



LYNGBY-TAARBÆK  
KOMMUNE



# Borgerrådgiverens beretning

1. jan 2023 – 31. december 2023

Borgerrådgiverens beretning for 2023 giver et indblik i årets henvendelser og beskriver, hvordan sagsbehandlingen og borgerbetjeningen i kommunen opleves af de borgere, der kontakter borgerrådgiveren.

**Gyda Kaptain**  
Borgerrådgiver

# Indhold

<b>Indledning</b> .....	5
<b>Retssikkerhed – hvordan?</b> .....	6
Vejledningsforpligtelsen – Forvaltningslovens § 7 og andre særregler .....	6
Udvidet vejledningspligt.....	7
<b>God klagebehandling frigiver ressourcer</b> .....	10
Hvad er en klage egentlig?.....	10
Tillid som fundament i samarbejdet og klagesagsbehandlingen.....	12
<b>Fælles ansvar, fælles opgaver og fælles forandring</b> .....	13
<b>Anbefalinger for 2023</b> .....	15
Generelle anbefalinger på tværs af kommunen: .....	15
Anbefalinger til de enkelte centre: .....	19
CUBA (Center for Unge, Borgerservice og Arbejdsmarked) (Nuværende CBAK).....	19
CSI (Center for Social Indsats) .....	20
CSO (Center for Sundhed og Omsorg) .....	21
Opfølgning på anbefalinger for 2022 .....	22
<b>Hvordan arbejder borgerrådgiveren?</b> .....	24
<b>Borgers primære årsag til henvendelse</b> .....	25
Hvordan registreres?.....	25

# Borgerrådgiveren har ordet

Mit andet år som borgerrådgiver i Lyngby-Taarbæk Kommune er netop gået. Jeg har endnu ét år tilbage på pinden.

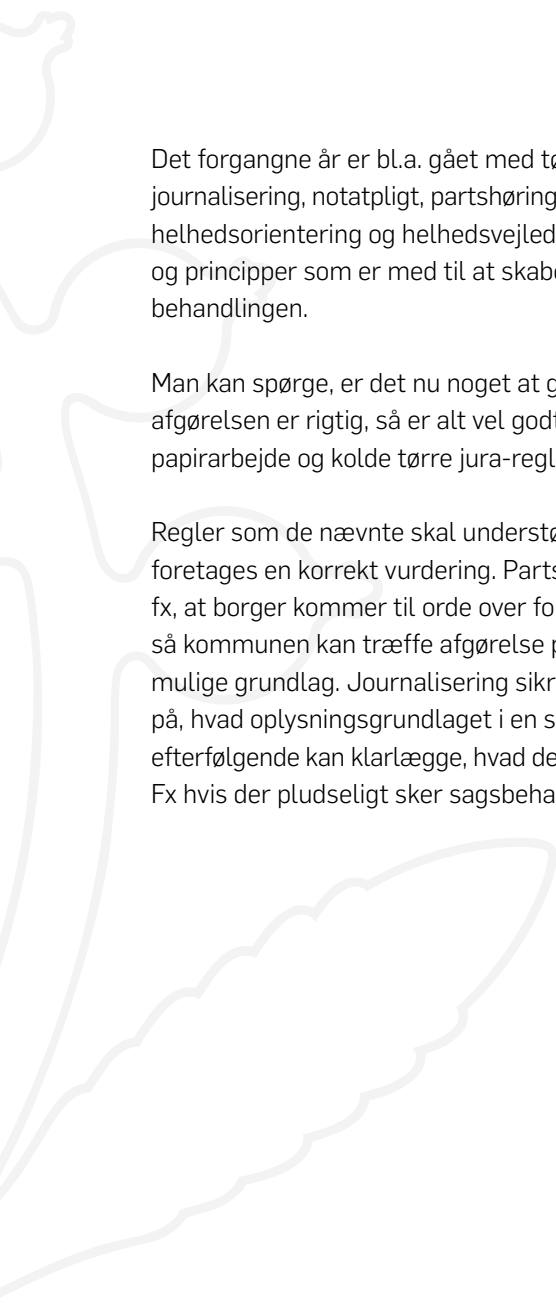
Budgetaftale er indgået, besparelser er foretaget og nye kvalitetsstandarder er kommet til. Kommunen har offentliggjort sagsbehandlingsfrister på hjemmesiden. Med budgetaftalen valgte Kommunalbestyrelsen at permanentgøre borgerrådgiverrollen i Lyngby-Taarbæk Kommune. Det er jeg stolt af.

Det nye år er godt i gang. Foran os ligger et år, som jeg møder med forventning, optimisme og stort ønske om læring. Arbejdshandskerne er på og lytteørene er slået ud. Nysgerrighed skal der til.

I 2023 har jeg haft fornøjelsen af at dykke ned i 266 henvendelser. En masse sager, hvor det er min opgave som borgerrådgiver at formidle borgernes erfaringer og sikre, at de bliver hørt, besvaret og skaber grobund for læring.



**Gyda Kaptain**  
Borgerrådgiver



Det forgangne år er bl.a. gået med tørre regler som journalisering, notatpligt, partshøring, officialprincippet, helhedsorientering og helhedsvejledning. Ene regler og principper som er med til at skabe kvalitet i sagsbehandlingen.

Man kan spørge, er det nu noget at gå op i? Hvis bare afgørelsen er rigtig, så er alt vel godt? Er det ikke bare papirarbejde og kolde tørre jura-regler uden nytte?

Regler som de nævnte skal understøtte, at der foretages en korrekt vurdering. Partshøring sikrer fx, at borger kommer til orde over for kommunen, så kommunen kan træffe afgørelse på det bedst mulige grundlag. Journalisering sikrer, at der er styr på, hvad oplysningsgrundlaget i en sag er og at man efterfølgende kan klarlægge, hvad der er sket i en sag. Fx hvis der pludseligt sker sagsbehandlerskifte.

Jeg kan ikke forsikre, at en overholdelse af alle de forvaltningsretlige regler i sager med fx højt konflikt-niveau ikke var kørt af sporet alligevel. Men jeg kan sige, at korrekt overholdelse ville have været egnet til at medvirke til at undgå det.

I tider hvor det kan fremstå sådan, at sagsbehandlerne har travlt, at forvaltningen ikke vil høre og borgerne ikke vil forstå – da er det særligt vigtigt, at være nysgerrige på intentioner med sagsbehandlingsreglerne og opmærksomme på retssikkerheden.

Med de ord vil jeg sige tak for samarbejdet i det forgange år. Tak til borgerne for at indvie mig i deres sager. Tak til rådgivere og sagsbehandlere for at være nysgerrige og for at lære. Og ikke mindst tak til direktion, ledere og politikere for at prioritere læring og forbedring.

Gyda Kaptain  
Borgerrådgiver  
April 2024

# Retssikkerhed – hvordan?

Som borgerrådgiver er jeg en slags kommunal Ombudsmand. Mit mål er at forebygge fejl og mangler i sagsbehandlingen. Fokus er hele tiden på retssikkerheden.

Men hvad betyder retssikkerhed. Hvad ligger der i begrebet?

Tidligere ombudsmand Lars Nordkov Nielsen har defineret retssikkerhed sådan: *"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."*

Retssikkerhed er dermed et grundlæggende princip inden for retssystemet, som sikrer, at alle borgere har lige adgang og beskyttelse under loven. Det indebærer, at man som borger har ret til en fair og uvildig behandling. Retssikkerhed handler også om, at der er klare og tydelige regler og procedurer, så borgerne ved, hvad der kan forventes af kommunen. Det er en væsentlig rettighed for alle borgere.

Som borgerrådgiver vogter jeg retssikkerheden ved hovedsageligt at have fokus på kommunikationen, god forvaltningsskik og sagsbehandlingsreglerne. Jeg bevæger mig i området omkring forvaltningsloven, retssikkerhedsloven, offentlighedsloven og god forvaltningsskik. Mit fokus er på de grundlæggende rettigheder, der er skabt for at sørge for at understøtte, at sagerne er rigtige.

I det daglige arbejde prioriterer jeg læringen – både læringen for borger og for forvaltning. Det betyder, at jeg ofte henviser til forvaltningsloven og retssikkerhedsloven for at understrege vigtigheden af at sikre

en retfærdig og transparent sagsbehandling. Og for at understrege, at sagsbehandlingsreglerne ikke blot er regler, som kommunen kan prioritere til eller fra – men at de er et grundlæggende fundament og et krav – ofte med ophæng i lov. Disse love er fundamentale regler for offentlig administration og garanterer, at borgere er beskyttet mod vilkårlige afgørelser og får mulighed for at deltage aktivt i sagsbehandlingen. Det er afgørende for at holde retssikkerheden i hævd og for at sikre en retfærdig behandling af alle borgere. Det er også vigtigt for at opretholde tilliden til forvaltningssystemet.

Retssikkerheden kan være nemmere at forklare med eksempler på, hvad der falder ind under retssikkerhedshatten. To eksempler på tiltag, der styrker retssikkerheden er vejledningsforpligtelsen og udvidet vejledningspligt, som beskrevet nedenfor.

## Vejledningsforpligtelsen – Forvaltningslovens § 7 og andre særregler

Kommunen skal i fornødent omfang yde vejledning og bistand til personer, der retter henvendelse om spørgsmål inden for kommunens sagsområde.

Hvis kommunen modtager en skriftlig henvendelse, som ikke vedrører kommunens sagsområde, så skal henvendelsen så vidt muligt videresendes til den rette myndighed. Det kan fx være til Gældsstyrelsen, Udbetaling Danmark eller en anden kommune.

Vejledningen er med til at sikre, at borgerne har mulighed for at forstå deres sag, rettigheder, pligter og muligheder. Borgerne får en bedre oplevelse af kommunen og nogle af de uheldige og tidskrævende sagsforløb kan forebygges.

Vejledningsforpligtelsen gælder løbende igennem kontakten med borgeren. Det vil sige, at det ikke kun er ved første henvendelse. Kommunen skal vejlede i alle faser, hvor der er kontakt. Det kan være, at borgers ønsker og informationer ændrer karakter undervejs, eller der pludselig kommer oplysninger frem, som gør, at kommunen må vejlede om noget, som ikke umiddelbart virkede relevant ved første henvendelse.

Borgerne skal have vejledning uanset hvilken form de henvender sig på. Det vil fx sige, at de skal vejledes uanset om de kontakter kommunen ved personligt fremmøde, ved henvendelse pr. mail eller ved telefonen.

Kommunen skal vejlede, når borger har et relevant og konkret behov. Det betyder også, at kommunen ikke skal vejlede i forhold til rent hypotetiske situationer.

Formen for vejledningen kan være mange. Umiddelbart følger det af god forvaltningsskik, at skriftlige henvendelser kræver skriftlige svar. Det er dog ikke udelukket, at sagsbehandler eller rådgiver kan ringe op til borger eller invitere til et møde. Dog er det i de situationer relevant at afklare, om borger har et behov for skriftligt svar.

Den måde vejledning sker på har stor betydning for borgerne. Det er vigtigt at kommunen holder sig for øje, at vejledningen skal ske på en sådan måde, at borgeren forstår vejledningen. Vejledningen skal dermed tilpasses den enkelte borgers forudsætninger. Kommunen er dermed forpligtet til at løse forståelsesproblemer fx via tolkning eller oversættelse, hvis der er sprogbarrierer.



Når kommunen vejleder er det usandsynligt vigtigt at skelne mellem vejledning og afgørelse. Den del udfoldes yderligere under punktet om anbefalinger.

### **Udvidet vejledningspligt**

Kommunen skal behandle en ansøgning og spørgsmål om hjælp, så der tages højde for alle de muligheder, der findes for at give hjælp efter den sociale lovgivning. Det følger af retssikkerhedslovens § 5. Det samme gælder ved rådgivning og vejledning. Der er således en udvidet vejledningspligt.

I sager på det sociale område skal hjælpen tilrettelægges ud fra en samlet vurdering af borgerens situation – og dermed ikke kun en vurdering i forhold til det spørgsmål, som borgeren eventuelt selv retter henvendelse om.

Kommunen kan dermed behandle en ansøgning eller give vejledning efter alle muligheder for hjælp. Det vil sige, at hvis en borger giver udtryk for at have brug for et hjælpemiddel. Så kan det være, at det er relevant at vejlede om hjælpemidlet efter lov om compensation til handicappede i erhverv eller efter servicelovens regler om hjælpemidler. Kommunen skal dermed forholde sig til samtlige muligheder for hjælp – det vil sige områder der ligger i en anden afdeling eller et andet center.

Kommunen kan ikke blot sende borgeren hjem med en besked om, at de selv må kontakte en anden afdeling for at finde ud af, om det kan være relevant derovre.

Hvis kommunen følger stafetprincippet, så bør sagen ikke slippes, for stafetten er givet videre til rette medarbejdere.

Som sagsbehandler skal man også være opmærksom på at pege på muligheder uden for det kommunale system. Det kan fx være rådgivning og vejledning i Familierets-huset, advokatvagten på biblioteket mv.

Folketingets Ombudsmand har i 2006 udtalt følgende om retssikkerhedslovens § 5:

*“Efter min opfattelse er bestemmelsen i § 5 i retssikkerhedsloven i hvert fald udtryk for, at den sociale lovgivnings muligheder for at få hjælp er mange og kan virke uoverskuelige for mange borgere. Jeg ser også bestemmelsen som udtryk for lovgivers ønske om størst mulig dialog mellem myndigheden og den enkelte borger med henblik på at borgeren får adgang til at få alle relevante former for hjælp.*

Konkrete eksempler fra Lyngby-Taarbæk Kommune:

- Hvis borger søger om hjælp til medicinudgifter, så skal der træffes afgørelse efter alle relevante muligheder – på tværs af afdelinger og lovgivninger.
- Borger bevilges en handicapbolig men fristen for svar på om borger vil have boligen ligger forud for at en anden afdeling har sagsbehandlet ansøgning om støtte til husleje, flytteudgifter, depositum og anden hjælp. Borger oplever i det tilfælde at få en fragmenteret behandling af sagen. I sagen udskød man fristen på svar ift. Boligen til der var truffet afgørelse om støttende hjælp.



# God klagebehandling

# God klagebehandling frigiver ressourcer

Som borgerrådgiver ser man mest klager. Det vil sige, at borgerrådgiveren ofte bliver inddraget i en sag, når der er konflikt eller en uenighed. Klager er umulige at undgå, koster ressourcer og samtidigt så fortæller klager rigtig meget om kommunen. Klagerne gør os klogere på, hvor borgerne oplever, at noget kan gøres bedre.

Den viden er guld værd! Spørgsmålet er så, hvordan den viden bedst muligt omsættes til forandringer, der kan forbedre kommunen. Og hvordan behandles klagerne bedst på en sådan måde, at sagen bevæger sig ned af konfliktrampen.

En god klagebehandling indebærer en styrket borgerkontakt, hvor borgerne 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.

En vigtig del af en effektiv klagebehandling er et fokus på, hvordan man kan minimere ressourceforbruget. Det gælder både for borgerne, der klager, og for kommunen der behandler klagerne.

Ved at have en åben og imødekommende kommunikation med borgerne bliver både borger og kommune klogere på klagegrundlaget. Det skaber muligheden for hurtigt at løse eventuelle misforståelser eller uenigheder, før klagen bliver mere omfattende. Ved at forebygge eskalering og håndtere klager på en effektiv måde kan ressourcer frigøres til andre vigtige opgaver.

En god klagebehandling kan også medføre en værdifuld feedback og læring. Ved at lytte til klagerne og undersøge årsagerne bag dem kan der opnås en større forståelse for eventuelle fejl eller mangler i kommunens sagsbehandling. Det medvirker til en forbedring

af kvaliteten og effektiviteten og kan reducere antallet af fremtidige klager.

Alt i alt kan en styrket borgerkontakt og en mere effektiv klagebehandling bidrage til et mindre ressourceforbrug i den offentlige sektor. Ved at undgå unødvendige klageprocesser og ved at lære af fejl og mangler kan der frigøres ressourcer til andre vigtige opgaver. Derfor er det vigtigt at prioritere en god klagebehandling, der både sikrer borgerne en fair og respektfuld behandling samt resulterer i en mere effektiv ressourceudnyttelse.

## Hvad er en klage egentlig?

En klage er en uoverensstemmelse mellem borger og kommune, som borger reagerer på og er utilfreds med. En klage er en tvist mellem en eller flere. Og der skal blot én til at mærke uenigheden, før der er en konflikt.

En klage er en form for udtryk for utilfredshed eller uenighed mellem to parter. Det kan være en situation, hvor en person føler sig uretfærdigt behandlet eller ikke er tilfreds med et bestemt resultat eller en beslutning. Klager kan opstå i forskellige sammenhænge og forskellige årsager.

Fx manglende kommunikation, misforståelser eller forskellige forventninger. Det kan også skyldes manglende information eller utilfredshed med den måde, en sag eller en situation er blevet behandlet på. Klager kan også være en form for konflikt, hvor parterne ikke kan blive enige om en given problemstilling eller forventninger til hinanden og sagsbehandlingen

For at håndtere klagerne kan det være nyttigt at anvende værktøjer fra konfliktmægling. Konfliktmægling handler om at hjælpe parterne med at finde en fælles løsning og opnå forståelse for hinandens synspunkter.

Det er vigtigt at håndtere klager på en respektfuld og lyttende måde, så begge parter føler sig hørt og taget alvorligt. Dette kan bidrage til at styrke tilliden og

relationen mellem parterne, selvom de måske stadig er uenige om visse spørgsmål.

Ved at anvende værktøjerne fra konfliktmægling kan man skabe rum for dialog og åben kommunikation, hvilket kan føre til en mere konstruktiv og tilfredsstillende løsning på klagen.

#### To typer af klager:

*Der er generelt to typer klager, der kan opstå. Den ene type drejer sig om klager over sagsbehandlingen, hvor personen er utilfreds med måden, som en sag eller en proces er blevet håndteret på. Dette kan være problemer med manglende information, lange ventetider, kommunikation eller utilfredshed med den aktuelle behandling af sagen.*

*Den anden type klager er klager over det indholdsmæssige, hvor personen ikke er enig i beslutninger, valg eller resultater af en given sag. Dette kan f.eks. være utilfredshed med en afgørelse truffet af kommunen.*

Det vil sige, at en klage kan være en klage over en afgørelse - om man fik det man søgte om, men det kan også være en klage over processen eller kommunens medarbejder.

I Lyngby-Taarbæk Kommune bruges der mange forskellige ord for, når borger klager. I nogle afdelinger oplyser man, af man ligefrem mener, at man aldrig får klager. Man har dog utilfredse borgere – men aldrig klager. I andre afdelinger fokuserer man alene på, at en klage omhandler det indholdsmæssige i en afgørelse. Altså spørgsmålet om man fik det man ønskede. Det er ofte den del, der kan påklages til en klageinstans.

Derfor kan man være tilbøjelig til at se det som "egentlige" klager. Eller behandle den del som "de ægte klager". For i de her situationer handler det om bevillingen, om ja'et eller nej'et eller antallet. Her kan man risikere at blive placeret på et Danmarkskort, der

viser, at klageinstansen ofte omgør ens sager. Det vil sige, at man bliver hængt ud til offentligt skue. Politikkerne nationalt og lokalt drøfter Danmarkskortet og procenterne.

Kommunen kan i nogle tilfælde være tilbøjelige til alene at fokusere på de materielle klager. På den måde glemmes vigtigheden af de klager, der alene går på processen eller den faktiske forvaltningsvirksomhed.

I Holland har man arbejdet med klager med inspiration fra mægling til uformel og dialogbaseret tilgang. Man har nedsat en gruppe, der tog sig af klagerne og havde fokus på tidlig indsats, hurtigere sagsbehandling og prioriteret kontakt før afgørelser sendes. Konkret arbejdede man med kontakt til borgeren indenfor 2-10 dage. Der var fokus på at kommunikationen var åben omkring fakta, følelser og behov. Hele formålet med indsatsen er sammen at finde ud af hvad problemet er og hvordan det bedst løses.

Resultaterne fra Holland viser:

- Reduktion af omkostninger for det offentlige på ca. 20%,
- Reduktion i sagsbehandlingstid 37%,
- Forøgelse af borgertilfredshed 40%,
- Forøgelse af medarbejdertilfredshed 20%.

Resultaterne fra Holland viser, at når borgere føler de bliver behandlet respektfuldt og høfligt af den offentlige ansatte, og når de føler, at de kan give udtryk for deres opfattelse til den ansatte, så førte det til en positiv opfattelse af procesretfærdighed.

En høj grad af procesretfærdighed var også associeret med højere grad af tilfredshed med det, der blev opnået gennem samtalen med den ansatte, mere tillid til gensidig overholdelse af afgørelsen, mere tillid til det offentlige og en højere grad af konstruktiv konflikt-håndtering.



Med den information en mente, så er det nærliggende at foreslå, at Lyngby-Taarbæk Kommune begynder at fokusere mere på klagerne over sagsbehandlingen. For ikke alene gør de os klogere på vores behandling – de kan også spare os for at bruge ressourcerne unødigt. Og i disse tider der er det vel en oplysning, der ikke kan sidde overhørig.

### **Tillid som fundament i samarbejdet og klagesagsbehandlingen**

I henvendelserne til borgerrådgiveren taler nogle borgere om direkte mistillid. Mistillid og manglende overholdelse af grundlæggende sagsbehandlingsregler kan have alvorlige konsekvenser. Når borgere oplever, at deres rettigheder ikke bliver respekteret, og de ikke kan regne med en retfærdig behandling, kan det skabe mistillid til det offentlige system.

Mistillid opstår ofte som følge af oplevelsen af uretfærdighed eller forskelsbehandling. Når borgere oplever, at de ikke bliver hørt eller taget alvorligt, får de en fornemmelse af, at systemet ikke arbejder til deres fordel, og at det er svært at opnå den retfærdighed, de søger. Denne mistillid kan være dybt forankret og resultere i en generel afstandtagen, hvilket kan have negative konsekvenser for både borgere og samfundet som helhed. Og ikke mindst for borgerens sag.

Når regler og procedurer ikke følges, kan det give anledning til tvivl om beslutningsgrundlaget og retfærdigheden i afgørelsen. Dette kan skabe frustration og vrede hos borgere, der føler sig uretfærdigt behandlet,

og konflikter kan opstå som følge heraf.

Konflikter, der opstår som følge af mistillid og manglende overholdelse af sagsbehandlingsregler, har en omkostning. Først og fremmest kan det medføre en øget arbejdsbyrde for kommunen, da borgernes tillid skal genoprettes, og der skal bruges ressourcer på at håndtere klager og konflikter. Derudover kan det have en negativ effekt på borgernes mentale sundhed og trivsel, når de taber tilliden til systemet, der skal beskytte deres rettigheder. Nogle vælger endda at bruge ord som "systemstres".

Der er også en økonomisk omkostning ved mistillid og konflikter. Når borgere føler sig uretfærdigt behandlet, kan det medføre en øget brug af klagesystemet, hvilket kan føre til ekstra udgifter for kommunen. Det kan føre til tabt arbejdstid og produktivitet hos både borgere og medarbejdere, når konflikter skal bearbejdes.

For at undgå disse omkostninger er det derfor vigtigt, at det offentlige system arbejder aktivt på at genoprette tilliden og overholde grundlæggende sagsbehandlingsregler. Det kan gøres ved at sikre en åben kommunikation, hvor borgernes stemmer bliver hørt, og deres bekymringer og klager tages seriøst. Derudover er det vigtigt at sørge for, at sagsbehandlingen er gennemsigtig og retfærdig, så borgerne kan have tillid til systemet. Kun ved at arbejde aktivt på at genoprette tilliden og forhindre mistillid og konflikter kan ressourcer spares og en mere retfærdig og effektiv sagsbehandling opnås.

# Fælles ansvar, fælles opgaver og fælles forandring

Henvendelserne til borgerrådgiveren kan føre til en opmærksomhed om, at der er noget, der med fordel kunne forbedres mere generelt.

Min tilgang er, at jeg spørger forvaltningen nysgerrigt ind til praksis, faktum i sagen og hvad der er gået forud for. Nogle gange videresender jeg klagen til forvaltningen og anbefaler, at de tager stilling til klagen i første omgang. Hvis forvaltningens svar giver anledning hertil, så kan borgeren kontakte mig igen for at få vejledning om forvaltningens svar, udfoldet om jeg juridisk er enig i fortolkningen af sagsbehandlingsreglerne og lignende.

I den forbindelse bliver jeg nogle gange bekendt med områder, hvor der er behov for yderligere afklaring eller hvor vi i fællesskab sætter ind med tiltag. Som eksempler kan nævnes:

## Borgerrådgiverens guide til skoleområdet

Jeg er i gang med at udarbejde "Borgerrådgiverens guide til skoleområdet". Den vil jeg dele ud til forældre, når jeg bliver kontaktet af dem omkring sagsbehandlingsspørgsmål på skoleområdet. Det er min overbevisning, at langt de fleste konflikter kan undgås med en tidlig og tydelig forventningsafstemning. Det er min overbevisning, at guiden kan være med til at kridte spillebanen op, så borgere, forældre og elever kan få en tidlig afstemning af, hvad der kan forventes i skolesager.

Det er mit håb, at skolelederne og så vil gøre brug af guiden i deres samarbejde med forældrene. Både fordi den giver en god forventningsafstemning og kridter spillebanen op i et neutralt sprog og fordi den uvildigt fortæller om processen.

## Deling af oplysninger på tværs af afdelinger og centre

Forvaltning og borgerrådgiveren har i samarbejde udarbejdet en folder om deling af oplysninger på tværs af afdelinger. Det er hensigten, at folderen skal bidrage til

at højne muligheden for at arbejde helhedsorienteret, så det ikke er uvidenhed om deling af oplysninger, der spænder ben.

## Obligatorisk forvaltningsretligt e-læringsforløb for ansatte i forvaltningen

Det er blevet obligatorisk for ansatte i forvaltningen at tage et e-læringskursus i forvaltningsret én gang om året. På den måde bliver forvaltningen årligt påmindet om de forvaltningsretlige sagsbehandlingsregler og dyder. E-læringsforløbet er yderst brugbart og meget praksisnært. En årlig tilbagevenden og certificering kan være med til at højne den generelle opmærksomhed på forvaltningsret.

# Anbefalinger

# Anbefalinger for 2023

Årets beretning vedrører perioden fra den 1. januar 2023-31. december 2023. Det vil sige, at perioden dækker et helt år. Det er første beretning, hvor perioden dækker et helt år. I sidste års beretning var perioden 1. marts-31. december.

I år vil beretningen indeholde generelle anbefalinger der går på tværs af kommunen. Med den viden som borgerhenvendelserne har givet i løbet af de seneste to år, så er der som noget nyt også konkrete anbefalinger til de tre centre, som borgerhenvendelserne oftest vedrører. Anbefalingerne er lavet på baggrund af årets henvendelser og viden fra forrige års henvendelser.

## Generelle anbefalinger på tværs af kommunen

### 1. Fokus på klagehåndtering og læring af klager - konfliktnedtrapning

Når borgere kontakter mig med frustrationer, så kan det mange gange kædes tilbage til, at der er sket basale sagsbehandlingsfejl tidligere i processen. På et tidspunkt fortæller borgerne, at borger når der til, at pyt-knappen er brugt op. Borgerne beskriver det sådan, at den seneste fejl, det var den fejl, der fik bægeret til at flyde over. Det gælder også selvom de foregående fejl slet ikke er begået af den medarbejder, den afdeling eller det center, som en fejl sker i nu. Men den er begået af kommunen. I borgerens sag. Og borgeren er én person, så fejlene lagres i den samme hukommelse og slår splinter i et og samme borgerhjerter.

Når borgerne kontakter mig i højkonfliktsagerne, er det fordi de oplever, at der ikke er blevet taget hånd om de fejl, der er begået tidligere, og at fejlene fortsætter. De oplever, at de ikke bliver hørt i frustrationerne.

Jeg ser sagerne, når jeg fx deltager på møde, for at hjælpe med at få sagen på rette spor. Jeg ser sager, hvor jeg har hjulpet med at skrive borgers klagepunkter ned, og hvor kommunen er lang tid om at vende retur, eller hvor kommunen vender retur på en måde, hvor

borger ikke oplever at blive hørt.

På møderne er den aktive lytning nogle gange erstattet af argumenter. Særligt i højkonfliktsagerne. I nogle tilfælde er der ikke rum for, at borgers oplevelse og følelser kan fylde. Straks står forvaltningen på fagligheden og kører argumenter tilbage i rummet. Uden at have anerkendt eller vist aktiv lytning og nysgerrighed. Der kan med fordel stilles spørgsmål hen i retning af: Hvornår oplever du det? Hvordan kommer det til udtryk? Hvad har vi tidligere gjort, som har været godt? Hvordan kunne du ønske dig det? Åbne spørgsmål – hvor forvaltningen i er nysgerrige på borgeren, for bedre at kunne forstå, og for at gøre forvaltningen endnu bedre til at samarbejde.

Der kan sættes ind med konkrete tiltag – både store og små, som vil kunne forbedre konflikthåndteringen. Det er tiltag, som vil forbedre sagsbehandlingen og frigive ressourcer. Hvis konflikterne kan blive på de første trin af konfliktrappen, så kommer de ikke der hen, hvor der skal bruges mange ressourcer på at reparere. Mange ting kan tages i opløbet, hvis man er i besiddelse af de rette kompetencer og værktøjet. Og hvis der er åbenhed overfor egne fejl og svagheder.

Kommunen kan ikke altid levere en Rolls Royce model. Samtidigt er det vigtigt, at der ikke nøjes med en sagsbehandling, som knap nok kan gå igennem (til)syn.

Et større fokus vil bidrage til at skabe bedre tilfredshed i sagsprocesser, øge procesretfærdighed og styrke borgerkontakten. Processen hen i mod et resultat påvirker, hvordan man ser resultatet. Forskning viser, at en positiv vurdering af procesretfærdighed, fører til positiv vurdering af resultat. Dette er særlig markant, når resultatet er negativt for den pågældende.

Nogle centre oplyser også, at de har problemer med borgere, der kan karakteriseres som markante klager. Hvor klagedisciplinen bliver omsiggribende, og hvor forvaltningens ressourceforbrug er uendeligt. Det

anbefales, at der arbejdes med en samlet videnspakke om, hvordan disse klager håndteres bedst. Her kan hentes eksempler fra Styrket Borgerkontakt eller Hans Mogensen, der har skrevet om Markante borgere.

### **Jeg vil anbefale, at der arbejdes intensivt med konfliktnedtrapping. Det kan fx være med fokus på:**

- Hurtig tilbagevenden på klager.
- Løbende undervisning af ledere og sagsbehandlere i konflikt håndtering.
- Afdelinger fører en læringsvæg over hovedpunkter ved klager. Hvad gik galt og hvorfor? Hvad var læringen? Kan det ske igen? Hvordan undgås det? Den viden er ofte også nyttig for andre.
- Rollespil for ledere, sagsbehandlere/rådgivere. Hvad svarer vi i den pressede situation. Hvordan stiller vi åbne spørgsmål? Hvornår er vi nysgerrige og hvornår er vi lukkede?
- Feedback på og udvikling af breve og formuleringer. Hvordan formulerer vi os nedtrappende på skrift?
- Dispositioner og standard formuleringer til brug for besvarelse af klager. Her kan fx hentes inspiration fra Styrket Borgerkontakt
- Post-Mortem sager. Sager med mange fejl, højt konfliktniveau eller lignende. Inviter dem ind til et interview og dialog om, hvad der gik galt. Hvad oplevede borgeren.

## 2. Visualisering af sagsforløb

Nogle af de borgere der kontakter mig kommer med en usikkerhed, fordi de ikke forstår, hvad der sker i deres sag. Hvad er næste skridt? Hvornår hører jeg noget? Og hvad er målet på den lange bane.

Den usikkerhed kan komme til udtryk ved mange spørgsmål til rådgiver/sagsbehandler. Den kan også komme til udtryk ved, at man stiller sig på bagbenede, når der sker noget uventet. For borgeren havde et indtryk af, hvilken vej man arbejdede ned af, og kommunen havde et andet.

Borgernes frustrationer bærer præg af en manglende forventningsafstemning mellem borger og kommunen. Det er vigtigt at være opmærksomme på, at kommu-

nen ikke kun står for at komme med et resultat: er jeg berettiget til at få denne hjælp, ja eller nej. Kommunen står også for at levere en proces. Altså vejen hen til afgørelsen. Og kommunen står også for en relation – i samarbejde med borgeren. Kommunen er ofte god til at argumentere for beslutningerne og der fokuseres på at tale op i mod lovregler og hjemmel. Men forskning viser, at det også er vigtigt at tage hensyn til den proces, som leder frem til afgørelsen.

Målet helliger ikke midlet. Tvært i mod. Processen, altså den måde tingene håndteres på – vejen hen til målet – er afgørende for borgernes tilfredshed med resultatet. Selv hvis borgerne får det, de ønsker, kan en dårlig proces gøre dem utilfredse. Omvendt kan en ordentlig proces hjælpe med at skabe accept af et resultat, som borgerne ikke er enige.

Derudover spiller den relation, kommunen opbygger med borgerne, en stor rolle. Når en borger interagerer med kommunen, møder de et menneske, ikke bare et system. Hvis borger kan lide sin sagsbehandler, så klager de sjældent over processen eller afgørelsen.

Borgerne har særligt i Ungeenheden haft glæde af at afholde møder, hvor sagsbehandler/rådgiver har tegnet forløbet for borger. Det har givet god gevinst, og har hjulpet borger til at forstå den videre proces.

For at styrke forventningsafstemningen anbefales det, at der arbejdes med at visualisere/tegne borgerens forløb/sag. Med visualiseringen skabes der et forståeligt procesoverblik for borgeren.

Det kan fx være, at:

- Tegne sagens gang for en børnefaglig undersøgelse
- Tegne vejen hen til mødet i rehabiliteringsteamet. Hvad skal der indhentes inden? Hvad skal der udfyldes og hvornår?
- Hvordan ser en ansøgning om tilskud til medicinudgifter ud?
- Hvordan ser en ansøgning om kontanthjælp ud? Hvad skal der ske?

## 3. Større fokus på udvidet vejledningspligt på det sociale område

I den seneste beretning for 2022 er der en anbefaling om mere fokus på helhedsorienteringen. I den forbindelse fremgår det, at det er vigtigt at have viden om hinandens områder og sikre koordineringen på tværs.



Dette års anbefaling om fokus på udvidet vejledningspligt ligger i forlængelse heraf. For at sikre en god helhedsorienteret indsats, så er det vigtigt, at kommunen har fokus på at 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. Det følger direkte af retssikkerhedslovens § 5, at kommunen skal gøre det.

I praksis betyder det, at hvis en borger kommer i socialafdelingen og fortæller om sin dårlige økonomi, at borger gerne vil have hjælp til at finde et job eller har svært ved at betale medicinudgifter, samt ønsker en ny bolig, fordi det fysiske helbred gør, at borger ikke kan blive boende i sin nuværende lejlighed på 3. sal. Her er kommunen forpligtet til at hjælpe på tværs af ansvarsområder. Kommunen er forpligtet til at give en helhedsorienteret hjælp, svare og behandle ansøgninger inden for alle områder, som kan være relevant. Kommunen er også forpligtet til at se på alle udfordringerne samlet og ikke blot fordele dem ud til hvert enkelt ansvarsområde. Det kræver en del koordinering på tværs af få hjulpet på alle fronter, og for at sikre, at ingen spørgsmål eller ansøgninger falder ned mellem flere stole. I den koordinering er det vigtigt, at øjnene holdes på borgers samlede situation.

Nogle af henvendelserne i 2023 går på, at borger oplever sig som en kastebold imellem centre og afdelinger (særligt CUBA, CSI, CSO og CUP). Borger oplever at blive henvist rundt til forskellige afdelinger, fx ved brug for hjælp til rengøring, praktiske sager, dårlig økonomi, enkeltydelse, økonomisk tilskud til medicin etc. Der mangler en tværgående, koordinerende og gennemgående myndighedsperson, som kender til og kan hjælpe med borgerens samlede problemstilling.

Borger oplever, at der holdes enkeltmøder (hvor borger er til en række møder med kommunens medarbejdere en ad gangen). Borger får oplevelsen af, at borgers udfordringer anskues fragmenteret fra forvaltningens side. Det vil sige, at hvert center/afdelinger beskæftiger sig med sin egen del af problemstillingen og undlader at forholde sig til borgerens oplevede helhed af problemet. Den fragmenterede sagsbehandling bliver et dårligt alternativ til at sætte alle relevante fagligheder sammen for at anskue problemstillingen i fællesskab og spille ind med fælles løsninger og et blik for helheden af problemer og løsninger.



På nogle områder – fx CSI og CUP er der internt mellem de to områder et godt samarbejde, og der er sjældent sager, som alene går på den problematik. Måske skyldes det, at de har samme reference-direktør og samme pengekasse?

Konkret kan kommunen fx overveje disse tiltag, der kan forbedre helhedsorienteringen og fokus på udvidet vejledningspligt:

- Samarbejdsmodeller/ teamstrukturer der går på tværs af fagområder
- Hyppige vidensdelingsmøder mellem afdelinger og centre
- Erfaringsgrupper hvor der drøftes konkrete sager eller generel viden
- Båndlagt mødetid på tværs af afdelinger til både fælles borgermøder og sparring på tværs
- Tydelighed om hvem der sørger for at koordinere, når borgere går på tværs af CUBA, CSI, CSO og CUP
- Ledelsesmæssig italesættelse af, at koordinering også er sagsbehandling, der skal prioriteres, og at der gerne må inviteres til møder på tværs af afdelinger
- Depeche-tankegangen om, at et spørgsmål eller en sag ikke slippes, før man er sikker på, at der er en i den anden ende som samler op.
- Én samlet plan – i stedet for flere forskellige handleplaner.

## Inspirations kommune: Sammenhængende Borgerforløb i Ballerup Kommune.

I Ballerup Kommune arbejder man ud fra følgende 9 principper:

1. Borgeren mødes i øjenhøjde: Ingen møder om borgers sag uden borger
2. Tovholderen i samarbejdsmodellen er den person med myndighed, der er tættest på borgeren
3. Det tværfaglige team sættes ud fra, hvad der giver mening for borgeren og borgerens sag
4. Der er mødepligt til de tværfaglige teammøder
5. Tværfaglig mødetid
6. Møder afholdes i det omfang, der er borgerens behov og på baggrund af sagens kompleksitet og udvikling
7. Sammenhængende borgerforløb kræver skærpet opmærksomhed og planlægning af naturlige overgange og ved ophør af deltagelse i fællesskaber
8. Borgerens Plan ud fra et 360 graders perspektiv - på tværs af afdelinger og centre.
9. Det tværfaglige team har beslutningskompetence og beslutninger tages i samarbejde med borgeren og med afsæt i borgerens motivation (enighed)/ Prøvehandling & Spørgsmål

### *Inspirationsmateriale:*

VIVE har i 2024 udarbejdet en vidensindsamling som præsenterer en systematisk indsamling af viden om, hvordan det tværfaglige samarbejde omkring borgere og familier med komplekse problemstillinger fungerer. Udgivelsen har fokus på virkninger af det tværfaglige samarbejde for såvel borgere som medarbejdere.

Publikationen kan læses her: <https://sbst.dk/udgivelser/2024/tvaerfagligt-samarbejde-om-en-helhedsorienteret-indsats->

### 4. Tydelighed om hvornår der træffes afgørelse og hvornår der vejledes

En del af henvendelserne til borgerrådgiveren udspringer af, at borger oplever kommunens generelle vejledning som en afgørelse. Når det sker, kan det risikeres, at borger ikke bliver vejledt om klageadgang eller at afgørelsen træffes på et uoplyst grundlag. Det er særligt i CSO visitationen, CSI og i jobcenter/ydelsesafdelingen. Det er vigtigt, at kommunen er tydelig om, at det er tale om råd og vejledning og ikke konkret stillingtagen.

Det er derfor vigtigt, at kommunen er opmærksom på, om de vejleder eller træffer en afgørelse:

- Vejledning er, når man informerer borgeren om lovgivning, rettigheder, pligter m.v.
- En afgørelse er, når noget binder eller virker bestemmende for borgeren eller kommunen.

En vejledning vil således typisk bestå i information eller rådgivning om retsgrundlaget på et givet område, eller hvilke muligheder der f.eks. er for at imødekomme borgerens ønsker eller ansøge om hjælp i den ene eller anden form.

Det er vigtigt at skelne mellem situationer, hvor der ydes vejledning, og situationer, hvor kommunen træffer afgørelse i forhold til borgeren. Borgeren har en række rettigheder i de tilfælde, hvor kommunen træffer afgørelse. Når det er væsentligt at skelne mellem vejledning og afgørelse, er det for at sikre, at kommunen ikke (utilsigtet) træffer en afgørelse uden at være opmærksom på forvaltningslovens regler om partsbeføjelser og krav til afgørelsens udformning og evt. klagevejledning. En borger der fejlagtigt opfatter en vejledning som en afgørelse og indretter sig i tillid til det, der fremgår af svaret risikerer at lide et tab af retssikkerhed.

## Eksempler

### Eksempel 1:

Borger henvender sig med ønske om et bestemt botilbud

Rådgiver orienterer om gældende regler og generel praksis på området = **vejledning**

Rådgiver orienterer om gældende regler og kommunens konkrete praksis på området i forhold til borgerens situation = **risiko for, at borger opfatter det som en afgørelse**

Rådgiver vurderer konkret, om borgeren kan få det ønskede botilbud = **afgørelse**

### Eksempel 2:

Borger henvender sig om sin boligsituation

Borger: Jeg vil gerne ansøge om en bolig. Jeg bor i en toværelses sammen med fire børn og en hund, og jeg kunne godt tænke mig en treværelses lejlighed. Kan det lade sig gøre?

Sagsbehandler: Nej, det kan ikke lade sig gøre, for du kan kun få en bolig gennem kommunen, hvis du ikke har en bolig i forvejen, og det har du = **risiko for, at borger opfatter det som en afgørelse**

Sagsbehandler: Normalt gælder det, at man som borger kun kan indstilles til en bolig, hvis man ikke har en bolig i forvejen = **vejledning**

Sagsbehandler: Kommunen har ikke taget stilling til din ansøgning, men du er altid velkommen til at ansøge om en bolig og få en afgørelse = **afslutning som gør det klart, at der ikke er truffet en afgørelse**

### Er kommunen i tvivl?

Hvis kommunen er i tvivl, så spørg borgeren, om der er behov for vejledning, eller om borgeren ønsker en afgørelse, f.eks. på en konkret ansøgning.

Det kan også være en god ide at afslutte vejledninger med at gøre opmærksom på, at der alene er tale om vejledning, og at der ikke er truffet en afgørelse.

Borgerrådgiveren og Jura har skrevet et indlæg herom på kompasset under "Husk lige Juraen". Her er konkrete eksempler på, hvad man kan sige for at sikre, at borger ikke opfatter rådgivningen som en konkret afgørelse.

Det anbefales, at ledere og medarbejdere har et stort fokus herpå, særligt når der gives vejledning til borgerne.

### Anbefalinger til de enkelte centre:

Som noget nyt indeholder beretningen også konkrete anbefalinger til de enkelte centre, hvor der er kommet flest henvendelser. I dette tilfælde er det til CUBA (nuværende CBAK), CSI og CSO.

De enkelte centre appelleres til at invitere til en dialog om anbefalingerne og for at få støtte til forståelsen og implementeringen af anbefalingerne. Hermed den største opfordring til, at de enkelte centre rækker ud i det videre arbejde med anbefalingerne.

### CUBA (Center for Unge, Borgerservice og Arbejdsmarked) (Nuværende CBAK)

Der er modtaget 90 henvendelser på CUBAs område. Størstedelen af henvendelserne er på enten Administration og Udbetaling eller i jobcenteret.

Store dele af henvendelserne går på, at borger er utilfreds med en konkret afgørelse eller sagsprocessen. Når borger er utilfreds med en konkret afgørelse, hvor der er en anden klageinstans, hjælpes borger med at skrive deres klagepunkter ned og sende dem til rette afdeling.

Hvis borger er utilfreds med sagsbehandlingen og sagsprocessen bruges mødet mellem borger og borgerrådgiver på at være undersøgende på, hvad borger oplever. Det udmønter sig ofte i, at borgers oplevelse opsummeres og videresendes til afdelingen, som ap-

pelleres til at forholde sig til borgers oplevelse/klage. Oftest afsluttes sagen med, at kommunen besvarer borgeren, og borgeren oplever at blive set og hørt i svaret.

Jobcenteret og Administration og Udbetaling er ofte gode til at samle op på den viden og læring, som sagen kan bidrage med.

#### Anbefaling CUBA: Større fokus på hjælp til borgere med it-udfordringer

IT og digitalisering har gjort nogle sagsgange bedre. Men for en gruppe af danskerne, så spænder digitalisering ben for, at de kan få den hjælp, som de er berettiget til. I 2023 er der et stigende antal henvendelser fra borgere, som er frustrerede over, at alt sker elektronisk. Alt ligger elektronisk og alt dokumentation skal sendes elektronisk.

Mange søger hjælp hos pårørende. Enkelte oplever, at de bliver en byrde for de pårørende og nogle giver op på forhånd.

En rapport fra Digitaliseringsstyrelsen og KL fastslår, at digitalt udsatte borgere udgør 17 til 22 % af den voksne befolkning, mens en rapport fra den juridiske tænketank Justitia anslår, at gruppen reelt kan udgøre helt op til en fjerdedel af den voksne befolkning.

Jeg anbefaler, at der i CUBA kommer en endnu større opmærksomhed på hjælp til borgere med it-udfordringer.

I februar 2024 har Digitaliseringsministeren Sammen med KL og Danske Regioner lanceret 6 principper for digital inklusion. Principperne skal være med til at sikre, at alle borgere føler sig inkluderet i den digitale offentlige sektor. Et af principperne er blandt andet, at man skal stille anvendelige alternativer til rådighed.

Baggrunden for anbefalingen er, at henvendelserne viser, at borgerne gerne vil søge om hjælp, men hvor det er dokumentationen eller it-programmerne der spænder ben for, om de nogensinde får ansøgt. De enkelte sager viser, at der er flere forskellige barrierer. Rådgiverne har for travlt. Det er Udbetaling Danmark der er ansvarlig. Forvaltningen oplever, at borgeren godt kan selv og borgeren har en anden oplevelse. Uenighed om hvem der er ansvarlig for opgaven (Fx socialafdelingen/ Voksen, når borgeren allerede er kendt der).

#### **CSI (Center for Social Indsats)**

På CSIs område er der kommet 87 henvendelser. Sidste år fik jeg 44 henvendelser på CSIs område. Henvendelserne fordeler sig hovedsageligt på børne- og ungeområdet.

Der er sket en stigning i antallet af henvendelser på CSIs område. Samtidigt er det vigtigt at holde sig for øje, at der kun er tale om et lille udsnit af alle de sager, som CSI har haft med borgerne i 2023. Det er derfor rigtig vigtigt at holde sig for øje, at beretningen ikke kan sige noget generelt om sagsbehandlingen på området.

Borgernes henvendelser kan vise nogle tendenser og fordre nysgerrige spørgsmål. Med de spørgsmål er det målet, at det undgås, at enkeltsager ikke udvikler sig til generelle fejl. Og at der hurtigt bliver en opmærksomhed, hvis der undtagelsesvist skulle være tale om fejl, som går igen også i andre sager.

Henvendelserne for 2023 går mest på, at forældre ønsker hjælp til at klage eller få kontakt til deres sagsbehandler. Nogle henvendelser går også på oplevelsen af, at hurtighedsprincippet ikke er overholdt.

Det kan også være klage over en konkret afgørelse, hvor der er en klageinstans, som behandler klagen, I langt de fleste tilfælde er Ankestyrelsen klageinstans.

Når borgere kontakter borgerrådgiveren med ønsket om at få hjælp til at klage, så tales sagen igennem. Der afsættes god tid til at høre på borgerens frustrationer. Oftest går klagen både på det indholdsmæssige og det processuelle. Borgerne får hjælp med at skrive deres klagepunkter ned og sætte dem ind i en juridisk kontekst hvis relevant. Klagen sendes derefter til den relevante afdeling. Nogle gange suppleres borgerens klage med betragtninger fra borgerrådgiveren eller uddybende spørgsmål.

Nogle gange medfører klagen, at kommunen ændrer afgørelsen. Andre gange medfører klagen, at borger får sat flere ord på, og kommunens begrundelse bliver endnu bedre og tager højde for borgers indsigelse. Hvis afgørelsen ikke ændres til gunst for borger, så sendes den til Ankestyrelsen.

I andre sager går borgerens klage på, at de er utilfredse med sagsforløbet, sagsbehandlingen og tidsfaktoren.

Borgerne oplever, at de ikke føler sig inddraget eller hørt i processen.

En mindre del af henvendelserne går på, at borger ønsker hjælp til at finde vej i kommunen eller ønsker konkret vejledning om sagsbehandlingsreglerne.

I 2023 har jeg fået henvendelser, hvor forældre kontakter mig og fortæller, at de oplever, at samarbejdet er kørt af sporet. Forældrene mangler tillid til forvaltningen og konfliktniveauet er højt.

Både kommune og borger bærer en del af ansvaret i langt de fleste tilfælde. Men kommunen er den store og det sætter større forventninger til, hvad der skal kunne tåles i samarbejdet. Samtidigt skal sagsbehandlere/rådgivere og chefer ikke tolerere trusler eller anden chikanerende adfærd.

Ombudsmanden har tidligere generelt udtalt sig om myndighedens ansvar. Han skriver *"myndighederne må gøre en meget betydelig indsats for at opretholde en god dialog og kontakt med borgeren, og myndighedernes tolerance skal i almindelighed også være videre, end hvad der i sædvanlig omgang mellem mennesker vil blive forventet."*<sup>1)</sup>

Når der ikke er orden i penalthuset, så viser de konkrete henvendelser, at konfliktniveauet forhøjes. Det vil sige, at i sager med forhøjet konfliktniveau er der i flere af sagerne begået sagsbehandlingsfejl. Borgerne fortæller, at deres frustrationer opstår på grund af de fejl, og på grund af den håndtering, der er foretaget i forbindelse med genoprettelsen af fejlen. Borgerne fortæller i sagerne med forhøjet konfliktniveau, at de oplever, at forvaltningen beklager fejl, men at man efterfølgende oplever samme eller lignende fejl – og dermed endnu en beklagelse.

Som ombudsmanden skriver i artiklen "Tørre regler giver kvalitet i forvaltningen": "Igen kan man spørge, om det nu er så meget at gå op i. Er det ikke bare papirarbejde? Hvis hjemgivelsen er rigtig, er alt vel godt? Til det er at sige, at de to ting ikke kan skilles ad".

I en anden artikel skriver Ombudsmanden: Men ét er sikkert: Sager bliver meget vanskeligere, når det først er gået galt. Det er bedst og billigst for myndighederne at gøre det rigtigt fra begyndelsen.

1) Ombudsmandens myndighedsguide nr. 18: Myndighedens mulighed for at begrænse kontakten med den enkelte borger (punkt 3).

### Anbefaling CSI: Større fokus på overholdelse af sagsbehandlingsregler

Det anbefales, at opmærksomheden på at overholde sagsbehandlingsreglerne højnes og at der løbende arbejdes med kvalitetssikring - særligt i de sager, hvor konfliktniveauet er højt og processerne er knudrede. Særligt vil jeg anbefale en ledelsesmæssig beviggenhed på, at sagsbehandlingsreglerne er med til at understøtte korrekte afgørelser.

I den forbindelse anbefales det, at ledelsen har beviggenhed på og sikrer, at der også sker fremdrift i sager ved rådgiverskifte, sygemelding, jobskifte og ferie/orlov. Det er vigtigt, at borgerne oplever, at der sker en tydelig kommunikation af, at nu sker der et skifte i rådgiverrollen.

Sagerne til borgerrådgiveren på CSIs område viser bl.a., at borgerne oplever, at der i sagerne sker fejl med:

- Overholdelse af frister- fx sagsbehandlingsfrister, aktindsigt og frister for BFU
- Inddragelse
- Helhedsorientering
- Udvidet vejledningsansvar
- Journalisering
- Notatpligt
- Hurtighedsprincippet
- God forvaltningsskik
- Hyppige sagsbehandlerskift og manglende orientering

Derfor anbefales det, at der sættes ind med større fokus på overholdelse af sagsbehandlingsreglerne.

### **CSO (Center for Sundhed og Omsorg)**

På CSOs område er der modtaget 33 henvendelser. De fleste af henvendelserne drejer sig om konkret vejvisning. Det vil sige, at borgerne beder om hjælp til, hvordan de skal finde rundt i kommunen. Hvem kan hjælpe og hvordan kommer de i kontakt.

En del handler også om råd og vejledning. Det vil sige, at borgerne spørger ind til, hvordan se søger om et bestemt hjælpemiddel, spørger ind til hvad en partshøring er og hvordan man skal forholde sig eller hvor borger søger vejledning i, om man kan søge om et bestemt hjælpemiddel, ældrebolig eller lignende.

En mindre del af henvendelser handler om klager, hvor borgere er utilfredse med sagsbehandlingen.

Generelt i CSO er ledelsen meget opmærksomme på klager og utilfredsheder, når borgerrådgiveren kommer ind over sagen. Centerchefen er ikke bleg for at sætte retning og ringe op til de enkelte borgere for at høre om deres oplevelse. Fx har man etableret åben telefon, hvor lederne på skift sidder klar til direkte at tage i mod feedback. Det er en opløftende nysgerrighed og åbenhed overfor forbedringer, som forhåbentlig kan inspirere andre centre også.

#### Anbefaling til CSO – Beregning og offentliggørelse af ventelister på ældreboliger/plejebolig.

Kommunen skal fastsætte og offentliggøre en række oplysninger omkring fx ældreboliger. Det fremgår af bekendtgørelse om udlejning af almene boliger m.v.

Med henblik på at personer, der ønsker at gøre brug af det frie valg af ældrebolig m.v., får bedre mulighed for at vurdere og sammenligne den enkelte kommunes serviceydelser, skal kommunalbestyrelsen sikre, at en række oplysninger fremgår på en lettilgængelig måde, eksempelvis på kommunens hjemmeside og i skriftlig form.

Min anbefaling er, at kommunen får offentliggjort disse oplysninger snarest muligt på kommunens hjemmeside. Center for Sundhed og Omsorg har oplyst mig om, at oplysningerne vil være tilgængelige og offentliggjort i løbet af 2024.

#### **Opfølgning på anbefalinger for 2022**

Beretningen for 2022 indeholdt 5 anbefalinger til forvaltningen. Generelt oplever jeg, at forvaltningen har set imødekomme på anbefalingerne og i mange tilfælde har anerkendt, hvad anbefalingerne udspringer af.

Direktion og forvaltningen er nysgerrige på anbefalingerne og i videst muligt omfang forsøges det at indarbejde dele af anbefalingerne i det løbende arbejde.

På CSIs område og CUPs område har direktøren informeret om, at der er lavet en plan for, hvordan der følges op på borgerrådgiverens anbefalinger.

En stor succes set med borgerrådgiverøjne er anbefalingen fra 2022 om at lave en tilbagemeldingsgaranti og automatisk kvitterings svar til borgere, når de sender beskeder fra fx borger.dk

Kommunalbestyrelsen har besluttet, at man vil starte med en blød formulering, og ikke direkte lave en tilbagemeldingsgaranti. Det skyldes bl.a. et ønske om først at afklare, hvor stort omfanget vil være af at sætte en garanti og ønsket om at undersøge muligheden for at følge op på garantien.

Samtidigt er forvaltningen i gang med at lave en løsning, så der kan sendes automatiske kvitterings svar til borgerne, når de skriver via borger.dk

Arbejdet er i proces, og forventes færdiggjort inden udgangen af 2024. Det er en glæde at opleve, at den anbefaling er grebet med stor iver, og at hele forvaltningen giver udtryk for, at netop den del ville kunne forbedre vores borgerbetjening.

Det er også værd at fremhæve, at forvaltningen i øjeblikket arbejder med at fastsætte vejledende regler for optagelse af samtaler mellem borger og forvaltningen. Dette var også en anbefaling fra 2022, som næsten er kommet i mål.

Når det kommer til de tre resterende anbefalinger, så vil jeg appellere til, at de enkelte centre og direktionen fremadrettet vil inddrage borgerrådgiveren endnu mere i implementeringen og operationaliseringen af anbefalingerne.



# Hvordan arbejder borgerrådgiveren?

Beretningen for 2022 indeholder et længere skriv om borgerrådgiverfunktionen. I den beretning udfoldes borgerrådgiverens opgaver, formål, arbejdsmetode og samarbejde med forvaltningen.

Beretningen kan findes på [www.ltk.dk/borgerraadgiveren](http://www.ltk.dk/borgerraadgiveren)





# Borgernes primære årsag til henvendelse

- **Langsommelig sagsbehandling og manglende svar**

Borgerne savner i disse sager svar eller afklaring på, hvornår man kan forvente at høre noget i sagen. Sagsbehandlingen kan føles langsommelig, hvis man ikke får svar eller der ikke konkret er sket en forventningsafstemning om processen, herunder processens længde.

- **Spørgsmål til sagsbehandlingsprocedurer**

Borgerne retter oftest spørgsmål til borgerrådgiveren, når de har spørgsmål til sagsbehandlingsprocedurer eller til den konkrete sagsbehandling. Det giver borgerne en tryghed, at de kan få en uvildig rådgivning og vejledning i, hvordan et sagsbehandlingsforløb bør foregå efter de juridiske sagsbehandlingsregler.

Fælles for flere af henvendelserne er, at borgerne har givet udtryk for en frustration eller utilfredshed i forhold til manglende inddragelse i sagen, manglende forståelse for de enkelte sagsbehandlingsskridt eller en oplevelse af en utilfredsstillende kommunikation med forvaltningen. Når borgerne kontakter borgerrådgiveren i stedet for forvaltningen med disse spørgsmål hænger det efter min vurdering oftest sammen med en oplevelse af, at borgerne ikke bliver orienteret tilstrækkeligt undervejs eller at de generelt ikke har tillid til forvaltningen.

- **Hjælp ifm. klage, ansøgning eller partshøring**

Sagerne foregår typisk ved, at borger tager kontakt til mig, fordi borger har fået en afgørelse, som borger ikke er tilfreds med. Det kan være, at borgeren mener, at sagen ikke inddrager eller tager højde for borgers fulde situation, at borger ikke føler sig hørt undervejs, at borger ikke forstår begrundelsen eller at borger er uenig i afgørelsens resultat. I den forbindelse ønsker borger hjælp fra mig til at formulere, nedfælde og systematisere borgers synspunkt. Det kan også være i forbindelse med en partshøring.

I nogle tilfælde kontakter borger mig i forbindelse med en konkret ansøgning, hvor de gerne vil have hjælp til at lave ansøgningen – det er særligt i de tilfælde, hvor der skal ansøges digitalt.

- **Manglende helhedsorientering og koordineret indsats**

Disse sager går oftest på, at det tværfaglige samarbejde ikke fungerer godt nok. Borgerne har en oplevelse af, at der ikke er en fælles faglig koordinering og sammenhæng i sagsbehandlingen. Borgerne oplyser, at de oplever en monofaglig forvaltning, der fremstår siloopdelt, og hvor forskellige afdelinger, lovgivninger, planer og tiltag modarbejder hinanden. Borger oplever, at deres sager behandles fragmenteret og med forskellig retning. Nogle borger fortæller, at det virker som om, at den ene hånd ikke ved, hvad den anden hånd foretager sig.

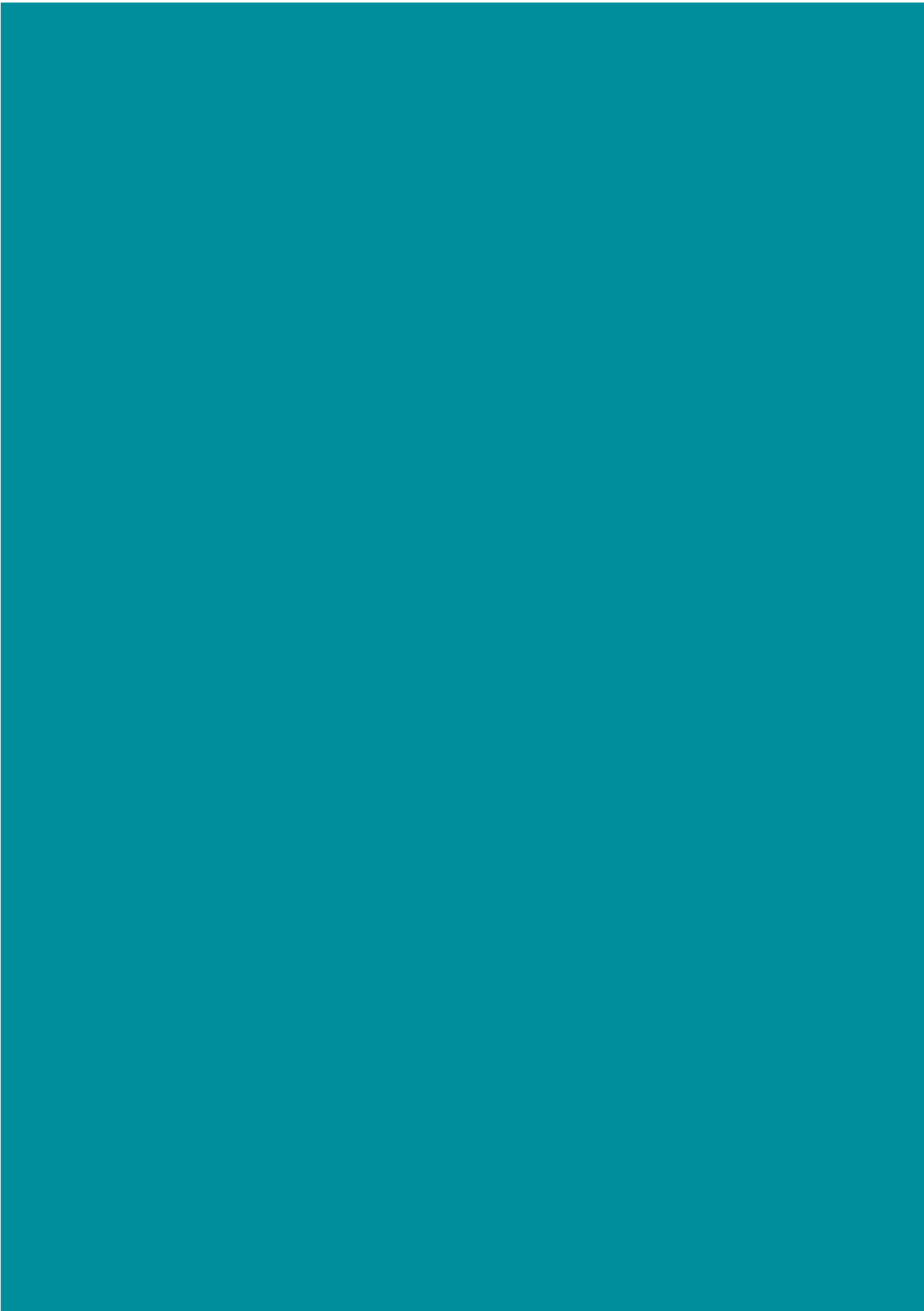
- **Vejvisning – hjælp til at finde rette indgang/kontakt i kommunen**

Borgerrådgiveren kan hjælpe borgerne med at finde vej i det kommunale system. Der er tale om borgere som fx er blevet usikre på vejen ind i kommunen, og derfor har behov for vejvisning til rette kontakt

## Hvordan registreres?

I beretningen for 2022 kan der læses en længere og dybdegående redegørelse om, hvordan henvendelser til borgerrådgiveren registreres.







**LYNGBY-TAARBÆK**  
KOMMUNE

[www.ltk.dk](http://www.ltk.dk)

Skriv sikker post til os via [borger.dk](mailto:borger.dk) og Virk