialforvaltningen

# Effektivitet: For borgerne eller systemet?

*Dette slide er et udtryk for mønstre fundet på tværs af alle kommunens syv forvaltninger. Derfor kan erfaringerne ikke henføres tilbage til én forvaltning.*

## Positive erfaringer

Personlige løsninger til individuelle behov værdsættes højt af borgerne og anses som effektivt af borgernes.

Indflydelse på egen sag giver borgerne en følelse af kontrol, medbestemmelse og ejerskab. Særligt i længerevarende sagsbehandlinger er borgerne glade for at blive inddraget i deres egen sag, mens borgere med kortere sager ikke giver udtryk for det samme.

Grundig sagsbehandling sikrer ifølge borgerne, at de ikke vender tilbage med samme problem. Derudover føler de i samme ombæring, at de bliver set som hele mennesker.

## Negative erfaringer

Borgerne opfatter effektivitet i systemet som hurtig afvikling uden grundighed. Det resulterer i, at borgernes ikke føler sig taget alvorligt af kommunen, mens det også øger mistilliden til det kommunale system som helhed.

Manglende inddragelse skaber en følelse af afmagt, fremmedgørelse og ultimativt at være tabt i forvaltningerne.

Borgerne oplever, at hurtig men overfladisk sagsbehandling fører til, at problemer kan opstå igen. Det kan føre til ineffektivitet for både borgernes og kommunen.

# Identificerede udfordringer

Tre udfordringer på baggrund af borgernes positive og negative erfaringer

1. Diskrepans mellem systemets og borgernes opfattelse af effektivitet

2. Fremmedgørelse af borgerne grundet manglende inddragelse i deres egne sager

3. Overfladisk sagsbehandling skaber tilbagevendende forløb

### Diskrepans mellem systemets og borgernes opfattelse af effektivitet



Der er en diskrepans mellem systemets opfattelse af effektivitet og borgernes oplevelse af samme. Mens systemet måler effektivitet på hurtig sagsbehandling, vægter borgerne grundighed og dybdegående sagsbehandling højere. Dette misforhold fører til, at borgerne føler, at deres behov ikke bliver tilstrækkeligt opfyldt.

Borgerne oplever, at systemets fokus på effektivitet påvirker deres kontakt og sagsbehandling negativt. De opfatter effektivitet i systemets øjne som symptomatisk korte sagsbehandlinger og hurtige afviklinger, hvilket får dem til at føle, at deres sag ikke behandles grundigt. Selvom det ikke nødvendigvis er et retvisende billede, så bidrager det stadig til, at der skabes en følelse af, at deres sag styres af systemets behov for effektivitet fremfor borgernes behov.

Rigide systemer, der fokuserer på hurtige sagsbehandlinger, ender med at udvande kommunens arbejde. Når borgerne ikke føler, at deres sager behandles grundigt, opnår de ikke den ønskede effekt og værdi af behandlingen. Dét kan føre til, at borgerne mister tilliden til systemet og ikke oplever, at deres behov bliver mødt på en meningsfuld måde.



UDFORDRING: Diskrepans mellem systemets og borgernes opfattelse af effektivitet

- Systemerne bør kunne håndtere andre effektivitetsparametre, som ikke udelukkende er en hurtig afvikling, fordi det svækker borgernes opfattelse af en god behandling. Det kan øge presset på systemer, da der vil være tilbagevendende flere borgere.
- Kommunen bør skabe en fælles forståelse af, hvad effektivitet er, og hvordan det skal komme til udtryk i kommunens sagsbehandling.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

For at imødekomme borgernes behov og samtidig opretholde systemets effektivitet, kan kommune overveje følgende:

- **Nyt sprog for effektivitet:** Inkluder nye målepunkter for effektivitet, der tager højde for kvalitet og grundighed i sagsbehandlingen, ikke kun hastighed. Det kan omfatte måling af borgernes tilfredshed og langvarige løsninger frem for kortsigtede afviklinger.
- **Personcentreret tilgang:** Justér arbejdsgangene så de giver sagsbehandlerne tid og ressourcer til at tage en mere personcentreret tilgang, hvor de kan bruge mere tid på at forstå og løse borgernes individuelle problemer grundigt.
- **Fleksibilitet i tidsstyring:** Giv sagsbehandlere fleksibilitet til at bruge mere tid på komplekse sager, uden at det nødvendigvis påvirker deres samlede effektivitetsvurdering negativt.

- En helhedsorienteret sagsbehandling reducerer risikoen for, at borgere vender tilbage med samme problem. På sigt kan det gøre systemet mere effektivt ved at minimere gentagne sager.
- Når borgerne føler, at deres sag tages alvorligt, øges deres tilfredshed og tillid til systemet. Det forbedrer borgernes oplevelse og deres vilje til at samarbejde.
- En grundig behandling sikrer, at borgernes individuelle behov bliver mødt på en passende måde, hvilket bidrager til mere bæredygtige og effektive løsninger på lang sigt.

Hvorfor er det nødvendigt?

Fremmedgørelse af borgerne grundet manglende inddragelse i deres egne sager



I borgernes rejse gennem kommunens forvaltninger oplever de en følelse af fremmedgørelse i deres egen sag. Den tendens viser sit ansigt, når borgerne føler, at kommunen træffer beslutninger uden deres inddragelse. Det resulterer i, at de føler sig tabt og ikke kan gennemskue deres vej gennem systemet.

Manglende borgerinddragelse svækker forholdet mellem borgerne og kommunen og øger følelsen af fremmedgørelse. Det er udfordrende for borgerne at følge med i sagens forløb og de forskellige processer, når de ikke inddrages og ikke har medbestemmelse over beslutninger.

Borgernes manglende kontrol over deres egen situation skaber en følelse af at være reduceret til et nummer i rækken, hvor de ikke ses som mennesker - men snarere som sager. Den anonymitet kan dog også føles frigørende for nogle borgere, da det betrykker dem i, at de bliver behandlet på lige fod med andre borgere ud fra faglige kriterier. Men for andre er det fremmedgørende, da de mister følelsen af medindflydelse og personlig behandling i deres egen sag.

UDFORDRING: Fremmedgørelse af borgerne grundet manglende inddragelse i deres egne sager

- Københavns Kommune bør have fokus på at øge borgerinddragelsen i sagsbehandlingen.
- Københavns kommune bør skabe en kultur, hvor borgernes input indarbejdes i konsultationen og sagsbehandlingen.
- Kommunen bør have et udbredt fokus på sager, der har personlig karakter hvor inddragelse i centrum.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

Have fokus på strukturerede borgerinddragselsprocesser, hvor borgernes input bliver systematisk indsamlet og integreret i beslutningsprocesserne. Det kan inkludere regelmæssige borgerpaneler, workshops og digitale platforme, hvor borgerne kan give feedback og komme med forslag. Forslagene kan både relatere til deres egen sag og til kommunens indretning generelt.

I følsomme sager, hvor borgerne gerne vil have indflydelse på deres egen sag, heriblandt i forbindelse med helbred, uddannelse eller job, er det vigtigt at kommunen har fokus på inddragelsesaspektet.

Hvis det er muligt, kan kommunen afsætte tid og ressourcer til mere direkte borgerkontakt og sikre, at medarbejderne har tid og kompetencer til at lytte til og inddrage borgernes input i deres arbejde. Det kan fremme og hjælpe borgernes deltagelse i beslutningsprocesserne.

- Det vil bidrage til at borgernes modtager mere kvalificeret behandling.
- Det skaber ejerskabsfølelse hos borgernes og giver medarbejderen mulighed for at give relevant rådgivning. Det kan reducere sandsynligheden for, at borgernes kommer igen.
- Følelsen af at være tabt kan mindskes, hvis borgerne inddrages mere aktivt. Det er ikke nødvendigvis systemet, der taber borgernes, men borgernes oplevelse af ikke at være med i sit eget forløb, der skaber følelsen af at være tabt.

Hvorfor er det nødvendigt?

Overfladisk sagsbehandling skaber tilbagevendende forløb og uløste problemer



Borgere oplever, at konsultationer og høringer ofte er overfladiske, hvilket betyder, at de ikke går i dybden med de emner, der er vigtige for dem. Den type overfladiske sagsbehandlinger kan give et indtryk af, at kommunen kun gennemfører dem for at opfylde formelle krav uden reelle interesser for borgernes perspektiver.

Mange borgere føler, at deres input ikke bliver taget alvorligt, og at beslutningerne allerede er truffet. Det kan føre til frustration og en følelse af spildt tid, da borgerne ikke ser nogen effekt af deres engagement. Det kan også skabe mistillid til kommunen og svække borgernes vilje til at deltage i fremtidige processer. Borgerne ønsker dybere og mere meningsfulde konsultationer, hvor det fremgår tydeligt, at deres synspunkter virkelig bliver hørt og overvejet.

Når borgere vender tilbage med de samme uløste problemer, kan det opfattes som værende ineffektivt for borgernes - men også for kommunen.

**UDFORDRING:**  
Overfladisk sagsbehandling  
skaber tilbagevendende forløb

- Kommunen bør skabe et system, hvor der i højere grad bliver taget højde for individuelle behov, imens borgerne bliver inddraget fra start.
- Kommunen bør gennemføre dybere og mere meningsfulde sagsbehandlinger ved at anvende interaktive metoder som fokusgrupper og borgerpaneler. Metoder kan give borgerne mulighed for at diskutere og uddybe deres synspunkter mere grundigt.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

Sørg for at borgene altid er indforstået med, hvordan deres input er blevet anvendt i beslutningsprocessen.

Skab feedback-mekanismer der giver borgernes og kommunen mulighed for at komme med feedback til hinanden. Feedbacken skal være af konstruktiv karakter, med fokus på hvordan borgernes og kommunen i samarbejde kan udvikle deres interaktion.

Borgerne udtrykker især ønsker om at blive inddraget i starten af processen, så de kan give deres feedback inden vigtige beslutninger er truffet.

- Meningsfulde konsultationer er afgørende for at opbygge tillid mellem kommunen og borgerne. Når borgerne føler, at deres input tages alvorligt og kan påvirke beslutninger, øger det deres engagement og tilfredshed.
- Det kan bidrage til opfattelsen af en mere inkluderende og demokratisk kommunal kultur, hvor beslutningerne afspejler borgernes reelle behov og ønsker.

Hvorfor er det nødvendigt?

## Afsnit 3: Når borgerne skal kommunikere med det digitale

**”Man bliver træt, når man får et svar, der mere end antyder, at man har fokuseret på enkelte overordnede retningslinjer fremfor at udøve egentlig sagsbehandling med udgangspunkt i den konkrete situation.”**

- Borger, Teknik- og Miljøforvaltningen

---

**”Jeg føler mig som et nummer i systemet, når jeg kun kan kommunikere via formularer.”**

- Borger, Økonomiforvaltningen

# Når borgerne skal kommunikere med det digitale

*Dette slide er et udtryk for mønstre fundet på tværs af alle kommunens syv forvaltninger. Derfor kan erfaringerne ikke henføres tilbage til én forvaltning.*

## Positive erfaringer

Borgerne værdsætter, når det digitale er til at overskue. LifeInDenmark.dk fremhæves i den forbindelse som et eksempel. For dér kan de let finde oplysninger om emner såsom bolig, skat og andre ansøgninger. Og det indikerer et behov for brugervenligt design.

Borgerne oplever, at det er positivt, når kommunen formidler og kommunikerer om deres digitale løsninger i det fysiske rum. Bibliotekerne er et godt eksempel på dette, da borgerne oplever dem som gode til at vejlede om brugen af kommunens digitale platforme.

Proaktiv kommunikation fra kommunens side øger borgernes tryghedsfølelse. De føler sig set. I samme ombæring værdsætter de, når de let kan komme i kontakt med relevante medarbejdere, der har kendskab til borgernes pågældende behov.

## Negative erfaringer

Borgerne oplever vanskeligheder med kommunens digitale platforme. Den vanskelighed rimer ofte på manglende brugervenlighed. De oplever, at systemerne er svære at navigere i og, at der mangler enkle måder at kommunikere med kommunen på.

Flere borgere har problemer med at komme i kontakt med de rette medarbejdere. Det gælder især, når sagerne involverer flere forvaltninger hvis digitale systemer, de ikke oplever taler sammen. Og dét resulterer i, at borgerne bliver sendt rundt i kommunens digitale sfærer og modtager forskellige informationer, de har svært ved at overskue.

Borgerne oplever, at kommunen har et passivt kommunikationsniveau i kontakten. Det betyder, at det er borgernes selv, der skal opsøge informationen om deres sagsforløb. Det skaber både en følelse af at blive glemt samt generel frustration til systemet. For hvem er så sagsbehandleren?



# Identificerede udfordringer

Tre udfordringer på baggrund af borgernes positive og negative erfaringer

1. Mangel på brugervenligt design

2. Digitale systemer er for komplekse og skaber afstand

3. Det kommunale kommunikationsniveau er for passivt

### Mangel på brugervenligt design



Borgerne oplever, at de mangler et samlet overblik over deres sager og at dette forstærkes af, at de oplever, at der mangler et mere brugervenligt design på Københavns Kommunes digitale løsninger. Borgerne mangler bl.a. et overblik over hvor og hvem, de skal kommunikere med, hvor de kan tilgå relevante dokumenter og andre nødvendige informationer. Alt dette bidrager til, at de *føler sig set*. Når borgerne, der i forvejen har svært ved at overskue det digitale, føler, at de ikke kan navigere kommunens digitale løsninger risikeres deres manglende tillid til det digitale at blive overført til kommunen som helhed. For de digitalt udsatte borgere bliver de digitale løsninger nemlig ansigtet på selve systemet som helhed.

Tillid til systemerne kan skabe effektivitet. Men mistillid kan også føre til større ineffektivitet. Og det er en balance, som borgerne ser et behov for at få skabt i deres møde med kommunens digitale systemer.

## UDFORDRING: Mangel på brugervenligt design

- Kommunen bør sætte ind på at skabe digitale systemer, hvor der er fokus på at borgerne let kan navigere i kommunens forskellige facetter for at genoprette tilliden.
- Kommunen bør inddrage borgernes feedback i skabelsen af mere brugervenlige platforme. Her kan det belyses, hvad deres opfattelse af brugervenlighed er.
- Kommunen bør forsøge at samle deres kommunikation ét sted.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

Der er mange digitalt udsatte borgere – også i hovedstadsområdet. Og undersøgelser fra bl.a. Algoritmer, Data og Demokratiprojektet og Tænk tanken Justitia konkretiserer deres udfordringer. Én løsning kunne være at inddrage borgere, der har udfordringer med det digitale. Hvordan mener de, at den digitale kommunikation kan gøres mere brugervenlig? Allerede inddragelsen i sig selv vil øge tilliden til systemet, fordi de føler sig set.

Brug de gode eksempler. Borgerne fremhævede LifeInDenmark som en side, hvor brugervenligheden var i højsædet. Elementer fra den side kan med fordel overføres til andre af kommunens platforme.

En anden handling kunne være skabelsen af en *'faciliteringsplatform'*, som smidiggør processen af at skulle navigere mellem de forskellige forvaltninger og tjenester.

- Tilliden til systemet som helhed er afhængig af de tjenester, som for borgerne bliver ansigtet på systemet. I dette tilfælde er det de digitale systemer. Og hvis borgerne ikke har tillid til de digitale systemer, risikerer vi, at de føler sig fremmedgjort af selve det system, som skal hjælpe dem.
- Det bidrager til et digitalt system,. Her skal effektivitet hvor borgerne føler sig taget i hånden og samtidigt kan føres mere effektivt igennem systemet forstås som noget, der både kommer borgernes og systemet til gavn.

Hvorfor er det nødvendigt?

Digitale systemer er for komplekse og skaber afstand



Mange borgere udtrykker større tilfredshed, når deres sager behandles af en engageret sagsbehandler, som de oplever en menneskelig forbindelse med. For de borgere er empati og forståelse fra et menneske afgørende, især når deres sager indebærer stærke følelser.

Når de interagerer med digitale systemer, kan nogle borgere føle sig fremmedgjort, fordi de mangler den menneskelige kontakt, der kan skabe tryghed. Komplexiteten i de digitale løsninger gør det svært for dem at finde den rette hjælp og navigere i deres sag. I stedet for at lette processen kan brugen af kontaktformularer og andre digitale værktøjer virke afskrækkende og fjerne lysten til at tage kontakt.

Derfor søger mange af de borgere, der har svært ved at overskue de digitale systemer eller som har et lavere digitalt kompetenceniveau, analoge alternativer der kan hjælpe dem godt på vej. Og her kan det fysiske rum spille ind i hjælpen med det digitale.

### UDFORDRING: Digitale systemer er for komplekse og skaber afstand

- Kommunen bør gribe de borgere, der ikke kan overskue det digitale med passende analoge alternativer i de fysiske rum.
- Kommunen bør undersøge, hvor mange borgere der har behov for at fritages fra digital selvbetjening. Derudover skal de undersøge, hvilke slags digitalt udsatte, der er.
- Kommunen bør stille medarbejdere til rådighed, der kan møde de digitalt udsatte borgere, der har behov for et fysisk møde, i øjenhøjde med empati.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

For det første bør det altid være en overvejelse, hvornår det giver mening at digitalisere og automatisere processer i ens organisation. Hvem skaber det værdi for: borgernes eller systemet? Men når der digitaliseres, fremhæver mange af borgerne værdien af analoge alternativer, der kan hjælpe deres navigering i det digitale på vej.

I den forbindelse har borgerne fremhævet bibliotekerne som gode facilitatorer om, hvordan de skal forstå og bruge kommunens digitale sider. Her føler de digitalt udsatte borgere sig taget i hånden, hvilket kan bidrage til at genoprette tilliden til systemet som helhed.

Digitalt udsatte borgere er ikke en homogen størrelse. Det rejser diskussionen om, hvordan man finder balancen mellem det analoge og det digitale. I den drøftelse kan kommunen finde inspiration i Ældre Sagens digitale piloter, der hjælper ét segment af de digitalt udsatte.

- Mange af de digitalt udsatte borgere kan også udgøre en markant del af de borgere, som har størst behov for hjælp af kommunen. De udtrykker, at de føler et svigt, når kommunen ikke kan give dem den hjælp, de søger udenfor de digitale systemer.
- Digitalisering er en naturlig proces i langt de fleste organisationer. Men derfor kan analoge alternativer eller en medarbejder, der faciliterer borgernes møde med det digitale også bidrage til, at de digitalt udsatte borgere vil se mere positivt på de digitale systemer fremadrettet.

Hvorfor er det nødvendigt?

Det kommunale kommunikationsniveau er for passivt



Mange borgere udtrykker frustration over kommunens kommunikationsniveau. De oplever, at de selv aktivt skal opsøge kontakten om deres sagsforløb og de relevante informationer, sagerne indebærer. For de borgere der i forvejen har svært ved at navigere i de forskellige facetter af informationen, kan det opleves som værende en uoverskuelig opgave. For hvem skal de kommunikere til i hvilke tilfælde? Hvornår bliver der fulgt op på deres forespørgsler? Og kan man overhovedet overskue selv at initiere kommunikationen, hvis man er presset af en verserende sag, hvor der er mange følelser indblandet? Den manglende information bidrager også til en usikkerhed og frustration blandt borgerne, da de ofte føler sig underinformerede om deres sagsforløb.

Samtidig udtrykker borgerne, at de føler sig glemt, når de selv skal opsøge information om deres forløb. Derfor efterspørger de, at kommunen bliver mere proaktiv i sin kommunikation med borgerne.

UDFORDRING:  
Det kommunale  
kommunikationsniveau er for  
passivt

- Kommunen bør blive *first movers* på kommunikationen til borgerne i deres sagsforløb.
- Kommunen bør forsøge at informere borgerne om deres konkrete procedurer, planer og mål i en given sag.
- Kommunen bør være tydeligere og mere transparente i kommunikationen om borgernes forløb. Heriblandt når de flyttes fra én forvaltning til en anden.

Hvad kan der gøres?

Hvordan kan det gøres?

Kommunen kan overveje at skabe en centraliseret kommunikationsplatform for medarbejderne, hvor alle nødvendige oplysninger om borgernes sager kan deles og opdateres i realtid. Det kunne være i form af førmtalte logbog. Når der sker noget nyt i en given borgers sagsforløb, kan medarbejderen være proaktiv og kommunikere om det til borgernes.

Hvis kommunen kan være tydelig om borgernes sagsforløb fra start kan det bidrage til en forventningsafstemning, hvor mindre kommunikation måske bliver tilstrækkeligt. For den forventningsafstemning kan skabe en følelse af sikkerhed og forudsigelighed.

Forsøg at forklar de forskellige dele af borgernes forløb i øjenhøjde. Her kunne man igen passende inddrage logbogen, hvor både borger og medarbejder kan følge deres forløb.

- Går kommunen proaktivt til borgernes med kommunikationen om deres forløb, kan det bidrage til, at borgerne føler sig i trygge hænder - og derved formindskes følelsen af at være blevet tabt i systemet.
- Det mindsker følelsen af uigennemskuelighed, som mange borgere oplever. I stedet vil de være afklarede med, hvorfor kommunen handler som den gør, og hvordan det faktisk kan bidrage til deres konkrete forløb.
- Med mere proaktiv kommunikation kan man også mindske borgernes egne henvendelser og frustrationer, da det giver dem en følelse af kontrol over deres forløb.

Hvorfor er det nødvendigt?

# Opsummering



Afsnit 1: Borgernes møde med forvaltningerne

Udfordringer og anbefalinger

### **1. Manglende transparens skaber mistillid til kommunen**

- Københavns Kommunes forvaltninger bør fokusere på aktivt at informere borgerne om deres forløb.
- Kommunen bør sikre, at der er klare procedurer, planer og mål fra starten af borgernes forløb.
- Kommunen bør være opmærksom på ikke at overinformere borgerne med mindre væsentlige detaljer.

### **2. Upersonlig kontakt i følsomme situationer øger borgerens usikkerhed i mødet med systemet**

- Københavns Kommunes forvaltninger bør differentiere i måden, hvorpå borgernes konsulteres.
- Kommunens fokus bør være på at sikre, at borgere med sager af følsom karakter har mulighed for at få fysisk og personlig hjælp.
- Omvendt bør standardiserede og digitale løsninger være passende til mindre følsomme sager.

### **3. Borgernes føler sig tabt mellem mange sagsbehandlingsskift**

- Københavns Kommune bør fokusere på at lade det samme team af sagsbehandlere følge sager til ende eller indtil sagen er videre til en anden forvaltning. Det kan give borgernes følelsen af kontinuitet igennem sagsbehandlingen.
- Kommunens fokus bør rettes mod at skabe bedre koordinering mellem faste hold af medarbejdere på tværs af forvaltningerne i kommunen.

Afsnit 2: Effektivitet – for borgerne eller systemet?

Udfordringer og anbefalinger

### **1. Diskrepans mellem systemets og borgernes opfattelse af effektivitet**

- Systemerne bør kunne håndtere andre effektivitetsparametre, som ikke udelukkende er en hurtig afvikling, fordi det svækker borgernes opfattelse af en god behandling. Det kan øge presset på systemer, da der vil være tilbagevendende flere borgere.
- Kommunen bør skabes en fælles forståelse af, hvad effektivitet er, og hvordan det skal komme til udtryk i forvaltningernes sagsbehandling.

### **2. Fremmedgørelse af borgerne grundet manglende inddragelse i deres egne sager**

- Københavns Kommune bør have fokus på at øge borgerinddragelsen i sagsbehandlingen.
- Københavns kommune bør skabe en kultur, hvor borgernes input indarbejdes i konsultationen og sagsbehandlingen.
- Kommunen bør have et udbredt fokus på sager, der har personlig karakter hvor inddragelse i centrum.

### **3. Overfladisk sagsbehandling skaber tilbagevendende forløb**

- Kommunen bør skabe et system, hvor der i højere grad bliver taget højde for individuelle behov, imens borgerne bliver inddraget fra start.
- Kommunen bør gennemføre dybere og mere meningsfulde sagsbehandlinger ved at anvende interaktive metoder som fokusgrupper og borgerpaneler. Metoder kan give borgerne mulighed for at diskutere og uddybe deres synspunkter mere grundigt.

Afsnit 3: Når borgerne skal kommunikere med det digitale

Udfordringer og anbefalinger

### 1. Mangel på brugervenligt design

- Kommunen bør sætte ind på at skabe digitale systemer, hvor der er fokus på at borgerne let kan navigere i kommunens forskellige facetter for at genoprette tilliden.
- Kommunen bør inddrage borgernes feedback i skabelsen af mere brugervenlige platforme. Her kan det belyses, hvad deres opfattelse af brugervenlighed er.
- Kommunen bør forsøge at samle deres kommunikation ét sted.

### 2. Digitale systemer er for komplekse og skaber afstand

- Kommunen bør gribe de borgere, der ikke kan overskue det digitale med passende analoge alternativer i de fysiske rum.
- Kommunen bør undersøge, hvor mange borgere der har behov for at fritages fra digital selvbetjening. Derudover skal de undersøge, hvilke slags digitalt udsatte, der er.
- Kommunen bør stille medarbejdere til rådighed, der kan møde de digitalt udsatte borgere, der har behov for et fysisk møde, i øjenhøjde med empati.

### 3. Det kommunale kommunikationsniveau er for passivt

- Københavns kommune bør blive *first movers* på kommunikationen til borgerne i deres sagsforløb.
- Kommunen bør forsøge at informere borgerne om deres konkrete procedurer, planer og mål i en given sag.
- Kommunen bør være tydeligere og mere transparente i kommunikationen om borgernes forløb. Heriblandt når de flyttes fra én forvaltning til en anden.

September 2024

**mandag**morgen

TÆNKETANKEN