

Klar RET 4

OKTOBER 2019

Borgerrådgiverens guide om at forebygge konflikter mellem borgere og kommune



“Samarbejdet mellem kommunen og borgerne rummer (...) risici for konflikter, og det er derfor afgørende, at vi som medarbejdere er opmærksomme på, hvordan vi optræder i mødet med borgerne”.

SIDE 2

FOREBYG KONFLIKTER MELLEM BORGER OG KOMMUNE

Denne KlarRet er den første i Borgerrådgiverens KlarRet-trilogi om konfliktbehandling. Den handler om, hvordan vi som medarbejdere i Københavns Kommune kan medvirke til at forbygge konflikter mellem borgere og kommune i sagsbehandlingen og generelt i mødet med kommunen.

En af Borgerrådgiverens opgaver er at medvirke til at sikre, at klager i Københavns Kommune bruges konstruktivt til at skabe læring og forbedringer i kommunens sagsbehandling og borgerbetjening. Som et led i dette arbejde laver Borgerrådgiveren en serie af KlarRet om forebyggelse, håndtering og læring af konflikter mellem borgere og kommune.

KlarRet 25, som bliver nummer 2 i trilogien, handler om, hvordan vi kan håndtere og løse konflikter, der er opstået. Den sidste KlarRet i trilogien handler om tiden efter konflikten, og hvordan vi kan bruge erfaringen til at undgå at sætte andre borgere – og os selv – i den samme situation igen. Vi forventer, at KlarRet 25 udkommer i december 2019, og at KlarRet 26 følger i marts 2020.

BORGERNE OG KOMMUNEN

Københavns Kommune har som offentlig myndighed vidtrækkende beføjelser til at tilkende ydelser eller afslå at tilkende ydelser, til at pålægge borgerne pligter eller undlade det, til at servicere eller lade være – selvfølgelig afhængigt af de rammer, vi arbejder inden for.

Vores arbejde har stor indflydelse på borgernes liv. Mange borgere har lange sagsforløb i kommunen og er afhængige af kontakten til og dialogen med deres sagsbehandler. Fælles for disse og andre borgere er, at de ofte indretter sig efter den service og de ydelser, de modtager fra kommunen.

Samarbejdet mellem kommunen og borgerne rummer derfor risici for konflikter, og det er derfor afgørende, at vi som medarbejdere er opmærksomme på, hvordan vi optræder i mødet med borgerne.

I det konfliktforebyggende arbejde er det også afgørende at være opmærksom på, at en del af vores arbejde består i at have forståelse for, at kontakt med borgerne handler om mennesker, erfaringer, forventninger og behov for at blive set, hørt og forstået. Afgørende er også vores evne til at kunne sætte os i borgernes sted og levere en ydelse, service, betjening, støtte eller andet på en måde, så borgerne oplever at få en meningsfuld behandling.

Et afgørende aspekt er retssikkerhed. Her handler det om at varetage borgernes sag på en retssikkerhedsmæssig forsvarlig måde. Retssikkerhedsmæssig forsvarlig sagsbehandling omfatter, at gældende regler overholdes. Gæl-

dende regler er her sagsbehandlingsreglerne, uskrevne adfærdsnormer for god myndighedsopførsel og lokalpolitiske retningslinjer.

SAGSBEHANDLINGSREGLER OG USKREVNE ADFÆRDSNORMER

Det er vigtigt at huske på, at sagsbehandlingsreglerne er til for borgernes skyld. For borgernes retssikkerhed. Borgerne har derfor en berettiget forventning om, at de efterleves. For det skal de, og det skal vi som medarbejdere i Københavns Kommune sørge for, at de bliver – også ved at hjælpe hinanden.

TIDLIGERE UDGAVER AF KLARRET

Borgerrådgiveren har udgivet flere KlarRet'er om sagsbehandlingsregler og uskrevne adfærdsnormer for god myndighedsopførsel. Du kan læse eller gratis downloade tidligere udgaver af KlarRet på Borgerrådgiverens hjemmeside kk.dk/borgerradgiveren.

Forvaltningsloven indeholder sagsbehandlingsregler og retsgarantier for sagsbehandling i hele den offentlige forvaltning. Det styrende hensyn er borgernes retssikkerhed.

Offentlighedsloven er båret af hensynet til borgernes tillid til den offentlige forvaltning. Tilliden skabes blandt andet gennem åbenhed. Ved at være åbne om sagsbehandlingen, ved at inddrage borgerne i sagsbe-

handlingen får borgerne indsigt i og større forståelse for selve processen og baggrunden for de afgørelser, kommunen træffer. Denne indsigt understøtter også borgernes tillid til sagsbehandlingen og dermed til kommunen og kan på den måde i sig selv fungere konfliktforebyggende.

Principperne for god forvaltningsskik er uskrevne adfærdsnormer for god myndighedsopførsel i forhold til borgerne og for selve sagsbehandlingen. Principperne supplerer forvaltnings- og offentlighedsloven og er en integreret del af retssikkerhedsmæssig forsvarlig sagsbehandling.

Databeskyttelsesloven og -forordningen indeholder regler for vores omgang med borgernes oplysninger, hvilke oplysninger vi må indhente, behandle mv.

Reglerne og nomerne er designet til at forebygge og undgå konflikter, bl.a. ved at sikre:

- at borgeren får vejledning og hjælpes på vej
- at borgeren inddrages og er med i forløbet
- at borgeren kan få information om sin sag
- at vi har overblik, ikke glemmer noget vigtigt og har styr på borgerens sag
- at borgeren kan stole på, at vi passer godt på hans/hendes oplysninger
- at borgeren får en forståelig og holdbar forklaring på et eventuelt afslag
- at borgeren får vejledning om, hvor han/hun går hen med en eventuel klage

LOKALPOLITISKE RETNINGSLINJER

Københavns Kommunes værdigrundlag blev vedtaget af Borgerrepræsentationen i 1998 og revideret i 2006.

Værdigrundlaget kræver af os som medarbejdere, at vi er bevidste om kvaliteten i serviceydelserne, og at vi møder borgerne med respekt, ligeværdig-

KOMMUNENS VÆRDIGRUNDLAG

"Kommunen skal være bevidst om kvaliteten i sine serviceydelser, og kommunen skal møde brugeren med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid (...)" (Københavns Kommunes værdigrundlag og vision).

hed, dialog og tillid. Læs mere i KlarRet 2 om rammerne for borgerbetjening og retssikkerhed i Københavns Kommune.

Kodeks 7 er Københavns Kommunes eget kodeks og indeholder 7 centrale pligter, som vi alle som ansatte i kommunen skal efterleve i vores arbejde. Pligterne er: lovlighed, sandhed, faglighed, partipolitisk neutralitet, ansvar og ledelse, udvikling af samarbejde og åbenhed om fejl. Læs mere om *Kodeks 7* i KlarRet 18 om regler og normer i Københavns Kommune.

KONFLIKTER I HVERDAGEN

Konflikter mellem borgere og kommune kan være destruktive for alle parter; de er ødelæggende for dialogen, for borgerens tillid til kommunen, til sagsbehandleren og til selve sagsbehandlingen, og de er tids- og ressourcekrævende for begge parter, som både under og efter konflikten må investere yderligere tid og ressourcer til først at løse konflikten og efterfølgende til at genopbygge tillidsforholdet.

Desværre er vi som medarbejdere ikke altid opmærksomme på, hvad der kan udløse en konflikt eller på, hvornår borgerne kan opleve en situation som en konflikt. En årsag kan være, at konflikter mellem borgere og kommune kan antage mange forskellige former og kan variere i intensitet. Dertil kommer, at det er forskelligt, hvordan vi opfatter en konkret situation: Er der tale om en enkeltstående misforståelse, en række af misforståelser, en undskyldelig fejl, en systemfejl eller en bevidst handling?

Der er stor variation i graden af den borgerkontakt, vi har som medarbejdere i kommunen, ligesom der er forskel på, hvordan kontakten foregår.

Vi må erkende, at der kan være en række situationer og/eller arbejdsfunktioner, hvor det er et grundvilkår, at arbejdsmiljøet kan være konfliktfyldt. Det omfatter både små og store konflikter, de konflikter, som løser sig selv og de konflikter, som skal hjælpes til en løsning:

- Det kan være, du er p-vagt, og du jævnligt oplever utilfredse bilister, mens du er i færd med at udføre dit arbejde.
- Det kan være, du er sosu-assistent på et plejehjem, og du oplever at blive mødt af forskellige krav og forventninger fra beboere eller pårørende,

som kan være vanskelige at imødekomme til alles tilfredshed ud fra de givne arbejdsbetingelser.

- Det kan være, du er jobkonsulent i et jobcenter og finder ud af, at du er omtalt ved navns nævnelse og i nedsættende vendinger i en gruppe på facebook af en borger, du snart skal have et møde med.
- Det kan være, du er socialrådgiver eller støttekontaktperson på et behandlingscenter, hvor du hjælper mennesker, som har svært ved at modtage hjælpen i den form, kommunen har besluttet, at den skal leveres.
- Det kan være, du er sagsbehandler i et børneteam og oplever at have stort sagspres og mange møder og netop derfor ikke altid formår at møde så velforberedt til alle borgermøderne, som borgerne forventer, og du selv ønsker.
- Det kan være, du er skolelærer og oplever det som en udfordring, at du ved skolehjem-samtalerne skal stå på mål for både din og dine kollegers indsats samt for elevernes evne til at rykke sig fagligt.
- Det kan være, du er fysioterapeut og til daglig genoptræner mennesker, som har været udsat for en skade, og i den forbindelse dagligt oplever at blive genstand for frustrationer over tab af evne og livskvalitet.



Personlig og vedkommende borgerbetjening er god borgerbetjening.

VIRKEMIDLER OG VÆRKTØJER

Ud over sagsbehandlingsreglerne og retningslinjerne, som formelt sætter rammerne for sagsbehandlingen, er der nogle andre forudsætninger, som kan spille ind i forebyggelsen af konflikter. Det kan f.eks. være:

- Erfaring: Er det første dag på nyt job, eller er du vant til at takle denne/lignende situationer på en god måde?
- Professionalisme: Er du påvirket af en svær relation, eller kan du betjene borgeren på et objektivt grundlag? Kan du selv tage mødet/ samtalen, eller har du mulighed for at bede en kollega om at tage samtalen / mødet for dig eller sammen med dig?
- Evaluering: Er der mulighed for at evaluere/sparre med en kollega efter en overstået konfliktsituation?

Disse forudsætninger hænger sammen med nogle praktiske virkemidler, som kan være vigtige faktorer i mødet med borgerne. Det er virkemidler,

som vi nemt og hurtigt kan skrue op eller ned for – naturligvis inden for rammerne af professionel myndighedsudøvelse og alt afhængig af situationen.

Borgerrådgiveren oplever, at der ude i kommunens enheder og centre er stor opmærksomhed på disse virkemidler, men det skader ikke at huske os selv på dem.

Alt afhængig af den enkelte arbejdsopgave og situation kan der være andre og flere virkemidler og værktøjer, men eksempler kunne være:

- Husk, at du er på hjemmebane – det er borgeren ikke
 - Hav styr på borgerens sag
 - Vær forberedt til møder
 - Lav en klar forventningsafstemning
 - Inddrag borgeren i dit arbejde/sagsbehandlingen
 - Sæt dig i borgerens sted – hvad har borgeren brug for fra kommunen i denne situation?
 - Vær anerkendende
 - Vær respektfuld
 - Vær professionel
 - Vær imødekommende
 - Vær opmærksom
 - Se på borgeren
 - Lyt til borgeren
 - Spørg, om der er noget, du kan hjælpe med
 - Stil eventuelt uddybende spørgsmål
 - Forklar
 - Vær klar i din kommunikation
 - Tænk over dit sprog/din tale
 - Tænk over din fremtoning
 - Tænk over dit kropssprog
 - Indret modtagelsesafsnit og mødelokaler på en imødekommende og hensynsfuld måde
 - Sørg for handicaptilgængelighed
 - Tænk over tilgængelighed på telefonen (åbningstider, telefonsvarer, sluse mv.)
 - Svar på borgernes henvendelser og husk alle punkter i borgernes henvendelser
 - Vend altid tilbage, når du har lovet det
-

LÆS MERE

[Forvaltningsloven](#)

[Offentlighedsloven](#)

[Databeskyttelsesloven inkl. databeskyttelsesforordningen](#)

[Folketingets Ombudsmands myndighedsguide om Principperne for god forvaltningsskik](#)

[Læs om at være medarbejder i Københavns Kommune](#)

[Københavns Kommunes værdigrundlag og vision](#)

[Københavns Kommunes Kodeks 7](#)

[KlarRet 1 – om begrænsninger i borgernes adgang til kommunen](#)

[KlarRet 2 – om rammerne for borgerbetjening og retssikkerhed](#)

[KlarRet 3 – om kommunens vejledningspligt](#)

[KlarRet 4 – om forskellene mellem inddragelse, aktindsigt og partshøring](#)

[KlarRet 5 – om undersøgelsesprincippet](#)

[KlarRet 6 – om kommunens notatpligt](#)

[KlarRet 9 – om tavshedspligt og videregivelse af fortrolige oplysninger](#)

[KlarRet 10 – om helhedsorienteret sagsbehandling og vejledning](#)

[KlarRet 12 – om professionel skriftlig kommunikation](#)

[KlarRet 14 – om klagevejledning](#)

[KlarRet 15 – om borgerens medvirken ved oplysning af egen sag](#)

[KlarRet 18 – om regler og normer for ansatte i Københavns Kommune](#)

[KlarRet 20 – om samarbejde og koordinering i kommunen](#)

[KlarRet 21 – om pligten til at svare borgerne](#)

[KlarRet 23 – om det gode klagesvar](#)

KONTAKT BORGERRÅDGIVEREN

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

Læs mere om Borgerrådgiveren og find tidligere udgaver af KlarRet, undersøgelser og årsberetninger på www.kk.dk/borgerraadgiveren.

Er du medarbejder i kommunen, kan du også benytte dig af kommunens interne juridiske hotline, Borgerrådgiverlinjen, hvor du kan få vejledning og svar på forvaltningsretlige spørgsmål. Kontaktoplysninger og mere information finder du på [KKIntra](#) (internt link til Københavns Kommunes intranet).

