

# Klar RET 2

DECEMBER 2018

*Borgerrådgiverens vidensdeling og sparring*



---

“Sagsbehandling og kommunal opgaveløsning handler i bund og grund om at finde løsninger, og hvis vi sammen [i kommunen] kan finde gode løsninger på en rationel måde, så kan vi fokusere på at yde borgerne en god service.”

**Side 2**

# VIDENSDELING OG SPARRING

---

KlarRet handler denne gang om Borgerrådgiverens konsultative bistand, om Borgerrådgiverlinjen til kommunens medarbejdere og om de muligheder det giver for, at vi som medarbejdere og kolleger i Københavns Kommune kan udveksle viden og sparre med hinanden.

Sagsbehandling og kommunal opgaveløsning handler i bund og grund om at finde løsninger, og hvis vi sammen kan finde gode løsninger på en rationel måde, så kan vi fokusere på at yde borgerne en god service. Det, vi gør, skal naturligvis ligge inden for rammerne af gældende ret, men gældende ret understøtter almindeligvis også både god service og retssikkerhed – side om side. Denne KlarRet handler om nogle af de tilbud, der gør det muligt at finde en løsning uden at bruge flere ressourcer på det, end det egentlig er nødvendigt.

Hvis du læser denne KlarRet, kender du sandsynligvis allerede til Borgerrådgiveren og de muligheder, der ligger her. Men måske kender du ikke dem alle. Her får du et overblik over Borgerrådgiverens tilbud. Der er også mange andre muligheder for os medarbejdere, bl.a. digitale ressourcer som intranettet mv. og forskellige former for tværgående faglige netværk. Men en oversigt over det hele vil fylde mere, end der er plads til her.

## KONSULTATIV BISTAND

Konsultativ bistand er en anden betegnelse for råd og vejledning i gensidig dialog. Den form for råd og vejledning, som Borgerrådgiveren tilbyder, antager mange forskellige former. Fælles for dem alle er, at de centrerer sig om

---

### SMS-KOMMUNIKATION MED BORGERE

---

Socialforvaltningen kontaktede Borgerrådgiveren for at afklare rammene for SMS-kommunikation med borgere, idet der angiveligt var eksempler på SMS-kommunikation, som indeholdt følsomme personoplysninger. Borgerrådgiveren vejledte om Datatilsynets anbefalinger og om, hvordan disse kunne implementeres med fokus på at yde borgerne en god service.

---

det, der er Borgerrådgiverens retlige kompetencefelt, hvilket vil sige reglerne om sagsbehandling og reglerne om ligebehandling og diskrimination. Disse regelsæt er generelle og dermed relevante i hele kommunen. Omvendt er der stor forskel på de regler, der mere specifikt regulerer afgørelser og opgaveløsning på de enkelte områder.

Borgerrådgiveren har fokus på at håndtere de problemstillinger, som reglerne kan give, når de mødes med den kommunale virkelighed.

Sagsbehandlingsreglerne kaldes ofte for *processuelle regler*, (fordi de regulerer processen snarere end selve resultatet), og sagsbehandlingsprocessen er principielt set den samme for mange typer sager, mens det, vi kalder *materielle regler*, afhænger af sagsområdet og dermed kan være forskelligt fra enhed til enhed, afdeling til afdeling og område til område.

Lov om social service, ofte blot kaldet serviceloven, er et illustrativt eksempel på – først og fremmest – materiel lovgivning. Serviceloven fastslår blandt andet, hvem der har ret til hjælpemidler, og på hvilke betingelser, de skal gives, hvem, der kan og skal visiteres til visse typer botilbud og så videre. Dele af denne lov anvendes mange steder i kommunen, og den danner grundlag for mange typer afgørelser, eksempelvis om hjemmehjælp og i børnesager. Afgørelserne i de forskellige typer af sager kan selvfølgelig være meget forskellige, men sagsbehandlingen følger – mere eller mindre – samme mønster.

Det er dette mønster, som fastlægges i sagsbehandlingsreglerne, og det er disse processuelle regler, som Borgerrådgiveren har en særlig viden om og kompetence i forhold til. En viden som Borgerrådgiverens medarbejdere hver dag deler med kolleger i hele Københavns Kommune.

## BORGERRÅDGIVERLINJEN

Borgerrådgiverlinjen er populært sagt medarbejdernes mulighed for at 'ringe til en ven'. Nogle gange står man som medarbejder midt i at behandle en sag og træffe en afgørelse, og så opstår der nogle spørgsmål:

### ÉN INDGANG FOR KOMMUNENS MEDARBEJDERE

Borgerrådgiverlinjen er en dedikeret juridisk hotline til kommunens medarbejdere. Som medarbejder kan du ringe alle hverdage fra 9.00 til 20.00 og komme direkte i kontakt med en jurist ved Borgerrådgiveren.

Du kan ringe, hvis du har forvaltningsretlige spørgsmål, har brug for sparring eller sidder med en problemstilling, som du gerne vil kende Borgerrådgiverens holdning til. Det kan være stort som småt. Du kan også ringe, hvis du skal sagsbehandle eller betjene borgerne på en ny måde og gerne vil vide, om der er noget særligt, du skal være opmærksom på.

Telefonnummeret er internt og findes på [kommunens intranet](#) (internt link).

Skal vi partshøre borger? Kan vi sende dette som almindelig e-mail, eller skal vi bruge Digital Post? Skal den medarbejder, der har truffet afgørelsen, skrive under? Hvor meget skal konkret journaliseres? Spørgsmål om sagsbehandling kan variere lige så meget som sagerne og er ofte en form for sikkerhed for, at afgørelsen er blevet til på den rette måde.

Hvis sagsbehandlingsreglerne er tilsidesat, og afgørelsen ankes, er der risiko for, at sagen hjemvises til fornyet behandling. Det betyder ikke blot, at meget af arbejdet med at lave afgørelsen er spildt og skal laves forfra igen, men også at det hele trækker ud. Også derfor kan det tit svare sig at afklare usikkerhedsmomenter i tide.

Det kan kommunens medarbejdere gøre ved at ringe til Borgerrådgiverlinjen og få en hurtig og uformel drøftelse af deres spørgsmål. Ofte er det muligt at svare nu og her, men det kan

---

## DIGITAL POST

---

Digitaliseringen har givet nye muligheder, men den har bestemt også givet kommunen nye udfordringer. E-mail går hurtigt og fungerer uformelt, men hvis der skal være styr på kommunikationen med omverdenen, så kræver det en meget stringent disciplin, som kan være svær at holde i en travl hverdag. Det kan også være vanskeligt at efterleve krav til håndtering af personoplysninger, når vi bruger almindelig e-mail.

Derfor har staten etableret løsningen Digital Post, hvor der er sikkerhed for, at personoplysninger håndteres korrekt, og hvor kommunikationen sker med myndigheden som sådan, så at det ikke er den enkelte medarbejders ansvar at holde styr på journalisering, personfølsomhed og sagsoverblik. Borgerrådgiveren har løbende været i dialog med forvaltningerne med henblik på at sikre, at Digital Post får den plads, den er tiltænkt.

---

også være, at Borgerrådgiverens jurister må undersøge tingene nærmere og ringe tilbage. Nogle spørgsmål må henvises til afklaring andre steder, men også her vil Borgerrådgiveren ofte kunne hjælpe ved at henvise til rette instans, enten indenfor eller udenfor kommunen. Det vigtigste er, at man får hjælp til at komme videre.

I de senere år er mange potentielle problemstillinger, der kunne være blevet til borgerklager, blevet løst, uden at borgerne nåede at opleve udfordringer i kommunens service. Det sker, når medarbejdere opfanger mulige problemer og sørger for, at tingene løses på en god og fleksibel måde – inden borgerne og virksomhederne overhovedet når at stå med problemet. Man kan sige, at den bedste problemløsning er den, som borgeren aldrig opdager, fordi problemet allerede er løst, inden det volder udfordringer for borgeren. Her er dialogen mellem forvaltningen og Borgerrådgiveren ofte et nyttigt og kærkomment redskab.

## UNDERVISNING OG PRAKTIKUDVEKSLING

Borgerrådgiveren tilbyder også undervisning til kommunens medarbejdere om forvaltningsret og god sagsbehandling. Det kan være en overordnet introduktion eller mere målrettede moduler, det sidste kræver dog et vist antal tilmeldte medarbejdere, da Borgerrådgiveren må prioritere sine ressourcer.

Kommunens medarbejdere skal tilbydes kurser inden for god sagsbehandling målrettet forholdene i de respektive dele af kommunen, det følger bl.a. af en beslutning i Borgerrepræsentationen fra juni 2012. Borgerrådgiveren bidrager til denne indsats ved at tilbyde gratis undervisning.

Det er et tilbud eksempelvis Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen gør brug af ved deres introduktionskurser, hvor nyansatte medarbejdere kommer rundt om en række relevante temaer og områder. Blandt temaerne er forvaltningsret og god borgerrettet sagsbehandling. Borgerrådgiverens medarbejdere leverer her et skræddersyet modul med en overordnet intro-

duktion til, hvordan kommunen og Borgerrådgiveren følger op, når borgere ikke er tilfredse. Tilsvarende har Borgerrådgiveren afholdt kurser for større og mindre grupper af medarbejdere i eksempelvis Socialforvaltningen. Borgerrådgiveren kan altid kontaktes for afklaring af mulighederne, såfremt man ønsker temaer inden for Borgerrådgiverens kompetencefelt uddybet.

Gennem årene har juristerne ved Borgerrådgiveren undervist i alt fra parts-høring over aktindsigt til persondatabehandling. Dette har også givet værdifuld indsigt og viden den anden vej og har banet vej for videre dialog og kontakt med kolleger i kommunen.

Borgerrådgiveren tilbyder også praktikudveksling med forvaltningen. Der er typisk tale om relativt korte forløb, hvor medarbejdere fra en enhed får en kort (nogle få dage) indføring i Borgerrådgiverens arbejdsområder og tilgange, og hvor medarbejdere fra Borgerrådgiveren tilsvarende kommer i praktik i forvaltningen. Ofte fortsætter dialogen derfra.

### **KONTAKTPERSONER OG DIALOG: MÅLRETTET INDSATS**

En væsentlig del af Borgerrådgiverens sagsbehandling, både i klagesager og i øvrigt, består i dialog med enheder i forvaltningen. Det er langt fra alle spørgsmål, der kræver skriftlig kommunikation hele vejen igennem, og når Borgerrådgiveren modtager en henvendelse fra en borger eller en virksomhed, vil vi i første omgang forsøge at afklare, om der reelt er uenighed mellem klager og forvaltning, hvad der er sket, og hvad der eventuelt bør ske. Det sker oftest ved en mundtlig og uformel dialog med forvaltningen.

Borgerrådgiverens dialog med forvaltningerne har udviklet sig over tid. Hvor indsatsen for år tilbage primært bestod i at samle hurtigt og smidigt op i de sager, hvor juraen fremstod enkel, og problemet overvejende bestod i at få gjort tingene (snarere end at få afklaret tingene), er der over tid i stigende grad kommet fokus på læringsperspektivet og på også at håndtere problemstillinger, der berører et større antal sager og borgere. Initiativet kommer ofte fra forvaltningens medarbejdere, der via dialog med Borgerrådgiveren identificerer og får håndteret forvaltningsretlige udfordringer. I en stor kommune som København er fejl uundgåelige, men meget er vundet, hvis vi hurtigt og enkelt kan få fejlene rettet og tage den læring, som et forløb kan give, og så komme videre.

Sådanne dialogbaserede løsningsmodeller kræver selvfølgelig stor åbenhed fra forvaltningernes side, og med tiden er flere kommet med på at finde holdbare løsninger i samarbejde. De relativt få tilfælde, hvor det ikke lykkes, viser sig ofte at hænge sammen med andre problemer som manglende ressourcer, manglende forståelse for dialogen i forhold til borgere eller mere strukturelle og grundlæggende udfordringer – ofte af it-teknisk karakter. I langt de fleste tilfælde fungerer det konstruktivt. Fejl erkendes, og de bliver rettet. Der behøver ikke engang at være en sag ved Borgerrådgiveren, for ofte kan et telefonopkald være nok. Når en løsning er på plads i forvaltningen, og borgerne får det, de har forvaltningsretligt krav på, og nogle gange bare den forklaring, der gør, at de forstår, hvorfor kommunen gør, som den

gør, så kan Borgerrådgiveren træde i baggrunden og give plads til det, vi som samlet kommune ønsker at være kendt for: god og effektiv service til borgere og virksomheder.

For at gøre dialogen hurtigere og mere smidig har Borgerrådgiveren etableret et netværk af kontaktpersoner i kommunen. Kontaktpersonerne er udpeget af forvaltningerne selv på opfordring fra Borgerrådgiveren, og de er

---

### PÅ FORKANT

---

Kontaktpersonerne i kommunens forvaltninger kontakter primært Borgerrådgiveren om konkrete og aktuelle problemstillinger, men dialogen er ikke begrænset til dette. Det kan også være dialog og sparring om forhold, som ikke nødvendigvis giver problemer her og nu, men som risikerer at gøre det på sigt. Ideelt set er det perfekte problem det, der er løst, inden det påvirker servicen negativt.

med til at sikre, at forvaltningerne er lette at komme i kontakt med, og er – almindeligvis – af ledelsen udstyret med kompetence til at fremme smidige og hensigtsmæssige løsninger.

Kontaktpersonerne vil ofte også være dem, der selv tager kontakt til Borgerrådgiveren, hvis der er behov for det, hvad enten det drejer sig om en konkret sag, om råd eller vejledning eller om afklaring af en bredere problemstilling. Som medarbejder kan man også bruge kontaktpersonen i egen enhed til at formidle kontakt til Borgerrådgiveren.

Kontaktpersonerne har i øvrigt vist sig også at være dygtige til at fremme smidig kontakt mellem enheder med overlappende opgaver og sagsområder og har derved en vigtig funktion i forhold til at løse den udfordring, som kommunens størrelse nu engang giver i forhold til helhedsorientering og koordinering på tværs af enheder og forvaltninger.

Information om hvem der er kontaktperson i de enkelte forvaltninger og enheder kan almindeligvis fås i egen enhed, og ellers er det altid en mulighed at ringe til Borgerrådgiverlinjen.

Dialog via kontaktpersoner og Borgerrådgiverlinjen er et supplement til de faglige ressourcer, man som medarbejder kan finde i egen forvaltning/enhed. Ofte er det en god idé først at gå via egen enhed/forvaltning, da der her både er specialviden og dybere kendskab til de materielle regler. Men hvis man står tilbage med uløste spørgsmål om sagsbehandling, kan det være rart at vide, at der er adgang til yderligere sparring og rådgivning.

### DIALOG I FORBINDELSE MED UNDERSØGELSER

Borgerrådgiveren gennemfører hvert år et antal større undersøgelser af egen drift, som inddrager bredere problemstillinger og/eller går i dybden med relevante forvaltningsretlige problemstillinger. Dertil kommer undersøgelser i forlængelse af konkrete sager, inspektioner og andre former for afklaring af mere overordnet karakter. Også på dette felt er dialog et vigtigt redskab, og i visse tilfælde er dialogen endog det væsentligste element, eksempelvis når Borgerrådgiveren følger et givent område over en længere periode og lø-

bende drøfter barrierer og mulige løsninger med de relevante dele af forvaltningen.

Dialogen er af selvstændig værdi. Den giver Borgerrådgiveren en bedre indsigt i de betingelser, som nu engang gælder ude i enhederne, og giver mulighed for at videreformidle borgernes og virksomhedernes oplevelse af den

---

#### OPTAGELSE AF SAMTALER

---

Mange servicevirksomheder optager telefonsamtaler til træningsbrug og til dokumentation af indgående aftaler mv. Københavns Kommune optager også udvalgte samtaler, hvor borgerne har givet deres accept, til lærings- og udviklingsbrug. For myndigheder, som kommunen, giver det imidlertid særlige udfordringer, da der gælder en lang række krav.

En forvaltning bad som et led i opfølgningen på en afsluttet sag om et møde med Borgerrådgiveren for at få bistand og vejledning om de retlige rammer, der gælder, når en myndighed i en periode gemmer telefoniske henvendelser fra borgere. Forvaltningen havde fundet en god løsning, som Borgerrådgiveren alene stillede opklarende spørgsmål til. Det var en anledning til i dialog at få løsningen belyst fra flere perspektiver, hvilket – som her og i andre tilfælde – kan være med til at bekræfte, at kommunen er på rette kurs og i andre tilfælde gør, at det er muligt at forebygge ressourcekrævende problemer, inden løsninger rulles ud.

---

De færreste er utilfredse med at få det, de har ansøgt om, og i disse sager vil eventuelle processuelle fejl næppe give anledning til klager i videre omfang. Men vi har som medarbejdere også en pligt til at fokusere på det juridisk korrekte og det kommunaløkonomisk forsvarlige, og det indebærer, at vi nogle gange skal lave en negativ afgørelse, et afslag. Her er det særlig vigtigt, at modtagerne kan have tillid til, at tingene er gået rigtigt til.

kommunale sagsbehandling og opgaveløsning til forvaltningerne og til kommunens politikere. Det er selvfølgelig værdifuldt at sikre gode og enkle løsninger, men nok så væsentligt er det, at vi i kommunen kan løfte hinanden ved at dele vores kompetencer og lære af hinanden.

#### BORGERRÅDGIVERENS KERNEKOMPETENCER

Forvaltningsretten er som omtalt indledningsvist udtryk for proces; hvordan tingene skal forløbe, ikke hvad resultatet skal være.

En god og korrekt proces har til formål at understøtte et rigtigt resultat og en gensidig tillid, også når resultatet går borgerne imod. Overholdelse af proceskrav er aldrig et mål i sig selv, men understøtter at et rigtigt resultat fremkommer på en rimelig og gennemskelig måde.

Det gælder især, når afgørelserne ikke fører til det resultat, som borgere og virksomheder ønsker.

De færreste er utilfredse med at få det, de har ansøgt om, og i disse sager vil eventuelle processuelle fejl næppe give anledning til klager i videre omfang.



## SKAL DU RINGE TIL BORGERRÅDGIVERLINJEN?

Formålet med linjen er at dele viden om god og effektiv borgerbetjening og sagsbehandling – ikke bare fra Borgerrådgiveren og til den enkelte medarbejder, men også på tværs af enheder og forvaltninger.

Så ring endelig og lad os videndele og styrke arbejdet for en god, effektiv og helhedsorienteret sagsbehandling i kommunen. Inden du ringer, kan du med fordel gøre dig et par overvejelser:

- Er det et spørgsmål/en problemstilling inden for Borgerrådgiverens felt?
  - Vedrører det sagsbehandling, eller er det snarere afgørelsen og dermed de materielle regler?
- Er der nogen, du kan sparre med internt i egen enhed eller inden for dit eget borgmesterområde?
  - Har f.eks. centralforvaltningen særlige ressourcer, og tilbyder de rådgivning?
  - Kan du finde svar på spørgsmålet på intranettet?
- Har problemstillingen og løsningen en mere generel betydning?
  - Kan du formidle det til din ledelse og dine kolleger?

### KONTAKT BORGERRÅDGIVEREN

Som medarbejder i Københavns Kommune kan du på [KKintra](#) (internt link) finde kontaktoplysninger til Borgerrådgiverlinjen og information om Borgerrådgiveren.

Du er også velkommen til at kontakte Borgerrådgiveren for råd, vejledning og undervisning på telefon 33 66 14 00 eller via e-mail til [borgerraadgiveren@kk.dk](mailto:borgerraadgiveren@kk.dk).

Du kan finde tidligere udgaver af KlarRet på [kk.dk/borgerraadgiveren](http://kk.dk/borgerraadgiveren).





