

Klar RET

DECEMBER 2019

*Borgerrådgiverens guide om håndtering af konflikter
mellem borger og kommune*



“Selv om vi som medarbejdere bestræber os på at yde god sagsbehandling og grundig vejledning, kan vi ikke helt undgå situationer, hvor borgere er utilfredse med deres møde med kommunen og måske indgiver en klage. Et godt klagesvar kan være med til at genopbygge tillid, men nogle gange skal der noget andet og mere til”.

SIDE 2

HÅNDTERING AF KONFLIKTER MELLEM BORGER OG KOMMUNE

Denne KlarRet er den anden i Borgerrådgiverens KlarRet-trilogi om konflikt håndtering. Den handler om, hvilke muligheder vi har som medarbejdere, når der er opstået en konflikt mellem borger og kommune i forbindelse med sagsbehandlingen eller ved anden kontakt.

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, og KlarRet-trilogien om forebyggelse, håndtering og læring af konflikter er et led i dette arbejde.

KlarRet 24 handler om, hvordan vi kan forebygge, at konflikter opstår, og den sidste KlarRet i trilogien, nr. 26, vil handle 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 26 udkommer i marts 2020.

BORGERNE OG KOMMUNEN

Lovgivningen, principperne for god forvaltningsskik samt Københavns Kommunes interne retningslinjer, officielle politikker og vedtagne værdigrundlag udgør tilsammen gældende ret og sætter rammerne for god borgerbetjening. Se evt. KlarRet 2 om rammerne for borgerbetjening og retssikkerhed i Københavns Kommune.

Selv om vi som medarbejdere bestræber os på at yde god sagsbehandling og grundig vejledning, kan vi ikke helt undgå situationer, hvor borgere er utilfredse med deres møde med kommunen og måske indgiver en klage. Et

ET GODT KLAGESVAR KAN HJÆLPE

Borgerrådgiverens KlarRet 23 handler om det gode klagesvar og giver tips til, hvad vi skal være opmærksomme på, når vi skal besvare en borgers eller virksomheds klage over kommunens sagsbehandling eller adfærd.

godt klagesvar kan være med til at genopbygge tillid, men nogle gange skal der noget andet og mere til.

Denne KlarRet handler om den situation, hvor en borger har klaget flere gange til kommunen over den samme eller en beslægtet problemstilling, og hvor kommunen flere gange har besvaret klagerne, uden at borgeren er tilfreds.

En konflikt er en situation, hvor to eller flere parter 'støder sammen'. De tilfælde, hvor et klageforløb har udviklet sig til en egentlig konflikt mellem en borger og kommunen, er ofte kendetegnet ved, at borgeren ikke føler sig hørt, set eller mødt af kommunen.

Det er også kendetegnende, at konflikten har en 'skæv relation'. Vi taler om en 'skæv relation', fordi konflikten altid er personlig for borgeren, mens konflikten som udgangspunkt ikke er personlig for kommunen. Det er vigtigt at være opmærksom på, fordi det kan have betydning for, hvordan vi finder frem til den bedste løsning på en konflikt mellem en borger på den ene side og os i kommunen på den anden side.

KONFLIKTENS PARTER

Det er et almindeligt princip indenfor mediation/konfliktmægling, at de, som ejer konflikten, også ejer løsningen. Det betyder, at det er parterne selv, der skal blive enige om, hvordan konflikten kan løses, så begge parter er tilfredse. Princippet gælder også i 'skæve relationer', men det kan være nødvendigt at finde et mere ligeværdigt ståsted for parterne for at kunne få øje på en løsning.

Rammerne for kommunens sagsbehandling, nemlig gældende ret, ligger fast på forhånd. En konflikt mellem en borger og kommunen kan derfor ikke løses ved, at kommunen f.eks. træffer en ny afgørelse, der ikke følger lovgivningen, eller på anden måde lover borgeren noget, der går ud over gældende ret.

Men gældende ret kan ikke stå alene i mødet med en borger. Det er vigtigt, at vi som medarbejdere også er opmærksomme på at følge kommunens værdigrundlag og så vidt muligt møder den enkelte borger med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid.

I fastlåste konflikter, som f.eks. meget lange klageforløb, kan det være svært at se en løsning, som både er tilfredsstillende for borgeren, og som samtidig holder sig inden for rammerne af gældende ret. I sådanne situationer er det en god idé at overveje, om der skal noget andet til end traditionel skriftlig klagesagsbehandling.

ALTERNATIV KLAGEBEHANDLING - KONFLIKTLØSNING

Hvis du vurderer, at det kan skabe bedre tillid og samarbejde mellem borgeren og kommunen at besvare klagepunkterne i dialog med borgeren, kan du for eksempel tilbyde borgeren et møde, hvor I gennemgår klagepunkterne sammen (se evt. KlarRet 23). Det er vigtigt at have gennemtænkt nøje, hvem der skal deltage i et sådant møde, og hvordan det kan sikres, at borgeren føler sig set, hørt og mødt på en ordentlig måde.

I flere forvaltninger tilbydes forskellige former for mundtlig klagebehandling eller mægling. Du kan tale med din leder om, hvilke muligheder I har i jeres forvaltning for at håndtere konflikter mellem borgere og kommunen.

BORGERRÅDGIVEREN SOM KONFLIKTMÆGLER

Borgerrådgiveren har gode erfaringer med at tilbyde konfliktmægling mellem borgere og kommunen.

Borgerrådgiverens faste tilsyns- og kontrolopgave består blandt andet i "at bistå borgere, der er utilfredse med Københavns Kommunes handlinger og

undladelser, ved at tilbyde mægling i sager om diskrimination og andre sager, hvor dette antages at kunne løse konflikter mellem forvaltning og borger”.

Konfliktmægling går i korte træk ud på, at parterne i en konflikt – f.eks. en borger og en sagsbehandler eller en anden relevant repræsentant fra kommunen – mødes med en uvildig og neutral tredje part: konfliktmægleren. Mægleren hjælper parterne igennem en proces, hvor problemerne synliggøres og konkretiseres. Om muligt findes der løsninger, som parterne er tilfredse med. Mægling er særlig relevant i fastlåste konflikter, hvor traditionel juridisk klagesagsbehandling ikke har bidraget til at genskabe gensidig tillid og respekt.

Borgerrådgiveren er en uafhængig enhed i kommunen, og Borgerrådgiveren kan derfor fungere som en uvildig og neutral tredje part, der ovenikøbet har et godt kendskab til, hvordan man arbejder i kommunens forvaltninger.

Det er vigtigt, at begge parter i konflikten, dvs. både borgeren og de relevante repræsentanter fra kommunen, deltager frivilligt i mæglingen, og at begge parter ønsker at medvirke til at løse op for konflikten og lægge den bag sig.

KONFLIKTLØSNINGSMØDER

Borgerrådgiveren har i samarbejde med Socialforvaltningen udarbejdet en ramme for arbejdet med at bilægge konflikter mellem borger og forvaltning i særligt konfliktfyldte sager.



Alle forvaltninger kan bede Borgerrådgiveren om at se på, om en konflikt er egnet til håndtering på et konfliktløsningsmøde.

Konfliktløsningsmødet er ikke et led i behandlingen af borgerens sag i forvaltningen (eller hos Borgerrådgiveren), og der kan derfor ikke sagsbehandles på mødet, ligesom kommunens afgørelser ikke kan være omdrejningspunkt for mødet.

Borgerrådgiveren deltager som mediator og mødeleder og er ikke til stede som hverken partsrepræsentant, bisidder eller tilsynsmyndighed. Borgerrådgiveren vil dog kunne besvare generelle juridiske spørgsmål, hvis de skulle opstå under mødet.

Det er fortroligt, hvad der foregår på mødet. Det betyder blandt andet, at der som udgangspunkt ikke bliver gjort notat, men hvis borgeren konkret ønsker det, kan Borgerrådgiveren tage et kort referat, f.eks. notere eventuelle aftaler eller lignende mellem borger og forvaltning.

Når forvaltningen eller Borgerrådgiveren bliver opmærksom på en sag, der kan være egnet til mægling, kan forvaltningen bede Borgerrådgiveren om at afholde et konfliktløsningsmøde mellem borger og relevante repræsentanter fra forvaltningen.

Borgerrådgiveren kontakter herefter borgeren og tilbyder et konfliktløsningsmøde. Hvis borgeren ønsker at deltage, afklarer Borgerrådgiveren forud for mødet, hvad borgeren oplever som kernen i konflikten med kommunen, og hvad han eller hun i givet fald ønsker at opnå med mødet. Borgerrådgiveren afholder et formøde med borgeren og indhenter, hvis borgeren ønsker det, en kopi af borgerens klagesag med henblik på, at Borgerrådgiveren er generelt orienteret om sagen forud for mødet.

På baggrund af borgerens beskrivelse af konflikten vurderer forvaltningen og Borgerrådgiveren efterfølgende i fællesskab, hvilken sammensætning af deltagere fra kommunen, der konkret er bedst egnet til at løse op for konflikten.

FORMÅLET MED AT HOLDE ET MØDE

Konfliktløsningsmødet skal give den enkelte borger og forvaltningen mulighed for at bilægge konkrete konflikter, der er opstået i forbindelse med sagsbehandlingen/ borgerens møde med forvaltningen.

Fokus for mødet er parternes – henholdsvis borgerens og kommunens – beskrivelse og oplevelse af konflikten, og det er i sig selv et formål, at borgeren oplever at blive set, hørt og mødt personligt af forvaltningens repræsentanter.

Borgere, der har oplevet et utilfredsstillende eller frustrerende sagsforløb, ønsker ofte også at medvirke til, at andre ikke havner i samme situation. De fortæller derfor om deres oplevelse og eventuelle følelse af ikke at være blevet hørt, set og mødt på en ordentlig måde for at sikre, at kommunen har denne viden.

Kommunen har en naturlig interesse i at bruge borgernes erfaringer i et lærings- og udviklingsperspektiv for at se på, om noget skal gøres anderledes, skal formidles anderledes eller på anden måde skal tilpasses. Læring i kommunen er derfor også i sig selv et formål med denne type møder.

HVAD ER KERNEN I KONFLIKTEN?

Det er kendetegnende for de konflikter, som Borgerrådgiveren har medvirket til at løse op for på konfliktløsningsmøder, at borgerne forud for møderne har været utilfredse selv efter længere klageforløb.

Det er Borgerrådgiverens erfaring, at kernen i konflikten i disse tilfælde skal findes i borgerens oplevelse af mødet med kommunen. Borgerne beskriver ofte, at de ikke har følt sig set, hørt eller mødt af kommunen.

Det betyder helt konkret, at borgerne i disse situationer ikke har følt sig ordentligt behandlet, og at vi som medarbejdere i kommunen ikke er lykke-

des med at behandle borgerne med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid i overensstemmelse med kommunens værdigrundlag.

I nogle tilfælde kan der ske et tillidsbrud mellem borgerne og kommunen, også selv om sagsbehandlingen har været juridisk i orden og eventuelle afgørelser er truffet indenfor rammerne af gældende ret.

Ved konfliktløsningsmøderne får borgerne mulighed for at møde og tale personligt med kommunens repræsentanter – ikke om deres sag, men om deres oplevelse af mødet med kommunen, på neutral grund hos Borgerrådgiveren. Relationen mellem konfliktens parter bliver på den måde mindre skæv, og det er Borgerrådgiverens erfaring, at dette i sig selv kan være med til at løsne op for konflikten.

HVAD SÅ BAGEFTER?

Konfliktmægling kan give borgerne en forhåbning om en bedre fremtidig relation med kommunen.

De borgere, som har deltaget i et konfliktløsningsmøde hos Borgerrådgiveren, har givet udtryk for, at de har følt sig hørt og, i højere grad end tidligere, er optimistiske i forhold til deres eventuelle videre forløb i kommunen. Om borgernes tillid til kommunen kan genoprettes varigt, afhænger blandt andet af, om det efterfølgende lykkes for parterne at fortsætte en ligeværdig dialog.

En borger har beskrevet, at det er væsentligt, at man kan regne med, ”at det gode fra konfliktløsningsmødet fortsætter”, og at det italesættes tydeligt på selve mødet, hvordan det i det konkrete tilfælde sikres bedst. Det kan f.eks. ske ved, at det aftales, hvem borgerne kan kontakte i fremtiden i forhold til kerneproblemstillingen, ellers hvis de igen oplever, at de ikke bliver hørt, set eller mødt på en ordentlig måde i deres kontakt med kommunen.

WHAT'S IN IT FOR US?

Når dialogen mislykkes, og vi bliver mødt af utilfredse borgere, som klager, kan det påvirke vores arbejdsglæde. Det kan ikke undgås, at man også af og til bliver i tvivl om, hvorvidt man har gjort sit arbejde godt nok.

Selv om vi som medarbejdere i kommunen taler med borgere hver dag, gør det en positiv forskel, når vi får mulighed for at se og møde personen bag en sag, der er konfliktfyldt.

Konfliktmægling kan yde et vigtigt bidrag til læring i kommunen, og det er Borgerrådgiverens erfaring, at konfliktløsningsmøderne har givet konkrete input til at forbedre kommunikationen med borgerne. Sidst, men ikke mindst kan konfliktløsningsmøderne medvirke til et mindre ressourceforbrug på besvarelse og øvrig håndtering af klager i kommunen.

Er der opstået en konflikt mellem en borger og kommunen, er det godt at være opmærksom på følgende:

- Har borgeren fået svar på det, der klages over?
- Hvad er kernen i konflikten?
- Hvem er konfliktens parter?
- Er begge parter interesserede i at finde en løsning på konflikten?
- Kan du tilbyde borgeren noget andet end traditionel skriftlig klagebehandling?
- Tal med dine kolleger/ din leder om løsningsmuligheder
- Kan Borgerrådgiveren med fordel tages med på råd?
- Er konflikten egnet til et mæglings- eller konfliktløsningsmøde?

LÆS MERE

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

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

[KlarRet 24 – om at forebygge konflikter mellem borgere og kommune](#)

KONTAKT BORGERRÅDGIVEREN

Du er velkommen til at kontakte Borgerrådgiveren, hvis du vil høre, om en konkret konflikt er egnet til løsning på et konfliktmæglingsmøde.

Du er også velkommen til at kontakte Borgerrådgiveren for råd, vejledning eller 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).

