

Årsberetning 2024



Tina H. Jepsen

Borgerrådgiver i Gentofte Kommune



Gentofte
Kommune

Indholdsfortegnelse

Forord.....	5
Anbefalinger.....	7
Siden sidst	8
Borgerrådgiverfunktionen.....	9
Baggrund, rammer og formål.....	9
Borgerrådgiveren er uvildig og neutral.....	10
Sådan arbejder borgerrådgiveren.....	10
Netværk af borgerrådgivere.....	11
Om samarbejdet med forvaltningerne	11
Dialog.....	11
Løbende samarbejde.....	12
Undervisning.....	13
Læring og forbedringer	13
Generelt om klager.....	15
Hvad er en klage?.....	15
Klager, der vokser	16
Tillid som det bærende i samarbejdet og klagebehandlingen	16
God, effektiv klagebehandling.....	17
Styrket Borgerkontakt.....	18
Perspektivering	18
Danmarkskortet.....	18
Beklagelse eller undskyldning?	20
Hvordan genoprettes tilliden?	20
Erkend fejlen og tag ansvar	21
Anbefaling	21
Generelt om periodens henvendelser	22
Registrering og kategorisering.....	22
Antal henvendelser fordelt efter kategorier i indberetningsperioden:	23
Ad. 1 Råd og vejledning.....	23
Ad. 2 Klager.....	25
Ad. 3 Øvrige henvendelser.....	25

Fordeling af henvendelser på opgaveområder.....	26
Særligt om klagerne.....	26
Hvilke forhold klages der over?	26
.....	30
Klagepunkter inddelt i hovedkategorier	31
Forvaltningsret og god forvaltningsskik	33
Forvaltningsret og god forvaltningsskik.....	33
En sags forløb, når der træffes afgørelse	34
Om eksemplerne.....	35
Anbefalinger	36
Forslag til litteratur	36
God forvaltningsskik.....	37
Sagsbehandlingstid, manglende svar og orientering om sagens gang eller status	37
Eksempler	38
En afledt problemstilling under manglende svar til borgeren er henvendelser om sagsbehandlerens tilgængelighed enten i form af fravær over længere tid eller, hvis medarbejderen er ophørt i stillingen.	38
Kommentar	38
Anbefalinger	39
Forslag til litteratur	39
Koordineret indsats og vanskeligt samarbejde.....	40
Eksempler	40
.....	40
Kommentar	40
Anbefaling	41
Forslag til litteratur	42
Hvorfor procesretfærdighed?	42
Anbefaling	43
Forslag til litteratur	44
Forråelse	45
Se bag om det forråede	45
Ledelsens ansvar.....	47
Alle kan blive forrået	47
Anbefalinger.....	48
Forslag til litteratur	48
Alle mennesker fejler.....	49
Kommunen lykkes, når vi tør være åbne om fejl.....	50
Eksempel.....	50
Hvordan skaber vi åbenhed om fejl?	51
Kommentar	52
Anbefaling	53
Forslag til litteratur	53
Tilbagemeldinger fra opgaveområderne.....	54
Social og Sundhed:.....	54
Klima, Miljø og Teknik:	54

Børn, Skole, Kultur, Unge og Fritid:.....	54
Kommunaldirektørområdet:.....	54
Borgerrådgiverens fokus i 2025	55

Forord

Borgerrådgiverfunktionen i Gentofte Kommune har eksisteret siden maj 2023, hvor jeg blev ansat som borgerrådgiver. Funktionen blev oprindeligt oprettet som en forsøgsordning, men er siden permanentgjort.

Denne beretning indeholder en overordnet beskrivelse af borgerrådgiverfunktionen for perioden 1. januar – 31. december 2024, og er en sammenfatning af mit arbejde med borgerhenvendelser, suppleret med mine refleksioner og konkrete anbefalinger til, hvordan Gentofte Kommune kan forbedre sagsbehandlingen på en række udvalgte områder.

Hver dag møder Gentofteborgere et utal af kommunens mange ansatte. Det er borgere og brugere i form af småbørn, elever, forældre, syge, ældre, beboere, husejere, pårørende etc., der møder pædagoger, skolelærere, teknisk- og administrativt personale, socialt- og sundhedsfagligt personale samt en lang række andre faggrupper. For de fleste et godt møde, der resulterer i den støtte og hjælp man berettiget kan forvente af kommunen. Men for nogle få borgere resulterer mødet desværre også i frustration og afmagt, og en følelse af at være blevet uretfærdigt behandlet.

Når man som jeg dagligt er beskæftiget med borgere, der på forskellig vis er kommet i klemme i systemet, indebærer det selvsagt en risiko for, at pessimisme og sortsyn kan skygge for udsynet. Det er derfor uhyre vigtigt for mig at pointere, at jeg udover frustrerede og til tider afmægtige borgere, hver eneste dag også møder et betydeligt antal medarbejdere i kommunen, der løfter et stort og meget kompetent udført arbejde på alle velfærdsområder.

En borgerrådgiver lykkes kun i tæt samarbejde med medarbejderne. Derfor tusind tak til alle medarbejdere, ikke blot for at hjælpe mig med at hjælpe borgerne, men i høj grad også for i komplicerede sagsforløb at tænke højt sammen med mig, at dele tvivl og faglige dilemmaer med mig, og for nogle gange at gå den ekstra mil, der kan hjælpe borgeren ud af en fastlåst situation. Jeg sætter kæmpe pris på dette samarbejde.

Det fremgår af borgerrådgiverens vedtægter, at jeg én gang årligt skal afrapportere til Kommunalbestyrelsen. Jeg håber imidlertid også, at andre med interesse for, hvordan borgerne oplever mødet med kommunen kan have gavn af de erfaringer og udfordringer, der er beskrevet her. Og særligt, at beretningen ikke kun læses som en repræsentativ afspejling af hele kommunens virksomhed, men derimod ses som et nedslag på nogle udvalgte problemstillinger, der fortjener opmærksomhed og handling fra os alle.

Jeg vil i denne forbindelse gerne takke hele organisationen for den konstruktive tilgang hvormed I modtog min første beretning. Det glæder mig oprigtigt, at mine anbefalinger har givet anledning til spændende refleksioner og overvejelser om, hvordan sagsbehandlingen kan styrkes endnu mere. Mine nærmeste kollegaer i Jura spiller her en helt særlig og uvurderlig rolle for at have faciliteret den tillidsfulde proces med ledere og chefer, der har gjort det muligt at drøfte udvikling og forbedringer på baggrund af borgerhenvendelserne. Tusind tak for det.

I årets løb har 179 borgere kontaktet mig – telefonisk, skriftligt eller ved fremmøde. Af disse har 93 borgere henvendt sig til mig med en klage over deres sagsforløb, og i den forbindelse tillidsfuldt indviet mig i deres ofte vanskelige livssituation. Klagerne er selvsagt forskellige i indhold, omfang og alvor, hvilket uddybes senere i beretningen. Men også i år er de to overordnede kategorier – forvaltningsret og god forvaltningsskik fremherskende i klagerne. De klager, kommunens medarbejdere (og jeg selv) har haft sværest ved at løse, refererer ofte til lange, opslidende sagsforløb – ikke mindst for borgeren selv og dennes familie. Et fællestræk for disse klager er, at borgeren ikke oplever sig fair og ordentligt behandlet i mødet med kommunen.

God og effektiv klagebehandling sparer tid og kræfter, og medfører øget trivsel og større arbejdsglæde for alle i organisationen. En vigtig forudsætning for at opnå dette er, at vi i fællesskab hjælper hinanden med at drøfte klagernes indhold og substans, og at vi formår at give respektfuld feedback til den eller de medarbejdere, der er genstand for klagen.

Trods Styrket Borgerkontakts mange gode metodiske greb, samt viden om imødekommende og respektfuld kommunikation, er klagebehandling stadig ingen let opgave. Jeg er til gengæld overbevist om, at åbenhed om fejl og klager, er helt afgørende for om Gentofte Kommune skal lykkes med at skabe en forvaltningskultur, hvor det ikke blot er legitimt, men også værdsat at tale om de fejl, der uvægerligt begås.

De fleste medarbejdere, der har oplevet at blive klaget over rammes på deres faglige stolthed og forfængelighed. Og for langt de fleste vil en klage medføre ubehag og måske endda tvivl om egen formåen. Det skete også for mig selv, da en borger i 2024 klagede til kommunaldirektøren over mig. En klage, jeg senere i beretningen forsøger at reflektere over.

Mit håb er derfor, at denne beretning kan være endnu et skridt på vejen mod en arbejdspladskultur, hvor refleksioner over praksis mødes med åbenhed og nysgerrighed, og hvor konstruktiv kritik og gode ideer ses som værdifulde bidrag til læring og forebyggelse af konflikter og klager.

God klagebehandling sikrer borgerne en fair og respektfuld behandling, mindsker ressourceforbruget for alle, og ikke mindst - gør os klogere på de forhold, der har motiveret klagen. Derved øger vi ikke blot borgernes tillid til kommunen, men styrker samtidig retssikkerheden for de borgere, der henvender sig om hjælp.

God læselyst

Tina H. Jepsen
Borgerrådgiver



Anbefalinger

Beklagelse eller undskyldning?

- Alle forvaltninger bør drøfte, hvordan tilliden kan genoprettes efter fejl i sagsbehandlingen.

Forvaltningsret og god forvaltningsskik

- Kontinuerligt tilbud om undervisning i forvaltningsretlig basisviden
- Undervisning i afgørelsesbegrebet - **hvornår** der træffes afgørelse og **hvilke** krav, der stilles til den gode afgørelse
- Anbefaling, at forvaltningerne afklarer, om der er behov for særligt fokus på sagsoplysning fx. i form af undervisning
- Familie og Sundhed anbefales at have fokus på dialog med borgere om Ankestyrelsens hjemvisninger til kommunen. En særlig 'Fast track – ordning' anbefales i forhold til hjemviste sager.
- Alle afdelinger bør sikre, at de har overblik over faktisk sagsbehandlingstid, og om denne overholdes
- Det anbefales, at ledelsen i alle forvaltninger forholder sig til, om sagsbehandlingstiderne er realistiske
- Alle forvaltninger bør have øget fokus på, hvordan de enkelte afdelinger orienterer borgerne om forlænget sagsbehandlingstid, og i forlængelse af orienteringen, konkret begrunder forsinkelsen.
- Tjeklister og arbejdsprocesser, der skal reducere lang sagsbehandlingstid bør jævnligt efterses for at afklare, om de stadig virker efter hensigten

Koordineret indsats og vanskeligt samarbejde

- Især BSKUF (Børn og Skole, Kultur, Unge og Fritid) samt Social og Sundhed anbefales at overveje, hvordan sagsbehandling i sager med stor kompleksitet og problemtyngde kan tilrettelægges, så kommunen ikke gør samarbejdet med borgeren endnu mere uoverskueligt og vanskeligt.

Procesretfærdighed

- Alle afdelinger, der træffer afgørelser kan have glæde af at blive introduceret til procesretfærdighed.
- Alle afdelinger overvejer og reflekterer over, hvordan procesretfærdighed bedst kan integreres i sagsbehandlingen.

Forråelse

- Alle i kommunen bør arbejde på at forebygge forråelse ved at skabe plads, rammer og tid til løbende refleksion og kollegial diskussion.
- Vi skal understøtte en omsorgsfuld feedbackkultur, hvor medarbejderne kan skubbe til hinandens forforståelse af borgerne og hvor det er værdsat at udfordre egne og kollegers faglige overvejelser og beslutninger.

Alle mennesker fejler

- Alle afdelinger bør drøfte, hvordan vi kan skabe åbenhed om fejl fx ved at have egentligt kodeks for fejl
- Det anbefales at identificere områder, hvor der ikke må ske fejl, fordi konsekvenserne af fejl hér, vil være særligt alvorlige eller have meget indgribende konsekvenser
- Alle afdelinger bør afklare, hvorvidt initiativer som IT-systemer, procedurer, arbejdsgange m.v. der kan opfange fejl på et tidligt stadie, er tilgængelige for medarbejderne
- Alle afdelinger bør drøfte, hvordan fejl i sagsbehandlingen kan begrænses, så borgerens retsstilling ikke kompromitteres yderligere.

Siden sidst

I perioden 1. maj – 31. december 2023 modtog jeg henvendelser fra 158 borgere (dvs. estimeret 240 pr. kalenderår). I 2024 har 179 borgere kontaktet mig for hjælp, hvilket dermed er et fald i det samlede antal henvendelser. Henvendelserne i 2024 fordeler sig på de to kategorier råd og vejledning, hvor 86 borgere har kontaktet mig, samt kategorien klager, hvor 93 borgere har bedt om hjælp til deres sag.

Datamaterialet for Borgerrådgiveren er pr. definition spinkelt, og da funktionen stadig må betragtes som en relativ ny og ukendt mulighed i Gentofte Kommune, er det for tidligt at konkludere om faldet i henvendelser er udtryk for en blivende tendens. 2024 var desværre også et år, hvor betjeningen i borgerrådgiverfunktionen indimellem var uregelmæssig på grund af mit eget fravær. Det faktum kan have afholdt nogle borgere fra at kontakte mig for hjælp.

I 2023 handlede de hyppigste klagepunkter om:

- Vejledning (forkert/manglende)
- Sagsbehandlingstid og manglende svar
- Orientering om sagens gang eller status
- Opfølgning
- Klagevejledning

Direktionen besluttede på baggrund af beretningen i 2023, at der især skulle sættes fokus på tre typer problemstillinger

- Vejledning (forkert/manglende)
- Sagsbehandlingstid og manglende svar samt orientering om sagens gang/status
- Afholdelsen af møder og mødekultur

Det har været glædeligt og meget positivt at se, hvordan administrationen har arbejdet med at skabe forbedringer på disse områder. Til illustration henvendte 7 borgere sig i 2023 til mig med en klage over mødeaftholdelse. I 2024 har jeg kun modtaget én henvendelse til dette punkt.

I 2024 handler de hyppigste klagepunkter om:

- Manglende hjælp
- Vejledning (forkert/manglende)
- Sagsbehandlingstid og manglende svar
- Betjening af borgere
- Orientering om sagens gang eller status

Som i 2023 fordeler borgerhenvendelserne sig på alle opgaveområder i Gentofte Kommune, dog med hovedvægten på BSKUF (Børn og Skole, Kultur, Unge og Fritid) samt Social og Sundhed.

Næsten 2/3 af de samlede klagepunkter refererer til god forvaltningsskik og til en oplevelse af ikke at være blevet behandlet ordentligt eller retfærdigt. Jeg har derfor valgt at sætte fokus på, hvordan Gentofte Kommunes måde at træffe afgørelser på, får betydning for borgerens samlede oplevelse af at føle sig retfærdigt behandlet.

Det overordnede tema handler dermed om procesretfærdighed og hvordan denne form for retfærdighed kan supplere de mange gode initiativer, der allerede er søsat i forhold til undervisning i de forvaltningsretlige regler og i forhold til generelt at understøtte myndighedsrollen.

Som noget nyt har jeg bedt de enkelte opgaveområder om tilbagemeldinger på årsberetningens temaer. Disse vil fremgå i slutningen af denne beretning.

Borgerrådgiverfunktionen



Baggrund, rammer og formål

Kommunalbestyrelsen i Gentofte Kommune vedtog i 2023 at oprette en borgerrådgiverfunktion som en forsøgsordning frem til 1. maj 2025. Forligspartierne besluttede i forbindelse med budgetaftalen 2025-2026 imidlertid at afsætte midler til en permanent borgerrådgiverordning. Borgerrådgiverens vedtægter revideres i overensstemmelse hermed, og kan herefter findes på gentofte.dk

Funktionen har hjemmel i lov om kommuners styrelse §65e, hvilket betyder, at Borgerrådgiveren skal fungere som en uvil dig person, - ikke underlagt kommunens ledelse, men derimod med reference direkte til Kommunalbestyrelsen. Funktio- nen er således uafhængig af den administrative ledelse og kan frit kommentere og kritisere de forhold, som borgerhenvæn- delserne afspejler. Funktionen er nærmere beskrevet i Gentofte Kommunes styrelsesvedtægt §27, der trådte i kraft 1. fe- bruar 2023.

Borgerrådgiverfunktionen er i vedtægtens §27 beskrevet således:

'Borgerrådgiveren skal fungere som en støtte og en formidler for borgere og forvaltning, hvis der er opstået en fastlåst situation mellem de to parter. Borgerrådgiveren skal samtidig have fokus på at sikre, at der sker en læring blandt kommu- nens medarbejdere ud fra konkrete borgersager. Borgerrådgiveren skal yde vejledning og rådgivning til borgerne og skal bistå Kommunalbestyrelsen med dettes tilsyn med kommunens administration inden for de af kommunalbestyrelsens fastsatte rammer herfor'.

Overordnet består opgaverne i:

1. Rådgivning og vejledning til borgere
2. Tilsyn med kommunens administration
3. Vejledning, sparring og undervisning af kommunens medarbejdere

Borgerrådgiveren er uvildig og neutral

At funktionen er uvildig betyder, at Borgerrådgiveren tilbyder uafhængig rådgivning og vejledning til borgere, der oplever usikkerhed eller tvivl om, hvorvidt deres henvendelse til kommunen er blevet behandlet korrekt. Titlen 'Borgerrådgiver' kan for nogle give associationer til at jeg optræder som borgerens advokat eller bisidder, hvilket imidlertid ikke er tilfældet. Borgerrådgiveren i Gentofte Kommune er upartisk og neutral. Og dermed hverken for -eller imod kommunen.

Formålet er derimod, at funktionen skal bidrage til at værne om borgernes retssikkerhed i mødet med kommunen og understøtte tiltag, der sikrer, at kvaliteten af sagsbehandlingen har et niveau, så borgerne kan føle sig trygge, når kommunen træffer afgørelser, der har væsentlig betydning for deres liv.

Alle borgere, foreninger og virksomheder i Gentofte Kommune kan henvende sig til Borgerrådgiveren for hjælp og vejledning i forhold til gennemgang af et sagsforløb.

Sådan arbejder Borgerrådgiveren

Opgaver og kompetence

Ifølge vedtægten har Borgerrådgiveren kompetence til at behandle klager over den formelle sagsbehandling, dvs. lovmæssige sagsbehandlingsregler, vedtagne retningslinjer og god forvaltningsskik. Borgerrådgiveren behandler henvendelser om kommunens sagsbehandling, personalets optræden og faktisk forvaltningsvirksomhed.

Andre opgaver

Derudover hjælper jeg borgere, der ønsker støtte til:

- At få genetableret en konstruktiv dialog med kommunen
- At finde vej i den kommunale organisation
- At læse og forstå en afgørelse
- At finde vej i klagesystemet
- At gennemgå deres sag

Borgerrådgiveren kan ikke:

- Træffe, eller ændre afgørelser i kommunen
- Behandle det faglige (skønsmæssige) indhold i kommunale afgørelser
- Politiske beslutninger, fx om kommunens serviceniveauer
- Personale- og ansættelsesforhold i kommunen
- Forhold som andre klageinstanser tager sig af
- Spørgsmål, der er indbragt for det kommunale tilsyn, folketingets ombudsmand eller domstolene
- Forhold som Kommunalbestyrelsen har behandlet og taget stilling til
- Forhold, der er mere end et år gamle

Kontakt til borgerrådgiveren

Borgerrådgiveren har kontor på rådhuset, adr. Bernstorffsvej 161, 2920 Charlottenlund og træffes:
Mandage – fredage ml. kl. 10.00 – 11.30 på telefon 2045 7734. Se beskrivelse af funktionen på gentofte.dk eller skriv direkte til: borgerraadgiver@gentofte.dk



Derudover træffes jeg på hovedbiblioteket mandage kl. 8.30 – 11.30 Adr.: Ahlmanns Alle 6, hvor man kan opsøge mig med eller uden forudgående aftale.

Skulle jeg blive forhindret, vil ændringer normalt fremgå af bibliotekets hjemmeside

Det er vigtigt for mig, at borgere og medarbejdere oplever kontakten til Borgerrådgiveren som uproblematisk og fleksibel. Alle kan henvende sig om en samtale på rådhuset eller på hovedbiblioteket. Men det anbefales at bestille tid først. Derudover tilbyder jeg i særlige situationer hjemmebesøg (hvis det giver bedst mening for borgeren) eller, at mødes med borgeren et helt andet sted fx på et værested, i en plejebolig, krisecenter eller lignende.

Netværk af Borgerrådgivere

Der er aktuelt oprettet Borgerrådgiver-funktioner i flere end 80 kommuner. En umiddelbar sammenligning på tværs af landet er næppe mulig, idet der er stor forskel på, hvordan funktionen er organiseret i den enkelte kommune. Men et afgørende fællestræk er, at vi alle besidder en vis form for uvildighed. Derudover varetager vi stort set alle en kontrol- og tilsynsfunktion og behandler klager fra borgere.

Netværket er opdelt i Øst- og Vestdanmark. I region øst tilstræber vi at mødes 1 x i kvartalet, hvor vi udveksler nyttige informationer, viden og erfaringer. Én gang årligt mødes vi fra hele landet til et 2-dages seminar, hvor vi drøfter mere overordnede linjer i Borgerrådgiverfunktionen.

Om samarbejdet med forvaltningerne

Dialog

Samarbejdet mellem forvaltningen og Borgerrådgiveren hviler på et grundlæggende princip om dialog, inddragelse og gensidig respekt for hinandens kerneopgaver.

Af vedtægtens § 20 fremgår følgende:

Borgerrådgiveren indgår i dialog med forvaltningen, før Borgerrådgiveren tager stilling i en sag.

Det overordnede formål med Borgerrådgiverens arbejde er at bidrage til at forebygge fejl og mangler i sagsbehandlingen, eller sagt med andre ord: Hvorvidt de forvaltningsretlige og retssikkerhedsmæssige grundregler samt principperne for god forvaltningsskik er overholdt. Det gør jeg fx gennem sparring med sagsbehandlere og ledere, undervisning eller anden konsultativ bistand. Jeg arbejder hovedsageligt dialogorienteret og tilstræber en smidig, uformel kontakt, hvilket har den fordel, at evt. misforståelser i en sag relativt hurtigt kan afklares.

Som Borgerrådgiver er mit mål ikke i sig selv en reducere af klager. Mit ønske er derimod at bidrage til, at situationen og sagen ikke tilspidses yderligere og at bidrage til læring og forbedringer ud fra de konkrete borgerhenvendelser.

Af samme årsag forsøger jeg i vidt omfang at løse sagerne i dialog med medarbejdere og ledelse, hvilket ofte ikke blot giver borgeren et hurtigere og mere nuanceret svar, men også reducerer risikoen for, at parterne havner i en destruktiv konfliktspiral.

Det er klart, at denne arbejdsform kun kan lade sig gøre med accept og forståelse fra alle parter. Derfor glæder det mig også, at jeg i langt de fleste tilfælde mødes af medarbejdere og ledelse, der har et ønske om at bidrage til en hurtig og konstruktiv løsning af sagen, og at der er en gensidig forståelse for, at vi arbejder mod det samme mål: At sikre en god og korrekt betjening af kommunens borgere.

Jeg er til gengæld heller ikke blind for, at mine henvendelser indimellem kan opleves som et yderligere stressmoment i en i forvejen travl arbejdsdag og/eller særlig kompleks sag. Jeg håber imidlertid, at forvaltningen også i de tilfælde, kan se en værdi i, at et par uvildige øjne ser på sagsforløbet.

I særligt komplekse og omfattende sager, eller i undersøgelser kan jeg tillige anmode om skriftlige redegørelser fra cheferne.

Løbende samarbejde

Jeg sætter stor pris på det løbende samarbejde med forvaltningerne.

Det sikrer ikke kun muligheden for at justere og rette op på eventuelle uhensigtsmæssigheder, men giver mig også et uvurderligt indblik i de betingelser, der udgør rammen, ikke blot for myndighedsarbejdet, men for alt arbejdet, der udføres af medarbejdere i Gentofte Kommune.

Vedtægtens § 22.

Borgerrådgiveren fører løbende dialog med forvaltningen om behov og muligheder for forbedringer af kommunens sagsbehandling mv., og orienterer forvaltningen om sine overordnede konstateringer.
Stk. 2. Borgerrådgiveren afholder kvartalsvist møder med de enkelte direktører og deres afdelingsledere om tendenser i forhold til sagerne på deres område.

Den løbende dialog betyder også, at ingen af beretningens temaer bør være ukendte for forvaltningernes daglige ledelse.

Da forvaltninger med direkte borgerkontakt ofte også generer flere klager, har jeg i sagens natur oftere min gang hér. Min kontakt med forvaltningerne består som et minimum af halvårlige møder med direktør, chefer og afdelingsledere, hvor vi drøfter mere generelle forhold fx status på klager og henvendelser, nye problemstillinger, gensidige forventninger til samarbejdet, undervisning etc.

I 2024 aftalte jeg desuden et tættere samarbejde med Familie og Sundhed med det formål at skabe et rum for at gennemgå de enkelte borgerhenvendelser i et læringsperspektiv. Vi mødes én gang i kvartalet til et samarbejde, omkring de kritiskpunkter familierne rejser overfor Gentofte Kommune.

Man kan med rette hævde, at en sådan mødefrekvens er ganske ressourcekrævende, men som Borgerrådgiver, er det min forventning, at ønsket om at blive klogere på borgerhenvendelserne på sigt også vil afspejles i øget borgertilfredshed.

Jeg stiller mig selvfølgelig gerne til rådighed for andre afdelinger, hvis der er et ønske om et tilsvarende tæt samarbejde omkring borgerhenvendelserne.

Undervisning

Ud over at sagsbehandle borgerhenvendelser, tilbyder jeg også undervisning til alle interesserede medarbejdere. Jeg holder meget af denne del af mit arbejde, fordi det altid er en stor fornøjelse at møde så mange interesserede medarbejdere. Jeg føler mig derfor også overbevist om, at undervisning er en god investering i samarbejdet, fordi undervisningssituationen kan tilbyde en anden form for dialog og udveksling af synspunkter, end den måske mere kritiske og analytiske dialog, der normalt knytter sig til borgerhenvendelserne.

Jeg forsøger at tilpasse min undervisning til den pågældende afdeling, og man kan derfor altid spørge mig, om jeg vil kunne bistå med undervisning inden for områder, der relaterer sig til retssikkerhed og borgerkontakt.

Jeg tilbyder undervisning i overordnede temaer som konflikthåndtering og konfliktforståelse, samt procesretfærdighed. Det betyder, at man sagtens kan bede om et mere skræddersyet forløb, der fx. har fokus på det vanskelige samarbejde, de svære klager, forråelse og udbrændthed etc.

Kontakt mig endelig, jeg er åben for alle nye ideer, der har fokus på retssikkerhed, borgerkontakt eller ideer som blot styrker faglighed og arbejdsglæde blandt medarbejderne.

Læring og forbedringer

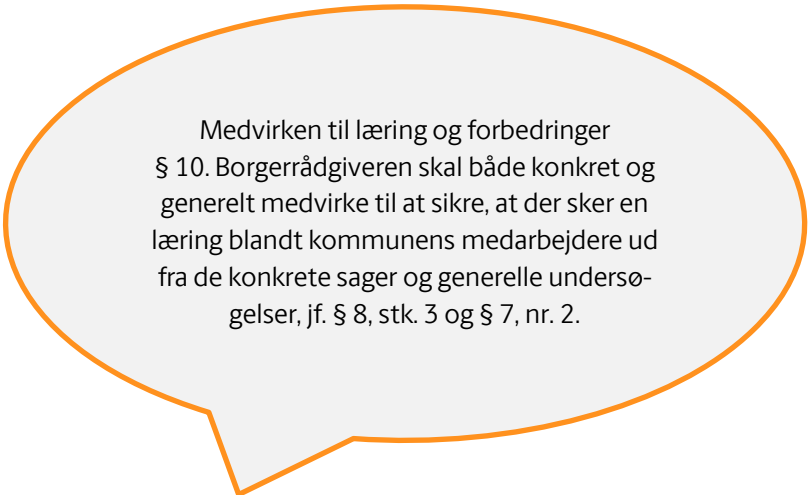
Det er et vigtigt element i funktionen, at Borgerrådgiveren aktivt medvirker til læring og forbedringer ud fra de konkrete henvendelser og generelle undersøgelser.

Forudsætningen for en effektiv og tryk læringskultur er, at medarbejderne ved, at der i organisationen er ledelsesmæssig og kollegial opbakning til at stille spørgsmål, dele ideer, eller indrømme fejl uden frygt for negativ respons eller repressalier.

De færreste kommuner har central registrering af klager (dvs. klager over faktisk forvaltningsvirksomhed, personalets optræden, manglende fremdrift i ens sag etc.), hvilket primært skyldes, at klager registreres på den enkelte borger.

Da klager imidlertid kan komme til kommunen ad mange veje og ikke nødvendigvis samkøres, afskærer vi os selv fra at få et samlet overblik over de klager, der behandles i kommunen. Det indebærer, at nogle klager registreres og behandles hos Borgerrådgiveren, nogle hos borgmesteren og et ukendt antal hos direktører, chefer og faglige ledere.

Det betyder, at der udover borgerhenvendelserne til mig, formentligt ligger et større antal klager fordelt på alle velfærdsområder, som i princippet kunne give os værdifuld ny viden om de barrierer, borgerne kan opleve i mødet med den kommunale myndighed.



Medvirken til læring og forbedringer
§ 10. Borgerrådgiveren skal både konkret og generelt medvirke til at sikre, at der sker en læring blandt kommunens medarbejdere ud fra de konkrete sager og generelle undersøgelser, jf. § 8, stk. 3 og § 7, nr. 2.

Konsekvensen ved, at vi ikke har et samlet overblik over, hvor mange klager, der kommer til et bestemt fagområde og/eller en forvaltning er, at den viden der kan udledes af de enkelte klager, forbliver relativt afgrænset, da kun få mennesker kender til klagen. Og når vi ikke får mulighed for at udlede generelle tendenser og mønstre af klagerne, afskærer vi os selv fra et væsentligt læringsaspekt.

Jeg ved, at ingen af os vågner om morgenen og ser frem til at gå på arbejde for at fremstå uvidende, inkompetente eller besværlige. Ingen mennesker med respekt for sig selv eller sit fagområde vil formentlig heller være uenige i, at kommunens medarbejdere selvfølgelig skal optræde saglige, seriøse og respektfulde i mødet med borgeren.

Trods de bedste intentioner, er der alligevel borgere, der har kontaktet mig og fortalt, at de har oplevet kommunikationen og mødet med kommunens medarbejdere som uhøflig eller inkompetent. Fejl sker, og misforståelser mellem mennesker opstår.

Som Borgerrådgiver vil jeg gerne bidrage til et miljø og en læringskultur, hvor det er legitimt at tale om de fejl, der begås, og hvor fejl snarere betragtes som en mulighed for at reflektere over en given problemstilling, frem for kritik rettet mod den enkelte medarbejder.

Jeg oplever generelt stor velvilje og imødekommenhed, når jeg henvender mig til kommunens medarbejdere med spørgsmål til en konkret sag, og det sker efterhånden ganske ofte, at en borger af sin sagsbehandler er blevet direkte opfordret til at kontakte mig for yderligere rådgivning. Dette samarbejde glæder mig oprigtigt, ikke mindst fordi det er i dialogen med forvaltningen, jeg bliver klogere på de intentioner, der har motiveret de enkelte sagsbehandlingsskridt. På den måde bliver der tale om et værdifuldt samarbejde. Et samarbejde, der har fokus på læring og udvikling, og som i sidste ende skal komme Gentofte Kommunes borgere til gode.

Der er imidlertid stadig et stykke vej at gå, før vi succesfuldt lykkes med at uddrage læring af alle borgerhenvendelser og klager. Læringsaspektet vil derfor også i det kommende år fylde en del og jeg vil i samarbejde med de enkelte forvaltninger drøfte, hvordan vi kan arbejde mere systematisk med de konkrete sager, hvor borgerens feedback har givet anledning til kritik eller en klage.



Generelt om klager

To typer klager

Kommunen modtager overordnet set to typer klager: Klager, der handler om processen og klager, der refererer til det materielle indhold. Nogle klager kan også være et mix af begge typer.

Sagsbehandlingsklager, drejer sig om den proces, borgere eller virksomheder går igennem, når de har en sag i kommunen. Denne type klager kan for eksempel være klager over lang sagsbehandlingstid, personalets optræden, manglende svar eller manglende koordinering i kommunen.

Klager over det materielle indhold er derimod klager over de konkrete afgørelser, som kommunen træffer, f.eks. afgørelser om ret til en ydelse eller pligt til at betale en afgift. Klageadgangen afhænger af det respektive område og lovkompleks.

Afgørelser, der kan påklages til anden instans (fx Ankestyrelsen), er stort set altid ledsaget af en skriftlig klagevejledning og følger den almindelige gang i klagesystemet, dvs med pligt til genvurdering.

Det ligger uden for borgerrådgiverens kompetence at behandle denne kategori af klager.

De klager, jeg modtager i løbet af året, handler sjældent om resultatet af en afgørelse. De handler derimod om processen dvs. måden afgørelsen er truffet på, eller den måde som borgeren oplever sig mødt på af kommunens medarbejdere.

Hvad er en klage?

Klager over formen (processen) refererer til klager over bl.a. lang sagsbehandlingstid, personalets optræden, eller manglende svar. Forvaltningsloven indeholder regler for, hvordan kommunens afgørelser skal begrundes, om der skal gives klagevejledning og andre konkrete krav.

Mens forvaltningslovens krav sikrer kvaliteten af kommunens afgørelser, findes der ikke tilsvarende lovbestemmelser, der beskriver, hvad et godt svar på en sagsbehandlingsklage skal indeholde for at give borgeren opfattelsen af at være blevet taget alvorligt.

Men principperne for god forvaltningsskik giver dog en praktisk rettesnor for, hvad den gode klagebesvarelse bør indeholde.

Ifølge vedtægtens § 8. stk. 2 fremgår det:

Borgerrådgiveren kan i forbindelse med henvendelser fra borgere

- 1) understøtte konstruktiv dialog mellem kommunen og borgerne,
- 2) hjælpe borgerne med at finde vej i den kommunale organisation,
- 3) hjælpe borgerne med at forstå et brev eller en afgørelse,
- 4) vurdere, om sagsbehandlingsreglerne har været fulgt i en sag,
- 5) vurdere, om regler er fortolket korrekt,
- 6) behandle klager vedrørende udførelsen af praktiske opgaver (faktisk forvaltningsvirksomhed)
- 7) vurdere, om principperne for god forvaltningsskik har været overholdt,
- 8) vurdere klager over personalets ageren i forhold til borgeren og

En klage til Borgerrådgiveren kan også karakteriseres som en uoverensstemmelse mellem borger og myndighed. En uoverensstemmelse, hvor fronterne og standpunkterne kan være trukket meget skarpt op.

Med min baggrund som konfliktmægler giver det derfor god mening at betragte en klage som en konflikt mellem borgeren og kommunen (det offentlige), og anvende viden om god konflikthåndtering så det, der har betydning for borgeren afdækkes, når der klages til kommunen.

Klager til Borgerrådgiveren kan bestå af alt fra korte afgrænsede kritikpunkter til komplekse klager, der indebærer længerevarende forløb med borgeren og forvaltningen for at få en sag tilbage på sporet igen.

De længerevarende forløb er ofte karakteriseret ved, at borgeren er utilfreds med flere forhold ved behandlingen af sagen (fx manglende fremdrift, manglende orientering om sagens status, manglende overblik og sammenhæng, eller manglende inddragelse).

Klager, der vokser

En del borgere, der henvender sig til Borgerrådgiveren beretter om skepsis og mistillid i samarbejdet med forvaltningen. Den manglende tillid kommer især til udtryk hos den gruppe borgere, der klager flere gange.

93 borgere har i 2024 henvendt sig til mig med en klage over deres sagsforløb og/eller over mødet med kommunens medarbejdere. For 36 borgere (svarende til 40%) gælder, at det ikke er lykkedes for kommunen at lægge klagen ned i første omgang. Hovedparten af de 36 borgere fortæller, at de stadig ikke føler sig hørt og inddraget i egen sag, hvilket er forklaringen på, at de klager igen.

Af de 36 borgere har 18 borgere klaget > 5 gange, svarende til 50%. Selvom der er forskellige årsager til dette, bør effektiv og god klagebehandling altid være et vigtigt fokuspunkt. Ikke mindst fordi klager har det med at vokse.

Den klage, der startede med at handle om et afgrænset kritikpunkt kan ende med at vokse uoverstigelig, fordi der kommer nye klagepunkter til (fx: 'Hvorfor får jeg ikke noget svar?', 'Hvorfor svarer I ikke på det, jeg spørger om?', 'Hvorfor behandler I ikke min sag?' 'Hvorfor får jeg ikke hjælp?' etc.). Med frustration, irritation og afmagt til følge.

Klager der vokser, fylder i organisationen og koster ressourcer. Der er stor risiko for, at fokus flyttes fra sagens kerne til det svære samarbejde, der kan blive endnu vanskeligere, fordi klagen nu bliver det centrale i kontakten med kommunen. Medarbejdere og borgere drænes, og borgeren kan ende med at opleve det som en opslidende kamp at kommunikere med kommunen.

Tillid som det bærende i samarbejdet og klagebehandlingen

Mistillid til kommunens medarbejdere kan skyldes flere faktorer. Personlige og tidligere erfaringer spiller selvsagt en central rolle i mødet omkring klagebehandlingen. Har man som borger tidligere oplevet at blive mødt venligt og imødekommende og har man grundlæggende tillid til, at kommunens medarbejdere vil én det bedste, er forventningerne naturligvis højere, end hvis det modsatte er tilfældet.

Forventningerne til det offentlige velfærdssystem forandrer sig over tid. Derfor er en vigtig del af klagebehandlingen at forventningsafstemme dvs. at sikre en fælles forståelse af, hvad klagen handler om og hvad borgeren kan forvente sig af kommunen.

Hos de borgere jeg møder, har manglende tillid eller decideret mistillid oftest rod i tidligere oplevelser i mødet med kommunen, hvor borgeren har følt sig uretfærdigt behandlet fx ved ikke at være blevet hjulpet, ikke at være blevet hørt eller taget alvorligt.

Når borgerne oplever, at deres rettigheder ikke respekteres, og når de mister tilliden til, at deres sag behandles korrekt, kan det skabe afmagt og mistillid, ikke kun til kommunen, men til det offentlige system generelt.

At blive mødt med negative forventninger vil være hårdt for de fleste medarbejdere. Men i de situationer, hvor borgerens mistillid er opstået på grund af manglende overholdelse af grundlæggende sagsbehandlingsregler, er det selvsagt afgørende, at kommunens medarbejdere gør sig endnu mere umage med at være transparente i forhold til kerneopgaven.

Manglende transparens og overholdelse af gældende regler afføder tvivl hos borgeren om beslutningsgrundlaget og det rimelige i en afgørelse. Mistillid til kommunen kan koste dyrt, fordi der skal anvendes mange ressourcer på at håndtere og behandle klager, og fordi det ødelægger den tillid, der er fundamentet for alt samarbejdet.

Når borgerne udtrykker mistillid, skal vi derfor tage det alvorligt, og hvor det er muligt, skal kommunen selvfølgelig forsøge at genoprette tilliden.

God, effektiv klagebehandling

En del klager kommer aldrig til borgerrådgiverens kendskab – enten fordi de løses direkte i kontakten med forvaltningen, eller fordi borgeren beslutter sig for at frafalde sin klage.

En central opgave for en borgerrådgiver er at behandle klager. Der er derfor intet overraskende i, at klagerne fylder meget i mit arbejde. Det gør de i antal borgere, der henvender sig med en klage og det gør de, fordi klager kan være ganske ressourcerekrævende – tidsmæssigt og mentalt.

Alle offentlige myndigheder kender til konflikter og vanskelige situationer i borgerkontakten. Det er et vilkår i myndighedsarbejdet og har altid eksisteret. Det nye er, at vi som myndighed er begyndt at interessere os for de bagvedliggende årsager til borgernes frustrationer kombineret med, at vi i de senere år også har set et stigende antal svære konflikter og et vanskeligt samarbejde mellem borger og myndighed.

Myndighedsarbejdet kan med sine mange modsatrettede logikker udgøre et dilemmafyldt spændingsfelt, især når borgernes ønsker og interesser kolliderer med myndighedens pligt til at sikre fagligheden, lovgivningen, og andre overordnede værdier.

Det er imidlertid også min erfaring, at de fleste dilemmaer håndteres sagligt, professionelt og oftest ikke volder nævneværdige problemer – hverken for medarbejdere eller borgere.

Stort set alle borgere, der alligevel klager til Borgerrådgiveren, er heldigvis indstillet på gennem dialog at komme til gensidig forståelse med den forvaltning, der er involveret i deres sag, hvilket i langt de fleste tilfælde også lykkes.

Men der findes et mindre antal klager, der desværre ikke kan løses gennem almindelige dialogmøder, og som er særligt vanskelige at håndtere for medarbejderne. Denne kategori af klager forbliver af mange årsager uforløste og fastlåste og kan efterlade de involverede med stor fortvivlelse og frustration.

Selvom disse klager kan forekomme ubetydelige i antal, er det karakteristisk, at de fylder på en belastende måde og kan dræne borgeren, medarbejderen og ledelsen for energi.

Det er min erfaring at klager, der er kendetegnet ved et højt konfliktniveau og et vanskeligt samarbejde, i udgangspunktet altid er komplekse sager. Omvendt er alle sager med komplekse problemstillinger ikke nødvendigvis præget af højkonflikt og et vanskeligt samarbejde.

Det betyder, at det giver god mening at have øget opmærksomhed på sager med komplekse problemstillinger, fordi vi ellers alle har mulighed for at forebygge en eskalering af konfliktniveauet.

Sager, der opleves komplekse er ofte præget af ét eller flere kendetegn:

- Stor problemtyngde og socialfaglig kompleksitet
- Udfordringer med inddragelse af borgeren og/eller de pårørende
- Langvarige forløb, hvor diverse indsatser har været forsøgt og afprøvet
- Sagsbehandlerskift og deraf manglende kontinuitet
- Divergerende problemforståelser blandt de fagprofessionelle og mellem familien og de professionelle
- Utilstrækkeligt samarbejde på tværs af forvaltninger/sektorer
- Udfordringer med styring og overblik

At undgå klager, er ikke i sig selv et ønsket mål. Tværtimod, giver klager og konflikter os alle indsigt i, hvordan borgerne oplever mødet med den offentlige myndighed. En værdifuld viden, der kan hjælpe os til at skabe forandringer.

Til gengæld er der næppe tvivl om, at kommunens medarbejdere kan spare meget tid og mange ressourcer, hvis der er opmærksomhed og viden, om hvordan det er muligt at lægge klagen ned hurtigt – og gerne i første ombæring.

Styrket Borgerkontakt

Gentofte Kommune har igennem flere år prioriteret at uddanne medarbejdere i metoden Styrket Borgerkontakt. Filosofien herfra er, at god og effektiv klagebehandling altid starter med en kontakt mellem borger og myndighed. En kontakt, hvor det tilstræbes, at borgeren føler sig hørt, forstået og respekteret.

Når borgerne oplever en positiv og respektfuld behandling af deres klage, er der større sandsynlighed for, at de føler sig tilfredse og ikke behøver at eskalere klagen yderligere. Det betyder, at der kan spares ressourcer ved at undgå unødvendige og langstrakte klageprocesser.

Perspektivering

Kommunen træffer hvert år afgørelser i hundredvis af sager på samtlige velfærdsområder.

En mindre del af disse afgørelser påklages til anden klageinstans – fx Ankestyrelsen.

Selvom jeg ikke har kompetence til at træffe afgørelser, eller ændre kommunens afgørelser, giver det alligevel god mening at drøfte grundlæggende forvaltningsretlige fejl, som vi ved, kan få vidtrækkende konsekvenser i den enkelte borgers liv.

Når borgeren kontakter mig, er det vigtigste derfor, at kommunen håndterer klagen med seriøsitet og på en i øvrigt tillidsvækkende måde (uanset om klagen handler om processen eller indholdet).

Vedtægten § 13, stk. 2:

Borgerrådgiver har i sin beretning fokus på at have et fremadrettet perspektiv med henblik på at opnå læring i organisationen og på at perspektivere antallet af klager til Borgerrådgiveren i forhold til det samlede antal af sager på de konkrete

Danmarkskortet

Selvom det følger af vedtægten, at Borgerrådgiveren hverken kan træffe eller ændre afgørelser, mødes jeg alligevel ofte med spørgsmål til det kommunale Danmarkskort.

Danmarkskortet opgøres på baggrund af realitetsbehandlede sager i Ankestyrelsen og dækker de tre dele: Børnehandicapområdet, Voksenhandicapområdet og Socialområdet generelt.

Omgørelsesprocenten beskriver den samlede andel sager, som Ankestyrelsen enten hjemviser, ændrer eller ophæver og udgives årligt i form af det sociale Danmarkskort. Omgørelsesprocenten er et udtryk for, om de borgere, der klager til Ankestyrelsen, enten har ret i deres klage, eller har ret til at få genbehandlet sagen. Ankestyrelsen forholder sig udelukkende til de afgørelser, der påklages. Tallet siger med andre ord ikke noget om de afgørelser, borgerne **ikke** klager over.

Når Danmarkskortet også kan være interessant i et borgerrådgiverperspektiv, hænger det bl.a. sammen med, at de samme borgere ofte også har henvendt sig til mig for råd og vejledning i forhold til klagen, og ikke sjældent har øvrige klagepunkter til sagsbehandlingen, der ligger inde for Borgerrådgiverens opgaveområde.

I forbindelse med offentliggørelsen af 2023-tallet på området for børnehandicap, blev jeg i foråret 2024 bedt om at kommentere den handlingsplan, som forvaltningen havde udarbejdet på baggrund af omgørelsesprocenten. Det er vigtigt for mig at sige, at jeg med glæde stiller mig til rådighed for initiativer, der har til formål at optimere kvaliteten af sagsbehandlingen – uanset hvilken type klage, der er tale om.

Det er dog også vigtigt for mig at understrege, at jeg i forbindelse med drøftelser, der omhandler Danmarkskortet, fortsat skal betragtes som et tilbud forvaltningen *kan* gøre brug af – ikke en pligt. Og at vi formår at drøfte problemstillinger relateret til sagsbehandlingen på en måde, der viser forståelse og respekt for vores forskellige opdrag og ansvarsområder.

Omgørelsesprocenten for 2023

Omgørelsesprocenten på **børnehandicapområdet** er beregnet på baggrund af et samlet antal klager på 35, hvoraf Ankestyrelsen har behandlet de 34. I 16 klagesager har Ankestyrelsen omgjort kommunens afgørelse, hvilket svarer til 47 % (landsgennemsnittet på børnehandicapområdet er 48,4 %).

Omgørelsesprocenten for **voksenhandicapområdet** er beregnet på baggrund af et samlet antal klager på 3. I to af klagesagerne har Ankestyrelsen omgjort kommunens afgørelse, hvilket giver en omgørelsesprocent på 67 % (landsgennemsnittet på voksenhandicapområdet er 37 %).

Omgørelsesprocenten for **socialområdet** er beregnet på baggrund af et samlet antal klager på 93. I 37 af klagesagerne har Ankestyrelsen omgjort kommunens afgørelse, hvilket giver en omgørelsesprocent på 40 % (landsgennemsnittet på voksenhandicapområdet er 38,4 %).

Omgørelsesprocenten på børnehandicapområdet er faldet efter, at den i et par år har ligget over landsgennemsnittet. Det er vældigt positivt og en udvikling jeg følger med stor interesse.

Social- og Boligministeriets Danmarkskort kritiseres ofte for at give et alt for unuanceret billede af kvaliteten af kommunernes sagsbehandling netop fordi omgørelsesprocenten er baseret på et relativt spinkelt antal klager.

Uanset kritikken af Danmarkskortet er det imidlertid min opfordring, at kommunen vedvarende er undersøgende på temaer og tendenser bag omgørelsesprocenterne og at ledelse og medarbejdere fortsat drøfter, hvordan der kan ske kontinuerlig læring af Ankestyrelsens omgørelsesprocenter.

Jeg står altid gerne til rådighed for drøftelser, refleksion og undervisning, der kan optimere sagsbehandlingen, hvis der er ønske om det.



Beklagelse eller undskyldning?

Hvordan genoprettes tilliden?

En af mine vigtigste opgaver er at sikre, at borgernes rettigheder overholdes. Jeg er derfor meget optaget af, hvordan forvaltningerne arbejder med at genoprette tilliden, når der er sket fejl.

Når kommunen giver borgeren medhold i en klage, og altså er enig med borgeren, følger det naturligt af god forvaltnings-skik, at kommunen beklager fejlen og retter op, hvis det kan lade sig gøre. Men hvordan beklager en myndighed, at den har begået fejl, uden at det opfattes som bortforklaringer eller som en sludder for en sladder?

En måde at genoprette tilliden på, er ved at sige undskyld.

Når sagsbehandlingen for nogle borgere er gået helt skævt, og forvaltningen åbenlyst har glemt, eller overset væsentlige sagsbehandlingsskridt, oplever jeg stort set altid, at forvaltningen beklager forløbet. De undskylder ikke.

Jeg har i 2024 deltaget i flere møder med borger og forvaltningen, hvor formålet har været at beklage fejl, ligesom jeg også har set beklagelser på ganske alvorlige fejl formuleret i breve til borgeren.

Men **er** det godt nok, når en forvaltning fx har forsømt at træffe afgørelse om ungestøtte og først efter flere måneder skriver til den unge at: *'Det beklages at I ikke har modtaget denne afgørelse inden du fyldte 18 år'*? Eller når en forvaltning på et møde *beklager* en medarbejders uhensigtsmæssige sprogbrug over for en borger?

Personligt tvivler jeg på om sådanne beklagelser overhovedet bidrager til at genoprette tilliden til myndigheden.

Professor i retorik ved Københavns Universitet Lisa Villadsen har forsket i undskyldningsretorik i adskillige år. Hun beskæftiger sig med officielle undskyldninger fra stater og myndigheder og undrer sig især over de såkaldte 'pseudo-undskyldninger', der efter hendes opfattelse kun har til formål at lukke en sag hurtigst muligt, og komme videre.

Villadsen siger om undskyldninger:



'Hvis en undskyldning skal virke, er den første og vigtigste tommelfingerregel, at den skal indeholde ordet undskyld. Det er ikke nok at beklage, være ked af eller ærgre sig over det, man forsøger at undskylde. Når man beklager noget, har det ikke samme hensigt om at signalere, at man fortryder sine handlinger. Går du for eksempel på en restaurant i håb om at få et bord, men der er fuldt booket, kan tjeneren godt beklage, fordi det er træls for dig som gæst, at du er gået forgæves. Men tjeneren har ikke gjort dig uret, og hvis tjeneren undskyldte for at have en fuldt booket restaurant, ville det være mærkeligt. Restauranten ønsker jo netop at være fyldt. Deraf forskellen'.

Jeg ved imidlertid også, at mange medarbejdere finder det vanskeligt og nærmest uforeneligt med rollen som offentligt ansat at bruge ordet 'undskyld', når en fejl skal erkendes. De foretrækker at 'beklage'.

Jeg er i princippet helt enig med Villadsen i, at en dybfølt undskyldning selvfølgelig også indeholder ordet undskyld. Men hvis det ikke lader sig gøre, er det vigtigste efter min opfattelse, at ordet 'beklage' anvendes på en måde, så der ikke hersker tvivl om oprigtigheden og ønsket om at stå ved en fejl.

Halvhjertede undskyldninger/beklagelser er lette at gennemskue for den, der er blevet uretfærdigt behandlet, og vage pseudo-undskyldninger bidrager derfor heller ikke til at genoprette tilliden. Tværtimod, kan borgeren i situationen tvivle på kommunens evne og vilje til at rette fejl, og forvaltningen risikerer derved at fremstå endnu mere utroværdig og useriøs i borgerens øjne.

Den oprigtige undskyldning har ingen formel, men jeg tror de fleste af os alligevel hurtigt kan fornemme om en undskyldning er ægte ment eller ej.

Erkend fejlen og tag ansvar

Når forvaltningen begår fejl, må det første skridt nødvendigvis være at erkende fejlen og herefter anerkende, at fejlen har haft (måske endda betydelige) konsekvenser for borgeren. Det signalerer respekt for borgeren og for de rettigheder, der er blevet krænket, men også vilje til at ville påtage sig et ansvar for fejlen.

Den oprigtigt mente undskyldning rummer som et minimum en fortrydelse over de utilsigtede konsekvenser, borgerne har lidt som følge af forvaltningens fejl. Det kan f.eks. ske ved et møde, hvor forvaltningen åbent forholder sig til borgerens oplevelse og hvor man på baggrund af den, tydeligt giver udtryk for medfølelse og en anerkendelse af de konsekvenser som, fejlen har forårsaget.

Undskyldningen kan også formuleres i et brev til borgeren. Et tænkt eksempel kunne være:

'Jeg undskylder for det besvær du har haft som følge af vores fejl. Det burde vi have gjort bedre. Jeg er derfor også glad for at du har skrevet til forvaltningen og gjort opmærksom på at vi ikke har overholdt fristen i forbindelse med din ansøgning om aktindsigt. Det kan vi kun lære af, tak.'

Hvis vi skal lykkes med at genoprette tilliden i de sagsforløb, hvor der er sket fejl, har vi alle et ansvar for at påvirke forvaltningskulturen i en mere borgervenlig retning, der ikke blot fokuserer snævert på retssikkerhed, men også tilstræber at indtage etiske og medmenneskelige betragtninger.

I artiklen 'Mea Culpa' af den amerikanske sociolog Nicholas Tavuchis refererer han til sin bog om undskyldningens betydning inden for bl.a. kriminalforsorgen. Tavuchis argumenterer for, at den ægte undskyldning, formuleret rigtigt, og som virkelig kommer fra hjertet, kan have en mirakuløs effekt på både afsender og modtager.

Tænk, hvis Tavuchis' tankegang om undskyldninger kan inspirere de kommunale forvaltninger derhen, at en undskyldning bliver en ny begyndelse på noget bedre i stedet for at være afslutningen på noget dårligt.

Anbefaling

Jeg opfordrer alle forvaltninger til at drøfte, hvordan man arbejder med at genoprette tilliden efter fejl i sagsbehandlingen. Vi skal ikke blot erkende de fejl, der opstår, men også handle på dem, hvilket fx kan indebære at tilbyde en løsning, et møde eller en plan for at genoprette fejlen.

Den oprigtige undskyldning er ikke kun et juridisk eller administrativt anliggende; det er en moralsk og etisk forpligtelse, som forvaltningen selvfølgelig bør påtage sig, når den åbenlyst har begået fejl.

Generelt om periodens henvendelser

Antallet af henvendelser til Borgerrådgiveren repræsenterer et ganske lille antal sammenlignet med de mange kontakter, henvendelser og sager kommunens medarbejdere i øvrigt behandler i løbet af et år.

Mine data er derfor på ingen måde retvisende for det omfattende og komplekse arbejde, der dagligt udføres af kommunens medarbejdere. Min registrering siger ikke noget om kommunens generelle kvalitet i sagsbehandlingen. Omvendt er antallet af henvendelser til Borgerrådgiveren næppe heller dækkende for de borgere, der har oplevet vanskeligheder i kontakten med kommunen, eller som har haft brug for hjælp til løsningen af et problem.

Henvendelser til Borgerrådgiveren kan fortælle os noget om, hvorfor sagsbehandlingen eller mødet med kommunens medarbejdere har motiveret borgeren til at klage, hvor der evt. er begået fejl i sagsbehandlingen eller, hvor den ikke har været hensigtsmæssig.

Da borgerne oftest først henvender sig til mig, når sagsbehandlingen er gået skævt eller når de har opdaget fejl i sagsbehandlingen, ser jeg i sagens natur ikke alle de sagsforløb, der uproblematisk og dygtigt håndteres af kommunens medarbejdere.

Jeg vil imidlertid gerne fremhæve de mange medarbejdere, der i årets løb hjælper mig med at udrede trådene i komplekse sagsforløb, og som åbent og beredvilligt stiller op til nye møder og samtaler med borgeren i forsøget på at nå til en form for forståelse eller afklaring, når en sag er kørt af sporet. Og som, selvom der ikke er begået egentlige sagsbehandlingsfejl, stadig er nysgerrige på, hvordan sagen kunne være forløbet bedre – set fra et borgerperspektiv.

I det følgende opgøres og kategoriseres årets borgerhenvendelser. I forbindelse med kategoriseringen af klagerne har jeg valgt at tematisere områder, jeg har udledt af klagerne som jeg finder det særligt hensigtsmæssigt at have øje for.

Registrering og kategorisering

Mit primære formål med statistikregistreringen er at gøre det muligt på et senere tidspunkt at afkode mønstre, temaer eller tendenser i materialet. Derfor foretager jeg altid først en grov sortering dvs. hver gang en borger ringer, skriver eller på anden måde fortæller mig om et forhold, der skal undersøges, registreres henvendelsen efter en af disse tre hovedkategorier:

1. Råd- og vejledning (ikke klager)
2. Klager ex. over sagsbehandlingen, personalets optræden eller manglende klagevejledning
3. Øvrige aktiviteter

Henvendelser forstås hér bredt som en kontakt, en forespørgsel, hvor en borger anmoder om hjælp ex. til kommunikationen enten direkte med sagsbehandleren eller hjælp i forhold til at forstå en afgørelse. Henvendelser dækker også over borgere, der ikke ved, hvordan de kan søge hjælp eller som har mistet overblikket over deres sag. Henvendelser kan også indeholde beklagelser eller have karakter af egentlige klager.

Henvendelser kan være mundtlige (telefonisk, ved personligt fremmøde) og skriftlige (via mails, breve og lign.).

Denne beretning vedrører perioden 1. januar – 31. december 2024. I denne periode er jeg blevet kontaktet af 179 borgere. 148 borgere er bosiddende i Gentofte Kommune, mens 31 personer/borgere kommer fra andre kommuner eller instanser (fx borgere, der ønsker at bosætte sig i Gentofte, fagpersoner fra andre kommuner, krisecentre, væresteder, journalister, læreanstalter m.v.).

Henvendelser registreres ved første kontakt på borgerens sag og kategoriseres i forhold til den afdeling, som henvendelsen primært vedrører.

Selvom borgeren har flere juridiske problemstillinger, forskellige klagepunkter og spørgsmål, der måske vedrører flere afdelinger eller, hvis borgeren henvender sig flere gange til mig, registreres der stadig kun én henvendelse i mit system.

Antallet af henvendelser (179) er derfor ikke en dækkende registrering, og indikerer ikke noget om, hvor mange ressourcer, der er anvendt på den enkelte henvendelse. Nogle henvendelser kan afsluttes efter en kort telefonkonsultation, mens andre henvendelser dækker over forløb med borgere, der tilbagevendende opsøger mig for hjælp i sager, hvor de ikke finder kommunens sagsbehandling tilfredsstillende.

Henvendelser til Borgerrådgiveren fra medarbejdere i Gentofte Kommune, registreres ikke, men betragtes i stedet som sparring. Det betyder, at der udover de 148 Gentofteborgere og de 31 øvrige, der har henvendt sig, kommer et ikke nærmere specificeret antal henvendelser fra medarbejdere, ledere og chefer, direktion, kommunalbestyrelsesmedlemmer, råd og nævn, interesseorganisationer m.v.

Disse henvendelser kan handle om afklaring, oplysning, vejledning, sparring, undervisning, anmodning om generel juridisk eller socialfaglig bistand eller blot et ønske om at dele nogle relevante betragtninger med mig.

At henvendelserne ikke registreres i mit system, skal derfor mere ses som en pragmatisk afvejning i forhold til mit eget resourceforbrug, snarere end som et udtryk for manglende relevans. Tværtimod, sætter jeg utrolig stor pris på variationen i henvendelserne og ser det som et led i min overordnede opgave om at rådgive den kommunale organisation i forhold til god borgerbetjening.

Antal henvendelser fordelt efter kategorier i indberetningsperioden:

1	Råd og Vejledning:	55
2.	Klager:	93
3.	Øvrige	31
.	I alt	179

Ad. 1 Råd og vejledning

Henvendelser i denne kategori dækker over borgere, der søger den rette indgang til kommunen, eller som efterspørger vejledning på baggrund af en specifik problemstilling. Jeg har modtaget henvendelser fra 55 borgere om råd- og vejledning i perioden. Nogle borgere henvender sig med forespørgsel om, hvordan eller i hvilken afdeling man søger en bestemt ydelse, mens en del henvender sig efter forgæves at være blevet sendt rundt i systemet, eller efter at være blevet afvist i en afdeling. Fælles for alle er, at de ikke defineres som klager eller beklagelser, men derimod 'blot' er udtryk for en anmodning om hjælp til en given problemstilling. En del henvendelser afhjælpes allerede i telefonen, andre ved et enkelt møde, mens andre igen kan give anledning til flere møder.

Jeg har selv besvaret (og afsluttet) 24 henvendelser i denne kategori uden at kontakte forvaltningen. Det svarer til, at jeg i 44 % af henvendelserne har hjulpet forvaltningen med at løfte vejledningsforpligtelsen i forvaltningslovens § 7, og derved bidraget til at bygge bro mellem borger og kommune.

Det følgende er eksempler på henvendelser i kategorien råd og vejledning:

- Borger til 90-årig far i Gentofte Kommune er bekymret. Opkalder har i en årrække været udstationeret i udlandet og har i længere tid kun haft telefonisk kontakt med faderen. Han kan på grund af alderssvækkelse imidlertid ikke længere bruge telefonen. Der kommer hjemmepleje dagligt. Aftaler, at jeg kontakter Pleje og Sundhed Myndighed for en status på situationen i hjemmet.
- Tidligere borger i kommunen har været anbragt på en af kommunens institutioner i 1970'erne og ønsker nu aktindsigt i sin børnesag. Kontaktet Familie og Sundhed med henblik på hjælp til behandling af aktindsigt.
- Henvendelse fra bisidder til kvinde med andet modersmål end dansk - bosiddende på krisecenter med to børn i Gentofte. Tidligere opholdskommune opfordrer til, at borger flytter tilbage dertil, trods det at voldelig ægtefælle stadig bor dér. Rådgivet om betingelser i forbindelse med ophold på krisecenter og henvist til møde med Integration her for yderligere vejledning.
- Borger, hvis ægtefælle har været på aflastning, er fejlagtigt blevet opkrævet et for stort beløb. Borger har flere gange forsøgt at afklare mellemværendet med kommunen, men det er endnu ikke lykkedes. Borgerrådgiver kontakter Økonomiafdeling hér, og sagen løses til borgerens tilfredshed.
- Pårørende til voksen datter er bekymret for datterens trivsel. Beskriver selvmordstanker og opgivenhed. Borgerrådgiver foreslår møde og datteren får vejledning i forhold til hjælp. Borgerrådgiver aftaler også tid til samtale med Frivilligcenter i Byens hus, der bl.a. tilbyder samtale- og gruppeforløb. Borgerrådgiver deltager efter ønske fra datteren i første møde med Frivilligcenter.
- Borger kontakter mig for spørgsmål til ejendomsskatteevaluering og opkrævning. Borger henvises til opkrævning hér.
- Borger ønsker vejledning i forhold til plejeorlov for døende mor, der er bosat i ikke- EU-land. Anbefalet at borger dels orienterer sig i servicelovens kap. 22 og 23 vedr. orlov til pasning af døende, dels henvist til at kontakte Pleje og Sundhed for yderligere oplysninger.
- Borger ønsker vejledning i forhold til privat skole og indstilling til dagbehandling i anden kommune. Henvist borger til PPR for yderligere oplysninger.
- Borger beder om hjælp til at gennemgå hjemmeside og selvbetjening i forhold til spørgsmål om ejendomsvurdering.
- Borger ønsker vejledning i forbindelse med twist med ejendomsadministrationsselskabet, der har udstedt en advarsel. Henvist til Huslejenævnet her.
- Borger modtager efter slem ulykke offentlig forsørgelse. Oplever vanskeligt samarbejde med forvaltningen, og hele den ændrede livssituation har udover fysiske skader også medført depression. Borgerrådgiver yder vejledning i hjælpemuligheder, og foreslår derudover kontakt til egen læge samt tilbudt at jeg deltager ved næste møde med sagsbehandler.

Ad. 2 Klager

Henvendelser i denne kategori består af klager eller beklagelser (dvs. uoverensstemmelser eller misforståelser mellem borgeren og kommunen), hvor borgeren har aktuelle og konkrete forhold vedrørende sagsbehandlingen, der har givet anledning til klager. Jeg har modtaget og behandlet klager fra 93 borgere i denne periode.

Det registrerede antal klager fortæller intet om tyngden eller omfanget af klagerne, men må blot tages som udtryk for en statistisk detalje. Kun ved nærmere gennemgang vil man få forståelse for betydningen og konsekvenserne for borgeren, men også for de vanskeligheder kommunens medarbejdere kan have ved håndteringen af særligt komplekse klagesager

Mange klager opstår på grund af utilfredshed med sagsforløbet. En utilfredshed, der kan bunde i ukorrekt anvendelse af retsregler, sagsbehandlingsfejl, manglende inddragelse i egen sag, misforståelser, manglende forventningsafstemning i kommunikationen mellem de enkelte opgaveområder og borgeren m.v.

Håndteringen af denne type klager, sker gennem dialog med den pågældende forvaltning og borgeren, fx ved at der tages initiativ til et dialogmøde med begge parter.

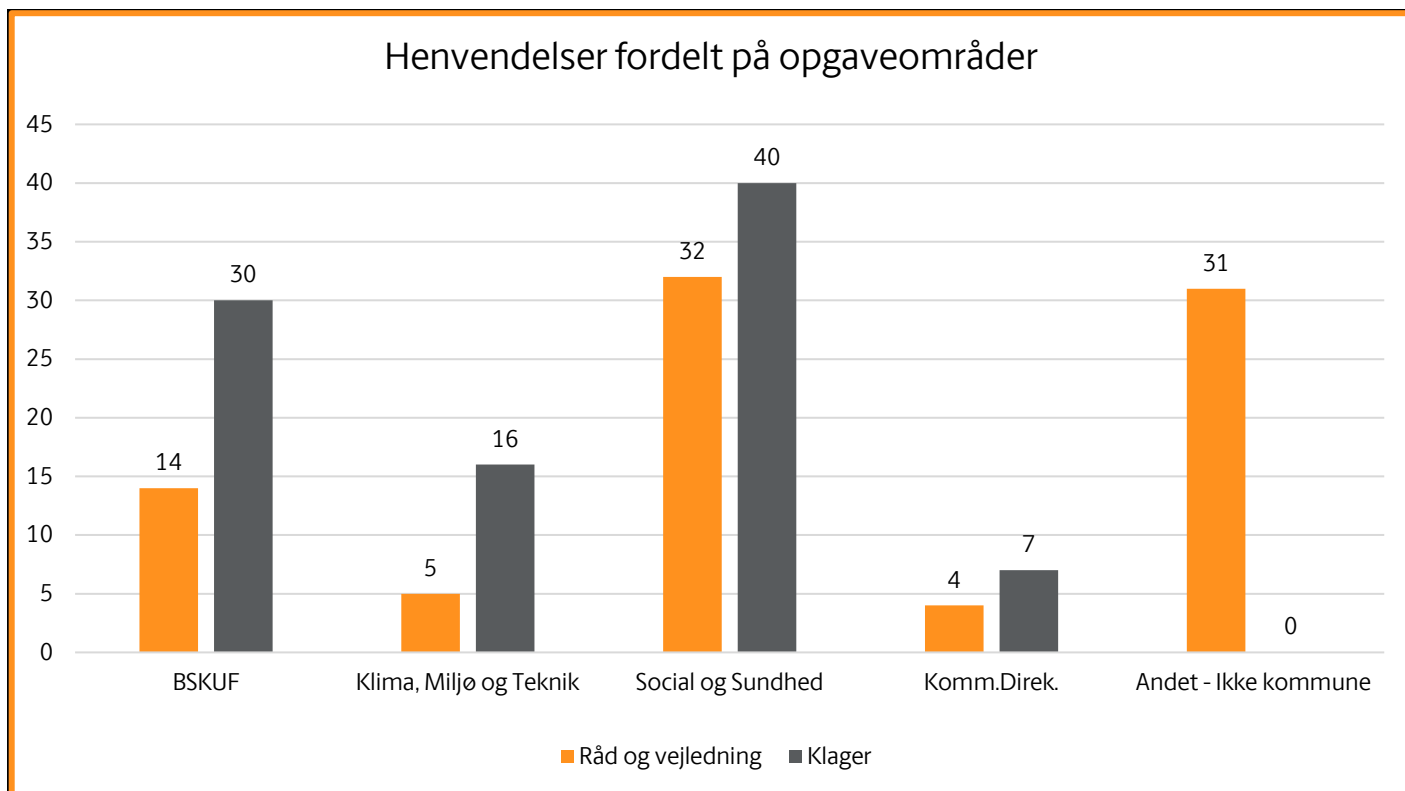
Den enkelte klage kan sagtens indeholde flere problemstillinger, og de fleste klager, der ender hos Borgerrådgiveren, bundes i et eller andet kommunikationssammenbrud mellem borger og den kommunale medarbejder.

Borgeren har en subjektiv oplevelse af ikke at være blevet hørt og taget seriøst, og er ofte bange for om misforståelsen kan ende med at få betydning for det endelige resultat.

Kommunens medarbejdere er ikke nødvendigvis altid enige med borgeren i præmissen for klagen. Ikke desto mindre, er det stadig en af kommunens vigtigste opgaver - at forsøge at forene de to perspektiver: Lovlighed/legalitet og ordentlighed/god forvaltningsskik.

Ad. 3 Øvrige henvendelser

Denne kategori er et mix af mange forskelligartede henvendelser – ofte telefonisk, men også via mails. Jeg har modtaget 31 henvendelser i perioden. Det kan være forespørgsler om forhold i kommunen, men også konkrete henvendelser fra journalister eller instanser som fx krisecentre, bosteder og væresteder. Der har også været forespørgsler fra borgere, bosiddende i andre kommuner, der på den ene eller måde har interesse i Gentofte Kommune.



Fordeling af henvendelser på opgaveområder

Antallet af råd- og vejledning samt klager fordelt på de enkelte opgaveområder skal ses i forhold til kommunens opgaver, dvs. de enkelte fagområders kerneopgaver. Nogle forvaltninger har meget borgerkontakt, mens andre stort set ikke har borgerkontakt, fx. fordi de er mere stabsrettet i deres funktion.

I relation til klager har det derudover stor betydning, om et område varetager opgaver med myndighedspræg eller om der er tale om mere serviceorienterede opgaver. Opgaver med et stærkt myndighedspræg er f.eks. afgørelser vedrørende borgerens forsørgelsesgrundlag, hjælp og støtte, familieforhold eller andre sociale forhold.

Opgaver med mindre myndighedspræg er f.eks. serviceorienterede opgaver som udstedelse af pas og kørekort.

Særligt om klagerne

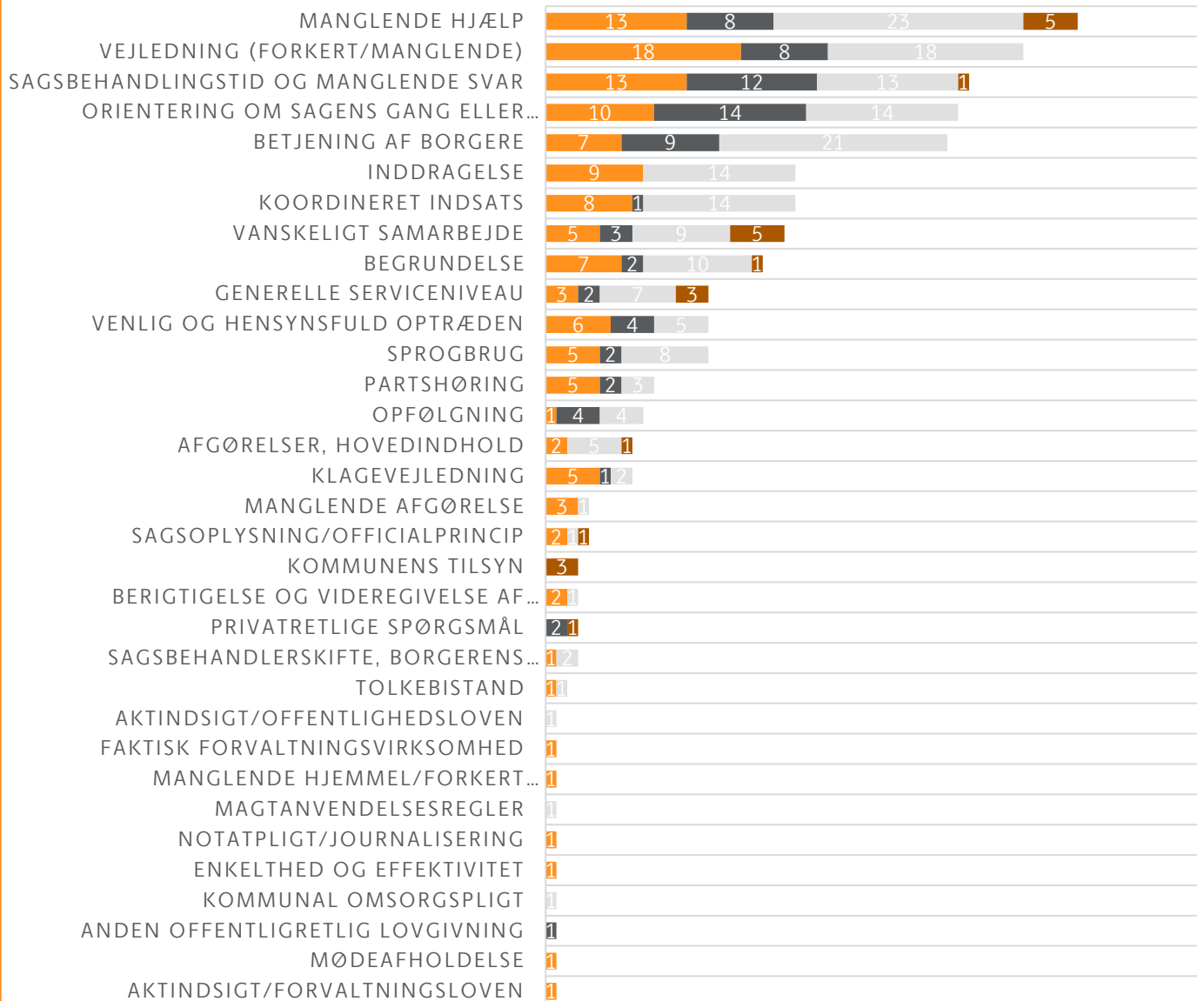
Hvilke forhold klages der over?

I det følgende beskrives klagepunkterne – først i et diagram for hele Gentofte Kommune og efterfølgende klagepunkterne fordelt på de respektive opgaveområder. En klage fra en borger kan således indeholde flere kritikpunkter, hvilket er forklaringen på, at antallet af klagepunkter langt overstiger det samlede antal borgere, der har henvendt sig med klager/kritikpunkter.

Jeg har samlet set registreret 407 klagepunkter fra i alt 93 borgere i 2024. Til sammenligning registrerede jeg 328 klagepunkter fra 94 borgere i 2023 (funktionen blev dog først oprettet i maj måned 2023). Det betyder, at Borgerrådgiveren i gennemsnit modtog 41 klagepunkter pr. måned i 2023, mens dette tal var faldet til 34 klagepunkter pr. måned i 2024.

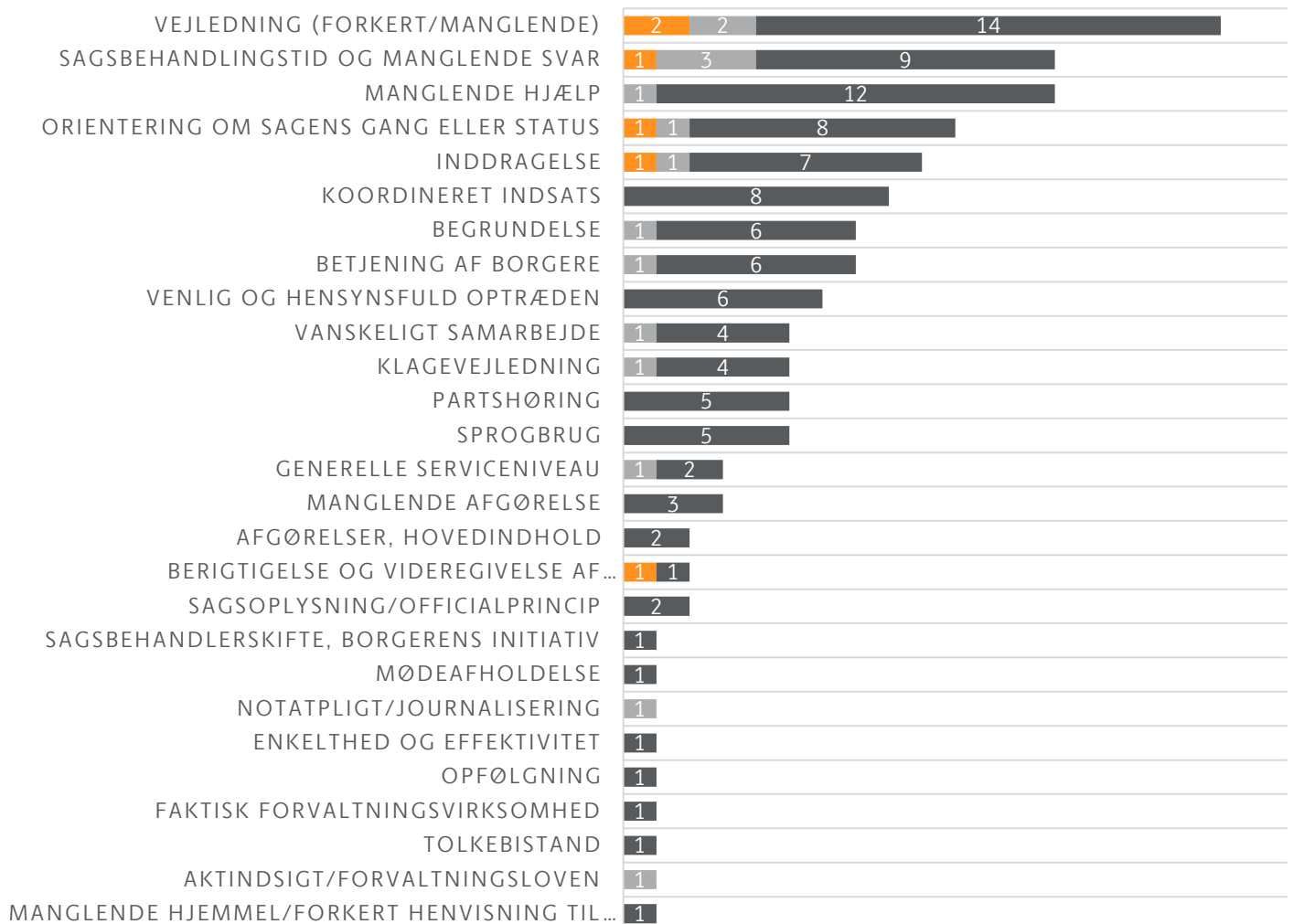
SAMLET ANTAL KLAGEPUNKTER TIL GENTOFTE KOMMUNE

BSKUF KMT SS KOMM.DIREK.



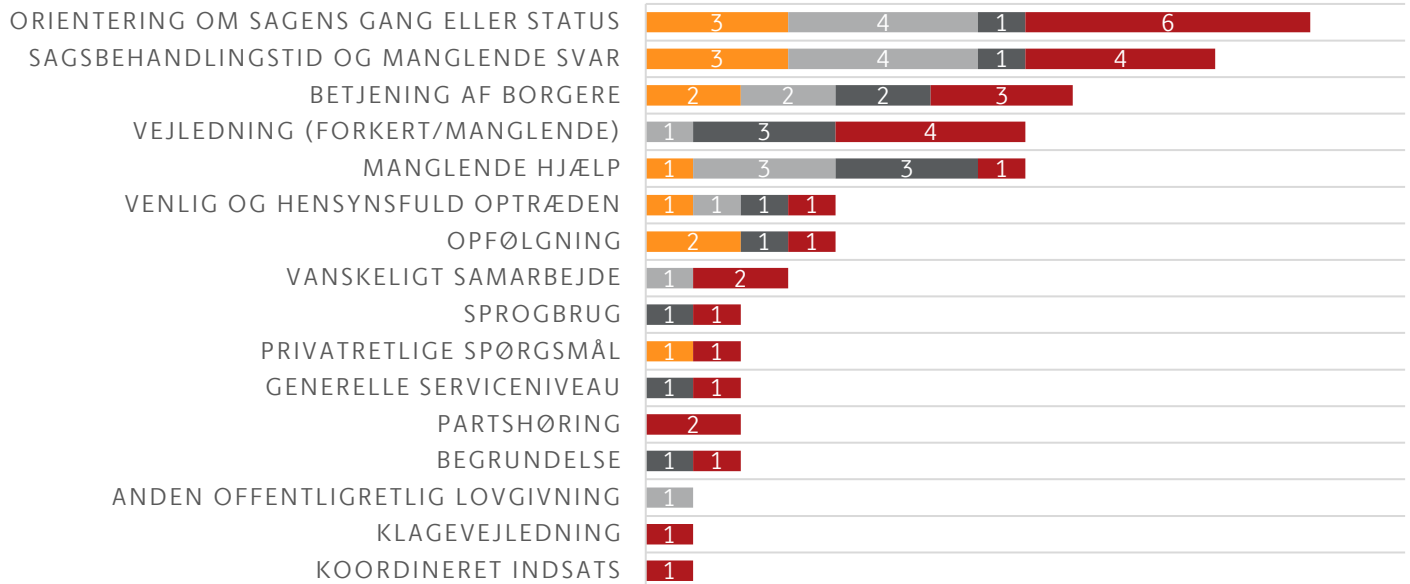
BØRN OG SKOLE, KULTUR, UNGE OG FRITID

■ Dagtilbud ■ Skole ■ Familie og Sundhed



KLIMA, MILJØ OG TEKNIK

■ Park og Vej ■ Forsyning og Miljø ■ Gentofte Ejendomme ■ Plan og Byg



21 klagepunkter Kommunaldirektøren

Kommunaldirektøren

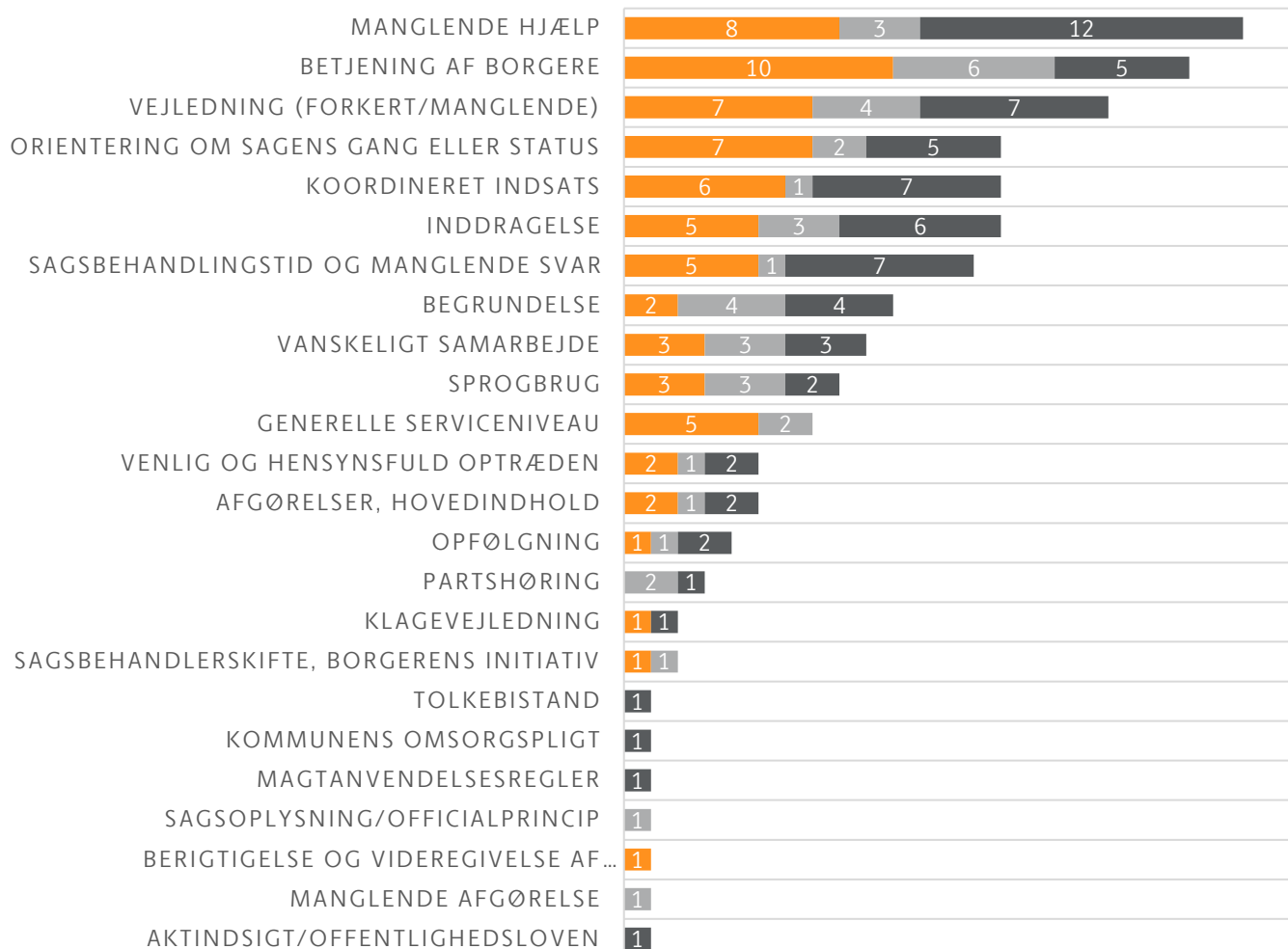


SOCIAL & SUNDHED

■ Borger, Erhverv, Beskæftigelse og Integration

■ Pleje og Sundhed

■ Social og Handicap

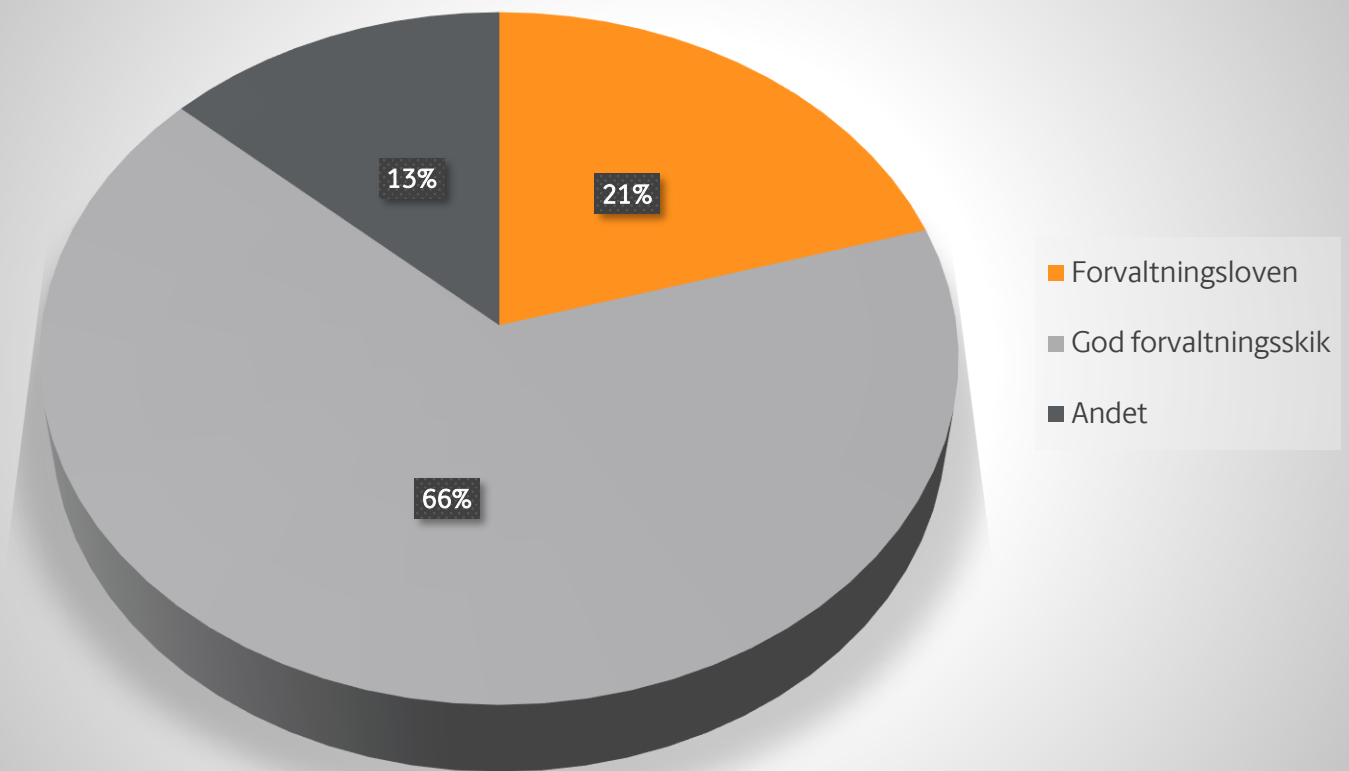


Klagepunkter inddelt i hovedkategorier

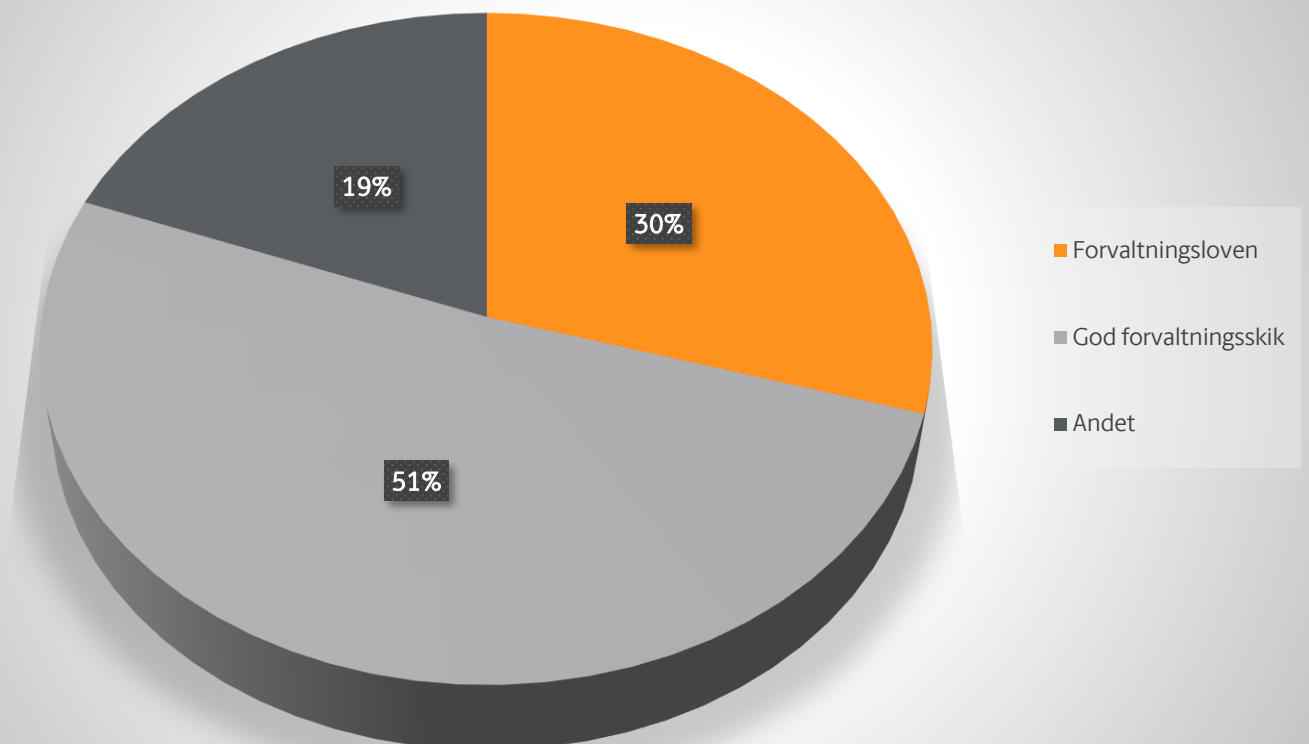
Forvaltningsskik (fx sagsbehandlingstid og manglende svar, orientering om sagens gang eller status, koordineret indsats, opfølgning, betjening af borgere, inddragelse, sprogbrug, venlig og hensynsfuld optræden, enkelthed og effektivitet) 271 klagepunkter
Forvaltningsloven (fx begrundelse, indhentelse af oplysninger, klagevejledning, aktindsigt/parten, partshøring, forkert eller manglende vejledning) 83 klagepunkter
Hjemmelsspørgsmål (fx afgørelser/hovedindhold, manglende afgørelse) 13 klagepunkter
Offentlighedsloven (fx aktindsigt/ikke-part, journalisering, notatpligt) 2 klagepunkter
Databeskyttelsesforordningen (fx behandling af personoplysninger, berigtigelse/sletning, videregivelse af oplysninger) 3 klagepunkter
Opgavevaretagelse (generelle serviceniveau) 15 klagepunkter
Retsgrundsætninger (fx sagsbehandlerskifte på borgerens initiativ, sagsoplysning) 7 klagepunkter
Institutioner (spørgsmål til magtanvendelsesregler) 1 klagepunkt
Andet (Offentligretlig eller privatretlig lovgivning, kommunens tilsynspligt, kommunens omsorgspligt, tolkebistand, mødeafholdelse) 12 klagepunkter

For at overskueliggøre fordelingen af klagepunkter, er de to fremherskende kategorier (Forvaltningsloven og God forvaltningsskik) illustreret i nedenstående model. Kategorien 'andet' dækker over alle de øvrige klagepunkter.

2024 - Klagepunkter ialt 407



2023 - Klagepunkter ialt 328



Forvaltningsret og god forvaltningsskik



'Retssikkerhed er det forhold, at borgerne får de ydelser, de har krav på efter lovgivningen, mens borgerne ikke pålægges andre pligter end dem, der efter lovgivningen er hjemmel til at pålægge dem'

Lars Nordskov Nielsen, tidligere ombudsmand

I det følgende ser jeg nærmere på udvalgte problemstillinger i de to overordnede kategorier, der er mest fremherskende blandt klagerne – de forvaltningsretlige regler og god forvaltningsskik. Til sidst fremhæver jeg to temaer og problemstillinger, der også er affødt af klagerne – forråelse og når myndigheden begår fejl. Temaer, der kan give et fingerpeg om indsatsområder, kommunen bør have særlig opmærksomhed på.

Forvaltningsret og god forvaltningsskik

Ca. 21 % (svarende til 83) af de behandlede klagepunkter refererer til de **forvaltningsretlige** sagsbehandlingsregler. Forvaltningsloven indeholder regler for sager, hvor der vil blive truffet afgørelse - og kan populært siges at indeholde reglerne for sagsbehandlingsprocessen. Formålet med reglerne er at sikre borgernes retsstilling. Henvendelserne hér har især omhandlet begrundelse, klagevejledning og vejledning (forkert eller manglende).

Til sammenligning udgjorde dette tal ca. 30 % i beretningen i 2023, hvilket betyder, at der er sket et fald i antal kritikpunkter/klagepunkter, der refererer til temaer under forvaltningsloven. Faldet er glædeligt, ikke mindst fordi kommunen har stor indflydelse på borgernes liv, og fordi forvaltningsretten skal sikre, at de kommunale myndigheder fungerer i overensstemmelse med lovgivningen, forfølger saglige hensyn og ikke tildeler ydelser på et vilkårligt grundlag.

Ca. 66 % (svarende til 271) af de behandlede klagepunkter handler om **god forvaltningsskik** dvs. sagsbehandlingstid og svar, orientering om sagens gang eller status, koordineret indsats, opfølgning, betjening af borgere, vanskeligt samarbejde, sprogbrug samt venlig og hensynsfuld optræden. Retssikkerhedsloven indeholder regler for, hvordan kommunen skal behandle sager på det sociale område, og udgør dermed den formelle sikring af borgernes rettigheder.

I 2023 udgjorde dette tal 51%, hvilket betyder, at der er sket en stigning af kritikpunkter/klagepunkter til kategorien god forvaltningsskik.

Da 2/3 af de samlede klagepunkter i 2024 refererer til god forvaltningsskik og til en oplevelse af ikke at være blevet behandlet ordentligt eller retfærdigt, vil jeg i det følgende sætte fokus på, hvordan kommunens måde at træffe afgørelser på, får betydning for borgerens samlede oplevelse af at føle sig retfærdigt behandlet – også selvom resultatet blev et afslag.

Kritikpunkterne, der refererer til forvaltningsloven, peger imidlertid også på, at der for nogle medarbejdere kan være usikkerhed om, **hvornår** der træffes en afgørelse og **hvilke** sagsskridt, der har betydning for den korrekte afgørelse. I det følgende vil jeg derfor uddybe en sags forløb, når der træffes afgørelse.

En sags forløb, når der træffes afgørelse

Med inspiration fra Therese Monbergs *'Sagsbehandling En indføring i forvaltningsret'*. Præsenteres de vigtigste skridt i forløbet:

1. Ansøgning

En sag i kommunen kan opstå på to måder – enten ved at en borger ansøger om noget. Fx socialpædagogisk støtte eller kontanthjælp, eller ved, at kommunen selv rejser en sag fx ved mistanke om socialbedrageri eller, hvis en borger anmelder noget ulovligt fx byggeri.

2. Journalisering

Når kommunen modtager en ny sag, skal sagen oprettes og journaliseres

3. Kompetence

Det skal afklares om det er kommunen, der har kompetence til at behandle sagen

4. Inhabilitet

Sagsbehandleren skal altid spørge sig selv om hun har en særlig tilknytning til sagen – er hun evt. inhabil

5. Sagens oplysning og overvejelse

Det er sagsbehandlerens pligt at indhente alle nødvendige oplysninger, før der træffes afgørelse. Det indebærer bl.a. at af-søge den relevante bestemmelse, som sagen skal afgøres efter. Derudover skal sagsbehandleren afklare hvem, der er part i sagen, og hvilke rettigheder parten har (fx retten til at blive inddraget). På dette tidspunkt i forløbet skal sagsbehandleren desuden være opmærksom på retten til at få vejledning, at se sagens dokumenter (aktindsigt), partshøring og begrundelse.

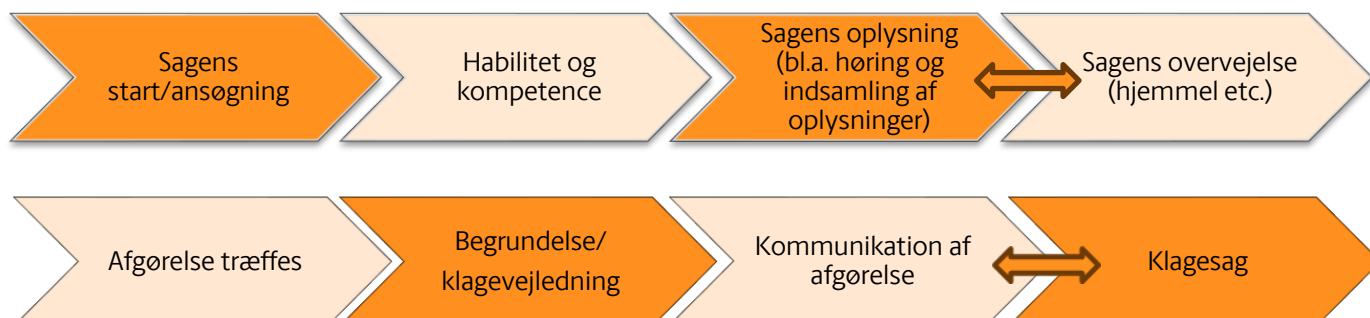
6. Sagens overvejelse og afgørelse

Sagsbehandleren træffer afgørelsen med hjemmel i de relevante retskilder dvs. loven, bekendtgørelse, vejledning eller tidligere praksis på området. Er der tale om et skøn, skal sagsbehandleren foretage en konkret vurdering.

Alle skridt er selvsagt væsentlige og kan få betydning for om kommunen træffer korrekte afgørelser. Men pkt. 5 (undersø-gelsesprincippet) er særligt centralt, fordi princippet bestemmer rammerne for sagsbehandlingen dvs., at myndigheden får tilvejebragt de nødvendige og tilstrækkelige oplysninger således, at der i sidste ende kan træffes lovlige og korrekte afgørel-ser.

Lang sagsbehandlingstid kan medføre retstab for borgeren, og derfor skal kommunen behandle sagerne så effektivt, hurtigt og økonomisk som muligt. Det betyder, at kommunen kun må indsamle oplysninger til udtrykkeligt angivne og saglige formål, hvilket harmonerer med det generelt formulerede krav om, at myndighedspersoner kun må forfølge saglige formål.

Kommunen må derfor ikke træffe afgørelse i en sag, før sagen er tilstrækkelig oplyst, og omvendt må vi ikke indhente op-lysninger blot for at udsætte en afgørelse.



Det er indlysende, at kommunens måde at træffe afgørelser på har stor betydning for borgerens tillid til, at kommunens afgørelser er korrekte. Jeg har i årets løb modtaget henvendelser fra borgere, der problematiserer forskellige dele af kommunens afgørelsespraksis:

- Mundtlige afgørelser, der ikke ledsages af en skriftlig begrundelse
- Medarbejderen opdager ikke, at der er truffet en afgørelse i forvaltningslovens forstand, hvorved parten mister rettigheder
- Når der indhentes nye oplysninger blot for at udsætte en afgørelse
- Når skriftlige afgørelser udskydes og borgeren mister retten til at klage i tide (fx ved overgangen til det 18. år)
- Afgørelser, der meddeles i mails uden henvisning til hjemmelsgrundlaget, og som derfor efterlader borgeren i tvivl om retsgrundlaget

Om eksemplerne

Som eksemplerne illustrerer, har det stor betydning for borgerens oplevelse af at føle sig retfærdigt behandlet, hvordan afgørelserne træffes. Derudover kan urimelig lang sagsbehandlingstid i sig selv medføre retstab for borgeren. Retstab, der kan have betydelige konsekvenser for borgerens forsørgelse og trivsel.

- En borger ansøger om hjælp til tabt arbejdsfortjeneste, og bevilges dette. Sagsbehandleren har imidlertid vanskeligheder ved at afklare udbetalingsgrundlaget, hvorved afgørelsen udskydes indtil spørgsmålet er afklaret. Borgeren må trods det, at hun har indsendt alle nødvendige, relevante oplysninger vente i 10 måneder, før der træffes afgørelse med begrundelse og klagevejledning.
- En borger fortæller, at han har spurgt sin sagsbehandler om hjælp i form af enkeltydelse. Borgeren forstår sagsbehandlerens svar således, at det er omsonst at søge om enkeltydelse, fordi han alligevel vil få et afslag ud fra de aktuelle oplysninger. Borgeren opgiver derfor at sende en ansøgning, og orienteres ikke om at han har ret til en skriftlig begrundelse, hvis han ikke får medhold.
- En borger har søgt om ungestøtte (tidligere efterværn), men forvaltningen udskyder at træffe en afgørelse, og får først sendt afgørelse om afslag med begrundelse og klagevejledning 3 måneder efter, at afgørelsen er truffet. Den unge er nu fyldt 18 år og dermed overgået til voksenbestemmelserne i serviceloven.
- En borger har igennem flere år hjemmetrænet sit barn. Sagsbehandlingen har givet anledning til flere klager, der er behandlet i Ankestyrelsen. Kommunen ophæver på et tidspunkt tidligere afgørelser og træffer en ny afgørelse om afslag på hjemmetræning uden at have partshørt borgeren over de nye oplysninger.
- En borger søger om hjælp til betaling af glas i vinduesparti. Inden det kan effektueres, må der indsættes plexiglas, som kommunen først afslår at bevilge, men senere alligevel bevilger. Svaret sendes i mail uden henvisning til retsregel. Det fremgår, at kommunen ikke har pligt til at hjælpe, men alligevel har *valgt* at imødekomme ansøgningen, hvilket opleves stødende for borgeren, der bliver usikker på retsgrundlaget.

Afgørelserne bliver lovlige og korrekte, når vi:

- Kender reglerne
- Indhenter de nødvendige oplysninger
- Sikrer, at borgeren bidrager med oplysninger og får mulighed for at kommentere på de indsamlede oplysninger undervejs
- Respekterer borgerens integritet og privatliv
- Handler hurtigst muligt

Frit efter Københavns Kommunes Klar Ret 05/2019

Anbefalinger

- Jeg opfordrer til, at alle forvaltninger kontinuerligt bibringes forvaltningsretlig basisviden – fx ved obligatorisk e-læringskursus eller anden målrettet forvaltningsretlig undervisning
- Alle forvaltninger bør have øget opmærksomhed på afgørelsesbegrebet dvs., **hvornår** der træffes afgørelser (efter forvaltningsloven), og **hvilke** formelle krav, der kan stilles til den gode afgørelse – herunder den skriftlige begrundelse
- Sagens oplysning/officialprincippet volder i nogle tilfælde problemer. Det er ikke nødvendigvis en let disciplin at oplyse en sag, for hvornår er en sag overhovedet tilstrækkeligt oplyst? Det anbefales derfor, at de enkelte afdelinger afklarer, om der er behov for særligt fokus på sagsoplysning fx. i form af undervisning
- Familie og Sundhed anbefales at have fokus på dialog med borgere om Ankestyrelsens afgørelser – fx i forbindelse med hjemvisninger til fornyet behandling. Derudover anbefales det i forbindelse med hjemviste sager fra Ankestyrelsen, at der eksplicit tages stilling til sagsbehandlingstiden. En særlig 'Fast track – ordning' bør overvejes i forhold til hjemviste sager således, at yderligere sagsbehandlingstid kan minimeres mest muligt

Forslag til litteratur

- Therese Monberg. Sagsbehandling. Hans Reitzels Forlag 2019
- Københavns Kommunes Borgerrådgiver 'Klar ret' Om Undersøgelsesprincippet 05/2019

God forvaltningsskik

Den gode forvaltningsskik udspringer af etikken. Det vil sige, at god forvaltningsskik bygger på nogle grundlæggende værdiforestillinger i menneskesyn og samfundsopfattelse. Og den viser sig i form af en mangfoldighed af handleregler og adfærdsmønstre mellem mennesker og mellem grupper af mennesker.

Det forklarer også, at god forvaltningsskik har en tendens til at omfatte såvel det største som det mindste. Det er god forvaltningsskik at respektere den borger, hvis velfærd i større eller mindre omfang afhænger af ens afgørelse, som et selvstændigt og ligeværdigt væsen; det er den "store" etik. Men det er også god forvaltningsskik at præsentere sig ved navn over for borgeren eller stemple navnet under sin svært læselige underskrift i brevet til borgeren; det er "den lille etik", også kaldet etikette. (...).

Ser man på udviklingen af god forvaltningsskik, må man indrømme at i ikke helt få tilfælde er reglerne blevet introduceret som noget man bør gøre, ikke noget som forvaltningen allerede gør. Alligevel kan det nok forsvares at bruge udtrykket "skik". Der er jo ikke tale om et mystisk og fra ganske almindelige adfærdsnormer løsrevet fænomen. Tværtimod afspejler størsteparten af den gode forvaltningsskik den almindelige opfattelse af hvad der er anstændigt, høfligt og rimeligt i mellemmenneskelig adfærd, tilsat almindelig sund fornuft og en vis portion ordenssans.

Af tidligere Ombudsmand Hans Gammeltoft-Hansen i FOB 2010.

2/3 af de registrerede klagepunkter refererer til **god forvaltningsskik** og omhandler.:

- sagsbehandlingstid og svar
- orientering om sagens gang eller status
- koordineret indsats
- opfølgning
- betjening af borgere
- vanskeligt samarbejde
- sprogbrug
- venlig og hensynsfuld optræden

Jeg gennemgår i det følgende nogle udvalgte emner under god forvaltningsskik, men opfordrer generelt de enkelte forvaltninger til at gennemgå alle punkterne og herudfra vurdere, hvad der giver bedst mening at fokusere på. Hellere gå i dybden med ét tema ad gangen end at overfladebehandle flere.

Sagsbehandlingstid, manglende svar og orientering om sagens gang eller status

Lang sagsbehandlingstid og manglende svar ved henvendelser til kommunens medarbejdere er en hyppigt forekommende problematik i de henvendelser, jeg har behandlet.

Registreringen indeholder både klager over de tilfælde, hvor sagsbehandlingen i en sag betragtes som urimelig lang og de tilfælde, hvor forvaltningen ikke svarer på borgerens henvendelser eller måske først svarer efter lang tid.

Eksempler

- En borger klagede over, at forvaltningen var urimeligt længe om at genvurdere en klage i sag om hjemmetræning. Borgeren, der havde klaget over afgørelsen og efter reglerne skulle have modtaget genvurderingen senest 1. december, modtog først forvaltningens svar ultimo april det efterfølgende år.
- En borger, hvis pårørende dør på et af kommunens plejehjem klager over manglende respons på henvendelse til procedure for afregning af aconto-varme. Spørgsmålet, der har betydning for privat skifte stilles første gang i forbindelse med pårørendes død i juni. Familien henvender sig flere gange til forvaltningen, uden dog at opleve sig hjulpet. Det lykkes efter flere henvendelser at få afklaret mellemværendet med eksternt Boligadministration, hvorefter familien får deres tilgodehavende i maj året efter.
- En borger klager over manglende svar i forbindelse med tilgodehavende for ægtefælles ophold på kommunens aflastningshjem. Borger har i tre måneder forgæves ventet på udbetaling efter telefonisk at have aftalt, hvornår afregning kunne ske. Det viser sig, at sagen ved en fejl ikke er blevet ekspederet. Beløbet udbetales herefter til borgeren.
- En borger klager over manglende respons på ansøgning om merudgifter. Borger har søgt i februar, men sagen er først færdigbehandlet i september. Sagsbehandler beklager forløbet og henviser til stort fravær i afdelingen

En afledt problemstilling under manglende svar til borgeren er henvendelser om sagsbehandlerens tilgængelighed enten i form af fravær over længere tid eller, hvis medarbejderen er ophørt i stillingen.

- En borger klager over manglende svar fra Borgerrådgiveren i en sag om tandpleje. Borgeren henvender sig i februar, hvor det aftales, at Borgerrådgiveren undersøger sagen og vender tilbage med svar. Desværre bliver jeg selv syg og får derfor ikke besvaret borgerens henvendelse, før jeg er tilbage igen – godt 2 måneder senere.
- En borger klager over manglende respons fra sagsbehandler i en sag om skimmelsvamp. Trods flere henvendelser får borgeren intet svar og beder Borgerrådgiveren om hjælp. Det viser sig, at medarbejderen er ophørt i stillingen, hvorefter borgeren får ny sagsbehandler. Borgeren er frustreret over at have spildt mere end 2 måneder på forgæves at vente på svar.

Kommentar

Manglende svar eller respons er frustrerende – især når man som borger har fået en klar forventning om en tilbagemelding. I mit eget fravær havde jeg aktiveret autosvar på mail og telefonsvarer, men desværre var det ikke en mulighed at give en individuel tilbagemelding til de borgere, der i perioden havde en aktuel sag hos mig. Det har uden tvivl betydet, at borgere, der ikke har skrevet/kontaktet mig i mit fravær (og derved set mit autosvar) kan have fået den opfattelse at jeg havde glemt eller negligeret dem, hvilket er utroligt træls.

Den konkrete klage rejser nogle helt overordnede spørgsmål til, hvordan kommunen kan fastholde grundlæggende principper om god forvaltningsskik – herunder svar i tide til borgeren i forbindelse med længerevarende fravær. Særligt udfordrende bliver det naturligvis i alle de funktioner, der kun betjenes af én medarbejder.

For mit eget vedkommende har klagen givet stof til eftertanke, hvilket bl.a. har medført, at jeg nu generelt i mails skriver, at borgerne kan forvente at få svar inden xx – tid. Har du ikke hørt fra mig inden da, så kontakt mig venligst igen.

Det løser naturligvis ikke det grundlæggende problem, at funktioner med én medarbejder ikke har en vikar, der kan træde til under fravær. Men oplysning om, at medarbejderens fravær skyldes personlige årsager og ikke er udtryk for sjusk eller uordentlighed i arbejdet kan måske alligevel bidrage til en tålelig forklaring for borgeren.

Anbefalinger

- Jeg opfordrer til, at alle afdelinger sikrer sig, at de har overblik over deres faktiske sagsbehandlingstid således, at Gentofte Kommune ved om egne fastsatte sagsbehandlingsfrister (retssikkerhedsloven § 3. stk. 2) de facto overholdes
- Det anbefales, at ledelsen løbende forholder sig til, om sagsbehandlingstiderne er realistiske og kan overholdes – ikke mindst i situationer, hvor medarbejdergruppen er presset af kollegaer på orlov, langtidssygdom m.v.
- Alle forvaltninger bør have øget fokus på, hvordan de enkelte afdelinger orienterer borgerne om forlænget sagsbehandlingstid, og i forlængelse af orienteringen, konkret begrunder forsinkelsen.
- Jeg opfordrer til, at tjeklister, standardbreve og arbejdsprocesser, der har til formål at undgå unødigt lang sagsbehandlingstid jævnligt efterses for at afklare, om de stadig virker efter hensigten

Forslag til litteratur

- Britt Vonger. Juridisk Grundbog for socialrådgivere. Samfundslitteratur 2022



Koordineret indsats og vanskeligt samarbejde

En del borgere har klaget over det, de beskriver som manglende sammenhæng og koordinering på tværs af afdelinger og forvaltninger. Det er karakteristisk for en del af disse sager, at de ofte er ganske komplekse med stor problemtyngde, flere sagsbehandlerskift og langvarige forløb. Borgeren beskriver ofte et problemfyldt og svært samarbejde med øvrige afdelinger og instanser. Alt sammen forhold, der kan gøre det særligt vanskeligt at inddrage borgeren og evt. pårørende i et samarbejde på tværs.

Eksempler

- En borger har foruden sag vedr. sit barns manglende trivsel også egen sag vedr. forsørgelse og helbred. Da borgeren siden hen får sag vedr. sin bolig i Klima, Miljø og Teknik opleves det meget frustrerende, at de forskellige afdelinger ikke koordinerer deres indsatser. Borgeren klager over kommunens manglende evne til at skabe overblik og sammenhæng
- En borger har egen sag vedr. forsørgelse, helbred og bolig og modtager desuden hjælp fra Familie og Sundhed i forbindelse med hjemmeboende børn. Borgeren henvender sig om hjælp til en koordinerende person, idet borgeren selv har opgivet at skabe overblik og sammenhæng. Borgeren oplever indsatserne fragmentariske, og det manglende samarbejde på tværs skaber afmagt og stor frustration, hvilket medfører, at kontakten til medarbejderne i de enkelte afdelinger kommer til at handle om frustrationer vedr. samarbejdet og ikke det reelle problem
- En borger har egen sag vedr. forsørgelse, helbred og bolig, Borgeren har brug for hjælp af nærmeste pårørende til at skabe kontakten med kommunens medarbejdere. Familien oplever det manglende samarbejde mellem de enkelte afdelinger så frustrerende, at de beslutter at betale en advokat for at forestå kontakten med kommunen

Kommentar

Jeg forstår til fulde, hvis faglige, organisatoriske og strukturelle barrierer, kan forekomme uoverstigelige for den enkelte medarbejder. Det kræver overblik, vedholdenhed, gennemtænkte digitale løsninger og god tid at skabe et godt samarbejde på tværs – ikke blot internt i kommunen, men også eksternt, når kommunale indsatser fx skal koordineres med regionale behandlingstilbud for borgere med psykisk lidelse og rusmiddelproblematik, eller i de situationer, hvor det familieretlige system og kommunen skal samarbejde om at skærme et barn i forældrenes indbyrdes konflikt.

Stor kompleksitet og problemtyngde kan med andre ord gøre det vanskeligt for medarbejderne at koordinere sagsbehandlingen på tværs. Det samme gør sig imidlertid også gældende omvendt – stor kompleksitet og problemtyngde kombineret med manglende overblik og sammenhæng øger med rette frustrationerne hos borgeren, der ikke oplever sig relevant hjulpet. Herved kan kommunen gøre et svært samarbejde med borgeren endnu dårligere.

Det er en vigtig pointe, at jeg heldigvis også møder eksempler på, hvordan det trods diverse barrierer alligevel lykkes medarbejdere i kommunen at skabe et samarbejde på tværs af afdelinger og forvaltninger. Et samarbejde, der sikrer borgeren et helhedsorienteret perspektiv på en ofte vanskelig livssituation.

Borgerrådgiveren i Københavns Kommune beskriver tre forhold, der er essentielle for, at kommunen kan levere den tværgående- og helhedsorienterede service og sagsbehandling (her gengivet frit efter inspiration i *'Klar Ret 20'*):

1. **Viden** vil sige, at vi har et bredere kendskab til kommunens organisering end blot vores eget ansvarsområde. Viden er noget, man får via erfaring, men det er også noget, der kan understøttes aktivt og systematisk, så alle får større indsigt i kommunen som ét samlet hele.
2. **Infrastruktur** er alle de ting, der gør det enklere at samarbejde på tværs af enhederne. IT-systemer og nye digitale løsninger er vigtige, men også mere banale ting, som fx at have let adgang til telefonnumre til andre afdelinger, at de oplyste telefonnumre rent faktisk bliver besvaret, og at opdaterede organisationsdiagrammer er tilgængelige for alle, har stor betydning for det tværgående samarbejde
3. **Medansvar og kollegialitet** Det gode samarbejde, der sikrer koordinering og sammenhængende indsatser på tværs sker kun, når vi alle føler et medansvar for den gode borgerbetjening og sagsbehandling, og som et anliggende, vi i fællesskab skal levere til borgere og virksomheder. Udover, at et godt tværgående samarbejde er indlysende sund fornuft og effektiv udnyttelse af ressourcerne, er kommunen også retligt forpligtet til at sikre helhedsorientering og koordinering af kommunens myndighedsfunktioner.

Det følger fx af forvaltningsloven:

§ 7. En forvaltningsmyndighed skal i fornødent omfang yde vejledning og bistand til personer, der retter henvendelse om spørgsmål inden for myndighedens sagsområde.

Stk. 2. Modtager en forvaltningsmyndighed en skriftlig henvendelse, som ikke vedrører dens sagsområde, videregives henvendelsen så vidt muligt til rette myndighed

På det sociale område er pligten formuleret endnu bredere. I lov om retssikkerhed og administration på det sociale område fremgår flg:

§ 5. Kommunalbestyrelsen skal behandle ansøgninger og spørgsmål om hjælp i forhold til alle de muligheder, der findes for at give hjælp efter den sociale lovgivning, herunder også rådgivning og vejledning. Kommunalbestyrelsen skal desuden være opmærksom på, om der kan søges om hjælp hos en anden myndighed eller efter anden lovgivning

Anbefaling

Der findes næppe et quick-fix, der løser alle udfordringer i forhold til koordinering og sammenhæng på tværs. Min anbefaling er derfor, at særligt opgaveområderne BSKUF (Børn og Skole, Kultur, Unge og Fritid) samt Social og Sundhed helt overordnet overvejer og drøfter, hvordan sagsbehandling i sager med stor kompleksitet og problemtyngde kan tilrettelægges, så kommunen ikke gør samarbejdet endnu vanskeligere.

Formålet er at sikre, at kommunen dels opfylder lovgivningen og yder den service der er pligt til, dels minimerer risikoen for forvirring og frustration hos borgeren samt unødigt merarbejde for den enkelte medarbejder.

Til inspiration har flere kommuner arbejdet intenst med sammenhængende borgerforløb fx Ballerup Kommune, der tilbyder alle borgere med behov og ønske et sammenhængende forløb. Ideen er at sætte et hold af medarbejdere fra de afdelinger og samarbejdspartnere i kommunen, som bedst kan hjælpe borgere med flere sammensatte problemstillinger fx. fagpersoner inden for skole, beskæftigelse, børn & unge, handicapområdet.

Helt lavpraktisk kan der også tages afsæt i de gode eksempler på tværgående samarbejde, der allerede lykkes godt i kommunen.

Forslag til litteratur

Hans Mogensen. Markante borgere. Viden og værktøjer til færre frustrationer. Samfundslitteratur, 2023

Hvorfor procesretfærdighed?

Det er min erfaring som Borgerrådgiver, at selv den mest korrekte og lovmedholdelige sagsbehandling og afgørelse bliver sekundær og mindre væsentlig, når borgeren oplever sig dårligt eller uretfærdigt behandlet i processen. Borgerens oplevelse af processen og mødet med kommunen kan dermed i sig selv føre til, at der klages over en afgørelse – også selvom resultatet er korrekt.

Med majoriteten af klagepunkter, der refererer til god forvaltningsskik, kan det derfor give god mening at have fokus på, hvordan kommunens måde at handle på i alle sammenhænge kan give borgeren en oplevelse af at være blevet retfærdigt behandlet – uanset udfaldet og resultatet af sagen.

'Forskning viser, at den *måde*, afgørelser træffes på, tillægges stor betydning ved modtagerens subjektive oplevelse af, om udfaldet er retfærdigt, og oftere større betydning end at få medhold'.

Fra artiklen: *Procesretfærdighed – Det er også måden, der tæller.*

Af professor Lin Adrian, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet

Procesretfærdighed er betegnelsen for den enkelte borgers subjektive vurdering af, hvorvidt en afgørelse er truffet på en fair måde. Retfærdighedsbegrebet er ikke entydigt og normalt sondres der indenfor juraen mellem materiel og formel retfærdighed. Fælles for disse begreber er, at de begge har en objektiv dimension, fordi enhver kan bedømme om de gældende regler er fulgt korrekt.

Heroverfor står begrebet procesretfærdighed, der handler om den enkelte borgers subjektive vurdering af, om den måde en afgørelse er truffet på er fair. Dette perspektiv indebærer, at der ikke er fokus på lovgivers eller myndighedens retfærdighedsvurdering, men udelukkende fokus på borgerens oplevelse af retfærdighed.

'Procesretfærdighed angår som nævnt den subjektive oplevelse af fairness, som adressater for beslutninger oplever i forhold til måden, beslutninger tages på. Den adskiller sig dermed fra den traditionelle processuelle retfærdighed på flere punkter. Udover at være subjektiv, frem for objektiv, fokuserer procesretfærdighed på adressatens oplevelse af retfærdighed og ikke lovgivers eller forvaltningens retfærdighedsvurdering. Derudover er procesretfærdigheden optaget af alle de elementer, som påvirker oplevelsen af fairness, uanset om de har rødder i formelle regler eller uformelle fremgangsmåder'.

Lin Adrian i: Juristen nr. 3 – 2013:108

Når det giver mening at beskæftige sig med denne form for retfærdighed, hænger det sammen med, at procesretfærdighed udover at have fokus på borgerens subjektive oplevelse også har en række væsentlige og helt praktiske betydninger i en juridisk kontekst.

Ifølge Lin Adrian er der særligt 4 faktorer, der indgår i borgerens subjektive oplevelse af, hvorvidt der er tale om en retfærdig proces:



De 4 faktorer kan forekomme banale, men hvis de anvendes stringent, når en borger fx ikke oplever at være blevet hjulpet i mødet med kommunens medarbejdere, ikke føler sig inddraget, eller ikke føler sig mødt venligt og respektfuldt kan det være relevant at stille sig selv spørgsmål som:

- Hvad gjorde jeg for, at borgeren følte sig hørt?
- Havde borgeren efter mødet en oplevelse af at være blevet forstået?
- Hvilke forhold gjorde, at borgeren ikke opfattede sagsbehandleren som neutral?
- Har afdelingen i forbindelse med en ansøgning kigget objektivt på sagens oplysninger og inddraget både det, der taler for og det, der taler imod, og først herefter truffet en beslutning?
- Hvilke grunde kan der være til, at borgeren får indtryk af, at afgørelsen ikke er truffet på baggrund af objektive kriterier?
- Tilrettelagde jeg mødet på en måde, så borgeren tydeligt vidste, hvad der skulle foregå?

Lin Adrian fremhæver i artiklen, at der er gode grunde til at tage borgerens oplevelse af procesretfærdighed alvorligt – ikke mindst fordi forskningen viser, at de 3 vigtigste fordele, der er forbundet med oplevelsen af procesretfærdighed er:

Tilfreds med proces, tilfreds med resultat dvs. sammenhæng mellem oplevelse af proces og tilfredshed med resultat

Accept og overholdelse dvs. i hvilket omfang afgørelser accepteres og overholdes

Legitimitet dvs. at borgerne føler sig forpligtet af love og afgørelser og generelt oplever at have tillid til myndigheden

Én af mine opgaver som borgerrådgiver er at medvirke til at gøre sagsbehandlingen så god og korrekt som mulig. Det forsøger jeg ved at holde fokus på de regler, der gælder for offentlige myndigheder og ved at sikre, at borgeren føler sig tilstrækkeligt inddraget i sin egen sag.

Jeg er meget optaget af procesretfærdighed, og jeg er overbevist om, at kommunen har meget at vinde ved at have fokus på de fire faktorer, der indgår i procesretfærdighed både ved tilrettelæggelsen af sagsbehandlingen og efterfølgende i forbindelse med en klage. Eller sagt på en anden måde - Var det som foregik, retfærdigt?

Anbefaling

- Alle afdelinger, der træffer afgørelser kan have glæde af at blive introduceret til procesretfærdighed. Der er efterhånden en del undervisere, der med afsæt i Lin Adrians forskningsartikel tilbyder gennemgang af de mest centrale elementer i procesretfærdighed. Undervisningen kan derfor både tilrettelægges med ekstern underviser eller af kommunens borgerrådgiver

- Efter undervisningsforløbet anbefales det, at hver enkelt afdeling arbejder videre med drøftelser og refleksioner om, hvordan de fire faktorer bedst muligt kan integreres i sagsbehandlingen

Forslag til litteratur

Procesretfærdighed – det er også *måden*, der tæller. Af professor Lin Adrian, Det Juridiske Fakultet, Københavns Universitet i Juristen nr. 3 - 2013



Forråelse

'Forråelse er ingens skyld, men alles ansvar' (citater af Dorte Birkmose)

En betydelig del af klagepunkterne (betjening af borgere, manglende svar, sprogbrug, venlig og hensynsfuld optræden m.v.) refererer til det forvaltningsretlige tema – god forvaltningsskik.

God forvaltningsskik handler overordnet om tillid til systemet, forudsigelighed og regulering af magt. Hvis borgerens retssikkerhed kompromitteres i mødet med kommunen, bør vi derfor drøfte om det kan være et udtryk for forråelse blandt medarbejdere.

Når det er sagt, er det samtidig vigtigt for mig at understrege, at jeg **ikke** ser forråelse som en generel og udbredt tendens i Gentofte Kommune – hverken i forhold til de enkelte afdelinger eller i forhold til udvalgte faggrupper. Jeg vil snarere sige, at tendenserne fra mine data peger på, at forråelse formentlig forekommer sporadisk i alle afdelinger samt i mange iklædnin-ger.

Som begreb kan forråelse virke voldsomt og måske endda frastødende. Ingen af os har lyst til at blive kategoriseret som forrået, og ingen af os handler bevidst råt. Alligevel kan vi alle stå i situationer, hvor vi kommer til at udvise manglende respekt for vores medmennesker. Manglende respekt, der fx kommer til udtryk i form af latterliggørelse, kynisme, bagtalelse eller manglende empati.

Forråelse er et symptom og et faresignal, hvor det man siger, tænker og gør, afgørende kolliderer med ens faglighed, værdier, etik og moral.

Psykolog Dorte Birkmose beskriver i sin bog **'Når gode mennesker handler ondt'** fra 2013 forråelse som en overlevelsesstrategi, hvor vi kan gøre os mere rå, uempatiske, kyniske og følelseskolde i forsøget på at dæmpe vores egne afmagtsfølelser. Ved f.eks. at under-involvere os, kan vi undgå at mærke følelser af utilstrækkelighed, håbløshed og omsorgstræthed. Birkmose kalder forråelse for *'... en proces, hvor mennesket bliver tiltagende råt, brutalt, koldt og kynisk i tanker og handlinger'* (Birkmose: Når gode mennesker handler ondt – 2013:21).

Alle mennesker kender til afmagtsfølelse både privat og i arbejdsmæssig henseende. Selvom det kan være en ubehagelig erkendelse, er forråelse et anliggende for os alle, fordi det er en kendt forsvarsmekanisme, der opstår, når vi føler afmagt eller befinder os i pressede situationer.

Se bag om det forråede

Fordi forråelse netop er et symptom, håber jeg, at vi sammen kan hjælpe hinanden med at fokusere på dét, forråelse i virkeligheden handler om – afmagt, håbløshed og følelsen af at føle sig utilstrækkelig.

Når jeg har forsøgt at italesætte og afklare omfanget af forråelse i organisationen, er jeg blevet mødt med udsagn som: '

Det håber jeg sandelig ikke, vi har her. I Gentofte taler vi ordentligt til hinanden', eller 'Det genkender jeg ikke her i afdelingen. Det må vel være legitimt at ventilere frustration uden at det nødvendigvis skal kaldes forråelse', eller 'Tværtimod, synes jeg faktisk vi er rigtig gode til at tale med borgerne'.

Jeg har stor forståelse for, at samtaler om forråelse er følsomme. Men vi bidrager ikke til at forebygge og bekæmpe forråelse gennem tabuisering. Tværtimod. At tabuisere forekomsten og omfanget af fænomenet bidrager ikke til den nuance-rede og åbenhjertige drøftelse, der må være første skridt mod forebyggelse og bekæmpelse af forråelsens bagvedliggende årsager.

Jeg er klar over, at begrebet alene kan virke censurerende på en åben drøftelse, men heller ikke jeg, har et bedre ord, der beskriver det, der sker, når en borger fortæller mig, at han/hun har følt sig korrekset, skældt ud, ydmyget eller latterliggjort i mødet med kommunens medarbejdere.

Jeg håber derfor, at mit fokus på temaet forråelse kan være et skridt mod en aftabuivering - som et vilkår for alle, der arbejder med mennesker, uden at nogen skal risikere udskamning eller negligering af problemet.

Som Borgerrådgiver har jeg talt med borgere, der beretter om samtaler med medarbejdere, hvor de har mærket irritation, negativt og nedladende sprogbrug, mistro og manglende empati. Jeg har selv oplevet eksempler på 'dem-og-os-retorik', resignation og ligegyldighed, ignoreringer og afvisninger, sanktionering og straf.

University College (UC-Syd) igangsatte i 2019 et forskningsprojekt, der havde til formål at afdække forekomsten af forråelse i socialt arbejde, dets omfang og udtryksform. Hensigten var i første omgang, at konklusionerne fra det første projekt skulle indgå i forebyggende foranstaltninger bl.a. på socialrådgiveruddannelserne.

Jeg bidrog selv til projektet gennem deltagelse i en mindre følgegruppe, der havde til formål at kvalificere begrebet forråelse, og til generelle overvejelser omkring dataindsamling. Det kom der i 2022 en interessant artikel ud af, der efterfølgende blev publiceret i tidsskriftet **Uden For Nummer 45/2022** – *'Hvad ved vi egentligt om forråelse i socialt arbejde?'* Af lektor Lulu Hjarnø m.fl.

'De hændelsestyper, som optrådte hyppigst, omhandlede forhold, hvor borgeren oplevede manglende sammenhænge og samarbejde på tværs, manglende overholdelse eller opmærksomhed på sagsbehandlingstider fra socialrådgiverens side samt situationer, hvor der var en uhensigtsmæssig kommunikation og/eller borgerinddragelse mellem kommunen og borgeren såsom manglende eller utilstrækkelig inddragelse/kommunikation og en hård eller afvisende tone'

(Hjarnø et. al i Uden For Nummer 45/2022, p. 39).

Forfatterne nåede på baggrund af deres dataanalyse frem til fem centrale begreber, der alle beskriver en form for forråelse:

1. Ignorering
2. Afvisning
3. Latterliggørelse
4. Skæld ud
5. Sanktionering

Det følgende er eksempler på udtalelser fra medarbejdere om borgere, jeg har overhørt eller set (på skrift) i årets løb. Jeg er klar over, at sætningerne er taget ud af deres kontekst. Alligevel bør udtalelserne vække til eftertanke og give anledning til videre refleksion og drøftelse i lyset af begrebet forråelse:

- 
- 'Han klager over hvad som helst, og vil altid klage uanset, hvilken sagsbehandler vi giver ham'
 - 'Hun er kun ude på at genere os mest muligt med alle de henvendelser'
 - 'Han er så krakilsk, at du tror det er løgn'
 - 'Det er som at fylde i et stort, sort hul. Vi kommer aldrig til at opfylde alle hendes behov'
 - 'Kommunen er jo ikke et stort tag-selv-bord'
 - 'Det virker som om ejere og ejeres advokat bliver ved med at finde nye veje til at opnå det, de vil'

Tilsvarende har borgere fortalt mig, hvordan de føler sig ignoreret, ikke taget alvorligt og sanktioneret:

'Vi har skrevet til sagsbehandler med diverse forslag, der kan afhjælpe situationen. Men det er som om hun (sagsbehandler) ignorerer os. Hun svarer ikke på vores mails eller de telefonbeskeder, vi har lagt, og hun forholder sig ikke til vores kommentarer. Det er vældigt nedbrydende for os som familie at blive mødt sådan.'

'Jeg er bekymret for, hvad mine udtalelser vil gøre for min sag, så jeg tør ikke give udtryk for min kritik overfor sagsbehandleren og de mennesker, der skal afgøre min sag.'

'Vi havde besøg af en sagsbehandler, der stillede spørgsmål til os som forældre på en meget ubehagelig måde. Jeg følte nærmest, at vi blev kriminaliseret.'

Ledelsens ansvar

Ledelsen bærer et stort ansvar for at håndtere klager om forråelse på en måde, så borgerens tillid kan genoprettes og samtidig sikre, at der også tages hånd om den/de pågældende medarbejdere. Ikke nødvendigvis en let opgave.

Jeg vil derfor også gerne kvittere ledelsen i Social og Handicap for at invitere mig til meget åbenhjertige drøftelser omkring emnet. Det er der kommet gode aftaler om undervisningsforløb ud af. Og måske allervigtigst – en åbning til at reflektere mere over, hvordan vi i fællesskab kan drøfte årsagerne til forrået adfærd og i lyset heraf, forhåbentlig minimere fremtidige klager og henvendelser om forråelse.

Alle kan blive forrået

Vi kan alle havne i situationer, hvor vi ikke formår at møde borgeren med den nødvendige respekt og forståelse. Forråelse kan derfor ramme os alle, og kun ganske få mennesker kan formentlig sige sig helt fri for i momenter aldrig at have bidraget til at latterliggøre, bagtale eller afvise et andet menneske.

Af samme årsag er det første skridt, at vi rent faktisk erkender og tør tale om, at forråelse er en reel risiko i arbejdet med mennesker.

Hvis vi vil forebygge forråelse, er det derfor nødvendigt, at vi får skabt rum og muligheder for at tale åbent om dét, der fører til forråelse fx afmagts- og utilstrækkelighedsfølelse. Jeg er klar over, at dette allerede i et eller andet omfang sker gennem løbende kollegiale refleksioner og for de medarbejdere, der modtager løbende supervision. Mange medarbejdere modtager imidlertid ikke supervision og er derfor afhængige af andre initiativer.

I Klima, Miljø og Teknik har ledelsen allerede givet mulighed for nedsættelse af kollegiale grupper, hvis formål er at dele erfaringer om udfordringer i borgerkontakten. Et initiativ, jeg er meget begejstret for og som jeg håber vil bidrage til større åbenhed og lydhørhed. Jeg er overbevist om, at disse initiativer vil bidrage til, at vi i fællesskab bliver bedre til at forebygge borgerklager vedrørende forråelse og tillige skaber bedre rammer for faglig udvikling og trivsel blandt medarbejderne.

Anbefalinger

- Min anbefaling er, at Gentofte Kommune fortsat arbejder på at forebygge forråelse ved at skabe plads, rammer og tid til løbende refleksion og kollegial diskussion.
- Vi skal understøtte en omsorgsfuld feedbackkultur, hvor medarbejderne kan skubbe til hinandens forforståelse af borgerne og hvor det er værdsat at udfordre egne og kollegers faglige overvejelser og beslutninger.
- Mit tilbud om undervisning i fx procesretfærdighed er et eksempel på tiltag, der har til formål at skærpe opmærksomheden på, hvordan vi kan skabe mere retfærdige processer – set med borgerens briller.
- Derudover kan oplægsholdere som f.eks. psykologerne Dorthe Birkmose og Rikke Høgsted opdatere os alle på nyeste viden om forråelse og give inspiration til at finde andre måder at håndtere det pres på, der i sidste ende kan føre til forråelse

Forslag til litteratur

- Artikel i **Uden For Nummer 45/2022** – *'Hvad ved vi egentligt om forråelse i socialt arbejde?'* Af lektor Lulu Hjarnø m.fl.
- Dorte Birkmose: Når gode mennesker handler ondt. Tabuet om forråelse. Syddansk Universitetsforlag 2013
- Rikke Høgsted. Grundbog i belastningspsykologi. Forlaget ICTUS 2023

Alle mennesker fejler

'Den eneste, der aldrig begår en fejl, er den, der aldrig laver noget'

(citater af Theodore Roosevelt) | Edmondson: Den rigtige slags forkert. 2023:101.

Fejl er pr. definition utilsigtede – uanset om der er tale om mindre forseelser uden væsentlig betydning eller om fejl, der kan have alvorlige konsekvenser.

Borgere, der er afhængige af kommunen – hvad enten det handler om forsørgelse, byggetilladelser, hjemmehjælp e. lign. risikerer imidlertid at blive ganske alvorligt påvirket, når der sker fejl i sagsbehandlingen. Derfor er det helt centralt at vi tør være åbne om det at begå fejl.

Folketingets Ombudsmand udtalte i sin beretning 2012 flg. om fejl:

'...der i de kommende år ligger en stor opgave for myndighederne i at få tilpasset og moderniseret arbejdsgange og ikke mindst at arbejde med effektiv kvalitetssikring således, at sagerne kan løses rigtigt allerede i første forsøg. Det er nemlig ikke bare retssikkerhedsmæssigt problematisk for borgerne, hvis forvaltningen træffer forkerte afgørelser – det er også meget dyrt for myndighederne for det er i reglen langt mindre ressourcekrævende at bruge kræfter på at ramme rigtigt første gang end at skulle rette op på allerede begåede fejl'

Det er hverken et ønskværdigt scenarie eller en realistisk ambition at vi undgår at begå fejl. Fejl er et vilkår på jobbet - og i tilværelsen i det hele taget. Vi begår alle fejl - uanset fag, position, køn, alder eller titel. Det interessante er derfor ikke *at* vi begår fejl, men derimod *hvordan* vi og vores omgivelser forholder os, når vi begår dem.

Jeg håber ved at sætte fokus på dette tema, at vi alle vil reflektere over det at fejle dvs., hvordan vi ikke blot hver især forholder os til egne og andres fejl, men også hvordan vi selv kan bidrage til mere åbenhed om det at begå fejl.

Gentofte Kommunes chefkonsulent og jurist Britt Vonger skriver i sin bog *Juridisk rådgivning i kommuner*:

'Håndtering af fejl handler imidlertid ikke kun om at håndtere den juridiske side af sagen, men også at have blik for andre aspekter af sagen. Når man skal begrænse virkningen af fejl, er det vigtigt at huske, at en fejl sjældent er en enkelt afsluttet hændelse. Måden, en fejl håndteres på, kan henholdsvis forværre eller inddæmme fejlen.'

Når borgere henvender sig til mig, skyldes det oftest, at der enten er et modsætningsforhold mellem forvaltning og borger, eller, at der er sket egentlige fejl i sagsbehandlingen. Borgeren kan have ret i at der er begået fejl eller, at der er grund til at anfægte sagsbehandlingen. Det er vigtigt at pointere, at hovedparten af disse henvendelser løses i fordragelighed i samarbejdet mellem borger og forvaltning.

Uanset om fejlene betragtes som små banale eller alvorlige, der underminerer borgerens retssikkerhed, er det et fællestræk for henvendelserne, at de fleste borgere godt kan tilgive fejl, når blot kommunen er villig til at rette fejlen, og når borgeren får en oprigtig undskyldning. Oplever borgeren derimod passivitet og ligegyldighed fra kommunens medarbejdere, kan selv den mindste fejl blive begyndelsen til en uendelig række af eskalerende klager.

Når fejl i forbindelse med sagsbehandlingen er særligt problematiske for retssikkerheden, er det fordi kommunen har bemyndigelse til at fastsætte ret og pligt for borgerne, og derfor også har stor indflydelse på borgernes liv. Af samme årsag har borgere og virksomheder en berettiget forventning til, at medarbejderne kender relevante regelsæt, fortolker reglerne korrekt, behandler deres sag i overensstemmelse med god forvaltningsskik – og hvis noget går galt, at kommunen så undskylder fejlen og gør hvad den kan, for at rette op med det samme, eller i det mindste forsøger at begrænse virkningen af fejlen.

Kommunen lykkes, når vi tør være åbne om fejl

En central opgave ved borgerrådgiverfunktionen er at have fokus på om reglerne er fortolket korrekt, og hvordan vi retter op på de fejl, som uvægerligt forekommer. Det er et politisk ønske, at de klager, Gentofte Kommune modtager anvendes til at forbedre kvaliteten i sagsbehandlingen og borgerbetjeningen, samt i videst mulige omfang bidrager til at undgå, at den samme fejl begås flere gange.

Jeg har været involveret i to borgersager, hvor kommunen har begået det, jeg vil beskrive som alvorlige fejl. Formålet med eksemplet hér, er ikke at drøfte substansen af fejlene, men derimod at eksemplificere Britt Vongers pointe med, at måden vi håndterer fejl på, henholdsvis kan *’forværre eller inddæmme’* fejlen.

Eksempel

Sag 1: En medarbejder opdager, at hun har begået en alvorlig fejl i forbindelse med en borgers sagsbehandling. Hun kontakter straks ledelsen, der på baggrund af medarbejderens forklaring orienterer direktøren. Selvom det er weekend for de fleste af os, bliver jeg alligevel kontaktet af lederen fra den pågældende afdeling, idet borgeren også har bedt om min hjælp i sagen. Vi har her en lang, konstruktiv samtale om det, der er sket. Lederen lægger herefter strategi for det videre forløb – en strategi, der på kort og længere sigt tager hånd om borgeren og medarbejderen. Borgeren indkaldes hurtigt herefter til et møde, hvor lederen undskylder fejlen. Borgeren accepterer undskyldningen og får efter eget ønske en anden sagsbehandler, der hurtigt inviterer til et nyt møde således, at sagsbehandlingen kan fortsætte. Borgeren fortæller, at hun er tilfreds med udfaldet af sagen,

Sag 2: En medarbejder opdager, at hun har begået en alvorlig fejl i forbindelse med en borgers sagsbehandling, men får ikke rettet op på fejlen i situationen. Medarbejderen skriver til borgeren, at hun vil rette fejlen, men udskyder det, også selvom borgeren rykker flere gange for at få rettet fejlen. Familien kontakter herefter Borgerrådgiveren, og efter at have gennemgået sagen, sender jeg min skriftlige vurdering af sagen til ledelsen. På trods af min anbefaling om, at fejlen straks bør rettes, sker det ikke. Da vi samtidig er tæt på en stor højtidsdag, modtager borgeren besked på, at fejlen ikke rettes før ferien. Efter ferien modtager borgeren et brev, hvori fejlen er rettet og forsinkelsen beklages. På dette tidspunkt er der gået mere end 3 måneder siden borgeren første gang gjorde opmærksom på fejlen.

I sag 1 fortæller borgeren efterfølgende, at hun på baggrund af ledelsens håndtering har accepteret undskyldningen. Sandsynligheden for, at tilliden til kommunen og kommunens medarbejdere er genoprettet, må derfor betragtes som relativ stor.

I sag 2 fortæller borgeren og dennes familie efterfølgende, at de, selvom fejlen nu er blevet rettet, stadig er frustreret og skuffet over den behandling, de har oplevet. De forklarer, at deres tillid til, at de fremover behandles retfærdigt, har lidt et alvorligt knæk. Selvom borgeren nu har fået en anden sagsbehandler, er det fortsat svært for borgeren at have tillid til, at kommunen vil sikre en fair og ordentlig behandling.

Hvordan skaber vi åbenhed om fejl?

KL (Kommunernes Landsforening) har på baggrund af anbefalinger fra Bo Smith-udvalget præsenteret et kodeks. Kodekset indeholder syv pligter, der også gælder for embedsværket i staten herunder:

Åbenhed om fejl

Det er ledelsens opgave at sikre så få fejl som muligt, men også at der er en kultur, hvor man åbent kan gå til sin leder, hvis man har begået en fejl, for mennesker begår fejl, og fejl kan ikke undgås i store og komplekse organisationer som kommunerne. Det afgørende er, at fejl opdages og håndteres, at man lærer af dem, og at man ikke forsøger at skjule dem.

Forudsætningen for at kunne lære af fejl er, at medarbejderne tør dele faglige tvivl og bekymringer med kollegaer og ledelse uden at risikere udskamning, latterliggørelse eller skæld-ud. Det indebærer selvsagt en nysgerrig, åben og konstruktiv tilgang, snarere end et snævert fokus på at placere et individuelt ansvar. Der er altid en forklaring på at vi begår fejl.

Amy Edmondson, professor på Harvard Business School har i årtier beskæftiget sig med psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Hun taler om:

Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget, hvis man taler om fejl, tvivl, spørgsmål, problemer eller ideer. Det er et begreb, der direkte adresserer alt det, vi ikke taler om og stiller spørgsmålet om, hvilken kultur vi ønsker i vores virksomheder, organisationer og i de arbejdsfællesskaber, vi indgår i'

Fra: Den frygtløse organisation, 2020:13.

Edmondson argumenterer også for at vi må kvalificere vores drøftelser om fejl. Hun taler overordnet om tre typer af fejl:

*'Edmondson behandler tre arketyper af fejl for at lære os at skelne mellem dem. Den rigtige slags forkert er **intelligente fejl**. Det er dem, som er nødvendige eksperimenter, der gør at vi kan udvikle os og lære nyt. Dem skal vi op-søge, have flere af og lære af. **Komplekse fejl** stammer ikke fra enkelte handlinger, men fra et samspil mellem flere faktorer og ofte også flertydige problemer. Det kræver, at vi opdager dem tidligt, og kalder på åbenhed, så deres konsekvenser kan stoppes, inden de vokser sig store. Sidst er der **basale fejl**, som er dem, vi ønsker færre af, for de kan forebygges med omhyggelighed og brug af tilgængelig viden'.*

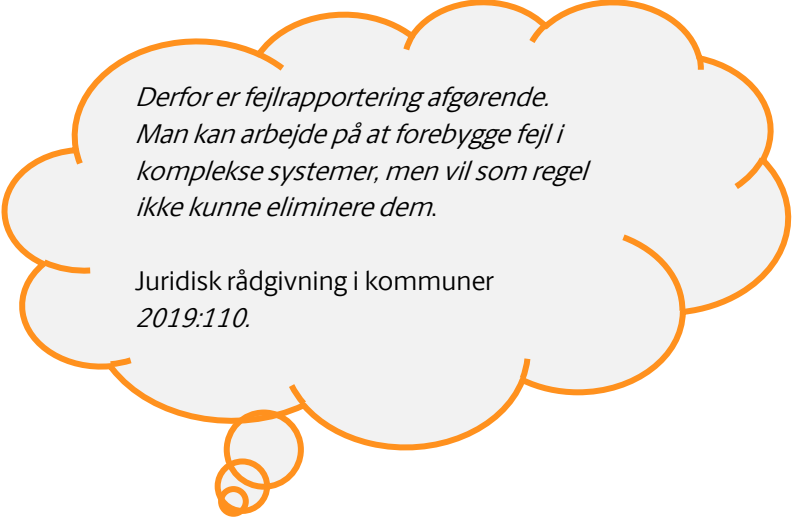
Christian Ørsted i forordet til Amy Edmondsons bog: Den rigtige slags forkert. Psykologisk tryghed og teorien om at fejle på den gode måde.

Vi kan se eksempler på alle tre typer fejl i kommunale organisationer, men eksemplerne fra sag 1 og 2 er begge udtryk for komplekse fejl.

I sag 1 var ledelsen åben omkring fejlen og lykkedes derfor med at inddæmme og hindre fejlen i at udvikle sig.

I sag 2 manglede der åbenhed om fejlen og det lykkedes derfor ikke at inddæmme den. Tværtimod eskalerede den og blev derved yderligere forværret.

Britt Vonger beskriver desuden i *Juridisk rådgivning i kommuner*, at fejl i komplekse systemer er uundgåelige, og at det derfor handler om at undgå, at små procesfejl udvikler sig til større og mere alvorlige fejl, fordi de små fejl ikke rettes:



*Derfor er fejlrapportering afgørende.
Man kan arbejde på at forebygge fejl i
komplekse systemer, men vil som regel
ikke kunne eliminere dem.*

Juridisk rådgivning i kommuner
2019:110.

Kommentar

Mine refleksioner i forhold til ovenstående handler ikke om, at der sker fejl i administrationen. Der træffes årligt i hundredvis af afgørelser, så det er indlysende, at der indimellem vil ske fejl.

Legitimiteten i al myndighedsudøvelse bunder i en grundlæggende tillid til, at myndigheder ikke bare lader stå til, hvis der sker fejl men derimod, at myndigheden aktivt arbejder for at rette op på fejlen, og samtidig forebygger, at fejlen sker igen.

Hvis borgeren får indtryk af, at dette ikke sker, er det alvorligt og bekymrende - ikke blot for borgerens retsfølelse, men også for den måde, en kommune udøver sin virksomhed på. Det er derfor afgørende for borgernes tillid ikke blot til os som enkeltpersoner, men til det offentlige generelt at vi følger de regler, der gælder for myndighedsudøvelse, og gør hvad vi kan for at rette op på de fejl, der sker.

Anbefaling

- Jeg opfordrer alle afdelinger til at drøfte, hvordan vi kan skabe åbenhed om fejl. Det bør overvejes om der er behov for et egentligt kodeks for fejl
- Det kan være hensigtsmæssigt på forhånd at identificere områder, hvor der ikke må ske fejl, fordi konsekvenserne af fejl hér, vil være særligt alvorlige eller have meget indgribende konsekvenser
- Alle afdelinger bør desuden afklare, hvorvidt de nødvendige initiativer som fx IT-systemer, procedurer, arbejds-gange m.v. der kan opfange fejl på et tidligt stadie, er tilgængelige for medarbejderne
- Alle afdelinger bør drøfte, hvordan fejl i sagsbehandlingen kan begrænses, så borgerens retsstilling ikke kompromitteres yderligere. Hvis fejlen skyldes ukorrekt anvendelse af retsregler, kan kontinuerlig undervisning i de forvaltningsretlige regler være et forslag til at begrænse fejl

Forslag til litteratur

- Amy Edmondson: Den rigtige slags forkert. Psykologisk tryghed og teorien om at fejle på den gode måde. Dafolo 2023
- Amy Edmondson: Den frygtløse organisation. DJØF Forlag 2020
- Britt Vonger: Juridisk rådgivning i kommuner. Karnov Group Denmark 2019
- Folketingets Ombudsmands beretning 2012
- KL: Kodeks for forvaltningens betjening af politikere. 2024

Tilbagemeldinger fra opgaveområderne

Social og Sundhed:

Social og Sundhed har siden Borgerrådgiverens første rapport i 2023 arbejdet med anbefalingerne og er i fuld gang med at gennemføre de initiativer, der blev bevilget via Borgerrådgiverens pulje for 2024 og ser frem til at effekterne bl.a. om god mødeledelse slår igennem. Myndighedssagsbehandlere deltager løbende i Juras kurser om god sagsbehandling og SOSU MED har afholdt temadag med Rikke Høgsted med temaet belastningspsykologi og at undgå forråelse. Der arbejdes systematisk med læring af fejl og Social og Handicap har i marts 2025 haft undervisning i procesretfærdighed af Borgerrådgiveren.

Borgerrådgiverens rapport for 2024 peger på nogle af de samme elementer som den første rapport, men peger tydeligere på de svære emner, som er komplekse sager, der kræver bedre koordinering. Social og Sundhed anerkender, at sager med kompleksitet er et udviklingspotentiale. Derfor har vi også justeret samarbejdet i den kommunale ungeindsats således, at der den nu over at være en konstruktion for unge i bestemte forløb også har en konferencemodel, der gør at unge som kunne have gavn af et tværfagligt perspektiv drøftes. Derudover er der udarbejdet nye arbejdsgange for overgangen fra ung til voksen, som skal understøtte den unge og de pårørende bedre i processen ifm. overgangen til voksenområdet. Endeligt pågår der i regi af §17.4 udvalget om unges trivsel et tema om unge i kompleks mistrivsel, hvor fra der vil komme anbefalinger, der forsøger at afbøde manglende sammenhæng i indsatsforløbene på tværs af forvaltningsområderne.

Klima, Miljø og Teknik:

I Klima, Miljø og Teknik ønsker vi at møde borgerne åbent og imødekomende, så de føler sig hørt og respekteret. Vi prioriterer fortsat at uddanne medarbejdere i metoden Styrket Borgerkontakt for at fastholde fokus på god forvaltningsskik og borgernes oplevelse af procesretfærdighed.

I 2024 har vi arbejdet målrettet på at nedbringe sagspuklen og sagsbehandlingstiden på byggesager med flere tiltag: opnormering af byggesagsteamet, ekstraordinære arbejdsgange uden for almindelig arbejdstid, AI-understøttelse til besvarelse af henvendelser og prioritering af sagstyper. Vi begynder at kunne se resultaterne af disse indsatser på tilladelsessagerne.

På byggesags- og parkeringsområdet oplever vi svære situationer i borgerkontakten. Sammen med Borgerrådgiveren arbejder vi med at klæde medarbejderne på til vanskelige samtaler og klagesager for at forebygge konflikter og bevare arbejdsglæden. Arbejdet fortsætter i 2025 med et praksisnært forløb.

Børn, Skole, Kultur, Unge og Fritid:

BSKUF har med interesse læst Borgerrådgiverens årsberetning for 2024, og vil fortsat arbejde på at skabe en kultur, hvor fejl ses som læringsmuligheder, og sikre procesretfærdighed i sagsbehandlingen. En forudsætning for læring er organisatorisk tillid til, at fejl kan være læringspunkter i hele organisationen. Dagtilbudsområdet har, og vil, implementere nye arbejdsgange for at sikre, at fejl opdages tidligt og håndteres effektivt.

I 2024 har Jura afholdt kurser i forvaltningsret, afgørelser mv. for Skolevisitationen, som udvides til skoleledelser i 2025. Skoleudvalget har fastsat mål for sagsbehandlingstider, som monitoreres og rapporteres kvartalsvis. Fokus i 2025 vil på dagtilbudsområdet såvel som skoleområdet være på procesretfærdighed, dialog og tidlig inddragelse af Borgerrådgiveren i sagsbehandlingen.

Hvad angår Børn og Familie har årsberetningen inspireret til at styrke rådgivernes kapacitet inden for forvaltningsret og god forvaltningsskik. Familie og Sundhed vil fortsat prioritere kompetenceudvikling gennem målrettet undervisning og øget vejledning, især ifm. Ankestyrelsens afgørelser. Der vil fortsat være fokus på procesretfærdighed og god forvaltningsskik, især i forbindelse med overgange i sagsbehandlingen, og der vil blive arbejdet med at sikre overholdelse af sagsbehandlingsfrister og forbedret kommunikationen med borgerne, når fristerne ikke kan overholdes.

Kommunaldirektørområdet:

Det er svært at uddrage noget generelt i forhold til de i alt 7 klager, der har vedrørt kommunaldirektørens område, herunder Borgerrådgiveren, da klagerne er forskellige i form og indhold. Kommunens stabsfunktioner under kommunaldirektøren (JURA, HR, Borgmestersekretariatet, Strategi & Analyse og Kommunikation) arbejder generelt aktivt med Borgerrådgiverens anbefalinger i forhold til at understøtte processer på tværs af organisationen, der har fokus på at styrke behandlingen af borgernes sager.

Stabsfunktionerne vil fortsat bidrage til en mere åben praksis omkring det at uddrage læring af klager, blandt andet gennem afholdelse af løbende juridiske kurser og workshops, udarbejdelse af guidelines mv. Stabsfunktionerne under kommunaldirektøren ønsker at understøtte, at kommunen møder borgerne åbent, imødekommende og respektfuldt.

Borgerrådgiverens fokus i 2025

Borgerne og medarbejderne i Gentofte Kommune har taget godt imod den nye borgerrådgiverfunktion. Det vidner ikke alene tallet af henvendelser om, men også den interesse og nysgerrighed, jeg generelt er blevet mødt med af borgere og medarbejdere i kommunen. Jeg vil fortsætte arbejdet med at gøre funktionen kendt og tilgængelig i kommunen.

Jeg har allerede aftalt møder med kommunens mange skoler og ser frem til gode drøftelser omkring et tættere samarbejde.

Sammenhæng og koordinering i sagsbehandlingen fylder for mange borgere, der når det går galt, risikerer at komme alvorligt i klemme i et uoverskueligt system. Overgange er en kendt udfordring i alle kommuner – også i Gentofte Kommune, hvorfor jeg i 2025 fortsat vil være opmærksom på, hvordan vi kan fremme et effektivt og godt samspil mellem afdelingerne med det formål at sikre en mere sammenhængende og koordineret service i sager med komplekse problemstillinger – ikke mindst til gavn for den enkelte borger.

Jeg ser det som en vigtig opgave, at borgere, der henvender sig om hjælp, mødes med professionalitet, lydhørhed og empati af kommunens mange medarbejdere.

Vi er *alle* kommunen, hvilket indebærer, at vi alle har et ansvar for at sikre, at intentionerne i retssikkerhedslovens kapitel 2 omsættes til handling for borgeren. Det betyder bl.a., at vi skal behandle spørgsmål om hjælp så hurtigt som muligt, at vi skal tilrettelægge sagsbehandlingen så borgeren har mulighed for at medvirke ved behandlingen af sin sag, og at vi behandler spørgsmål om hjælp i forhold til alle de muligheder, der findes for at give hjælp efter den sociale lovgivning,

Og hvis det ikke er tilstrækkeligt til at afhjælpe borgerens problem, at vi så gør os umage med at hjælpe borgeren videre til den rette instans, der kan hjælpe. Jeg vil derfor også i 2025 have opmærksomhed på, hvordan kommunen løfter sin vejledningspligt.

Beretningen indeholder en del anbefalinger til, hvordan sagsbehandling og borgerbetjening kan styrkes. Mine anbefalinger skal ses som retningsgivende anbefalinger for det videre arbejde. Det er derfor også min opfordring, at arbejdet med at sikre kompetenceniveauet afstemmes med de enkelte afdelinger/forvaltninger og med behørig hensyntagen til den daglige drift.

Det vigtigste er fortsat, at der sker udvikling og læring i organisationen.

Tak til alle for samarbejdet.

Februar 2025, Tina H. Jepsen



Gentofte Kommune
Bernstoffsvej 161
2920 Charlottenlund

Telefon 3998 0000
Gentofte.dk
gentofte@gentofte.dk