

# Klar RET 3

MARTS 2019

*Borgerrådgiverens guide om det gode klagesvar*



# DET GODE KLAGESVAR

Denne KlarRet giver tips til, hvad vi som medarbejdere i kommunen skal være opmærksomme på, når vi skal besvare en borgers eller virksomheds klage over kommunens sagsbehandling eller adfærd. Den beskriver forskellen på sagsbehandlingsklager og klager over afgørelser, de vigtigste principper, værdier og retningslinjer vi skal være opmærksomme på, når vi skal skrive et klagesvar, og giver forslag til, hvordan et klagesvar kan opbygges.



**Et godt klagesvar kan være med til at genopbygge tillid.**

Et godt klagesvar kan være med til at genopbygge tillid mellem borger og kommune og opklare misforståelser i sagsforløbet, som igen kan give mere gnidningsløse forløb og skabe effektivitet i sagsbehandlingen. Modsat kan konsekvenserne af et dårligt klagesvar være, at det kræver en større indsats og opfølgning at rette op over for borgeren. Det kan belaste både den enkelte borger og kommunen unødigt.

Forvaltningsloven indeholder regler om, hvordan vores afgørelser skal begrundes, om der skal gives klagevejledning og lignende konkrete krav. Forvaltningslovens regler gælder også, når vi behandler klager. Du kan læse mere om disse regler i Borgerrådgiverens KlarRet 14 og 17.

I Lov om retssikkerhed og administration på det sociale område § 66 kan du læse om den særlige procedure for klagesagsbehandling på det sociale område.

Forvaltningslovens krav til afgørelser gør, at vi ved, hvad der skal med, og hvordan vi sikrer, at en afgørelse er, som den skal være. Der findes ikke på samme måde lovbestemmelser, der regulerer, at et klagesvar bliver godt og giver borgeren en oplevelse af at blive taget alvorligt, men der er hjælp at hente i forskellige principper, værdier og retningslinjer.

## **ER DET EN FORMALITETS- ELLER EN REALITETSKLAGE?**

Som medarbejdere i kommunen, er der to typer af klager, vi kan få til opgave at besvare: formalitetsklager og realitetsklager. Denne KlarRet fokuserer først og fremmest på formalitetsklager, som ofte kaldes sagsbehandlingsklager. Sagsbehandlingsklager handler om den proces for sagsbehandlingen, borgerne oplever, når de har en sag i kommunen. Det kan for eksempel være klager over lang sagsbehandlingstid, personalets optræden, manglende svar eller manglende koordinering i kommunen.

Men denne KlarRet kan også være en hjælp i forhold til den anden klage-type, realitetsklager. Realitetsklager er klager over de afgørelser, som kommunen træffer, f.eks. afgørelser om, hvorvidt borgerne er berettiget til en ydelse eller er forpligtet til at betale en afgift.

En del klager indeholder både sagsbehandlingsklager og klager over afgørelser (dvs. både formalitetsklager og realitetsklager). I nogle tilfælde kan det være svært at vurdere, om borgerens klage skal forstås som en formalitetsklage, en realitetsklage eller begge dele. Det kan for eksempel være, hvis borgeren klager over en del af sagsbehandlingen, som har haft indvirkning på begrundelsen for en afgørelse, kommunen har truffet. I sådanne situationer vil det være en god idé at afklare, hvad borgerens formål med klagen er. Læs mere herom nedenfor.

### MØD BORGEREN MED RESPEKT, LIGEVÆRDIGHED, DIALOG OG TILLID

Københavns Kommunes værdigrundlag er vedtaget af Borgerrepræsentationen. Af værdigrundlaget fremgår det blandt andet, at kommunen skal være bevidst om kvaliteten i sine serviceydelser, og at kommunen skal møde borgeren med respekt, ligeværdighed,

#### UNDERSØG MODSTRIDENDE OPLYSNINGER

En borger henvendte sig til Borgerrådgiveren efter at have klaget over en registrering i en forvaltnings IT-system. Borgeren mente, at registreringen var forkert, og forvaltningen afviste dette med henvisning til registreringen. Borgerrådgiveren iværksatte et tilsyn i sagen, og i den forbindelse opdagede forvaltningen, at borgerens oplysninger var korrekte, og at IT-systemet ikke var retvisende.

Borgerrådgiveren udtalte kritik af, at forvaltningen ikke på et tidligere tidspunkt havde foretaget en tilstrækkelig undersøgelse af de modstridende oplysninger. Borgerrådgiveren bemærkede også, at en afvisning af en borgers forklaring uden nærmere undersøgelse er i strid med kommunens værdigrundlag om at møde borgeren med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid.

dialog og tillid. Værdigrundlaget gælder også, når vi besvarer klager.

Når vi svarer på en sagsbehandlingsklage, skal vi respektere borgerens utilfredshed, og vi skal som udgangspunkt have tillid til borgerens oplysninger. Hvis der for eksempel er modstridende oplysninger, skal vi undersøge dem, inden vi besvarer klagen.

#### KLAGESVARET SKAL LEVE OP TIL GOD FORVALTNINGSSKIK

Princippet for god forvaltningsskik er almindeligt anerkendte regler for den borgerbetjening, kommunen yder. Princippet baserer sig i høj grad på praksis fra Folketingets Ombudsmand. God forvaltningsskik bygger på generelt accepterede normer for sund fornuft og på alment menneskelige hensyn med krav om venlighed og hensynsfuldhed over for borgerne.

Et af grundprincipperne i god forvaltningsskik er, at offentligt ansatte skal handle på en måde, som skaber tillid mellem borgerne og kommunen. Det er god forvaltningsskik at sætte sig i borgerens sted og overveje, hvordan en sagsbehandling kan virke på borgeren, ligesom vi har et ansvar for at forebygge misforståelser.

Når vi svarer borgerne, skal vi altså være orienteret imod den enkeltes behov og udvise venlig og imødekommende adfærd. Når vi svarer borgerne, skal vi derfor også gøre det på en måde, så borgerne oplever sig godt behandlet og får et svar i et sprog, der er let at læse og forstå.

Klagesvar, der lever op til kommunens værdigrundlag og principperne for god forvaltningsskik, vil almindeligvis efterlade borgerne med en oplevelse af god service – også selv om de måtte være uenige i vores beslutninger.

### **BORGERENS FORMÅL MED KLAGEN**

Det er altid en god tilgang at fokusere på, hvad den konkrete borger ønsker at opnå med klagen. Ønsker borgeren for eksempel en anden afgørelse? At gøre forvaltningen opmærksom på en generel problemstilling? Svar på nogle konkrete spørgsmål eller en ny sagsbehandler?

Hvis formålet ikke fremgår klart af klagen, bør det afklares i dialog med borgeren. Ved at afklare formålet, inden vi besvarer klagen, viser vi, at kommunen tager henvendelsen seriøst, og allerede dette kan være med til at genopbygge tillid. Ved at afklare formålet, mindsker vi også risikoen for, at borgeren klager igen, fordi vores klagesvar slet ikke forholdt sig til borgerens egentlige ønske, og på den måde sparer vi både borgeren og os selv for dobbeltarbejde.

### **BEKLAGELSE AF SAGSBEHANDLINGEN**

Hvis vi er enige i borgerens klage, vil det rigtige normalt være at beklage fejlene, og gøre hvad vi kan for at rette dem.

Hvis vi ikke er enige i borgerens klagepunkter, bør det fremgå klart. Det er selvfølgelig imødekommende også at vise forståelse for borgerens perspektiv, selv om vi ikke er enige, men det kan opfattes som om, vi fralægger os ansvar, hvis vi ikke er omhyggelige med at formulere det klart og præcist.



**Hvis kommunen har gjort noget forkert, som vi skal beklage over for en borger, skal det fremgå klart og tydeligt.**

Borgerrådgiveren læser mange klagesvar, hvor kommunens formuleringer er variationer af sætningen: ”Vi beklager, at du har oplevet forløbet...”. Denne type formuleringer bygger formentlig på et ønske om at vise forståelse for borgerens syn på sagen, men det er Borgerrådgiverens erfaring, at en hel del borgere finder dem stødende, fordi de opfatter det som om, kommunen lægger ansvaret for den dårlige oplevelse over på dem – sådan at forstå, at den enkelte borger havde en oplevelse af, hvad der skete, men at det konkret forholdt sig anderledes.

Mange finder det mere ansvarligt, hvis vi i stedet vender sætningen om til noget i retning af: ”Vi beklager, at vores sagsbehandling har ført til, at du har oplevet...”.

Borgerrådgiveren så for nylig dette gode eksempel på en afsluttende bemærkning i et klagesvar fra en forvaltning:

”Jeg beklager den ulejlighed, du har haft med at få pengene tilbagebetalt. Det kunne vi have gjort bedre. Jeg er glad for, du har skrevet til forvaltningen og gjort opmærksom på den sagsbehandlingstid, vi kan have i økonomiske sager. Det kan vi kun lære af.”

Konklusionen er tydelig og præcis. Den tager konkret stilling til borgerens klage og takker samtidig borgeren for at have gjort forvaltningen opmærksom på en generel problemstilling, som forvaltningen nu har mulighed for at løse.

### **SAMMENHÆNG MELLEM KONKLUSION OG OPFØLGNING**

Det er vigtigt, at en fejl, vi beklager, ikke gentager sig. Borgerrådgiveren konstaterer løbende, at en beklagelse ikke har nogen synderlig værdi for borgeren uden handling til genoprettelse af den fejlagtige eller utilstrækkelige sagsbehandling. Faktisk vil det ofte virke som en tom gestus og have den stik modsatte virkning på borgeren, som i den situation ikke alene har grund til at tvivle på vores evne til at rette fejl, men også på vores vilje til at gøre det.



---

**Det er vigtigt, at en fejl, vi beklager, ikke gentager sig.**

---

Manglende eller utilstrækkelig opfølgning kan være i strid med principperne for god forvaltningsskik. Det er derfor vigtigt, at vi tager tilstrækkelige skridt til at sikre bedre sagsbehandling i sager, hvor vi har beklaget sagsforløbet, så der ikke bliver behov for at beklage sagsbehandlingen endnu engang.

### **HVEM SKAL BEHANDLE KLAGEN?**

Der er ingen udtrykkelige lovregler om, hvem der skal besvare en klage, og kommunens forvaltninger og enheder har forskellige arbejdsgange til fordeling af klager.

Alle klager er med til at give kommunen et indblik i, hvordan vores organisering og drift fungerer, og hvordan den opleves udefra. Klager bør derfor altid anvendes til at gøre os klogere og forbedre os både i den konkrete sag og generelt. Samtidig skal vores behandling af den enkelte klage medvirke til at genoprette tilliden mellem borgeren og os. Disse hensyn er relevante at inddrage, når vi beslutter, hvem der skal behandle en klage.

Hvis en borger klager over en konkret sagsbehandlers adfærd, og navnlig hvis formålet med klagen er at få en ny sagsbehandler, vil det give god mening, at det ikke er den konkrete sagsbehandler, der behandler klagen. I nogle tilfælde kan det endda følge af reglerne om inhabilitet.

Det betyder dog ikke, at man skal undlade at inddrage den pågældende sagsbehandler i klagebesvarelsen, men det er normalt tillidsvækkende over for borgeren at vise, at medarbejderen, der besvarer klagen, er objektiv og kan se forløbet fra flere perspektiver. Det er derfor ofte en god idé, at sagsbehandlerens leder, en medarbejder i en anden overordnet funktion eller i hvert fald en anden medarbejder besvarer klager, som angår navngivne kollegers adfærd.

### **MUNDTLIGT ELLER SKRIFTLIGT KLAGESVAR?**

Borgeren har som udgangspunkt ret til at modtage svar i samme form, som den klage, de har indgivet. Hvis borgeren henvender sig skriftligt til kommunen med en klage, vil det derfor være mest korrekt også at besvare klagen skriftligt. Dette er dog ikke ensbetydende med, at klagen ikke kan besvares på en anden måde, hvis borgeren er indforstået med det.

Hvis vi vurderer, at vi kan skabe bedre tillid og samarbejde mellem borgeren og kommunen ved at besvare klagepunkterne i dialog med borgeren, kan vi for eksempel tilbyde borgeren et møde, hvor vi gennemgår klagepunkterne. I så fald bør vi nøje have gennemtænkt, hvem der skal deltage i mødet, og hvordan vi under mødet sikrer, at borgeren føler sig set, hørt og mødt.

Ved et eventuelt møde vil det også være en god idé at vejlede borgeren om hans/hendes mulighed for at tage en bisidder med, om formålet med mødet, om forvaltningens notatpligt samt borgerens mulighed for at modtage en kopi af mødereferatet.

### **STANDARDTEKSTER OG SKABELONER**

Mange af kommunens forvaltninger og enheder har udarbejdet standardtekster og skabeloner, der skal bruges i forbindelse med en klagebesvarelse. Standardtekster og skabeloner kan være gode til at effektivisere klagesagsbehandlingen, men skaber også risiko for fejlbehæftet rutinearbejde, hvis de anvendes ureflekteret.

De fleste klager udspringer af den konkrete borgers situation og oplevelser. En standardformulering kan blive ukonkret eller misvisende, da gennemsnitsborgeren eller middelsituationen er sjældent forekommende i den virkelige verden.

En standardtekst eller skabelon kan være god til at få opsat en ramme for besvarelsen, men i hvert konkret klagesvar vil det være en god idé at overveje, om en standardsætning/skabelon passer til den konkrete borgers forløb, klagen og formålet med klagen, og om den passer til den konkrete borgers kommunikations- og informationsbehov.

## FORSLAG TIL OPBYGNING AF SVAR PÅ EN SAGSBEHANDLINGSKLAGE

Som beskrevet indledningsvist er der ingen klare lovregler, der konkret tager stilling til, hvordan svaret på en klage skal bygges op. Det følger dog af principperne for god forvaltningsskik, at vores kommunikation til borgerne skal være tydelig og forståelig.

---

Et svar på en klage over sagsbehandling og adfærd kan ofte opbygges sådan:

---

### Overskrift

- Vælg en overskrift der tydeligt beskriver, hvad brevet handler om

### Oplysning om klagepunkterne

- Hvilke klagepunkter har vi taget stilling til, og hvordan har vi forstået disse klagepunkter (hvis de er uklare)?

### Stillingtagen til klagepunkterne

- Er vi enige eller uenige i klagens enkelte punkter, og hvad er begrundelsen for dette?
- Er der sket fejl, vi beklager, eller ej?

### Information om eventuelle fremtidige skridt

- Hvis vi er enige i klagepunkterne, hvordan følger vi så op i den konkrete sag, og giver problemstillingen anledning til noget mere generelt?
- Hvis vi ikke er enige i klagepunkterne, er der så alligevel grundlag for læring? Kan kommunen for eksempel kommunikere bedre, for at lignende klager ikke forekommer igen?

### Kontaktinformation og klagevejledning

- Hvem kan borgeren kontakte, hvis der er spørgsmål til klagesvaret?
- Er det relevant at vejlede borgeren om muligheden for at henvende sig til Borgerrådgiveren?  
Borgerrådgiveren kan behandle klager over Københavns Kommunes sagsbehandling, personalets optræden og udførelsen af praktiske opgaver samt klager over diskrimination.

---

## LÆS MERE

[Københavns Kommunes værdigrundlag](#)  
[Folketingets Ombudsmands myndighedsguide vedrørende god forvaltningsskik](#)  
[At skrive en afgørelse - Ankestyrelsen](#)

[KlarRet 12](#) - Borgerrådgiverens guide om professionel skriftlig kommunikation med borgerne

[KlarRet 14](#) - Borgerrådgiverens guide om klagevejledning

[KlarRet 17](#) - Borgerrådgiverens guide om begrundelseskrav

[KlarRet 21](#) - Borgerrådgiverens guide om pligten til at svare borgerne

## KONTAKT TIL 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](mailto:borgerraadgiveren@kk.dk).

Læs mere om Borgerrådgiveren og find tidligere udgaver af KlarRet, undersøgelser og årsberetninger på [www.kk.dk/borgerraadgiveren](http://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).