

Beretning for borgerrådgiverens virksomhed 2024

Indholdsfortegnelse

Beretning for borgerrådgiverens virksomhed 2024.....	4
Sammenfatning	4
Indledende bemærkninger	5
Udvalgte problemstillinger	6
Hvad fylder mest – løsningen, oplevelsen eller relationen? ...	6
Oplevelsesstien.....	8
At sætte sig i borgers sted indebærer at stille sig i borgers sko	8
Fra sammenstød til løsning	10
Det dobbelte hensyn: Borgers behov og medarbejdernes arbejdsmiljø.....	12
Den dobbelte dagsorden: Borgers behov og styring af ressourcer	14
Hvor mange sager skal der til?	15
Anbefalinger til fremtidige fokuspunkter	15
Afsluttende bemærkninger	15
Bilag 1.....	17
Antallet af sager	17
Den primære årsag til borgernes henvendelse	19
Det juridiske tema for borgernes henvendelse	20
Bilag 2.....	22
Registrering af henvendelserne.....	22

Beretning for borgerrådgiverens virksomhed 2024

Sammenfatning

I perioden 1. januar til 31. december 2024 har der i alt været 304 antal registrerede henvendelser til borgerrådgiveren, fordelt på henholdsvis 263 hovedsager og 41 følgesager.

Det er en stigning i forhold til sidste års beretning, hvor der var et fald i antal sager. Antal henvendelser svarer til det gennemsnitlige niveau for de tre foregående år.

Ligesom tidligere år fordeler henvendelserne sig på de fleste af kommunens centre, men hovedsaligt på det sociale ansvarsområde, hvilket vil sige direktørområdet Velfærd, Arbejdsmarked og Sundhed samt Center for Familie og Rådgivning. Dette er ikke overraskende, idet de områder generelt har hyppig kontakt med borgere.

De 5 hyppigste primære årsager til borgernes henvendelser i 2024 har handlet om:

- Vejledning/vejviser
- Hjælp i forbindelse med ansøgning
- Manglende svar
- Hjælp i forbindelse med klage
- Utilfredshed med personalets optræden

Disse 5 årsager har således været omdrejningspunkt for 65 procent af alle henvendelser til Borgerrådgiveren i 2024.

Ud af de 304 henvendelser i 2024, har 290 af disse fået tilknyttet et juridisk tema med henblik på at udlede mønstre i indholdet af borgernes henvendelser. Flere af henvendelserne kan have op til tre juridiske temaer tilknyttet. I 2024 har der været 40 forskellige juridiske temaer fordelt på de 290 henvendelser.

De 5 hyppigste juridiske temaer i borgernes henvendelser i 2024 har været:

- God forvaltningsskik
- Vejledning
- Vejviser
- Manglende svar
- Mangelfuld vejledning

Anbefalinger til fremtidige fokusområder

Samlet set har henvendelserne til borgerrådgiveren i denne periode ført til, at borgerrådgiveren overordnet vil anbefale administrationen følgende fokusområder:

- Løbende analyse af borgers vej på oplevelsesstien med henblik på forståelse og læring.

Både i forbindelse med konkrete sager og eksempelvis i forbindelse med indarbejdelsen af anbefalingerne fra Det gode borgerforløb.

- Ved samarbejdsvanskeligheder med borgerne at huske på at adskille borgernes adfærd, medarbejdernes adfærd og sagens kerne fra hinanden.

Vær nysgerrig på, hvilke interesser og behov, der ligger bag adfærden.

Dette med henblik på bedre at forstå, hvad der er sket, og hvad der skal til for at løse det, for at samarbejdet kan forbedres og dialogen styrkes.

- Ved valg af løsninger til borgerne i konkrete sager at adskille borgernes behov fra henholdsvis arbejdsmiljø og styring af ressourcer.

Indledende bemærkninger

Det gode borgerforløb – det var en fantastisk oplevelse at være en del af det projektudvalg. Vi havde gode drøftelser i udvalget og det var en stor gevinst, at vi var en blandet skare af folk.

At Byrådet valgte at nedsætte et sådant udvalg, betragter jeg som et signal om, at i Frederikssund Kommune vil man gerne gøre det godt. Det er en kommune, der er interesseret i at lytte til borgerne og er optaget af at have løbende gode drøftelser om, hvad vil det sige at have en god borgerbetjening, være et imødekommende sted, lave god sagsbehandling, holde gode møder, mv.

Det handler ikke om, at alt hvad der er blevet gjort hidtil er dårligt eller forkert. Hver dag bliver der ydet et stort og godt stykke arbejde med borgerne, de erhvervsdrivende og brugerne for øje og til gavn for dem. Det handler om, hvordan kommunen kan gøre det endnu bedre.

Jeg vil give et eksempel på, hvordan der var et forbedringspotentiale på trods af gode intentioner, gode drøftelser og flere tjek af materialet.

I forbindelse med dialogmødet med borgere, foreninger og erhvervsdrivende i marts 2024, som projektudvalget *Det gode borgerforløb* afholdte, blev der holdt et inspirationsoplæg og der var fem stande med forskellige emner, hvor de besøgende kunne komme med input. Forud for dialogmødet blev der udarbejdet invitationer og plakater med informationer om dialogmødet. Projektudvalget kom med feedback på udkast til invitationen og materialet blev gennemtjekket og finpudset.

Ved velkomsten til dialogmødet, var der forskellige input fra deltagerne på mødet, herunder kommentarer til teksten på invitationen. Den var overfladisk. Det var ikke tydeligt nok, hvad der skulle ske på mødet. Der stod ikke noget, om hvad deltagerne med fordel kunne gøre sig af tanker på forhånd.

I invitationen stod der *Vi søger jeres input til, hvordan kommunikationen og samarbejdet med Frederikssund Kommune kan blive endnu bedre. Det kan eksempelvis være i det fysiske møde med kommunen, den skriftlige kommunikation eller digitale selvbetjeningsløsninger.* En af deltagerne gav som eksempel, at hvis vi havde listet vores fem emner op, som der skulle arbejdes med i de forskellige stande, havde deltagerne haft bedre forudsætninger for at gøre sig nogle gode tanker på forhånd. Vi havde gjort os mange tanker om materialet på forhånd og derfor var det i første omgang vanskeligt at høre kritikken. Men det var fuldstændig rigtigt set af borgeren. En pointe vi ikke selv havde set, på trods af, at vi havde været flere om at se det igennem, inklusiv mig som borgerrådgiver.

Om det er privat eller på arbejde, bliver vi alle målt på vores handlinger, ikke vores intentioner. *Show it, don't tell it*, som det også lyder populært. Projektudvalget *Det gode borgerforløb* havde gode intentioner, men vi blev målt på vores handlinger. Der var et forbedringspotentiale i forhold til invitationen, takket være feedback fra brugerne.

Betyder det, at invitationen var dårlig? Nej, den var god. Venlig og informativ efter min opfattelse. Det forhindrer dog ikke, at hvis man en anden gang skulle lave en lignende invitation, kan man have deltagerens tilbagemelding i baghovedet.

Det blev i mine øjne en givende aften med gode drøftelser og vi fik brugbare input fra deltagerne, som vi i projektudvalget kunne arbejde videre med.

Anbefalingerne fra projektudvalget *Det gode borgerforløb* blev overleveret til Byrådet, som besluttede, at der skulle arbejdes videre med anbefalingerne. Der har i marts 2025 været kickoff i administrationen for at få sat arbejdet godt i gang. Jeg bidrager løbende med den viden jeg har. Det er spændende at følge med i de initiativer, der løbende bliver sat i værk og de drøftelser der er rundt omkring.

Udvalgte problemstillinger

Nedenfor gennemgår jeg nogle af de gennemgående eller på anden vis relevante problemstillinger, der har kendetegnet henvendelserne i denne beretnings periode.

Et overblik over emnerne:

- Hvad fylder mest – løsningen, oplevelsen eller relationen?
- Oplevelsesstien
- At sætte sig i borgers sted indebærer at stille sig i borgers sko
- Fra sammenstød til løsning
- Det dobbelte hensyn: Borgers behov og medarbejdernes arbejdsmiljø
- Den dobbelte dagsorden: Borgers behov og styring af ressourcer
- Hvor mange sager skal der til?

Hvad fylder mest – løsningen, oplevelsen eller relationen?

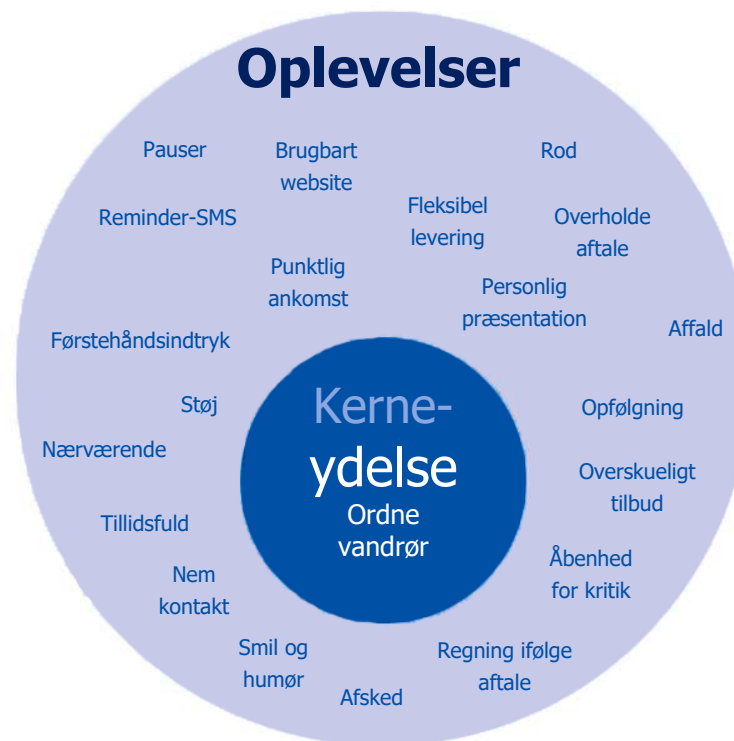
Fokus i det daglige er på at løse de opgaver man som medarbejder er sat i verden for at løse. Alle medarbejdere ved, at de skal være høflige og imødekommende. Det er indlysende og heldigvis også noget vi altid gør, tænker de.

Det kommer bag på mange, hvor meget oplevelsen af kommunen og relationen mellem borger og medarbejder betyder i forhold til sagens kerne: Den konkrete hjælp/løsning som borger har brug for.

Det kan således godt undre medarbejderne, at borger stadig er utilfreds, når nu borger fik den hjælp/løsning de havde brug for. Hvad er problemet? Det må handle om andet end os, kan være en tanke de får. Det kan det, men det kan også skyldes alt det, der skete på vej hen til løsningen/hjælpen.

Da jeg læste Ian Wisler-Poulsens bog *Tag ansvar for kundeoplevelsen*, gik det op for mig, at det giver god mening, at oplevelsen og relationen betyder meget – og det er ikke bare i forbindelse med kontakten med det offentlige. Ian Wisler-Poulsen giver som eksempel, når du får besøg af en VVS'er. Hvis kunden har et vandrør, der drypper, er det naturligvis afgørende, at kerneydelsen bliver udført. Herudover er der dog et hav af oplevelser, som har betydning for kunden. Se figur 1.

Figur 1: Kundeoplevelsen er meget mere end kerneydelsen.



Kilde: Ian Wisler-Poulsen: *Tag ansvar for kundeoplevelsen*.

Regnestykket er således:

Service = Ydelse/Løsning + Oplevelse

Hvis du som ansat i Frederikssund Kommune tænker, hvor har jeg set den kombination før, bare i en juridisk kontekst? Her kommer svaret:

De love og rammer, der knytter sig til jeres opgave (ydelsen/løsningen) + de forvaltningsretlige regler, herunder god forvaltningsskik (oplevelser) = god borgerbetjening (service). Se figur 2.

Figur 2:



Det er derfor jeg altid siger, at de forvaltningsretlige regler er fuldkommen geniale og meningsfulde.

Konsekvensen af dårlige "borger-oplevelser" går ud over borgerne og slider på deres tillid til kommunen. Den har også konsekvenser for medarbejderne, for det påvirker trivslen og opgaven bliver svære at løse.

Udbyttet af gode "borger-oplevelser" er tilfredse borgere, der har tillid til kommunen. Opgaven bliver dermed nemmere at løse for medarbejderne, hvilket medfører en bedre trivsel.

Oplevelsesstien

Det kan derfor godt betale sig at få kigget nærmere på, hvad det er borger oplever i sin kontakt med kommunen. Jeg kalder det derfor oplevelsesstien.

Eksempler på disse oplevelser er blandt andet beskrevet i min beretning for 2022 som havde som tema *Borgernes oplevelse af kommunen*. Og i beretningen for 2023, hvor temaet var *Borgers stemme og oplevelse af et fair forløb (procesretfærdighed¹)*. Projektudvalget Det gode borgerløb har ligeledes indsamlet og beskrevet oplevelserne.

Ud af de 304 henvendelser til borgerrådgiveren i 2024 har 170 af disse haft elementer af mangel på procesretfærdighed. Heraf er det min vurdering, at 147 har haft et forbedringspotentiale.

I 2024 har 218 ud af 304 henvendelse handlet om oplevelsesstien. Det er min vurdering, at 180 af disse 218 henvendelser har haft et forbedringspotentiale.

Analysen af oplevelsesstien kan eksempelvis være i form af en tidslinje, hvor man sætter ind de ting, der skete i et sagsforløb eller i tiden lige op til hændelsen. Det kan også være at kortlægge eller teste brugerrejsen. Derefter kan man stille sig selv spørgsmålene:

- Hvilket signal sendte kommunen, når de gjorde som de gjorde?
- Hvad fungerede godt?
- Hvad skal der til for at rette op?
- Hvad skal der til for at gøre det bedre?
- Hvad kan skabe mere tillid?
- Hvad kan skabe mere tryk?
- Hvad kan gøre det mere gennemskueligt?

¹ Procesretfærdighed er betegnelsen for den enkelte borgers *subjektive* vurdering af hvorvidt en afgørelse er truffet på en fair måde. Fire faktorer indgår: At blive hørt, neutralitet, tillid og respekt.

- Hvad kunne kommunen have gjort, for at borger følte sig mere som en medspiller?

At sætte sig i borgers sted indebærer at stille sig i borgers sko

Når man skal forstå, hvad der er sket på oplevelsesstien og når man skal forbedre tingene, kræver det, at man ser det fra borgerens vinkel.

Men hvad vil det sige at se det fra borgerens vinkel? Og har medarbejderne overhovedet de rette forudsætninger til at se det fra borgerens vinkel? Ja, tænker de fleste, for vi har mange års erfaringer med at arbejde med borgerne. Det er rigtigt. Men medarbejderne har også en faglig viden og en særlig indsigt, der gør, at de får blinde vinkler. De ser det nemlig fra et indefra-kommunen-og-ud-til-borgerne-perspektiv.

At sætte sig i borgers sted indebærer, at man stiller sig i borgers sko.

Hvis vi havde stillet os i borgers sko, havde vi i projektudvalget forhåbentligt lavede en bedre og mere brugbar invitation til dialogmødet. Vi forsøgte at sætte os i borgers sko, men det viste sig at været et indefra-projektudvalget-og-ud-til borgerne-perspektiv. I udvalget vidste vi godt, hvad de 5 emner var. Når vi læste udkastet til vores egen invitation, kendte vi godt alle mellemregningerne. Vi havde visualiseret, hvordan dialogmødet skulle foregå. Vi havde med andre ord en blind vinkel for, hvilke informationer de inviterede havde brug for, for at kunne tage stilling til, om de ville deltage samt gøre sig nogle overvejelser om, hvad de kunne bidrage med af input til dialogmødet.

Et andet eksempel er en borger, der fortalte mig om sit møde med kommunen. Det startede med, at mødetidspunktet var blevet rykket. Da borger skulle tjekke sig ind på skærmen i forhallen, stod der det gamle mødetidspunkt på skærmen. Borger blev forvirret og var bange for, at det var borger, der

havde taget fejl. Den var dog god nok, for medarbejderen kom og tog imod.

Borger havde været nervøs over at møde medarbejderen. Ikke på grund af den pågældende medarbejder, men fordi borger ikke vidste, hvad medarbejderens funktion indebar. Borger var dermed uklar på, hvad mødet skulle gå ud på.

Mens de gik ned til mødelokalet havde de en small talk og borger fortalte, hvordan hun var blevet forvirret over, at der stod det forkerte mødetidspunkt på skærmen og derudover, at hun ikke vidste, hvad hun skulle forvente sig af mødet.

Da de kom til mødelokalet, sad der allerede en anden medarbejder i lokalet og det forvirrede borger, og hun tænkte, at de måtte være gået forkert. Nej, den er god nok sagde medarbejderen, der var "værten". Borger svarede, at den anden medarbejder ikke havde stået på mødeindkaldelsen. Nej, det er rigtigt, svarede "værten". Det var, fordi vi efter mødeindkaldelsen var blevet sendt, havde tænkt, at det var en god idé, at denne medarbejder også var med, for han har en indsigt, der kan hjælpe os med at se, hvad vi kan gøre for dig.

De to medarbejdere forsøgte at introducere sig selv ordentlig med henblik på, at mødet kunne gå i gang, men borger var befippet over alle de ting, der ikke var som hun havde forventede.

Borger prøvede at forklare dem, at det skabte noget forvirring for hende, og hun havde faktisk lidt svært ved at koncentrere sig og hun listede op alle de ting hun havde oplevet på sin vej til mødet, fra standen i forhallen til nu, hvortil "værten", ifølge borger, udbrød kækt *der skal da godt nok ikke mange ting til for at slå dig ud.*

Og dét slog borger helt ud. Det påvirkede hele mødet og borgers stressniveau var i højt alarmberedskab. Borger kunne ikke koncentrere sig. Borger kunne ikke lytte ordentlig efter. Borger kunne ikke samle sig, om det hun ville sige. Borger synes ikke,

at "værten" forstod, hvad hun prøvede at sige. Borger var mildest taget frustreret og det gav sig til udtryk i de ting hun sagde. Det er borger selv, der har fortalt mig det. På et tidspunkt blev borger så træt af "værten", at hun bad ham om at gå ud af lokalet, for at hun i ro og mag kunne snakke med den anden medarbejder.

Det skete og der kom mere ro på og resten af mødet blev gennemført. Dog sad oplevelsen i borger, og det fyldte i borger igennem en længere periode. Det havde også som konsekvens, at borger ikke ønskede hjælpen fra den pågældende enhed, selvom de kunne have været relevante i forhold til borgers situation. Det resulterede også i, at borger stillede mange skriftlige spørgsmål til afdelingen i flere omgange. Og det resulterede i, at borger gik til mig for at fortælle om oplevelsen. Da jeg snakkede med borger var det flere måneder siden, at det møde var blevet holdt.

Det kan være godt at tage udgangspunkt i sig selv, når man vil sætte sig i en andens sted. Men man skal være varsom, for det er ikke nødvendigvis sammenligneligt. Det, der kan slå den ene ud, ville ikke slå den anden ud. Derfor skal man stille sig i borgers sko og se det ud fra den livssituation og livserfaringer den pågældende borger bringer med sig. Lyt til hvad der bliver sagt og ikke sagt. Forstå hvad det bagvedliggende behov er. Det gør man ved at stille åbne og nysgerrige spørgsmål, for derved at sikre sig, at man forstår. Og hvis dette ikke er muligt, for eksempel fordi det er et brev man skal besvare, skal man forsøge at stille sig i borgers sko med den viden man har om borger eller sammenlignelige borgere.

En borger fortalte mig om den løsning man havde fundet til hans udfordring. Det var ikke en løsning, for han var fysisk ikke i stand til at benytte sig af løsningen. Han kunne ikke nå den og selv hvis han kunne nå den, havde han ikke de fysiske kræfter til at bruge den. Han havde påpeget det flere gange overfor afdelingen, og der havde også været forsøg på at finde en løsning, men ingen af de valgte løsninger kunne borger nå – i

fysisk forstand. Borger var endvidere bekymret for, om løsningen ville ødelægge hans bolig.

Det fik han ytret nogle gange til medarbejderne og ud fra min samtale med borger, var det mit indtryk, at efterhånden som sagen udviklede sig, kunne frustrationen formentlig godt sætte sig i tonen. Borger fortalte mig også, at han havde forsøgt mange gange at fortælle dem, at han havde det dårligere end de åbenbart mente, at han havde det. Flere gange havde han bedt om hjælp, fordi han kunne mærke, at han fik det fysisk værre.

På et tidspunkt havde medarbejderen, ifølge borger, ytret *Vil du have hjælpen eller ej, for det er sådan her det bliver*. En løsning, som borger ikke kunne nå og ikke havde kræfterne til at benytte. Som følge af "løsningen" fortalte borger mig, at han var isoleret i sin stol. Det var en ensom borger jeg snakkede med, der havde bedt om hjælp, men som ikke fik den og som endte med at få det meget værre.

En anden borger havde både mundtligt og på skrift oplevet forskellige varianter af *Det er vigtigt, at I samarbejder*. Der var også forskellige varianter af "der er modstand på løsningen, og hvis der ikke var denne modstand, ville løsningen kunne fungere bedre". Den valgte løsning er meget indgribende og borger er ikke enig i den. Den har været afprøvet af klageinstans, som var enig med kommunen i løsningen. Jeg vil her kalde den Hovedløsningen.

I forlængelse af Hovedløsningen er der nogle afledte løsninger, der skal vælges. Det var i forbindelse med de afledte løsninger, at jeg kom ind i billedet, fordi samarbejdet gik i hårdknude.

Da jeg undersøgte sagens forløb nærmere, kunne jeg konstatere, at der var fejl i sagsbehandlingen samt mangel på procesretfærdighed. Jeg kunne dog også se, at der havde været gode intentioner i nogle af de valg, der var blevet truffet rent sagsbehandlingsmæssigt. De var dog ikke korrekte i forhold til de forvaltningsretlige regler.

Undervejs i min dialog med afdelingen måtte jeg spørge dem, hvordan de forventede, at en borger skulle samarbejde, når borger dels ikke var enig i løsningen og dels oplevede sådan en uorden i sagsbehandlingen.

Det kan godt være, at de valgte løsninger er korrekte (det må klageinstans tage sig af), men vejen hen til løsningen er lige så vigtig.

Fra sammenstød til løsning

De sager, der er gået i hårdknude mellem borger og afdelingen og som lander på mit bord går ofte ud på, at borger fortæller mig, at de ingen hjælp får. Eller det vil sige de har fået en hjælp bevilliget, men den opfylder ikke borgers behov, og dermed svarer det til ikke at få hjælp i borgers øjne. De fortæller også, at de ikke oplever, at der bliver lyttet til dem (= forstået). Derudover bliver der sagt nej til alle de forslag borger kommer med.

Det er en meget kompliceret sag svarer området, når jeg snakker med dem. De oplyser også ofte, at de har gjort alt. Det hænder også, at de fortæller, at personalet er slidt ned eller er i risiko for at slide ned på grund af det svære samarbejde.

Når man selv er aktiv spiller i en sag, kan det være svært at se og overskue, hvad der sker i "kampens hede".

Jeg har den fordel, at jeg ser på en sags forløb udefra. Jeg har ikke noget i klemme eller noget jeg gerne vil opnå. Jeg dykker ned i sagen som en detektiv og starter med at adskille personerne fra selve sagen. Det vil sige adskille borgers personlighed, herunder hvordan budskaberne kommer frem på og så det sagen handler om. Jeg adskiller også personalets optræden fra sagens kerne.

Jeg koncentrerer mig derefter om sagen. Hvad er det borger har ønsket af hjælp, hvad har borger fået af hjælp, hvorfor har borger fået denne hjælp bevilliget eller ikke fået noget hjælp, og

endelig hvad står der i lovgivningen, praksis, mv, hvor det er relevant.

Jeg har også set på borgers vej på oplevelsesstien og jeg har kigget på, om procesretfærdighed var på spil (som omtalt i beretningen for 2023), for bedre at forstå, hvorfor det gik som det gik i sagen.

I dette bagklogskabens letkøbte styrke, har min konklusion ofte været, at stillingen står 1:1.

Der skal to til en tango og undervejs er der fra begge sider blevet bidraget til at, sagen gik i hårdknode. Set udefra var det uundgåeligt, at sagen til sidst gik i hårdknode, med tab til følge for begge parter. Men det kunne have været undgået. Derfor er det vigtigt at få stoppet op i tide og få reddet trådene ud.

I de sager jeg har været inde over, har det været forsøgt i flere omgange at genskabe et godt samarbejde, men det kan let blive svært igen. I min optik skyldes det blandt andet, at området ikke har været tilstrækkelig opmærksom på, hvordan mange både små og store bump på oplevelsesstien har medført ødelæggende slitage i borgers syn på kommunen.

De har glemt at se situationen og forløbet fra borgers sko med den livssituation, som borger står i og med de livserfaringer borger bringer med sig. Når man ser det fra kommunens side, kan man let få en blind vinkel. Dette udefra ind perspektiv er det jeg har bidraget med. Derefter har området selv kunne tage stafetten og har fået samarbejdet på sporet igen.

Svært samarbejde, konflikter og sager, der går i hårdknode er opslidende for alle parterne. Men samtidig kan det faktisk være givende og dermed skabe bedre løsninger for borger, da det, der er vigtigt for borger, kommer frem i lyset.

Det skal dog ikke forstås sådan, at man skal nå helt ud til yderlighederne, inden den rette løsning kommer på bordet, men som menneske reagerer vi med vores følelser, når noget er på

spil. Den amerikanske psykolog Marshall Rosenberg² beskriver konflikter som udtryk for behov, der ikke er mødt.

Vibeke Vindeløv, der er professor i konfliktmægling, forklarer det med, at det handler om en forståelse for konflikter som et livsvilkår. Hvorvidt de er konstruktive eller destruktive, afhænger af måden de bliver mødt på. Der skal være en accept af, at der er flere virkeligheder. Der skal være en tillid til, at det er muligt at nå frem til gensidigt tilfredsstillende løsninger, hvis parterne vil. Gensidigt forbundethed indebærer et gensidigt ansvar.³

Det første man har brug for, når man er i konflikt er at blive lyttet til, accept og forståelse. Endvidere en idé om en mulig vej videre. Argumenter kan først modtages derefter. Man skal skifte sit fokus **fra** at handle i en konflikt **til** at yde en indsats for at forstå de interesser og behov, der er på spil.⁴

Der skal to til en tango og dermed er der to, der har et gensidigt ansvar for, at det lykkes. I relationen mellem borger og kommunen, skal kommunen løfte sin del for, at dansen bliver givende og konstruktiv.

Det forudsætter, at medarbejderne er tilstrækkelig godt klædt på til at forstå og har indsigt i, hvordan de skal håndtere konfliktoptrappende situationer med henblik på at nedtrappe dem. Det handler også om, at man som medarbejder selv er bevidst om sin egen adfærd og sine egne reaktionsmønstre. Endelig handler det om, at medarbejderne finder måder, hvor de kan restituere på, for at de hverken brænder ud eller kommer til ubevidst at bære ubearbejdet følelser videre til næste sag, borger, kollegaer, familie, mv. Selv Superman har brug for restitution.

² Psykolog Marshall Rosenberg står bag IVK-metoden (ikke voldelig kommunikation også kaldet girafsprøget)

³ Vibeke Vindeløv: *Konfliktmægling*

⁴ *Få styr på dialogen – bliv tryk ved konflikter*, Djøf oplæg 27. november 2024

Som borgerrådgiver skal jeg hjælpe borgerne konkret og jeg skal skabe læring. Læring er med henblik på at forebygge, at lignende situationer opstår og med henblik på, at der bliver ydet en endnu bedre service til gavn for borgerne og med den sidegevinst for medarbejderne, at opgaven bliver nemmere at løse. Det er i det lys ovenstående skal forstås.

Vi skal alle passe på hinanden, uanset om der er tale om borgere, medarbejdere, ledere, samarbejdspartnere, mv.

Derudover forudsætter det, at kommunen har "styr på egen butik". Det vil sige overholder aftaler, følger reglerne, mv.

I eksemplet fra tidligere, hvor borger fik at vide, at hun skulle samarbejde, var der forsøgt i mange omgange at reparere på relationen. Der blev holdt møder, der blev besvaret diverse henvendelser og der bliver skiftet ud på både medarbejdere og leder-siden. Jeg var selv tilstede for et år siden, da vi skulle genstarte samarbejdet. Det gik godt for en tid, men rullede derefter tilbage. Mange ting blev forbedret undervejs, men som nævnt tidligere, kom der ikke ordentlig styr "på egen butik" i afdelingen. Der var med andre ord en grund til, at samarbejdet gik som det gik. Derfor var der behov for endnu engang at skifte ud på holdet af medarbejdere og ledere, oprydning i sagen og der skulle holdes "et genopretningsmøde" (mit ordvalg).

På den ene side af bordet sad familien. På den anden side sad to medarbejdere og en leder. Det var dem, der styrede mødet. Jeg sad og iagttog, hvordan medarbejderne og leder på hver sin måde i billedlig forstand gik over broen og stillede sig i familiens sko og lyttede og stillede åbne, nysgerrige spørgsmål for at være sikker på at forstå. De var oprigtigt interesseret i at lytte til, hvad familien fortalte om deres oplevelser på oplevelsesstien, og hvad det havde gjort ved dem. De var oprigtigt interesseret i at finde løsninger, der kunne sammenflettes med de løsninger de havde i kikkerten.

Stemningen blev bedre og bedre efterhånden som mødet skred frem og efterfølgende var det en familie, der var lettet og glade

og der var et håb for det fremtidige arbejde. Det var en fantastisk oplevelse at være vidne til.

Selvom der siden det møde er tilkommet udefrakommende ændringer, fortalte borger mig, at de forsat har mod på og tro på, at samarbejdet nok skal gå godt, for de møder nu en ordentlighed, som de har savnet og en god dialog (og relation).

Det dobbelte hensyn: Borgers behov og medarbejdernes arbejdsmiljø

Borgers behov for hjælp og støtte kan godt komme til at få direkte eller indirekte påvirkninger på medarbejdernes fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

De ansvarlige ledere står således med det jeg kalder det dobbelte hensyn: for de skal både tage hånd om, at borgerne får det de har krav på efter lovgivningen, og samtidig sikre sig, at de ansatte arbejder under sikre og sunde forhold.

De to hensyn må dog ikke blandes sammen med den følge, at af hensyn til medarbejdernes arbejdsmiljø får borger en løsning, der ikke matcher borgerens behov.

Jeg plejer at udtrykke det sådan, at der skal skelnes mellem, hvad der er udenfor kommunens mure (borgers behov) og hvad der er indenfor kommunens mure (arbejdsmiljø).

Et eksempel på at der var sket en sammenblanding af hensynene, var en sag jeg fik ind via sundhedsvæsenet. Det var en undren, som de ville vende med mig. De havde aftalt det med borger.

Borger har nogle meget svære udfordringer og borger har gennem årene oparbejdet sig gode erfaringer med, hvad der virker og hvad der ikke virker for, at borger kan have det nogenlunde tåleligt og undgå tilbagefald. Den løsning borger har fundet ud af virker godt, er en ret special løsning, men omvendt ikke umulig at gennemføre, hvis der tages de rigtige foranstaltninger.

På trods af dette kom ordet arbejdsmiljø til at fylde en hel del - også overfor borger. Den løsning borger ønskede havde enheden godt kunne yde igennem et år, men efter skifte i medarbejdergruppen, kunne det af forskellige årsager ikke længere lade sig gøre. Arbejdsmiljø var en dem og anden faglig tilgang var en anden. På trods af flere samtaler omkring det, hvor borger og den eksterne enhed fra sundhedsvæsenet prøvede at forklare behovet, gik det mere eller mindre i hårdknude og borger oplevede en forværring i sin tilstand.

Både borger og den eksterne enhed havde det sådan, at det måtte de åbenbart acceptere, men de undrede sig, og der var en bekymring, fordi borger ikke blev hjulpet i overensstemmelse med borgers behov og fik det værre.

I forbindelse med opfølgning på sagen kort efter, rettede jeg efter aftale med borger, henvendelse til den enhed, der stod for at bevillige hjælpen. Efter aftale med borger ville jeg gerne deltage på opfølgningsmødet for at sikre mig, at borger blev hørt og at enheden forstod borgerens behov for hjælp. Det var nemlig min bekymring, ud fra sagens forløb hidtil, at den enhed, der skulle levere hjælpen til borger ikke helt forstod, hvad baggrunden var for borgerens behov for støtte og derfor tilrettelagde hjælpen på en sådan måde, at den ikke kunne benyttes.

Jeg gjorde opmærksom på, at kommunen er forpligtet til at sikre, at støtten er tilrettelagt på en sådan måde, at borgeren får opfyldt sit behov for hjælp, og borgeren reelt kan modtage støtten, da formålet med støtten ellers ikke kan opfyldes.⁵ Det var et godt møde, hvor borger oplevede sig hørt og forstået.

I forbindelse med den bevilligende enhed efterfølgende skulle vurdere, hvem der skulle være leverandør på ydelsen, rettede jeg igen henvendelse til den pågældende enhed. Med respekt for at valg af leverandør er op til enheden at vurdere, og det

⁵ Ankestyrelsens principafgørelse 76-17

derudover er faktisk forvaltning og dermed ikke noget man som borger kan klage over. Jeg gjorde dog opmærksom på, at hvis enheden valgte at pege på den leverandør, der hidtil havde leveret støtten, ville jeg opfordre til, at der blev truffet afgørelse om dette, hvorefter borger ville have mulighed for at klage over dette. Jeg henviste til en principafgørelse, hvor det fremgår, at i visse situationer skal der træffes afgørelse, selvom valg af leverandør er faktisk forvaltning. Det er hvis beslutningen om hvem, der skal udføre støtten eller hjælpen, er væsentlig indgribende for borgeren, hvorefter der er tale om en afgørelse, som borgeren kan klage over til Ankestyrelsen. Ankestyrelsen kan alene tage stilling til, om borgeren får den tilstrækkelig hjælp ved den valgte leverandør. Ankestyrelsen kan ikke i sin prøvelse pege på en anden leverandør.⁶

Efterfølgende bevilligede enheden den hjælp, der passede til borgerens behov. De valgte desuden en ekstern leverandør til opgaven. Jeg deltog på opstartsmødet med den nye leverandør for at sikre mig igen, at borgers behov blev forstået. Også dette møde var godt og borger følte sig hørt og forstået.

Både hensynet til borgers behov og medarbejdernes arbejdsmiljø er lige vigtige hensyn. De må dog ikke blandes sammen med den følge, at den valgte løsning ikke passer til borgerens behov. Jeg misunder dog ikke det krydspres jeg nogle gange får indtryk af, at lederne står i.

De løsninger, der skal til for at opfylde borgers behov må enten være at indrette sig og tage de foranstaltninger, der skal til for, at det kan lade sig gøre. Eller vælge at købe hjælpen udefra. For selvfølgelig skal man tage vare på medarbejdernes arbejdsmiljø.

⁶ Ankestyrelsens principafgørelse 76-17

Den dobbelte dagsorden: Borgers behov og styring af ressourcer

Et andet dilemma jeg ikke misunder er det jeg kalder den dobbelte dagsorden: Borgernes behov overfor styring af ressourcer. Ressourcer i denne sammenhæng er økonomi, personale, tilbud til rådighed, mv.

De to dagsordner må heller ikke blandes sammen med den følge, at man finder en løsning, der var mulig af hensyn til de ressourcer, der var til rådighed, men som reelt ikke opfylder det behov, som borgeren lovgivningsmæssigt har krav på.

Kommunens økonomi angiver de fleste borgere til mig som en mulig årsag til, hvorfor de ikke har fået det de havde søgt om. I de fleste sager kan jeg dog se, at det ikke er tilfældet. Den valgte løsning kan faktisk være dyrere end det borger havde søgt om. Eller det kan handle om, at borger ikke er i målgruppe for det søgte. Eller det vil ikke være den rette løsning til det behov borger har, set ud fra lovgivningen, praksis, mv. Der har således været en saglig grund til, at borger ikke har fået det vedkommende søgte om.

Når jeg alligevel nævner det, handler det om, at jeg ind i mellem støder på det. Enten i forbindelse med overvejelserne om løsning eller i beslutningerne. Derfor rejser jeg flaget for, at kommunen skal være opmærksom på ikke at komme til at blande det sammen. Kommunens medarbejdere er meget løsningsorienteret og det er meget prisværdigt, men nogle gange skal man sikre sig, hvad behovet er, før man hopper ned i værktøjsskassen med mulige løsninger.

Eksempelvis når borger får "udskiftet" sin hjælp. Det kan være, at borger skal flytte til et andet sted, får en ny form for hjælp, et medarbejderskifte, mv.

Den valgte løsning må således ikke være, fordi der ikke er ressourcerne til at opfylde borgers behov (for eksempel personalemangel), og derfor skal borger et andet sted hen. Den er ikke god, hvis borger burde kunne rummes på det

pågældende sted, og det vil være en høj pris borger skal betale ved at skifte.

Andre gange giver det god mening, at hjælpen bliver ydet andetsteds fra, hvor borgers behov netop kan imødekommes, fordi der er de rette ressourcer til det, både personalemæssigt, erfaringsmæssigt, mv. Et skifte skal således være til borgers bedste og ikke som en løsning på et problem, der burde kunne løses i eget regi.

Andre gange giver "udskiftningen" af hjælpen fin nok mening, da den nye løsning stadigvæk opfylder borgerens behov.

Det er ikke altid nemt at finde ud af, hvad borgers behov er og nogle gange skal det undersøges nærmere over en længere periode enten med henblik på forbedring eller afklaring, og det er derfor, at løsningen vælges. Det er således ikke de tilfælde jeg tænker på i denne sammenhæng, da det er i overensstemmelse med lovgivningen.

Ved valg af løsning, er det min anbefaling, at man stiller sig selv disse tjekspørgsmål:

- Er der saglige grunde til den valgte løsning?
- Opfylder den valgte løsning borgerens behov, som borgeren har krav på i henhold til lovgivningen?

Det kan nemlig ende med at koste endnu flere ressourcer, hvis den valgte løsning i første runde ikke var den rette, da den ikke matchede borgerens behov. Og i mellemtiden kan borgeren have oplevet en forværring.

Hvor mange sager skal der til?

En, to = tradition?

Den leder, der læser eksemplet under afsnittet om arbejdsmiljø, vil muligvis føle sig ramt, for hun forsikrede mig, at det var

bestemt ikke kutyme hos dem, at de havde mere fokus på arbejdsmiljø end borgernes behov. Det blev jeg glad for at høre. Den er alligevel med i beretningen, for det var én sag for meget.

Hvor mange sager skal der til, før vi som borgerrådgiver skal rejse flaget. Det drøfter vi tit i vores netværk.

For eksempel har jeg gennem årene haft få sager, der vedrører byggesager. Det kan efterlade det indtryk, at det går godt super godt med byggesager i Frederikssund Kommune sammenlignet med hvad man kan læse i medierne om andre kommuners byggesager. I 2024 havde jeg 1 sag om sagsbehandlingstid på lovliggørelsessager (byggesag). Det er ikke nok til, at jeg ville være bekymret for det område. I forbindelse med en ny sag her i 2025 opdagede jeg, at der i et referat fra Plan og Teknikudvalget fra september 2024 var hele 1.100 lignende sager.

Som borgerrådgiver ser man kun de sager, der kommer ind på ens bord. Jeg har således ikke overblikket over, hvorvidt alle sagerne i kommunen forløber som de skal – og det skal jeg heller ikke have. Jeg kigger efter mønstre i de sager jeg har, og kigger på vigtige pointer, som andre kan have glæde af at lære.

For at opfange mønstrene, kan det være godt også at få andre sammenlignelige input. Jeg har derfor opfordret Seniorrådet, Rådet for Handicap, psykiatri og udsathed, Ældre sagen, Bedre Psykiatri, mv til at komme med input til mig, om hvad de ser.

Derudover har jeg aftalt med Direktionen, at jeg fremover fra centrene vil få tilsendt afgørelser, der er kommet fra Ankestyrelsen.

Anbefalinger til fremtidige fokuspunkter

Samlet set har henvendelserne til borgerrådgiveren i denne periode ført til, at borgerrådgiveren overordnet vil anbefale administrationen følgende fokusområder:

- Løbende analyse af borgers vej på oplevelsesstien med henblik på forståelse og læring.

Både i forbindelse med konkrete sager og eksempelvis i forbindelse med indarbejdelsen af anbefalingerne fra Det gode borgerforløb.

- Ved samarbejdsvanskeligheder med borgerne at huske på at adskille borgernes adfærd, medarbejdernes adfærd og sagens kerne fra hinanden.

Vær nysgerrig på, hvilke interesser og behov, der ligger bag adfærden.

Dette med henblik på bedre at forstå, hvad der er sket, og hvad der skal til for at løse det, for at samarbejdet kan forbedres og dialogen styrkes.

- Ved valg af løsninger til borgerne i konkrete sager at adskille borgernes behov fra henholdsvis arbejdsmiljø og styring af ressourcer.

Afsluttende bemærkninger

Hvis du som læser tænker, at du har hørt det hele før i den ene eller anden sammenhæng, er det også rigtigt. Det skyldes dels at det netop indgår i den dialog jeg har med administrationen og dels har jeg nævnt ovenstående emner i den ene eller anden form i tidligere beretninger.

Jeg har således samlet mange af trådene fra de tidligere beretninger. Dels for at give overblikket og dels fordi det er

væsentlige emner, som har fyldt i større eller mindre grad i sagerne i beretningens periode.

Hvis emnerne bliver tilstrækkelig indarbejdet, hvorefter de sidder på rygmarven, vil opgaven blive nemmere at løse – til gavn for borgerne og for medarbejderne. For borgernes trivsel og medarbejdernes trivsel hænger sammen.

Jeg har selv været sagsbehandler en gang, og med den viden jeg har opnået gennem mine mange samtaler med borgerne gennem årene som borgerrådgiver, ville jeg være en endnu bedre sagsbehandler i dag end jeg var dengang. Der taler vi ikke om det juridiske, men i forhold til alt det andet rundt om – oplevelsen. Der er guld gemt i den viden borgerne giver til os.

For nyligt sagde en leder til mig, at de første sager vi havde sammen, syntes hun var svære at stå i. Hun var blevet ramt på sin faglige stolthed og fejlene/uhensigtsmæssighederne var ikke begået med vilje. Selvom jeg snakkede om fokus på læring, tog det hende noget tid at vænne sig til at se det på den måde. Hun blev ærgerlig over, at tingene ikke var gået i sagerne, som hun havde haft intentionen til. Nu hvor hun havde vænnet sig til at se det med læringens briller, var det nemmere at stå i og hun kunne se, at forbedringerne har ført til, at mange ting er blevet nemmere.

Lad det være det afsluttende: Vi gør alle vores bedste. Vi skal lære af fejlene og uhensigtsmæssighederne for, at vi kan yde en endnu bedre service for borgerne.

Bilag 1

Antallet af sager

I perioden 1. januar til 31. december 2024 har der i alt været 304 antal registrerede henvendelser til borgerrådgiveren, fordelt på henholdsvis 263 hovedsager og 41 følgesager.

Henvendelserne er opdelt i henholdsvis hoved- og følgesager for bedre at ramme ind de knopskydninger af nye klagepunkter og nye spørgsmål, der opstår undervejs i mit forløb med borgerne, i de situationer, hvor det er relevant. For begge typer af sager gælder det, at der er tale om en selvstændig behandling af sagen. Der er således ikke tale om alle de gange den enkelte borger kontakter mig. En borger kan således sende mange mails om stort set samme problemstilling, men det vil kun figurere som 1 henvendelse alt afhængig af emne. Omvendt kan en borger sende en henvendelse, der dækker over to forskellige centre og med to forskellige problemstillinger. Der vil det blive registreret som 2 henvendelser.

År	2021	2022	2023	2024
Hovedsager	232	325	246	263
Følgesager	36	49	21	41
I alt	268	374	267	304

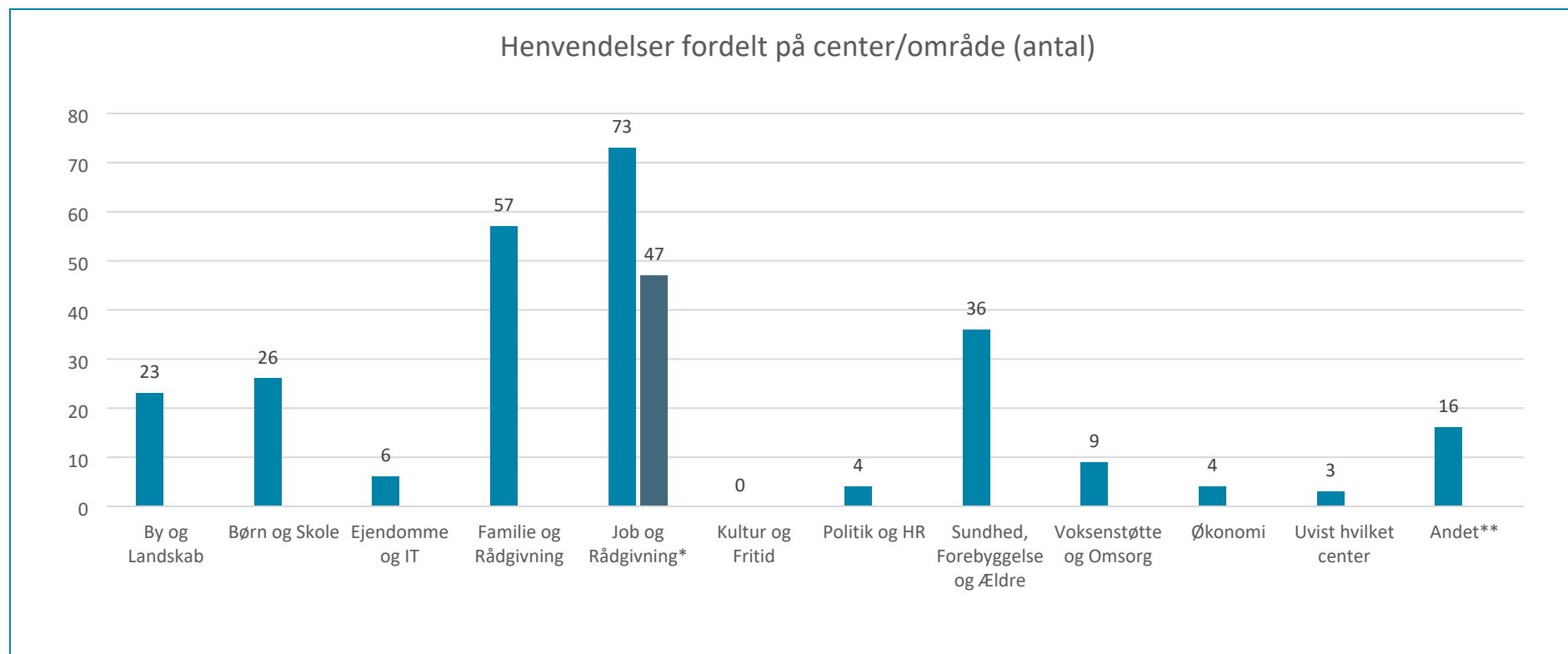
Bilagstabel 1: Antal sager hos borgerrådgiveren fordelt på sagstype og år (antal).

I bilagstabel 1 kan man se, hvordan henvendelserne har fordelt sig på henholdsvis hoved- og følgesager, sammenlignet med årene 2021-2023.

Det er en stigning i forhold til sidste års beretning, hvor der var et fald i antal sager. Antal henvendelser svarer til det gennemsnitlige niveau for de tre foregående år.

I bilagsfigur 1 kan man se de registrerede henvendelser fordelt per center eller område. "Andet" dækker over de henvendelser, der vedrører andre myndigheders ansvarsområde, så som Udbetaling Danmark, Ankestyrelsen, Familieretshuset, samt privatretlige spørgsmål, mv. Henvendelserne kategoriseres under et center, når de vedrører centerets område direkte eller indirekte som følge af deres opgaveportefølje.

Bilagsfigur 1: Henvendelser fordelt på center/område (antal).



* Job og Rådgivning er i figuren opdelt i Borger og Ydelse (73 henvendelser) og øvrige afdelinger i centeret (47 henvendelser).

** Andet dækker over anden myndighedsansvarsområde, privatretlige spørgsmål, mv.

Ligesom tidligere år fordeler henvendelserne sig på de fleste af kommunens centre, men hovedsagligt på det sociale ansvarsområde, hvilket vil sige direktørområdet Velfærd, Arbejdsmarked og Sundhed samt Center for Familie og Rådgivning. Dette er ikke overraskende, idet de områder generelt har hyppig kontakt med borgere. Den hjælp de områder yder og de afgørelser de træffer har endvidere stor betydning for den enkelte borger. De andre kommuners borgerrådgivere ser samme fordeling af henvendelserne.

Derudover dækker de områder over mange enheder.

Man skal være varsom med at forstå antallet af registrerede henvendelser som et tegn på, at det enkelte center har mange utilfredse borgere. Det er ikke nødvendigvis tilfældet, da henvendelsen også kan vedrøre vejledning. Det handler også om, at kendskabet til borgerrådgiverfunktionen måske er mere udbredt blandt borgere, der er i berøring med det sociale område.

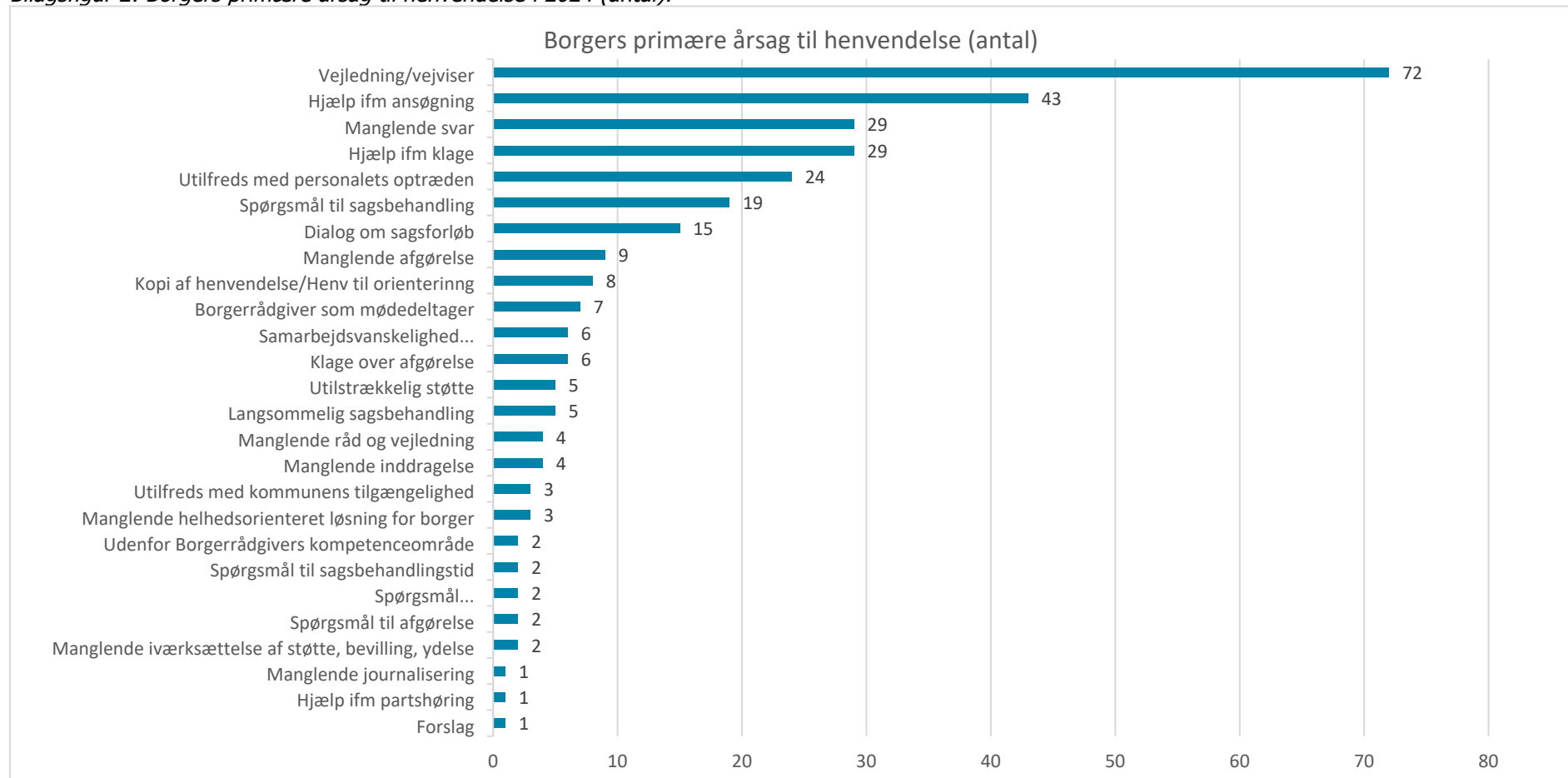
Den primære årsag til borgernes henvendelse

I bilagsfigur 2 kan man se, hvad den primære årsag har været til borgernes henvendelser i 2024.

Når henvendelsens problemstilling skal kategoriseres, er fokus lagt på, hvad fylder mest hos borger. Hvad går deres primære

utilfredshed ud på og hvad vil de gerne opnå med henvendelsen til borgerrådgiveren. Hvis der ikke er tale om en klage/utilfredshed drejer det sig da om, at de fx har nogle spørgsmål eller gerne vil have hjælp til noget.

Bilagsfigur 2: Borgers primære årsag til henvendelse i 2024 (antal).



Som det fremgår af bilagsfiguren har de 5 hyppigste primære årsager til borgernes henvendelser i 2024 handlet om:

- Vejledning/vejviser
- Hjælp i forbindelse med ansøgning
- Manglende svar
- Hjælp i forbindelse med klage
- Utilfredshed med personalets optræden

Disse 5 årsager har således været omdrejningspunkt for 65 procent af alle henvendelser til Borgerrådgiveren i 2024.

Det juridiske tema for borgernes henvendelse

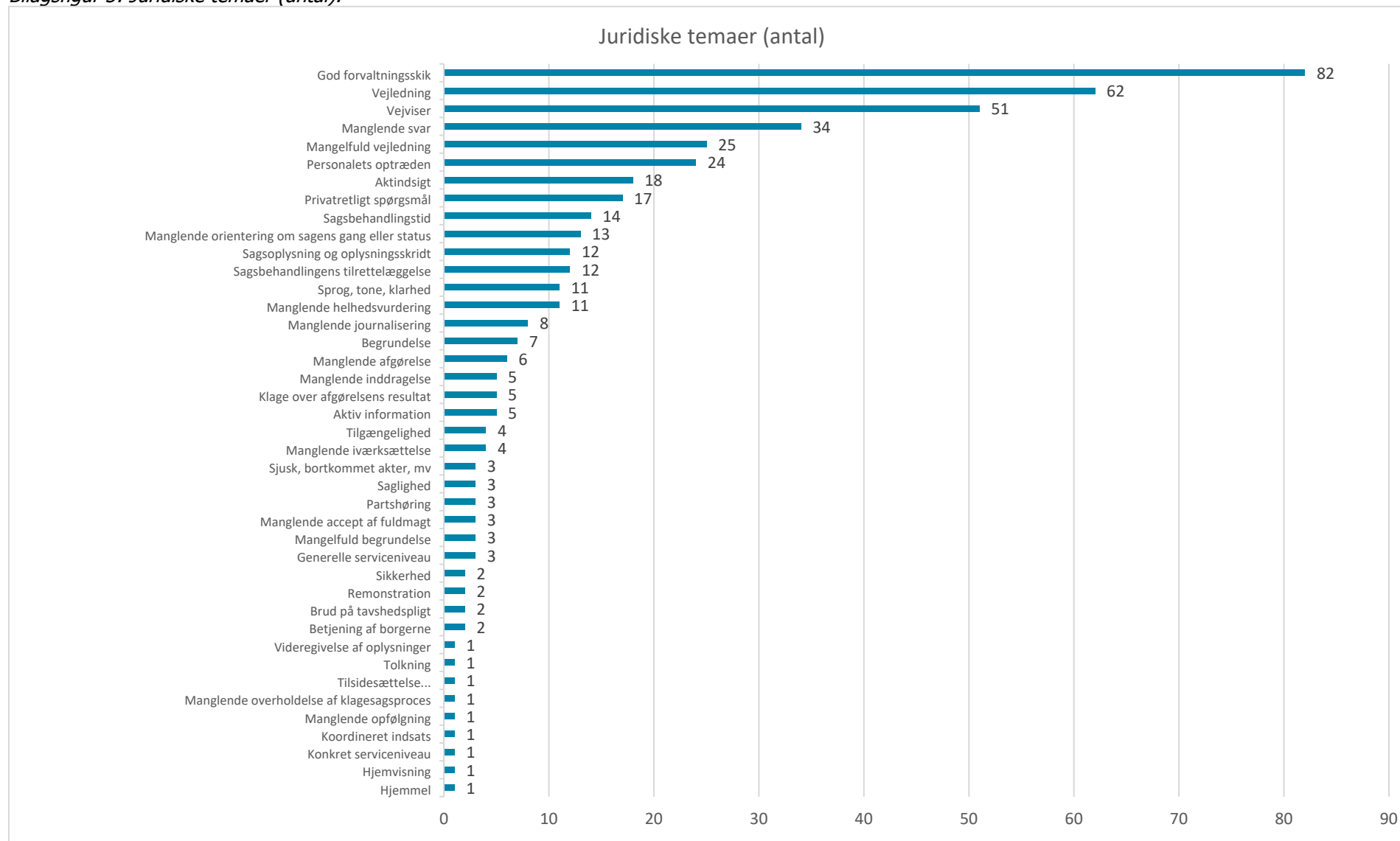
Ud af de 304 henvendelser i 2024, har 290 af disse fået tilknyttet et juridisk tema med henblik på at udlede mønstre i

indholdet af borgernes henvendelser. Flere af henvendelserne kan have op til tre juridiske temaer tilknyttet. I 2024 har der været 40 forskellige juridiske temaer fordelt på de 290 henvendelser.

Som det fremgår af bilagsfigur 3 har de 5 hyppigste juridiske temaer i borgernes henvendelser i 2024 været:

- God forvaltningsskik
- Vejledning
- Vejviser
- Manglende svar
- Mangelfuld vejledning

Bilagsfigur 3: Juridiske temaer (antal).



Bilag 2

Registrering af henvendelserne

Borgerrådgiverens sager starter ved en henvendelse fra borgeren. Når henvendelsens problemstilling skal kategoriseres, er fokus lagt på, hvad fylder mest hos borger. For bedre at indkredse, hvad borgernes henvendelser handler om, bliver henvendelserne fordelt på 32 kategorier.

Eksempel: En henvendelse fra en borger vedrørende tabt arbejdsfortjeneste:

Borger klager over, at der er søgt om tabt arbejdsfortjeneste, men der er endnu ikke truffet afgørelse. Hvad fylder mest hos borger i samtalen/henvendelsen?

For nogle er det den manglende afklaring, at der endnu ikke er truffet afgørelse. De rykker derfor for en afgørelse eller de efterspørger en status på, hvornår der bliver truffet en afgørelse. En sådan henvendelse bliver registreret som *Manglende afgørelse*.

Hvis det, der fylder mest hos borger, er en oplevelse af langsom og sagsbehandling - at det hele trækker unødigt ud. En sådan henvendelse vil blive registreret som *Langsommelig sagsbehandling*.

Hvis det handler om, at borger savner en afgørelse og har derfor skrevet til afdelingen for at få svar på, hvornår afdelingen forventer at træffe afgørelse, men borger har stadig ikke fået svar på sin henvendelse, bliver den registreret som *Manglende svar*, da det er her fokus er for borger.

Hvis fokus mere ligger på sagsbehandlingstid og spørgsmål i den forbindelse, bliver det registreret som *Spørgsmål til sagsbehandlingstid*.

Der er borgere, hvor deres fokus er at fortælle om forløbet i deres sag og undervejs har de nogle spørgsmål eller har brug for at vende nogle ting med mig. Alt afhængig af, hvad der primært har fyldt i samtalen, kan det blive registreret som eksempelvis *Dialog om sagsforløb*, *Spørgsmål til sagsbehandlingsprocedure*, mv.

Hvis borger ikke har søgt om tabt arbejdsfortjeneste endnu, men ønsker hjælp til det eksempelvis i form af input til, hvad der kunne være relevant at inddrage i ansøgningen, bliver det registreret som *Hjælp i forbindelse med ansøgning*.

Der er således mange muligheder og det afhænger af, hvad jeg vurderer, fokus har været i borgerens henvendelse og kategorierne er således ikke et udtryk for, hvad jeg selv bedømmer afdelingens ageren til at være. Kategorierne skal ses som et vejledende arbejdsredskab.

Henvendelserne er opdelt i **hovedsager og følgesager** for bedre at ramme ind de knopskydninger af nye klagepunkter og nye spørgsmål, der kan opstå undervejs i mit forløb med borger i de situationer, hvor det er relevant. For begge typer af sager gælder det, at der er tale om en egentlig og selvstændig behandling af sagen.

Antallet af registrerede henvendelser er dog ikke lig med samtlige henvendelser til borgerrådgiveren. Det skyldes, at jeg i mit arbejde har fokus på den konkrete problemstilling, borgeren henvender sig med. I den sammenhæng er det ikke afgørende, om en borger kontakter mig en, to eller tre gange – hvis tre henvendelser inden for relativt kort tid handler om det samme, registreres de kun som en henvendelse. Omvendt kan en henvendelse vedrøre flere forskellige forhold (og evt. også høre til i forskellige afdelinger). I disse tilfælde kan en henvendelse føre til to eller flere registrerede problemstillinger.

