



Borgerrådsgiverens beretning for 2023

Af borgerrådsgiver Jakob Klith Frost



Silkeborg
K o m m u n e

Indholdsfortegnelse

Forord.....	1
Resume.....	1
Indledning	2
Andet år i borgerrådgiverfunktionen.....	3
Rådgivning og vejledning til borgerne	3
Henvendelser til borgerrådgiverfunktionen i 2023	5
Anbefalinger fra 2022	6
Anbefalinger til Silkeborg Kommune i 2024.....	7
Opmærksomhedspunkter til Silkeborg Kommune i 2024	8

Forord

Formålet med at lave en beretning, er at give en afrapportering til byrådet. Samtidig håber jeg, at både kommunens borgere og ansatte i kommunen kan få glæde af at læse om borgerrådgiverens arbejde. Beretningen kommer herudover med en række anbefalinger, som har til formål at styrke borgernes retssikkerhed og tilliden til kommunens arbejde generelt.

Jeg vil gerne takke alle borgere, der har vist funktionen tillid og delt deres erfaringer og oplevelser. Jeg er optaget af, at borgernes henvendelser bruges konstruktivt, så erfaringerne kan være med til at skabe løbende læring for kommunen, hvilket indirekte også gavner andre af kommunens borgere.

Jeg vil også gerne benytte muligheden for at sige tak til forvaltningen for den positive måde, borgerrådgiverfunktionen løbende bliver inddraget i konfliktfyldte henvendelser. Jeg bliver mødt med åbenhed og en oprigtig interesse for funktionen og det konfliktmæglings- og dialogperspektiv jeg kommer med. Jeg oplever, at der er en respektfuld og ofte konstruktiv dialog, når jeg henvender mig til kommunens ansatte med henvendelser fra borgere, som kan være kommet i klemme på den ene eller anden måde. Det min oplevelse, at samarbejdet mellem borgere og Silkeborg Kommune generelt er godt, men borgerne kan alligevel godt ende med at komme i klemme og have brug for hjælp fra denne funktion, når der sker fejl, misforståelser eller når der er uklarheder i lovgivningen.

God læselyst!

Resume

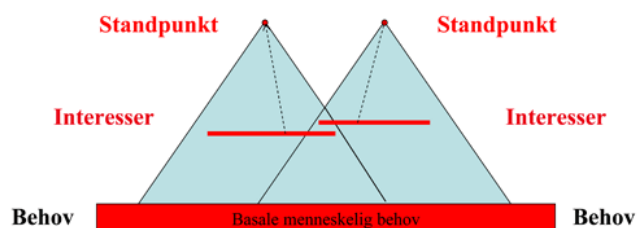
Der har i år været 278 borgerforløb og mere end 40 medarbejderforløb. På baggrund af observationer gjort igennem året og en gennemgang af de henvendelser, der er kommet til borgerrådgiverfunktionen i løbet af 2023, er der udarbejdet en række anbefalinger til at styrke borgernes retssikkerhed og øge tilliden til kommunen i det kommende år. Anbefalingerne kan læses fra side 7. Helt overordnet er det min personlige vurdering, at det går godt i Silkeborg Kommune, når det kommer til det forvaltningsmæssige arbejde der udføres og borgernes retssikkerhed, men der plads til at blive bedre, hvilket anbefalingerne og opmærksomhedspunkterne fra borgerrådgiverfunktionen skal bidrage til.

Indledning

Denne beretning har fokus på at berette om borgerrådgiverens arbejde og observationer i 2023.

At have en borgerrådgiver tjener mange forskelligartede formål. En borgerrådgiver er en neutral og uvildig person der fungerer som vejviser, mægler, hjælper, kontrolinstans, oversætter og vejleder i alt fra afgørelsesbreve til lovgivning. Ofte er borgerrådgiveren også et hjælpende mellemlid som kan træde ind, når kommunikationen er gået skævt mellem borgere og kommunen for at hjælpe begge parter tilbage på sporet, i de situationer hvor parterne har fået svært ved at kommunikerer med hinanden.

Danskere er kulturmæssigt ret konfliktsky og bryder sig generelt mindre om at være i en åben konflikt med vores omverden end mennesker fra mange andre lande i verden. Derfor foretages meget konfliktmægling i en dansk kontekst før og efter møder mellem to parter. Det er blandt andet før og efter et møde mellem parterne, at jeg oplever, at konfliktmæglerperspektivet kan være særligt hjælpsomt for begge parter. Inden et møde kan der ske en forventningsafstemning, så uenighedspunkterne kan blive undersøgt fra flere vinkler og de bagvedliggende behov og tanker kan blive afdækket og gjort tydeligere for parterne selv. Denne refleksion med parterne er gavnlig, da en diskussion om hvert sit standpunkt ofte ikke vil kunne føre til et resultat. Som part i en uenighed er det ofte sådan, at man kan blive så låst på egen forforståelse af problemet, at man ikke kan se hvad der er på spil hos den anden. Hvordan situationen føles og opleves fra den anden side af bordet, kan konfliktmægling hjælpe parterne med at få et større indblik i. Dette indblik i hinandens forståelsesverdener er næste skridt til at kunne finde en fælles videre vej ud af en ellers fastlåst situation.



Den daglige kontakt med borgere giver et godt indblik i kommunikationen mellem borgere og kommunen. Både i de tilfælde hvor det går rigtig godt, men også i situationer hvor kommunikationen tydeligt har gavn af at have en neutral tredje part, der kan træde til og hjælpe begge parter med at opnå en større forståelse af egne og den anden parts handlingsmønstre i en konflikt. Når jeg som borgerrådgiver gør brug af konfliktmæglerrollen, er jeg ekspert på konflikt- afdæknings- og forhandlingsprocesserne, men det er borgerne og kommunen, som er eksperterne og styrende på selve indholdet og som sammen skal finde frem til konstruktive og holdbare løsninger.

Et andet lovbestemt formål med at have borgerrådgiverfunktionen, er at føre tilsyn med kommunens administration. Tilsyn føres for at sikre administrationen overholder de retssikkerhedsmæssige spilleregler og samtidig påpege eventuelle udfordringer. Igennem tilsynet hjælper borgerrådgiveren med at sikre, at udfordringer der spottes løbende, bliver udbedret. Rent praktisk føres tilsynet ved hele tiden at vurdere på, om regler overholdes i de mange henvendelser og sager borgerrådgiveren inddrages i. I henvendelserne vurderer borgerrådgiveren på, om forvaltningen overholder forvaltningsloven, retssikkerhedsloven, principperne for god forvaltningsskik og reglerne i databeskyttelsesforordningen.

Denne beretnings anbefalinger vil fokusere på de steder, hvor dialogen kan være svær både for borgerne og for de ansatte.

Andet år i borgerrådgiverfunktionen

I dette andet år, har jeg arbejdet videre på at udbrede kendskabet til funktionens eksistens, da der fortsat kommer mange borgere, som fortæller at de ville ønske de havde kendt til funktionens eksistens meget tidligere i deres sagsforløb. Mange oplyser, at det kun var ved et tilfælde de er stødt på funktionen. Derfor forsøger jeg at opsamle viden om hvilke borgergrupper der melder dette ud, og løbende undersøge hvordan jeg bedst kan udbrede kendskabet til flest mennesker fra disse grupper i kommunen.

Jeg har igen i år haft et fokus på at rådgive og vejlede borgere om forvaltningslovens regler, egne rettigheder og om hvordan selve sagsbehandlingsprocesserne foregår i de enkelte afdelinger. Det er funktionens fokus, da tydelig rammesætning og transparente processer er med til at sikre dialogen mellem afdelingerne og borgerne sker på det bedst mulige grundlag.

Min erfaring fra disse første to år i funktionen, er at over halvdelen af de konfliktfyldte borgerforløb, som borgerrådgiveren inddrages i, skyldes udfordringer med kommunikationen. Det kan f.eks. være borgere, som ikke har fået regler tydeligt forklaret, eller ikke har forstået hvad den pågældende afdeling må og ikke må indenfor de lovgivningsmæssige rammer afdelingen er underlagt. Som borgerrådgiver kan jeg ofte være med til at forklare disse rammer og reglerne, som sagsbehandlingen skal foregå indenfor. Min oplevelse er dog også, at der trods tydelige forklaringer kan opstå frustrationer hos borgerne, når det ikke er muligt for medarbejdere at overholde de aftaler borgerne præsenteres for på grund af arbejdsbyrderne afdelingerne står med.

Som borgerrådgiver har jeg været optaget af at udbygge min viden om de enkelte fagområders måder at arbejde med borgernes ansøgninger, så jeg kan oplyse om sagsgangene i de enkelte afdelinger. Derfor har jeg igen i år været på en række praktikforløb med flere forskellige afdelinger. Her har afdelings- og teamledere gennemgået interne arbejdsgange, forklaret den daglige praksis og også fortalt om de områder, hvor ansatte kan blive udfordret i dialogen med borgerne. Denne viden er meget brugbar for at kunne hjælpe borgere og bedre kunne forklare sagsbehandlingen, så den gøres mere transparent. Derfor vil jeg også i det kommende år fortsætte denne praksis.

Sammenlignet med sidste år, har der i 2023 været en stigning i antallet af borgere henvist fra ansatte. Det er ikke altid muligt at løse de problematikker borgerne henvises med. Alligevel giver flertallet af borgere udtryk for de er glade for at have en uvildig part, som det er muligt at vende deres livssituationer med, og som kan vejlede om regler, sagsgange og klagemuligheder. Samtidig er der også tilfælde, hvor jeg kan oplyse borgerne om andre alternative tilbud, der kan være med til at løse de problemstillinger, den enkelte står med.

Det er vigtigt, at jeg i funktionen løbende holder mig orienteret om åbne tilbud, der findes hos frivillige organisationer, da det ofte er disse, der har gode alternativer til det de kommunale afdelinger kan byde ind med. Herudover er det vigtigt at kende til flest mulige lovområders praksis, da viden om tilbud og lovgivning giver den bedste forudsætning for at kunne yde rådgivning til de borgere og de medarbejdere der kontakter funktionen. Det betyder også, at når jeg som borgerrådgiver ikke taler eller skriver med borgere eller forvaltningens ansatte, så bruges tiden på at læse ind i lovgivninger, læse op på tilbud i den frivillige verden eller der søges efter viden, der kan være gavnlige for øge borgeres retssikkerhed.

Rådgivning og vejledning til borgerne

Borgerrådgiverfunktionen har et stort fokus på de retssikkerhedsmæssige og forvaltningsretlige principper der gælder for sagsbehandlingen. Noget jeg som borgerrådgiver er meget optaget af, er at

være med til at sikre tydelige og gennemskuelige rammer for den kommunale sagsbehandling. Det kan som borger være meget svært, ja for mange næsten umuligt at sætte sig ind i de forskellige regler og procedure der gælder på et enkelt område.

Som borgerrådgiver er en af mine primære opgaver, at rådgive og vejlede borgere og virksomheder i det kommunale systems regler og procedurer. Vejledning gør forvaltningens arbejdsgange og regelsæt mere forståelige og øger den enkeltes mulighed for at overskue egne handlemuligheder.

Dette år har jeg haft et særligt fokus på at udarbejde en overskuelig vejledning til skoleområdet. Det har jeg gjort, da der særligt i sidste halvdel af 2022 var mange forældre, der henvendte sig til borgerrådgiverfunktionen, fordi de fandt reglerne på området uigennemskuelige og grundlæggende var i tvivl om hvordan lovgivningen skulle forstås. Jeg har også været inddraget i flere skolesager, hvor jeg har set der var uenighed om reglerne. Konsekvensen blev udarbejdelsen af denne Guide til Skoleområdet. Guiden forklarer reglerne på skoleområdet og den måde Silkeborg Kommune har valgt at organiserer sig med en PPL-funktion, der er i for Silkeborg Kommune. Formålet med guiden er at yde den ønskede vejledning og hjælpe med at gøre regler og rammer mere forståelige, så forældrene forstår egen retsstilling og dermed ved hvor det er muligt at påvirke noget og hvornår noget er faktisk forvaltningsvirksomhed – Det vil sige noget som en skole eller skoleleder kan beslutte uden at det en afgørelse som forældre vil kunne få medindflydelse på eller vil kunne påklage.

Guiden er opdelt i tre dele, hvor del 1 fortæller om de almindelige regler for folkeskolen, del 2 fortæller om særlige regler og rettigheder for specialundervisning og del 3 fortæller om supplerende lovgivning, der støder op til eller på anden vis hænger tæt sammen med skoleområdet og som forældre i kontakten med borgerrådgiverfunktionen løbende efterspørger viden om.

Guiden til skoleområdet kan ses på borgerrådgiverens hjemmeside på Silkeborg.dk/borgerraadgiver

Den kan også tilgås direkte her: [Guide til skoleområdet](#)

Herudover er guiden printet og gjort offentlig tilgængelig for borgere på alle kommunens biblioteker, ligesom samtlige af kommunens skoler og PPL har fået guiden, så ansatte kan videreformidle den til de forældre, der måtte henvende sig med spørgsmål til regler og rammer indenfor området. Håbet er, at guiden kan være med til at skabe en mere konstruktiv dialog, hvor lovgivning og rammer bliver mere gennemskuelige.

Efter guidens offentliggørelse har der været mange positive tilbagemeldinger fra forældre, fra samarbejdspartnere og fra ansatte i Skoleafdelingen, hvilket har været positivt at opleve. Den tilbagemelding der oftest kommer, er at guiden findes særdeles hjælpsom af både de ansatte som henviser til guiden og af de forældre, der har søgt efter viden om området.

Det er intentionen at borgerrådgiverfunktionen løbende vil udbygge med flere guides til andre kommunale områder. Næste guide der er i støbeskeen, er en der oplyser om børne- og familieområdet,



hvor fokus igen vil blive på at gøre lovgivningen på området mere gennemskuelig. Årsagen til det bliver dette område der planlægges en guide til, er at der 1. januar 2024 træder en ny "Barnets lov" i kraft, der kommer til at ændre på de nuværende regler, hvilket jeg forventer kommer til at skabe frustrationer og usikkerhed. Samtidig har der i 2023 været en stigning i antallet af familier, der har søgt rådgivning og vejledning hos borgerrådgiveren. Vejledninger, anbefalinger og guides der løbende bliver udarbejdet vil blive gjort tilgængelige på [Silkeborg.dk/borgerraadgiver](https://silkeborg.dk/borgerraadgiver)

Henvendelser til borgerrådgiverfunktionen i 2023

Nogle områder har givet anledning til mange henvendelser, mens andre kun har haft ganske få. Et højt antal henvendelser er ikke ensbetydende med mange klager på det enkelte område, da henvendelser hos borgerrådgiveren dækker over mange forskellige temaer. Høj kompleksitet eller uklare regler på et fagområde kan eksempelvis gøre, at mange borgere har brug for at søge uvildig rådgivning og vejledning, da regler og handlemuligheder kan være svære for den enkelte selv at gennemskue. Det er derfor vigtigt at understrege, at antallet af henvendelser til borgerrådgiveren der vedrører de enkelte afdelinger ikke kan sige noget generelt om sagsbehandlingen.

Det henvendelserne derimod kan bruges til, er at føre en form for tilsyn, da de kan belyse hvor der muligvis kan være et udviklingspotentiale eller et behov for ændringer ud fra oplysninger om, hvad der giver anledning til utilfredshed og klager. Det kunne fx være klager over at det er svært at komme i kontakt med en bestemt afdeling, at en afdeling ikke overholder de lovbestemte sagsbehandlingsfrister, ikke overholder frister for behandling af aktindsigtsanmodninger eller på anden måde er på kant med noget lovgivning.

borgerrådgiverfunktionen ser kun et meget begrænset antal af de samlede sager kommunen behandler, og antallet af henvendelser til funktionen afhænger af flere faktorer. Blandt andet borgernes kendskab til funktionen og de enkelte borgeres ressourcer.

Henvendelser til funktionen spænder fra konkrete spørgsmål om sagsbehandlingsregler og vejvisning i forvaltningens muligheder, der ofte kan besvares uden videre over til kortere eller længere vejledningsforløb for at hjælpe parter med at genskabe en konstruktiv dialog, hvor der er behov for det og der hvor det er muligt.

I 2023 er der modtaget henvendelser fra 278 borgere og mere end 40 henvendelser fra medarbejdere. Det er mit indtryk, at flertallet af dem, der henvender sig til funktionen, er blevet henvist hertil af andre borgere, af medarbejdere og af samarbejdspartnere.

Når en borger kontakter borgerrådgiveren registreres det som en ny henvendelse og hovedtemaet for henvendelsen fastsættes under første samtale.

Det er meget forskelligt hvor lang tid en henvendelse tager. Der er en lille gruppe af borgere med et mere omfattende behov, der har været i dialog med funktionen mere end 50 gange i løbet af året,

Afdelinger	Antal
Børne og -Familieafdelingen	67
Socialafdelingen	55
Beskæftigelsesafdelingen	52
Sundheds- og Omsorgsafdelingen	29
Kultur- og Borgerserviceafdelingen	27
Skoleafdelingen	22
Teknik- og Miljøafdelingen	14
Økonomi- og IT-Staben	7
Staben Organisation og personale	2
Staben Ejendomme	2
Socialtilsyn Midt	1
Henvendelser i alt	278

hvilket stadig kun tælles som en henvendelse. Denne mindre gruppe borgere er kendetegnet ved, at deres sagsforløb kan være meget fastlåste, at der ofte sker ændringer i deres livssituationer eller kommunen løbende ændrer i afgørelser, som påvirker borgerens liv. Et gentagende mønster for borgere i denne gruppe, er at de oplever dialogen med forvaltningen som meget frustrerende, svær og konfliktfyldt. Borgerne i denne gruppe kommer fra alle samfundslag og deres livssituationer og problematikker er vidt forskellige.

Typen af henvendelser	Antal
Råd og vejledning om regler og praksis	95
Vejvisning	30
Genoprettet dialog med forvaltningen	28
Klage over oplevede fejl sagsbehandlingen	17
Klage over personalets optræden	15
Undersøgt og løst af borgerrådgiver	14
Vejledning om klagemuligheder	12
Vejledning	12
Andet (fx ventilering og råd om konflikthåndtering)	12
Klage over overskredne sagsbehandlingsfrister	8
Hjælp til at indgive en ansøgning	7
Hjælp til klageprocessen	7
Deltage i møde mellem borger og forvaltning	6
Hjælp til at forstå en afgørelse	5
Klage over sagsbehandler	5
Afvist, udenfor kompetence	4
Klage over mangelfuld udførelse el. støtte	2
Antal borgere der har haft et dialogforløb med borgerrådgiverfunktionen i 2023	278

Samlet set kan henvendelser grupperes, så der i 2023 har været:

- **119** henvendelser vedr. vejledning
- **54** vedr. klager
- **46** vedr. støtte til konstruktiv konflikthåndtering
- **30** vedr. vejvisning
- **29** vedr. andre forhold

Anbefalinger fra 2022

Sidste år anbefalede borgerrådgiveren en række tiltag, som kommunen kunne vælge at arbejde videre med for at forbedre retssikkerheden og understøtte god forvaltningsskik. Dette afsnit oplyser hvordan det er gået med anbefalingerne.

- 1. Udarbejdelse af en kort og simpel kommunikationspolitik** er blevet fulgt gennem udarbejdelsen af en række konkrete "*Gode råd til kommunikation ved sagsbehandling.*"

Rådene er udarbejdet og udbredt af kommunens kommunikationsafdeling, hvor borgerrådgiverfunktionen er blevet inddraget undervejs i processen. Nøgleordene i disse råd er opsummeret: Svar hurtigt, Svar venligt, Angiv tydelige kontaktoplysninger, Lyt til borgeren, Spørg ind og Hold det der bliver lovet.

Rådene kan tilgås fra [Silkeborg.dk/Borgerraadgiver](https://silkeborg.dk/Borgerraadgiver) eller ses direkte via linket her [Gode råd til kommunikation ved sagsbehandlingen](#)

- 2. Målrettet arbejde med oplevelsen af den processuelle retssikkerhed** for at forbedre oplevelsen af sagsbehandlingen.

Anbefalingen går godt i tråd med kommunikationsstrategien, da netop det at arbejde med måden kommunen kommunikerer på er udslagsgivende. Det var en anbefaling, som set i bagspejlet er lidt for upræcis til at kunne omsættes til noget mere konkret, så anbefalingen vil blive nærmere præciseret i afsnittet med kommende anbefalinger til 2024.

3. Forvaltningen sikrer, at der er overblik over de faktiske sagsbehandlingstider.

Formålet var at afdelingerne fik undersøgt om de overholder deres egne fastsatte sagsbehandlingsfrister, da flere borgere havde klaget over, at dette ikke var tilfældet. Retssikkerhedslovens § 3, stk. 2 foreskriver, at kommunen har pligt til at fastsætte frister for, hvor lang tid der må gå fra modtagelsen af en ansøgning, til afgørelsen skal være truffet og at fristerne skal offentliggøres. Det er dog ikke nok at offentliggøre frister. Frister skal være præcise og oplyse borgerne om hvad de kan forvente. Det er derfor også vigtigt, at fristerne passer, da det kan en skabe mistillid til forvaltningen og der kan være tale om et lovbrud, hvis ikke fristerne overholdes eller det inden fristernes udløb er blevet grundigt forklaret for borgere eller virksomheder hvorfor de offentliggjorte sagsbehandlingsfrister må fraviges.

Om alle afdelinger har lavet egenkontrol af sagsbehandlingstider, vides ikke. Det kan dog ses på hjemmesiden, at Socialafdelingen som sidste år gav anledning til mange henvendelser hos borgerrådgiveren omkring overskredne sagsbehandlingsfrister, har justeret sagsbehandlingstiderne her i 2023, så de nu er blevet længere. Dette kan også ses i borgerrådgiverfunktionens statistik, som viser antallet af henvendelser der vedrører borgere der er frustrerede over sagsbehandlingstiden, bliver overskredet i Socialafdelingen, er faldet markant i 2023.

4. Kommunen fortsætter arbejdet med konflikthåndtering og tydelig kommunikation til borgere.

Som borgerrådgiver er jeg i 2023 blevet inviteret ind i en del flere borgerforløb og konsulteret af ansatte flere gange end det var tilfældet i 2022. Det vurderet at være gavnligt for borgerne. Særligt når inddragelsen sker tidlig i forløb, hvor konflikterne ikke er helt så fastlåste opleves dette fra borgerrådgiverens position som særligt gavnligt og hjælpsomt for borgerne. Den øgede interesse og villighed fra forvaltningens side til at henvise opleves som særdeles gavnlig, da det er med til at sikre gode konstruktive borgerforløb med en mere tydelig kommunikation i de komplekse sager.

Anbefalinger til Silkeborg Kommune i 2024

På baggrund af observationer og henvendelser til borgerrådgiverfunktionen i 2023 er der udarbejdet følgende anbefalinger til Silkeborg Kommune.

1. Det kan være relevant at undersøge om der er brug for et fælles inspirationskatalog eller et fælles sæt retningslinjer til håndtering af klager på tværs af kommunen

Mine observationer er, at der i flere klagesager svares fra det samme team som borgeren har skrevet ind og klaget over, hvilket fra borgersiden opleves som uretfærdigt og utilfredsstillende. Specielt fordi klagen over teamet ikke er sendt til den pågældende afdeling eller mellemlider, men i stedet er adresseret til en højerestående leder indenfor området. Derfor oplever borgerne, at det kan være uretfærdigt, når det så er det selvsamme team eller endda helt samme person der klages over, der ender med at besvare deres klage.

Typisk drejer klager, der er stilet højere op i områderne eller til det politiske niveau sig om noget processuelt og sjældent om den egentlige afgørelse. Ved at stille skarpt på selve klageprocessen giver man medarbejderne redskaberne til lettere at kunne svare mere kvalificeret på de henvendelser, der kommer ind, og giver samtidig borgerne et mere fyldestgørende svar på hvorfor, det i nogen tilfælde giver bedst mening, at det er den enkelte afdeling der besvarer den pågældende klage. Derved stiller man borgerne bedre rent juridisk og giver samtidig borgerne en bedre processuel oplevelse, da kommunen giver en tydelig forklaring på hvorfor det er den pågældende afdeling, som besvarer deres klage og ikke den person de har sendt klagen til.

2. Undersøg sagsbehandlingstiderne på Børne- og Familieafdelingen

Anbefalingen kommer på baggrund af et øget antal klager over overskredne sagsbehandlingstider hos denne afdeling. Samtidig er observationen, at mange borgere oplever, at det er svært at komme i kontakt med deres sagsbehandlere i afdelingen og at borgere fortæller, at de ikke får svar, når de selv skriver ind. Afdelingens ansatte er altid høflige og imødekommende, når borgerrådgiveren kontakter dem med borgernes henvendelser og når borgerrådgiveren deltager i møder, men observationen er, at det er en afdeling, der er meget presset. Det er derfor en opfordring, at afdelingen undersøges nærmere.

Opmærksomhedspunkter til Silkeborg Kommune i 2024

Ud over anbefalingerne, vil jeg også gerne komme med en række opmærksomhedspunkter, som jeg har observeret, at det er vigtigt kommunen forholder sig til, og som kan være med til at skabe bedre borgerforløb og sætte et højere fokus på godt forvaltningsarbejde.

1. Sæt et øget fokus på en tidlig intervention i konfliktfyldte sagsforløb

Ofte vil en tidlig intervention og et udefrakommende blik på en konfliktfyldt situation være nyttig, da det giver muligheden for, at nogen af konflikterne kan løses gennem dialog inden de bliver mere fastlåste.

Medarbejdere kan fra tid til anden mindes om, at de kan henvise borgere til borgerrådgiverfunktionen tidligt i de forløb, der måtte opleves som særlig konfliktfyldte og hvor medarbejderen kan se, at her er der et eller flere vigtige punkter, hvor der ikke kan nås til enighed. Ligeledes kan ansatte også selv søge uvildig sparring om konfliktnedtrappende kommunikation hos borgerrådgiveren.

2. Vær opmærksom på hvornår noget er en afgørelse

Observationen er, at borgere ofte henvender sig til borgerrådgiverfunktionen, når de føler sig afvist. Ofte i forbindelse med de har ringet ind med et problem. Typisk har borgerne selv fundet noget lovgivning på nettet, som de tænkte gav dem muligheden for at ansøge om hjælp til noget specifikt, og oplever så, at blive vendt i døren af afdelingen, som oplyser om, at det tænker medarbejderen ikke umiddelbart de vil være berettiget til. Her er tale om en afgørelse, som er et afslag, selvom borgeren ikke direkte har brugt ordet ansøgning og medarbejderen ikke direkte bruger ordet afslag.

Det er vigtigt, at medarbejderne er særligt opmærksomme på at oplyse borgerne om, at de faktisk har ret til at få en skriftlig afgørelse på deres forespørgsel, hvor afdelingen kan forklare dem hvad der er lagt vægt på i afslaget med en klagevejledning, hvis der er tale om en afgørelse, der kan påklages.

Ofte vil borgerne ikke have et ønske om af få en afgørelse, men i nogen tilfælde vil de. At forklare at dette er en mulighed, vil under alle omstændigheder gøre, at borgernes oplevelse af at blive lyttet til og taget seriøst stiger, hvilket både er med til at sikre borgernes retssikkerhed, men i høj grad også den oplevede procesretfærdighed.

Et andet eksempel, er i en klagesag, hvor borgerrådgiveren blev inddraget. Her gjorde borgeren selv opmærksom på, at han var blevet sendt et tilbagebetalingskrav, der ikke indeholdt et lovgrundlag, men kun en opkrævning, hvilket borgeren havde stor mistillid til, da vedkommende manglede en forklaring på hvilken hjemmel opkrævningen skete efter, og på hvilket grundlag kommunen var nået frem til afgørelsen. En handlingsanvisning kunne være, at sikre opkrævningsbreve indeholder den relevante lovttekst og hvor det er relevant også en klagevejledning.

3. **Få særligt fokus på at forventningsafstemme med borgere i starten af nye sagsbehandlingsforløb**

Når borgere henvender sig med en forespørgsel, en klage eller en ansøgning, er det vigtigt, at medarbejdere forklarer **hvordan** den pågældende afdeling arbejder med henvendelsen og **hvad** der kommer til at ske undervejs i sagsbehandlingen. Det er vigtigt, da en tydelig forventningsafstemning ligger hele grundlaget for et godt og konstruktivt fremtidigt samarbejde mellem afdelingen og borger.

Det kan herudover også ofte være relevant at oplyse borgeren om **hvorfor** afdelingen vælger at behandle den enkeltes ansøgning på en given måde. Det kan være relevant hvis borgeren efterspørger denne viden eller hvis sagsbehandleren vurderer, at det er relevant fordi erfaringen hos afdelingen er, at dette er noget, der typisk giver frustrationer i lignende sagsforløb.

Endelig er det vigtigt at oplyse **hvornår** borgeren kan forvente at blive inddraget igen eller få en endelig afgørelse.

Ved at se på kommunikationen oppefra, kan man rammesætte og forventningsafstemme i starten af sagsforløb. Det er en god mulighed for at skabe en gensidig forståelse og mere transparens i måden der arbejdes på. Dette vil rydde mange af de misforståelser af vejen, som ofte opstår, når borgerne mangler viden og selv giver sig til at gætte på, hvad der sker og hvorfor noget ser ud til at ske på en given måde. Tydelig rammesætning i starten af borgerforløb er essentielt for at højne den oplevede kvalitet og sænke frustrationsniveauet.

Det gælder særligt i sager, hvor myndighedsområder er lovgivningsmæssigt pålagt at skulle arbejde på en bestemt måde, der ikke nødvendigvis er logisk for borgerne. Dette kunne fx være beskæftigelsesområdet, det specialiserede voksenområde, børne- og familieområdet eller sundheds- og omsorgsområdet.

Måden dette kan gøres på, er at afdelinger og teams, der har et ønske om at arbejde målrettet med at øge tilfredsheden hos borgerne, gennemgår forskellige sagsforløb og herefter oplyser om deres arbejdsgange mundtligt, når borgere ringer ind - eller forklare det skriftligt til borgerne, som en del af et kvitteringsbrev. Sparring til denne kommunikationsproces kan altid hentes hos borgerrådgiveren i det omfang afdelingerne ønsker det.

4. **Sikre at der svares på borgernes henvendelser**

Observationen er, at der i år har været et stigende antal henvendelser, hvor borgere beskriver, at de har oplevet, der ikke blev svaret på deres henvendelser. Det skal siges, at borgerrådgiveren gennem en dialog med blandt andet Børne- og Familieafdelingen, som har været omdrejningspunktet for hovedparten af denne form for henvendelser, er blevet klar over, at udfordringerne blandt andet har skyldtes en omorganisering og en række nedskæringer på området.

Det er dog ikke kun i denne afdeling, men også i andre dette er observeret. I en tid med omorganiseringer og nedskæringer, er min anbefaling, at organisationen har et særligt fokus på at sikre mails fra tidligere ansatte medarbejdere automatisk, videresendes til områdernes fælles postkasser, så det sikres, at borgernes henvendelser bliver læst, handlet på og journaliseret korrekt. Dette kunne f.eks. gøres gennem klare arbejdsgange i forbindelse med ændringer i ansættelser og organiseringer, som sikrer mails videresendes til relevante postkasser.

5. Gør det lettere at kommunikere tydeligt ud til borgere

Udarbejd brevskabeloner omkring forlænget sagsbehandlingstid, hvor det er relevant, så det bliver lettere for de enkelte afdelinger at kommunikere ud, når sagsbehandlingen ikke kan løses indenfor sagsbehandlingsfristerne. Vær konkret i disse skabeloner, så der både bliver svaret på hvorfor det ikke kan nås, hvad borgeren kan forvente den nye sagsbehandlingstid bliver og hvornår de igen kan forvente at blive kontaktet. Dette kan være med til at give borgerne et realistisk billede af hvad de kan forvente og derved nedbringe frustrationer over ikke at høre noget fra afdelingerne. Samtidig mindskes arbejdsopgaven med at skulle formulere breve fra bunden, hvor noget kan glemmes og dermed lettes opgaven også for de ansatte rundt i afdelingerne.

6. Sager på tværs af flere afdelinger

Noget Silkeborg Kommune - som så mange andre kommuner - indimellem kan have vanskeligt ved at håndtere, er når borgernes komplekse livssituationer gør, at mange forskellige afdelinger og nogle gange flere teams i de enkelte afdelinger skal forsøge at løse forskellige opgaver samtidig i den samme person eller families liv.

Jeg oplever igen og igen, at borgere henvender sig til borgerrådgiverfunktionen i håb om at funktionen kan blive deres koordinerende sagsbehandler, da de ikke selv magter at holde styr på 4, 6 eller 10 forskellige offentligt ansatte, der løbende skal kontakte dem om forskellige igangværende indsatser, ændringer i bevillinger, medicin og opfølgingsmøder. I disse sager kan jeg kun oplyse borgerne om, at kommuner typisk kører med det der kaldes et enkeltssagsprincip, og at man derfor har en sagsbehandler i en afdeling eller et team, hvis man har ansøgninger eller bevillinger der.

Igen i år er der mere end 10 personer der har henvendt sig til mig med ønsket om en koordinerende sagsbehandler der kan overtage denne kontakt og koordinerer med alle de kommunalt ansatte. Taget i betragtning at det er en meget lille andel af de sager, som kommunen behandler, der kommer forbi borgerrådgiveren, er det borgerrådgiverens formodning, at der er et større antal borgere, som har samme ønske om hjælp med koordinering, men som ikke har fundet vej til funktionen eller som har læst sig frem til borgerrådgiveren ikke kan løse langsigtede koordinerende sagsbehandlingsopgaver.

Observationen er, at Skoleafdelingen og Børne- og Familieafdelingen er gode til at samarbejde, når borgernes sager vedrøre begge områder. Det er ofte tilfældet i sager om skoleværing og hos børn med udfordringer. Men det kan blive udfordrende for borgerne, når også jobkonsulenter, ydelseskonsulenter,

myndighedssagsbehandlere fra Socialafdelingen og visitatorer fra Sundhed og Omsorgsafdelingen sideløbende får sager i de samme familier. Det er typisk i de familier hvor der allerede er et pres fordi noget er svært, at borgere kan blive sygemeldt, falde udenfor arbejdsmarkedet eller have særlige fysiske udfordringer der netop kræver indsætter fra flere områder. Så det er typisk i de familier, der er ramt i forvejen, at det bliver nødvendigt for dem at forholde sig til en stribe af sagsbehandlere, som kan blive en omfattende opgave for en person eller familie der i forvejen er hårdt ramt af andre faktorer.

Hvordan man løser problematikken, har jeg desværre ikke et dækkende svar på, men vælger alligevel at bringe problematikken frem i denne beretning, så der gøres opmærksom på udfordringen eksisterer og at borgerne i denne gruppe har et stort ønske om hjælp.