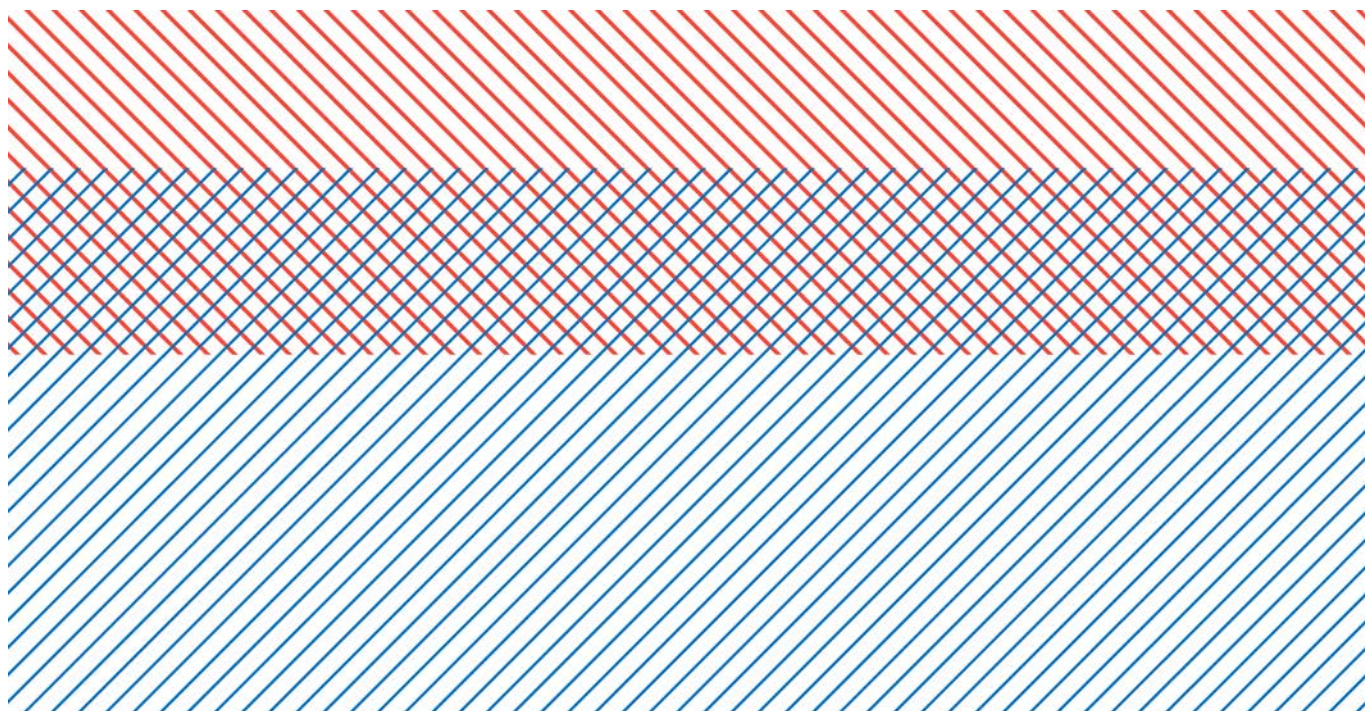


Rapport

# Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed

Evaluering af kommunernes udbytte af indsatsen



Rasmus Wittek-Holmberg, Lea Graff, Britt Østergaard Larsen,  
Anne Nørgaard Christensen og Kirstine Rysbjerg Munk

*Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed – Evaluering af kommunernes udbytte af indsatsen*

© VIVE og forfatterne, 2017

e-ISBN: 978-87-93626-14-0

Layout: 1508

Projekt: 11338

**VIVE – Viden til Velfærd**

**Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd**

Købmagergade 22, 1150 København K

[www.vive.dk](http://www.vive.dk)

VIVE blev etableret den 1. juli 2017 efter en fusion mellem KORA og SFI. Centeret er en uafhængig statslig institution, som skal levere viden, der bidrager til at udvikle velfærdssamfundet og den offentlige sektor. VIVE beskæftiger sig med de samme emneområder og typer af opgaver som de to hidtidige organisationer.

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

# Forord

Ankestyrelsen er klageinstans i forhold til kommunernes afgørelser på social-, børne- og beskæftigelsesområdet. En af Ankestyrelsens kerneopgaver er således at sikre ensartede og korrekte afgørelser for alle borgere. I den forbindelse har styrelsen ud over behandlingen af klager fra borgere ansvaret for at koordinere kommunernes praksis på disse områder. Denne koordinationsindsats skal gennemgå en optimeringsproces som led i styrelsens resultatplan for 2017. VIVE har i samarbejde med Ankestyrelsen gennemført en evaluering af kommunernes udbytte af Ankestyrelsens aktuelle indsats efter aftale med Økonomi- og Indenrigsministeriet. Det er der kommet denne rapport ud af. Rapporten skal indgå som en del af vidensgrundlaget for oven for omtalte optimeringsproces. Rapporten munder ud i en række konkrete anbefalinger til Ankestyrelsens videre arbejde med denne.

Vi vil gerne rette en stor tak til de teamledere og sagsbehandlere, der har medvirket i interview som led i undersøgelsen. Ligeledes en stor tak til de 225 teamledere og de 597 sagsbehandlere i kommunerne, der har besvaret spørgeskemaer, og til de ledere i Ankestyrelsen, som har deltaget i interview og workshop. Endelig vil vi gerne takke reviewerne for deres gode og konstruktive kommentarer givet under eksternt review af nærværende rapport.

Vi håber, at såvel Ankestyrelsen som myndighedsafdelingerne i kommunerne vil kunne genkende sig selv i rapportens beskrivelser og finde inspiration i rapportens konklusioner og anbefalinger.

*Forfatterne*  
2017

# Indhold

Sammenfatning .....	6
Baggrund og formål.....	6
Resultater .....	6
Konklusioner.....	7
Anbefalinger .....	9
1    Indledning.....	11
1.1    Baggrund.....	11
1.2    Formål .....	11
1.3    Undersøgelsesspørgsmål.....	12
1.4    Undersøgelsens genstandsfelt – definitioner og afgrænsninger .....	12
1.5    Læsevejledning.....	13
2    Metode .....	14
2.1    Evalueringsmatrix – spørgsmål og datakilder.....	14
2.1    Datakilder .....	15
2.2    Desk-studie .....	15
2.3    Survey-undersøgelser.....	16
2.4    Casebesøg.....	21
2.5    Analyse .....	23
2.6    Kvalificering.....	24
3    Resultater fra survey-undersøgelserne.....	27
3.1    Kommunernes procedurer og organisering .....	27
3.2    Kommunernes udfordringer .....	36
3.3    Anvendelse af de enkelte redskaber .....	42
3.4    Vurderet nytte af redskaberne .....	51
3.5    Indfrielse af behov til understøttelse af praksis .....	59
3.6    Opsummering af kapitel 3.....	63
4    Resultater fra interview med sagsbehandlere og ledere .....	65
4.1    Arbejdet med afgørelser i kommunerne .....	65
4.2    Udfordringer i forhold til en korrekt afgørelsespraksis .....	65
4.3    Procedurer for inddragelse af viden fra Ankestyrelsen.....	67
4.4    De praksiskoordinerende redskaber.....	67
4.5    Behov til understøttelse af praksis.....	77
4.6    Samarbejde og kommunikation mellem Ankestyrelsen og kommunerne.....	79
4.7    Opsummering .....	80
5    Konklusioner.....	84
5.1    Overordnet om nytteeffekten af den praksiskoordinerende virksomhed .....	85
5.2    Den relative vægtning af de enkelte redskaber i indsatsen.....	86
5.3    Redskabernes udformning og anvendelse set i lyset af kommunernes behov .....	87

6	Anbefalinger .....	90
6.1	Overordnede anbefalinger .....	90
6.2	En mere målrettet brug af ressourcer på tværs af redskaber.....	90
6.3	Kvalitative justeringer af redskaberne.....	91
6.4	Introduktion af nye redskaber .....	91
	Litteratur .....	93
Bilag 1	Svarfordelinger for spørgsmål til udvikling over tid.....	95
Bilag 2	Spørgeskema – sagsbehandlere .....	99
Bilag 3	Spørgeskema – funktionsledere .....	119
Bilag 4	Interviewguide – Ledere i Ankestyrelsen .....	140
Bilag 5	Interviewguide – sagsbehandlere i kommunerne.....	142
Bilag 6	Interviewguide – funktionsledere i kommunerne .....	145

# Sammenfatning

## Baggrund og formål

Økonomi- og Indenrigsministeriet har bedt det daværende KORA (herefter VIVE) om at gennemføre en evaluering af kommunernes udbytte af Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed. Denne evaluering skal udgøre et vidensgrundlag for en udviklingsproces af det praksiskoordinerende arbejde, som er aftalt i forbindelse med Ankestyrelsens resultatplan for 2017. Dette vidensgrundlag skal omfatte et systematisk overblik over kommunernes udbytte af de forskellige redskaber, der anvendes i det praksiskoordinerende arbejde. Nedenfor vil vi kort opsummere rapportens hovedresultater samt konklusioner og anbefalinger.

## Resultater

Både sagsbehandlere og funktionsledere<sup>1</sup> i kommunerne angiver, at de har en fælles linje for, hvornår der træffes afgørelse i en sag i deres respektive teams og afdelinger. Der er altså en fælles forståelse af, hvornår en sag er tilstrækkeligt belyst, til at der kan træffes afgørelse.

Der er vidt forskellige modeller for kompetencefordeling i forhold til at kunne træffe afgørelser på tværs af kommuner og områder. Dog er der i langt hovedparten af de adspurgte kommuner en klar linje i forhold hertil. Der kan opereres med vidtgående beføjelser for den enkelte sagsbehandler, bagatelgrænser for, hvad sagsbehandleren kan beslutte, eller faste visitationsudvalg. Den enkelte medarbejder har imidlertid i alle disse modeller et meget klart billede af, hvor beslutningskompetencen ligger i hvilke typer af sager.

Ansvar for at holde kommunerne opdateret i forhold til udviklingen i praksis er fordelt på en række forskellige aktører. Den vigtigste af disse er gruppen af sagsbehandlere. Der er forskel på, hvor hyppigt sagsbehandlere og funktionsledere tillægger øvrige medarbejderkategorier (herunder funktionslederne selv) dette ansvar, men begge medarbejdergrupper anser sagsbehandlerne selv som den vigtigste ansvarshavende i denne sammenhæng. Sagsbehandlerne er således en meget vigtig målgruppe for Ankestyrelsens formidling af udviklingen i praksis.

Den vigtigste udfordring i forhold til at kunne inddrage viden fra Ankestyrelsen i praksis er mangel på tid hos praktikerne. Da deres anvendelse af de enkelte redskaber hænger tæt sammen med deres vurderede nytte af dem, følger det, at nytten kunne øges ved at gøre det mindre tidskrævende at indhente viden gennem dem. Tilgængelighed er således en vigtig faktor.

Principafgørelser fra Ankestyrelsen er uden sammenligning det hyppigst anvendte redskab. Visse kommuner angiver disse som deres vigtigste retskilde i den daglige praksis. I mange kommuner henviser man til principafgørelser eller kopierer direkte formuleringer fra dem, når man meddeler borgeren en afgørelse. Der er forskellige grader af anvendelse for de øvrige redskaber. Hyppigst anvendes hjemmesiden AST.dk, men dette skyldes blandt andet, at praktikerne anvender den til at udsøge principafgørelser. Den juridiske hotline og praksisundersøgelserne samt nyhedsbrevet nyder også forholdsvist udbredt anvendelse blandt praktikerne.

---

<sup>1</sup> Det skal bemærkes, at titlerne 'funktionsleder' og 'teamleder' anvendes synonymt i rapporten. Der henvises til det nederste ledelseslag over sagsbehandlerne, som omfatter personaleledelsesansvaret. Således vil en faglig koordinator i de fleste kommuner ikke være omfattet.

I afrapporteringen af praktikernes vurderede nytte af de enkelte redskaber kan man med fordel skelne mellem de redskaber, der er tilgængelige for alle samtidigt, og de, der fordrer deltagelse i et arrangement eller kursus mv. For den første gruppe gælder, at, ligesom principafgørelserne er det mest anvendte redskab, er de også det mest nyttige i praktikernes vurdering. Dernæst er det hjemmesiden, praksisundersøgelserne, nyhedsbrevet, den juridiske hotline og benchmarking og statistik i nævnte rækkefølge. Den lave placering af den juridiske hotline med under 50 %, der angiver, at de i høj eller meget høj grad drager nytte af den, er bemærkelsesværdig i lyset af den meget direkte målretning til praktikerniveauet, der kendetegner dette redskab. For de deltagelsesafhængige redskaber gælder, at praktikerne rangordner dem: oplæg på konferencer og temadage, dialogmøder og betalingskurser i nævnte rækkefølge. At betalingskurserne rangerer lavest, står i modsætning til de meget flotte brugerevalueringer, Ankestyrelsen selv har gennemført efter de enkelte kurser. Dette modsætningsforhold kan der være flere grunde til, men resultatet er bemærkelsesværdigt.

I forhold til graden af behovsopfyldelse er rækkefølgen uændret fra den vurderede nytte, men niveauet er generelt lavere på tværs af redskaber. Dette afspejler blandt andet, at praktikerne finder redskaberne nyttige, men utilstrækkelige i omfang til at opfylde behovet fuldt ud. For eksempel hersker der på visse områder et udbredt ønske om flere principafgørelser leveret hurtigere efter en given lovændring. Dette ønske kan ikke overraske, men viser blandt andet noget om den udbredte efterspørgsel efter den viden og de kompetencer, Ankestyrelsen repræsenterer. Det skal dog i den forbindelse fremhæves, at det ikke er et ønske, der uden videre kan efterkommes, idet Ankestyrelsen kun kan udarbejde principafgørelser på baggrund af de afgørelser, der træffes i konkrete klagesager. Der vil således altid være et vist tidsinterval, før en principafgørelse kan udarbejdes.

## Konklusioner

Rapporten når frem til tre overordnede konklusioner om den praksiskoordinerende virksomhed generelt:

1. Ankestyrelsens koordinering af afgørelsespraksis i kommunerne virker. Der kan ikke sås tvivl om, at kommunerne drager stor nytte af de bestræbelser, Ankestyrelsen gør sig for at understøtte deres praksis. Dette kommer borgerens retssikkerhed til gode. Der er dog stadig plads til forbedringer på en række områder, særligt i forhold til tilgængeligheden af de anvendte redskaber for praktikerne i kommunerne. Jo lettere tilgængelig Ankestyrelsens viden gøres for praktikerne, desto større effekt vil det have på deres afgørelser i konkrete sager.
2. Den praksiskoordinerende virksomhed kan ikke stå alene. Ankestyrelsens indsats for at understøtte kommunerne kan opfattes som en nødvendig, men utilstrækkelig forudsætning for understøttelsen af en ensartet og korrekt afgørelsespraksis på tværs af kommuner. Det er i den forbindelse afgørende, at fagministerierne stiller fortolkningsbidrag i form af vejledninger og eventuelt direkte rådgivning til rådighed for kommunerne. Særligt i perioden lige efter en lovændring er fagministeriernes rolle helt central. Er der ikke fra deres side udarbejdet vejledninger, kan kommunerne stå meget alene i deres fortolkning af loven uden andre fortolkningsbidrag end lovbemærkninger. Dette har historisk vist sig problematisk for borgerens retssikkerhed.
3. Den praksiskoordinerende virksomhed opfylder ikke i sin nuværende form det oplevede behov for dialog med Ankestyrelsen i kommunerne. De kvalitative undersøgelser peger dog på, at dette behov i vid udstrækning er drevet af et behov for en øget grad af klarhed i begrundelserne på afgørelser på konkrete klagesager. Det er på den baggrund ikke givet, at den mest hensigtsmæssige måde at indfri ønsket om mere dialog vil være en øget grad af tilgængelighed for kommunerne i behandlingen af klagesager eller andre former for åbning af Ankestyrelsens organisation.

I forhold til den relative vægtning af de enkelte redskaber i indsatsen har rapporten som sin hovedkonklusion, at det ikke er muligt at rangordne de enkelte redskaber efter omkostningseffektivitet uden opgørelser over ressourceforbruget forbundet med deres anvendelse. En sådan rangordning synes formålstjenlig i forhold til det videre arbejde med udvikling af indsatsen, idet målet må være at skabe størst mulige positive effekter i forhold til kommunal praksis for de anvendte midler. Dog kan man på baggrund af undersøgelsen konkludere at:

- Ankestyrelsens aktuelle stærke vægtning af udarbejdelsen af principafgørelser med fordel kan fastholdes eller endog styrkes yderligere
- Der synes at herske et misforhold mellem vægtningen af den juridiske hotline og den nytte, kommunerne vurderer at drage af denne.

I forhold til de enkelte redskabers form og anvendelse når rapporten følgende konklusioner:

- Der er generelt stor tilfredshed med **principafgørelserne** set fra kommunernes side. Det ønske hos praktikerne, der først og fremmest springer i øjnene, er flere af dem og en hurtigere offentliggørelse efter regelændringer. Da det som ovenfor anført ikke uden videre er muligt at efterkomme dette ønske Ankestyrelsens arbejdsbetingelser taget i betragtning, må man så vidt muligt tilgodese behovet for vejledning igennem brug af de øvrige redskaber, indtil principafgørelser kan udarbejdes.
- **Hjemmesiden** anvendes først og fremmest af sagsbehandlere og funktionsledere til tre formål: søgning efter principafgørelser, upload af ankeskemaer og afsøgning af spørgsmål og svar på den juridiske hotline. Mange sagsbehandlere oplever webarkitekturen som uigennemsigtig og vanskeligt tilgængelig. Der er en hyppigt gentaget kritik af søgefunktionen og upload-funktionen.
- **Den juridiske hotline** er på mange måder et omstridt redskab i den praksiskoordinerende virksomhed. Der er således meget stor variation i den nytte, de enkelte kommuner vurderer at drage af hotlinens brug. Der er en udbredt kritik af konkretiseringsgraden af de svar, man opnår ved henvendelse til hotline. De beskrives ofte som vage og upræcise og ultimativt set ikke anvendelige i behandlingen af konkrete sager. En del af dette kan handle om forventningerne hos brugerne. Her er behov for en tydeliggørelse af, hvad hotlinen kan og ikke kan bruges til. Samlet set er det ikke klart, at hotline i sin nuværende form udgør en hensigtsmæssig måde at understøtte korrekt afgørelsespraksis i kommunerne på.
- **Praksisundersøgelserne** er i udgangspunktet ikke målrettet praktikerne alene som den primære målgruppe. De er også mod kommunalbestyrelserne, idet disse skal behandle Ankestyrelsens undersøgelser af deres praksis på et møde, jf. retssikkerhedslovens § 79a. Ikke desto mindre anvender sagsbehandlere og teamledere dem, og vurderer at drage nytte af dem. Praktikerne drager nytte af dem dels som inspiration til gennemsyn og kvalitetssikring af deres arbejdsgange og faglige processer, og dels som fortolkningsbidrag til konkrete paragraffer gennem de konkrete eksempler, de omfatter. Den største hæmsko for en bredere anvendelse, end det er tilfældet i dag, synes at være deres udformning. Her angiver en del praktikerne i undersøgelsen, at de skal lede grundigt efter det indhold i undersøgelserne, der har direkte relevans for deres praksis. På den baggrund må man konkludere, at det ville være muligt at øge kommunernes grad af nytte af dette redskab på praktikerniveau gennem en fremhævelse af det indhold, der har relevans for behandlingen af konkrete sager. Det skal dog bemærkes, at Ankestyrelsen netop har taget et nyt koncept for praksisundersøgelser i brug, hvorfor resultaterne af nærværende undersøgelse ikke afspejler kommunernes vurdering af praksisundersøgelserne, som de vil tage sig ud fremadrettet.
- Der er et udbredt ønske i kommunerne om mere dialog med Ankestyrelsen. På den baggrund kan det undre, at styrelsen i visse tilfælde har måttet aflyse **dialogmøder** på grund af manglende



tilmeldinger fra kommunerne. Den vurderede nytte af disse dialogmøder varierer endvidere. Helt overordnet kan det være en fordel med en meget klar dagsorden for møderne samt en foregående forventningsafstemning med kommunerne om deres indhold.

- Det er en udbredt praksis i kommunerne at stille krav til, at sagsbehandlere abonnerer på **nyhedsbrevet**<sup>2</sup>. Mange af dem læser det også, men i begrænset omfang. Den store begrænsning er mangel på tid. Her spiller det en væsentlig rolle, hvor let det kan gøres for den enkelte kommunale medarbejder at se, om der i det pågældende nyhedsbrev står noget af betydning for deres eget område. Jo hurtigere sagsbehandleren eller funktionslederen vil kunne afgøre dette, desto større reel anvendelse og nytte vil redskabet bevirke.
- Medarbejdere i kommunerne, der angiver at have overværet **oplæg på konferencer eller temadage**, har varierende vurderinger af den nytte, de har draget heraf. Dette kan bero på de behandlede emner samt konkretiseringsgraden af behandlingen. Undersøgelsens resultater peger i retning af, at Ankestyrelsen med fordel kan udvise en høj grad af lydhørhed over for de udfordringer, kommunerne til enhver tid står over for i dens valg af temaer for sådanne oplæg.
- Det har ikke i nærværende undersøgelse været muligt at reproducere de meget flotte bruger-evalueringer af de af styrelsen afholdte **betalingskurser**. I deres besvarelser i denne undersøgelse har de medarbejdere, der har deltaget i sådanne kurser, givet mere blandede tilbagemeldinger. Et enkelt kritikpunkt er blevet fremhævet som led i de kvalitative undersøgelser: Der kan være store forskelle i niveauet for kursernes behandling af de enkelte emner. Derfor vil der være forskelle i det afkast, man som deltager har, alt efter ens erfaring på det givne område. Det er endvidere ikke altid gennemskueligt for kommunerne, om det enkelte kursus retter sig mod nybegyndere eller meget erfarne medarbejdere på området.
- **Benchmarking og statistik** anvendes stort set ikke på praktikerniveau i kommunerne. Mange anfører dog, at deres ledelser anvender ankestatistikkerne til overvågningsformål af den aktuelle praksis i deres egen kommune.

## Anbefalinger

På baggrund af resultater og konklusioner omfatter rapporten tre overordnede anbefalinger:

1. Ankestyrelsen anbefales, at den i sin dialog med fagministerierne søger at opnå aftaler, der kan skabe en øget klarhed i forhold til arbejdsdelingen mellem styrelsen og ministerierne i forhold til vejledningsforpligtelsen over for kommunerne. Der eksisterer aktuelt en aftale på de områder, der falder under Børne- og Socialministeriets ressort, hvor styrelsen de tre første måneder efter en lovændring kan henvise til specifikke medarbejdere i ministeriets koncern. Det anbefales, at Ankestyrelsen tilstræber dels at udvide perioden til 6 måneder, dels at opnå en tilsvarende aftale på beskæftigelsesområdet.
2. Det anbefales, at Ankestyrelsen indgår i dialog med fagministerierne om muligheden for udmelding af puljer til en særlig indsats for kommuner, hvis praksis halter på det pågældende område.
3. Det anbefales, at Ankestyrelsen i højere grad, end det er tilfældet i dag, benytter sig af konkrete eksempler i formidlingen af viden til praktikerne.

I forhold til den relative vægtning af de enkelte redskaber anbefales det, at:

- Ankestyrelsen gennemfører en intern kortlægning af ressourceforbruget forbundet med de enkelte redskaber. En sådan kortlægning vil sammen med kommunernes vurderede nytte af de

---

<sup>2</sup> Bemærk, at 'nyhedsbrevet' som behandlet i nærværende rapport både omfatter 'Nyt fra Ankestyrelsen' og de nyhedsmails, der regelmæssigt udsendes fra styrelsen.

enkelte redskaber, som beskrevet i nærværende rapport kunne danne afsæt for en cost-effectiveness-analyse af den praksiskoordinerende virksomhed. Analysen vil kunne anvendes til prioritering af ressourceallokeringen på tværs af redskaber.

- Den nuværende høje vægtning af principafgørelser fastholdes eller styrkes yderligere.
- Den juridiske hotline nedlægges eller ændres, således at det tydeliggøres for målgruppen, hvad den kan bruges til. En nærliggende ændring kunne være at ændre dens betegnelse, så den hedder noget andet end 'hotline'. Dette ville dog ikke i sig selv være tilstrækkeligt til at skabe bedre overensstemmelse mellem ressourcer og effekter.

Mange af de eksisterende redskaber kan med fordel justeres med henblik på at optimere det udbytte, kommunerne drager af deres brug. I den forbindelse anbefales det, at:

- Søgefunktionen på hjemmesiden AST.dk udvides, således at det er muligt at udsøge principafgørelser på en bredere vifte af søgeord.
- Afrapporteringen af praksisundersøgelser indledes med et kort resumé målrettet praktikerne i kommunerne.
- Det gøres muligt at abonnere på områdespecifikke versioner af nyhedsbrevet, således at en medarbejder i en kommune kan få en tematisk version udelukkende omhandlende fx social- eller beskæftigelsesområdet.
- Den igangværende udvidelse af styrelsens kursusvirksomhed fastholdes. Samtidig anbefales det, at betalingskurserne niveaudeles på de enkelte områder og udstyres med en klar 'varedeklaration' i forhold til indhold og målgruppe.

I forhold til muligheden for introduktion af nye redskaber anbefales det, at:

- Der indføres en mulighed for udplacering af juridiske sagsbehandlere fra Ankestyrelsen til behandling af konkrete sager i enkeltkommuner. Denne udplacering kan have form af praktikforløb eller udlån. Det er dog afgørende, at sådanne forløb behæftes med en karenperiode efter endt forløb, hvor den udstationerede ikke kan afgøre sager fra den kommune, han eller hun har været udstationeret i. Herved skulle man kunne undgå habilitetsproblemer. Der skal i givet fald afklares en finansieringsmodel herfor, men fordelene for både Ankestyrelsen og den pågældende kommune synes åbenbar.
- Ankestyrelsen med afsæt i praksisundersøgelserne udvikler et selvevalueringskoncept til brug for kommunerne i deres arbejde med kvalitetssikring af arbejdsgange og processer. Dette koncept kan eventuelt danne afsæt for dialogmøder med Ankestyrelsen i lighed med de procedurer, der aktuelt anvendes på børneområdet. Det er dog afgørende, at konceptet også skal kunne anvendes uden Ankestyrelsens aktive deltagelse.
- Ankestyrelsen udarbejder oversigter over gældende principafgørelser opdelt på paragraffer og gør disse tilgængelige for praktikerne i kommunerne. Indholdet kan baseres på det for styrelsen interne redskab E-konsulenten og opfylde et udbredt behov hos praktikerne for en relativt lille investering af ressourcer.

# 1 Indledning

## 1.1 Baggrund

Ankestyrelsen er en administrativ myndighed under Økonomi- og Indenrigsministeriet, der blandt andet afgør klagesager vedrørende:

- Kommunernes afgørelser på det sociale og beskæftigelsesmæssige område
- Afgørelser fra Udbetaling Danmark om sociale ydelser
- Afgørelser på børne- og familieområderne
- Sager om arbejdsskader og arbejdsmiljø
- Sager om arbejdsløshedsforsikring.

Ankestyrelsen er overinstans i forhold til kommunernes afgørelser på social- og beskæftigelsesområdet. En af Ankestyrelsens kerneopgaver er således at sikre ensartede og korrekte afgørelser for alle borgere. I den forbindelse har styrelsen ud over behandlingen af klager fra borgere ansvaret for at koordinere kommunernes praksis på disse områder. Denne forpligtelse er fastlagt i retssikkerhedslovens § 76. Konkret bidrager Ankestyrelsen til koordinering af kommunernes praksis ved for eksempel:

- At udsende principafgørelser i sager med principiel eller generel betydning for tilsvarende sager. Principafgørelserne er bindende retskilder for de myndigheder, der træffer afgørelser på det social- og beskæftigelsesretlige område. Det betyder, at de skal følges, når myndighederne træffer afgørelser i tilsvarende sager.
- At give konkret vejledning til kommunerne i form af vejledninger, telefonisk rådgivning, undervisningstilbud og temamøder.
- At gennemføre praksisundersøgelser.
- At bidrage til benchmarking af kommunerne via nøgletal og statistik.
- At formidle viden om korrekt sagsbehandling gennem udsendelse af nyhedsbreve og styrelsens hjemmeside.

Økonomi- og Indenrigsministeriet har bedt det daværende KORA (herefter VIVE) om at gennemføre en evaluering af dette praksiskoordinerende arbejde.

## 1.2 Formål

Formålet med denne evaluering er i henhold til dialog med Ankestyrelsen at skabe et overblik over kommunernes udbytte af de redskaber, der anvendes i det praksiskoordinerende arbejde. Endvidere skal undersøgelsen belyse udfordringer og potentialer i forhold til de enkelte redskaber set i lyset af kommunernes behov på det pågældende område. Hvordan målrettes formidlingen af principafgørelser bedst muligt fx? Hvilke procedurer benytter kommunerne for at følge med i udviklingen af praksis, og hvordan kan Ankestyrelsen understøtte disse procedurer bedst muligt i kommunikationen? Undersøgelsen skal belyse disse spørgsmål m.fl. og på den måde give Ankestyrelsen et solidt grundlag for løbende udvikling og optimering af det praksiskoordinerende arbejde. Denne evaluering skal tilvejebringe et solidt vidensgrundlag for en udviklingsproces af den praksiskoordinerende virksomhed, som er indskrevet i Ankestyrelsens resultatplan for 2017. Den skal således

munde ud i en række konkrete anbefalinger eller fokusområder for en udvikling og optimering af Ankestyrelsens understøttelse af korrekt afgørelsespraksis i kommunerne.

Formålet med undersøgelsen kan dermed formuleres således: Undersøgelsen skal:

- Give et systematisk overblik over kommunernes udbytte af de forskellige redskaber, der anvendes i det praksiskoordinerende arbejde, herunder belyse udfordringer og potentialer i forhold til de enkelte redskabers anvendelse set i lyset af kommunernes behov på de pågældende områder
- Danne afsæt for en udviklings- og optimeringsproces for Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed ved at pege på konkrete anbefalinger eller fokusområder, der med fordel kan indtænkes i denne udviklingsproces.

### 1.3 Undersøgelsesspørgsmål

Dette overordnede formål er blevet operationaliseret i en række undersøgelsesspørgsmål, som udgør afsættet for undersøgelsens design og gennemførelse. Undersøgelsesspørgsmålene er følgende:

- Hvilket udbytte har kommunerne af de enkelte redskaber, der anvendes i det praksiskoordinerende arbejde?
- Hvilke procedurer tager kommunerne i anvendelse for at holde sig opdateret i forhold til udvikling af praksis?
- Hvilke medarbejdere i kommunerne har ansvar for den løbende overvågning af udviklingen?
- Hvilke behov har kommunerne i forhold til form og indhold i formidlingen af viden fra Ankestyrelsen?
- Hvordan inddrager kommunerne viden fra Ankestyrelsen i behandlingen af konkrete sager på de enkelte områder?

### 1.4 Undersøgelsens genstandsfelt – definitioner og afgrænsninger

Genstandsfeltet for undersøgelsen er afklaret i den indledende dialog mellem Ankestyrelsen og VIVE. Det er i den forbindelse aftalt, at undersøgelsen vil omfatte:

- Den praksiskoordinerende virksomheds betydning for kommunernes afgørelsespraksis på beskæftigelsesområdet
- Den praksiskoordinerende virksomheds betydning for kommunernes afgørelsespraksis på socialområdet
- Den praksiskoordinerende virksomheds betydning for kommunernes afgørelsespraksis på børneområdet, dog undtaget anbringelsessager grundet disses særegne karakter
- Kommunernes behov i forhold til anvendelsen af redskaber i den praksiskoordinerende virksomhed på hvert af de nævnte områder.

Det er endvidere aftalt, at undersøgelsen vil omfatte samtlige anvendte redskaber i den praksiskoordinerende virksomhed, herunder betalingskurser arrangeret af Ankestyrelsen.

## 1.5 Læsevejledning

Som led i undersøgelsen er en række overordnede temaer belyst i bredden gennem to spørgeskemaundersøgelser målrettet henholdsvis funktionsledere og sagsbehandlere i kommunerne og i dybden gennem casebesøg med enkelt- og gruppeinterview i 4 kommuner. De overordnede temaer, der er belyst, er:

- Kommunernes organisering og procedurer i forhold til afgørelsespraksis og inddragelse af viden fra Ankestyrelsen
- Kommunernes udfordringer i forhold til at træffe afgørelser og til at inddrage viden fra Ankestyrelsen i praksis
- Kommunernes anvendelse af redskaberne i den praksiskoordinerende indsats
- Kommunernes vurdering af de enkelte redskaber i den praksiskoordinerende virksomheds betydning for deres praksis
- Kommunernes vurdering af, i hvilken grad brugen af redskaber opfylder deres behov for understøttelse af deres afgørelsespraksis.

Rapporten har følgende struktur:

- I kapitel 2 gennemgås den anvendte metode
- Kapitel 3 gennemgår resultaterne fra de to spørgeskemaundersøgelser
- Kapitel 4 gennemgår resultaterne fra de gennemførte casebesøg
- Kapitel 5 konkluderer på de gennemgåede resultater
- I Kapitel 6 gives en række konkrete anbefalinger til den videre proces med optimering af den praksiskoordinerende virksomhed.

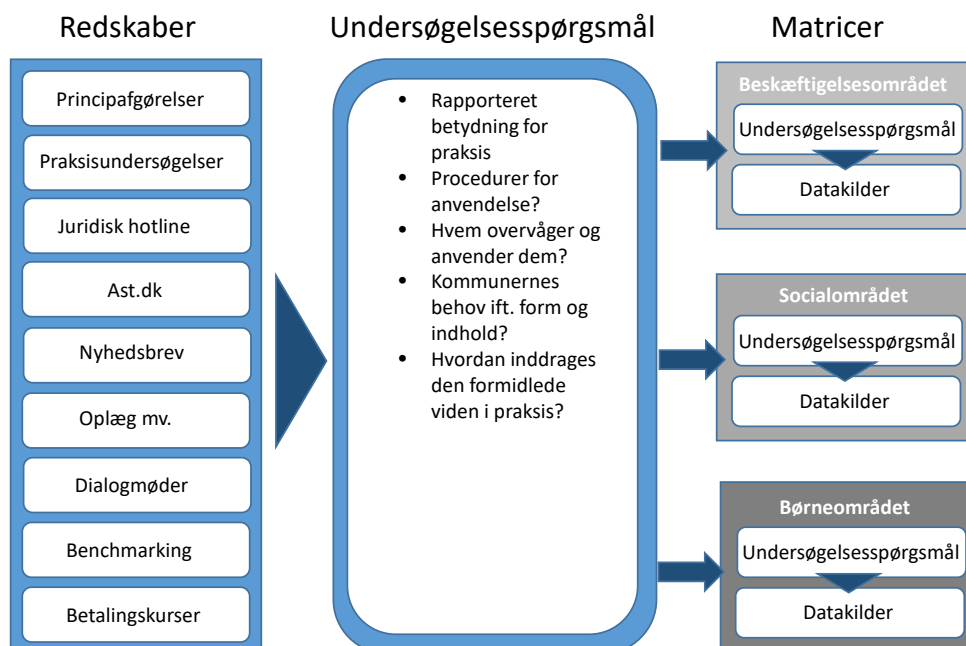
## 2 Metode

### 2.1 Evalueringsmatrix – spørgsmål og datakilder

Sigtet med denne evaluering har først og fremmest været at skabe den størst mulige værdi som vidensgrundlag for Ankestyrelsen i dennes udvikling af den praksiskoordinerende virksomhed. På den baggrund har det været en prioritet, at undersøgelsesdesignet var så skarpt fokuseret i forhold til styrelsens behov for viden som overhovedet muligt. Det har vi valgt at gribe an ved at opstille en evalueringsmatrix. For nærværende undersøgelse har redskaberne i den praksiskoordinerende indsats udgjort den ene akse i et sådant skema. Dette, fordi hovedformålet med undersøgelsen var, at tilvejebringe viden om effekten af brugen af de enkelte redskaber. De tre kommunale sektorområder, for hvilke styrelsen udgør en overinstans, har udgjort den anden akse. Dette, fordi der er forskel på det tilgængelige datagrundlag på tværs af områder.

VIVE har med afsæt i dialogen med Ankestyrelsen og Økonomi- og Indenrigsministeriet samt med afsæt i Ankestyrelsens tidligere arbejde opstillet en evalueringsmatrix for effekt-evalueringen af den praksiskoordinerende virksomhed. Denne matrix er opstillet efter de ovenfor beskrevne principper, ved at folde undersøgelsesspørgsmålene ud og indplacere dem i det opstillede skema. Herefter er hvert underspørgsmål analyseret i forhold til, hvilke datakilder der kan tages i anvendelse for at kunne besvare dem. Det viste sig under arbejdet med matrixen, at der ikke i forhold til de opstillede undersøgelsesspørgsmål var væsentlige forskelle i forhold til adgangen til de nødvendige datakilder på tværs af hovedområder i kommunerne. Dog bidrog evalueringsmatrixen til at skabe overblik over sammenhængen mellem undersøgelsesspørgsmål og datakilder. Selve logikken i den opstillede matrix kan illustreres som i nedenstående figur.

**Figur 2.1** Evalueringsmatrix



## 2.1 Datakilder

For at kunne svare fyldestgørende på de opstillede undersøgelsesspørgsmål er følgende datakilder inddraget i evalueringen:

- Desk-studier af materiale fra Ankestyrelsen og kommunerne
- En survey-undersøgelse blandt funktionsledere i kommunerne på tværs af områder
- En survey-undersøgelse blandt sagsbehandlere i kommunerne på tværs af områder
- Semistrukturerede interview med ledere i Ankestyrelsen
- Semistrukturerede interview med funktionsledere i 4 kommuner på de tre områder samt ydelse/borgerservice
- Semistrukturerede gruppeinterview med sagsbehandlere i 4 kommuner på de tre områder samt ydelse/borgerservice.

## 2.2 Desk-studie

Som led i undersøgelsen har der været foretaget et indledende desk-studie af materialer fra Ankestyrelsen, Rigsrevisionen og en række kommuner. Disse materialer har dels tjent som baggrundsmateriale i forhold til at skabe den størst mulige forhåndsindsigt i undersøgelsens genstandsfelt, dels indgået direkte i udformningen af spørgeskemaer og interviewguides. Den samlede liste over materialer vil fremgå af litteraturoversigten til nærværende rapport. Her kan dog anføres, at de nævnte materiale blandt andet omfatter:

- Ankestyrelsens årsrapporter fra 2015 og 2016
- Ankestyrelsens resultatplaner for 2016 og 2017
- Samtlige praksisundersøgelser fra Ankestyrelsen de seneste tre år
- Ankestyrelsens ny koncept for gennemførelse af praksisundersøgelser
- Rigsrevisionen 2014: Notat til Statsrevisorerne om beretning om fejludbetalinger af sociale ydelser
- Rigsrevisionen 2016: Rigsrevisionens notat om beretning om Beskæftigelsesministeriets implementering af reformer
- Kompetenceplan for Frederiksberg Kommune
- Ankestyrelsens årsredegørelse til Det Rådgivende Praksisudvalg for 2015
- Ankestyrelsens undersøgelse af kommunale forskelle i antallet af underretninger – December 2016.

### 2.2.1 Materialets anvendelse

Materialet fra desk-studiet har til formål at kvalificere dataindsamlingsfasen ved at stille skarpt på Ankestyrelsens praksis i forbindelse med den praksiskoordinerende virksomhed og de udfordringer, kommunerne oplever. De spørgsmål, der er stillet i de to surveys til ledere og sagsbehandlere, er baseret på indsigter opnået via desk-studiet. Ligeledes har materialet været brugbart i udarbejdelsen af interviewguides til semistrukturerede interview med ledere og sagsbehandlere i de 4 casekommuner. Desk-studiet er desuden suppleret af 3 enkeltinterview med ledere i Ankestyrelsen.

## 2.3 Survey-undersøgelser

Med henblik på at indsamle viden om kommunernes kendskab til, brug og udbytte af Ankestyrelsens forskellige praksiskoordinerede redskaber er der gennemført landsdækkende spørgeskemaundersøgelser blandt henholdsvis funktionsledere og sagsbehandlere i kommunerne. Som det fremgår af Tabel 2.1, er der rundsendt invitationer til deltagelse i en elektronisk spørgeskemaundersøgelse til 353 funktionsledere og 942 sagsbehandlere i 98 kommuner inden for områderne: beskæftigelse, social, børn og familie samt borgerservice/ydelse. Blandt de 1295 ansatte er der henholdsvis 66 og 65 %, som har deltaget i undersøgelsen. Svarprocenterne vurderes som tilfredsstillende, når der er tale om målgruppen af funktionsledere og sagsbehandlere, der har besvaret det elektroniske spørgeskema i deres arbejdstid.

**Tabel 2.1** Svarprocent for spørgeskemaundersøgelser

	Funktionsledere		Sagsbehandlere	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Besvaret spørgeskema – fuldt	225	64	597	63
Besvaret spørgeskema – delvist	7	2	17	2
Ikke besvaret spørgeskema	121	34	328	35
Udsendt til mailadresser i alt	353	100	942	100

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Der er gennemført en række tiltag for at højne svarprocenterne, som er listet nedenfor:

- Undersøgelsen igangsat d. 8. maj 2017
- Udsendt første skriftelige rykker d. 16. maj 2017
- Udsendt anden skriftelige rykker d. 22. maj 2017
- Telefonisk kontakt til funktionsledere og sagsbehandlere, som ikke har svaret i perioden 24-27. maj 2017
- Undersøgelsen blev lukket d. 29. maj 2017.

Det er endvidere værd at bemærke, at kun ganske få respondenter (2 % i begge undersøgelser) har afbrudt deres besvarelse af spørgeskemaet undervejs, og mange både funktionsledere og sagsbehandlere har benyttet muligheden for at uddybe deres besvarelse med beskrivelser i fritekstfelterne. Dette kan ses som udtryk for, at emnet 'praksiskoordinerede redskaber' har været centralt for de kommunale medarbejdere, og respondenterne har været engageret i at overdrage deres viden og oplevelser via de forskellige former for svarmuligheder indeholdt i spørgeundersøgelserne.

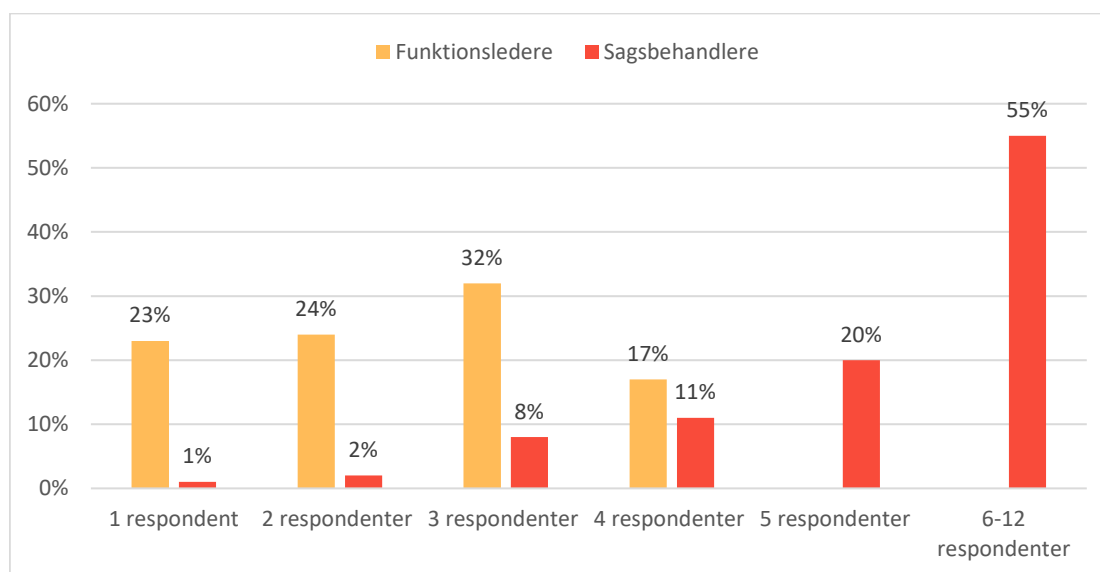


### 2.3.1 Beskrivelse af deltagere i spørgeskemaundersøgelsen

Undersøgelsen er udsendt til funktionsledere for myndighedsafdelinger og myndighedssagsbehandlere i alle 98 kommuner. Disse personalegrupper er udvalgt på baggrund af deres direkte rolle i forhold til arbejdet med at træffe konkrete afgørelser i den enkelte borgers sag. Det var vurderingen, at det er disse personalegruppers praksis, som Ankestyrelsen skal understøtte i den praksiskoordinerende virksomhed.

I rapportens datagrundlag indgår besvarelser for henholdsvis 95 og 96 kommuner i analyserne for funktionsledere og sagsbehandlere. Samlet set på tværs af de to dataindsamlinger er alle 98 kommuner repræsenteret i undersøgelsen, mens der er i alt 5 kommuner, som enten kun indgår i leder- eller sagsbehandlerdelen. I undersøgelse blandt funktionsledere er 23% af kommunerne repræsenteret med 1 respondent, 24% har 2 respondenter med, 32% har 3 respondenter med, og 17% har 4 funktionsledere med fra kommunen (jf. Figur 2.2). I undersøgelsen blandt sagsbehandlere er spørgeskemaet i langt de fleste kommuner udsendt til 3-4 sagsbehandlere inden for områderne: beskæftigelse, social, børn og familie samt borgerservice/ydelse. Derfor er antallet af respondenter per kommune også generelt højere. Således er 22% af kommunerne repræsenteret med 1-4 respondenter, 20% har 5 sagsbehandlere med i kommunen, og 55% af kommunerne har 6-12 respondenter med i undersøgelsen.

**Figur 2.2** Antal respondenter, som har deltaget, per kommune for spørgeskemaundersøgelse til funktionsledere (n=95 kommuner) og sagsbehandlere (n=96 kommuner)



Anm.: [Ekstra info: Leder skema: Svendborg, Skanderborg, Norddjurs Kommuner ingen besvarelser. Sagsbehandlerskema: Læsø og Lyngby-Tårnbæk kommune (ikke udsendt til sagsbehandlere).]

Når vi ser på baggrundskarakteristika for deltagerne i spørgeskemaundersøgelserne, er de som forventet ud fra indsamlingsmetoden. Herved forstås, at deres uddannelsesbaggrund og køn tilnærmer sig landsnormen for de pågældende medarbejdergrupper i kommuner landet over. Dog afspejler aldersfordelingen og deres erfaring for sagsbehandlernes vedkommende formentlig en tendens til, at det er de mere erfarne på de enkelte områder, der har fået til opgave at besvare spørgeskemaet.

**Tabel 2.2** Baggrundskarakteristika for deltagere i spørgeskemaundersøgelserne

	Sagsbehandler	Funktionsledere
	<i>Procent</i>	<i>Procent</i>
Køn:		
Kvinde	91	83
Alder:		
20-29 år	11	-
30-39 år	28	16
40-49 år	28	42
50-59 år	26	34
60 år eller derover	8	8
Uddannelsesmæssige baggrund:		
Socialfaglig	68	55
Sundhedsfaglig	5	4
HK	29	16
AC	6	18
Diplomleder	-	33
Andet	6	6
Anciennitet nuværende stilling:		
0-6 mdr.	2	6
7-12 mdr.	3	10
1-2 år	18	20
3-4 år	20	19
Over 4 år	57	45
Erfaring samlet på området:		
Under 1 år	1	0
1-3 år	16	5
4-7 år	22	6
8-10 år	14	14
Over 10 år	46	75
Overordnet område:		
Beskæftigelse	23	30
Social	23	23
Børn og familie	28	26
Ydelse/Borgerservice	26	22
Antal besvarelser	614	232

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

### 2.3.2 Udformningen af spørgeskemaer og anvendte spørgeteknikker

Begge spørgeskemaundersøgelser omfatter en lang række forskellige spørgsmål, der er inddelt i 6 forskellige overordnede temaer:

1. Baggrund
2. Arbejdet med afgørelser, herunder procedurer og organisering
3. Procedurer for inddragelse af viden fra Ankestyrelsen
4. Vurderet nytte af de enkelte redskaber i det praksiskoordinerende arbejde

5. Omfanget af redskabernes anvendelse
6. Behov til form og indhold i formidlingen af viden fra Ankestyrelsen.

I begge spørgeskemaer indgår en række spørgsmål med specifikke svarkategorier baseret på VI-VEs ekspertise i kommunale arbejdsprocesser. Et eksempel kunne være spørgsmålet, "Hvordan deles ny viden om korrekt praksis i jeres afdeling/team?", hvortil svarkategorierne er:

- Præsentation på teammøde
- Skriftlige vejledninger
- Nyhedsmails
- Særlige orienteringer efter behov
- Løbende orientering ved teamleder eller fagkonsulent
- Andet –beskriv hvad

Svarkategorierne er i det viste eksempel ikke eksklusive, således at en respondent kan vælge at sætte flere krydser. Samtidig ledsages den nederste svarkategori "Andet" af et fritekstfelt, hvori respondenterne kan formulere et skriftligt svar. Besvarelserne viser, at de opstillede svarkategorier har ramt ganske præcist, men for enkelte spørgsmål uden at være helt dækkende for de muligheder, kommunerne tager i anvendelse. Således er fritekstmulighederne benyttet hyppigt for enkelte spørgsmål, mens de for andre ikke er taget i brug. Det skal dog bemærkes, at fritekstmulighederne helt overvejende benyttes som supplement til, snarere end i stedet for, de opstillede svarkategorier.

Ud over denne type spørgsmål med specifikke svarkategorier bruges fritekstoptionen også i forhold til spørgsmål vedrørende kommunernes behov til formidlingen af viden fra Ankestyrelsen. Her indgår de i en systematisk gennemgang af de enkelte redskaber, hvor respondenterne gives mulighed for at kommentere på brugen af hvert enkelt redskab. I denne kommentarmulighed spørges respondenterne om, hvad der kunne gøres mere hensigtsmæssigt ved det pågældende redskabs anvendelse.

Der indgår altså samlet set en lang række fritekstmuligheder i begge spørgeskemaer. Som anført ovenfor er disse flittigt taget i brug. Besvarelserne indgår dels som supplement til de øvrige besvarelser af spørgsmålene, dels som en selvstændig kvalitativ datakilde i analysen.

Endelig indgår der i spørgeskemaerne en række vurderingsspørgsmål af forskellig art. I en andel af disse er der benyttet klassiske 5 punkts-Likert-skalaer til svarkategorierne. Fx kategorierne "I meget høj grad", "i høj grad", "i nogen grad", "i ringe grad" og "slet ikke". Dog er der en række vurderings-spørgsmål, hvor den midterste neutrale kategori er udeladt. Beslutningen herom blev truffet på et møde i projektets styregruppe d. 23.01.2017<sup>3</sup>, hvor specifikke overvejelser omkring evalueringens design blev drøftet. Begrundelsen for udeladelsen var, at det for visse spørgsmål i skemaet var hensigtsmæssigt at fremtvinge en stillingtagen, der klart angav en retning i den samlede besvarelse. Det er erfaringen fra spørgeskemaundersøgelser af denne type med samme målgruppe, at en væsentlig andel af respondenterne tenderer til at anvende den neutrale kategori i tvivlsspørgsmål. Dette kunne bidrage til at udvande resultaterne, hvorfor spørgsmålet om kategorierne blev lagt op til drøftelse i styregruppen.

Det skal bemærkes, at der er enkelte spørgsmål fra spørgeskemaerne, som ikke er medtaget i kapitel 3. Det gælder fx spørgsmål om udviklingen i brugen af de enkelte praksiskoordinerende redskaber. Svarfordelingerne for de fire spørgsmål, der omhandler udviklingen i brugen af redskaber

<sup>3</sup> Der blev som led i evalueringens gennemførelser nedsat en styregruppe bestående af ledende medarbejdere fra Ankestyrelsen, VIVEs ansvarlige analyse- og forskningschef og en repræsentant fra Økonomi og Indenrigsministeriet.

er i stedet gengivet i bilag 1 Selve de anvendte spørgeskemaer er vedlagt nærværende rapport som bilag 2.

### 2.3.3 Afrapportering af resultater

Der er i rapporten lagt vægt på at sammenfatte hovedresultaterne for undersøgelserne, og derfor er præsentationerne af resultaterne for spørgeskemaundersøgelserne også typisk grafiske illustrationer, hvor flere enkelt spørgsmål er samlet i en figur. Under hver graf fremgår spørgsmålsformulieringerne, ofte i en reduceret og fælles udgave, mens bilag 2 og 3 indeholder fulde versioner af de udsendte spørgeskemaerne til henholdsvis sagsbehandlere og funktionsledere i de 98 kommuner. Resultaterne er afrapporteret særskilt for funktionsledere og sagsbehandlere. For resultaterne for sagsbehandlere er udvalgte spørgsmål opdelt på hovedområder, hvor der var en forventning til betydelige forskelle mellem ansatte inden for beskæftigelses-, social-, børn og familie- samt borger-service/ydelsesområderne. Endvidere er der opdelt på kommunestørrelse (4 kategorier) og kommunens ressourcepres (3 kategorier), hvor kommuneres rammevilkår forventes at have betydning for eksempelvis organisering og procedurer. Til disse opgørelser, der er baseret på kommunernes karakteristika, er der indhentet oplysninger om kommunerens indbyggertal 1/1-2017 og ressourcepres fra ECO-nøgletal. Kommunernes ressourcepres angiver forholdet mellem kommunens samlede udgiftsbehov (som opgjort af Økonomi- og Indenrigsministeriet) og kommunens velstand målt ved resourcegrundlaget. Inddelingen i kommuner med henholdsvis lav, moderat og højt ressourcepres er baseret på definitionen i ECO-nøgletal, dvs. under 100 = lavt ressourcepres, 100-103,5 = moderat ressourcepres og over 103,5 = højt ressourcepres (Houlberg, Andersen & Jordan, 2017: 19). ”

### 2.3.4 Teknisk gennemførelse

Spørgeskemaundersøgelserne blev afviklet som elektroniske spørgeskemaer på den netbaserede spørgeskemaplatform SurveyExact. Der blev oprettet et panel til hver undersøgelse, og hver panel-deltager fik fremsendt et personligt link til spørgeskemaet. Deltagerne kunne herefter frit åbne og lukke for deres besvarelser i undersøgelsesperioden, uden at delvise besvarelser gik tabt. Mail-adresserne til hver enkelt deltager blev indhentet gennem telefoniske henvendelser til hver enkelt af de fire områder i alle landets kommuner. Disse henvendelser blev fulgt op med en mail, hvoraf det fremgik, hvilke medarbejdergrupper der var i målgruppen for hver af de to undersøgelser.

### 2.3.5 Behandling af data

Besvarelserne fra de to spørgeskemaer er eksporteret fra SurveyExact og bearbejdet i STATA. Der er indledningsvist blevet udarbejdet en række oversigter over besvarelserne på hvert enkelt spørgeskema for at skabe et overblik over fordelingerne. Fritekstbesvarelserne er eksporteret separat og er opdelt på områder i et dertil udviklet ark.

Dernæst er der gennemført en eksplorativ undersøgelse af de kvantitative data med henblik på at teste hypoteser om mulige sammenhænge. Eksempler på sådanne hypoteser kan være:

- Der er forskel på, hvilke redskaber man finder mest nyttige på tværs af områder
- Kommunestørrelse har en betydning for, hvilke procedurer kommunen har for inddragelse af viden fra Ankestyrelsen i praksis
- Forskellige områder har forskellige udfordringer i forhold til at kunne træffe korrekte afgørelser
- Kommunernes udgiftspres har betydning for deres anvendelse af de forskellige redskaber i den praksiskoordinerende indsats.

En række af de undersøgelser, der er gennemført i denne eksplorative fase, er siden udeladt af rapporten, idet de ikke gav resultater af væsentlig betydning i forhold til undersøgelsesspørgsmålene. De fordelinger, der er medtaget i nærværende rapport er derfor vurderet til enten at kunne påvise relevante sammenhænge eller netop vise, at sammenhænge, man kunne forvente, *ikke* kan påvises.

Disse variable samt de for kommunerne interne fordelinger mellem personalegrupper (funktionsleder/sagsbehandler) og hovedområde i kommunen udgør samlet set den analyseramme, der har været anvendt til behandlingen af de statistiske data. I forhold til belysningen af enkelte spørgsmål er de to datasæt sammenlagt, så det har været muligt at opgøre en samlet besvarelse på område-niveau i hver kommune. I analysen og afrapporteringen af undersøgelsens resultater, er fritekstbesvarelserne indgået til at nuancere og uddybe de rent kvantitative opgørelser.

## 2.4 Casebesøg

For at sikre en dybdegående indsigt i kommunerne og de enkelte afdelingers anvendelse af Ankestyrelsens redskaber i den praksiskoordinerende virksomhed er der foretaget casebesøg i 4 udvalgte kommuner. Funktionsledere og sagsbehandlere er blandt andet blevet spurgt til, hvilke medarbejdere der bruger de forskellige redskaber, hvordan afdelingerne opretholder et løbende beredskab til inddragelse af ny viden, hvordan denne viden formidles internt i den kommunale organisation, hvilke behov kommunerne har i forhold til form og indhold af denne viden og hvordan formidlingen fra Ankestyrelsen kan målrettes brugerne mere effektivt.

I de 4 casekommuner er der gennemført i alt 25 enkelt- og gruppeinterview med henholdsvis funktionsledere og sagsbehandlere. Tabel 2.3

herunder viser en oversigt over de afholdte interview:

**Tabel 2.3** Oversigt over interview foretaget i 4 casekommuner

Esbjerg Kommune	Frederiksberg Kommune	Rebild Kommune	Sorø Kommune
	Teamleder i sygedagpenge	Funktionsleder på beskæftigelsesområdet	Leder af arbejdsmarkedsområdet
	2 teamledere på beskæftigelsesområdet	Gruppeinterview med 3 sagsbehandlere	Gruppeinterview med 2 sagsbehandlere
		Gruppeinterview med 3 sagsbehandlere – Børn	Leder i børne- og familieafdelingen
		Interview med 1 sagsbehandler – Unge	Gruppeinterview med 2 sagsbehandlere
	Teamleder i socialafdelingen	Gruppeinterview med funktionsleder for henholdsvis familie og handicap	Leder af Social Service
	Gruppeinterview med 2 socialfaglige konsulenter		
	Gruppeinterview med 3 sagsbehandlere		

	Esbjerg Kommune	Frederiksberg Kommune	Rebild Kommune	Sorø Kommune
Ydelsesområdet	Gruppeinterview med sygedagpengekontorchef og 2 sagsbehandlere	<i>Ingen interview</i>	Funktionsleder på ydelsesområdet	Leder af ydelse og borgerservice
	Gruppeinterview med kontanthjælpskontorchef og 2 sagsbehandlere		Interview med 1 sagsbehandler	Gruppeinterview med 2 sagsbehandlere

#### 2.4.1 Udvælgelse af kommuner

For at sikre en vis grad af repræsentativitet i den kvalitative del af undersøgelsen er der opstillet en række kriterier for udvælgelse af de 4 casekommuner. Disse kriterier er:

- Størrelse – Her er udvalgt to store og to små kommuner
- Geografi – Der er udvalgt henholdsvis én stor og én lille i Øst- og Vestdanmark
- Ramevilkår – Der er på baggrund af kommunernes placering i STAR-klyngerne<sup>4</sup> udvalgt henholdsvis én stor og én lille kommune med gode rammevilkår samt én stor og én lille med mindre gode rammevilkår.

På baggrund af en liste over relevante casekommuner opstillet af VIVE har Ankestyrelsen kontaktet de udvalgte kommuner for at sikre deres deltagelse. Denne liste har så derefter fundet anvendelse gennem en udelukkelseslogik, hvor bekræftelse fra en kommune med et givet sæt af karakteristika har været styrende for, hvilke øvrige kommuner der kunne spørges.

#### 2.4.2 Udvælgelse af interviewpersoner i casekommunerne

De interviewede sagsbehandlere og funktionsledere i de fire kommuner er udvalgt med henblik på at sikre bred repræsentation fra forskellige afdelinger. I alle 4 kommuner planlagde vi at gennemføre interview med en funktionsleder og 3-4 sagsbehandlere på henholdsvis ydelses-, beskæftigelses-, social- og familieområdet. På grund af organisatoriske forhold og kommunernes ønsker til undersøgelsen afviger det endelige antal interview en smule fra det planlagte. Eksempelvis ønskede én af kommunerne at gennemføre de 8 planlagte interview i afdelingerne som 4 gruppeinterview i stedet. Som Tabel 2.3 ovenfor viser, er der samlet set kun 3 interview, der ikke er gennemført: to interview på familieområdet og ét interview på ydelsesområdet. Det er derfor VIVEs vurdering, at der er inddraget et tilfredsstillende og dækkende antal interview som led i casebesøgene.

#### 2.4.3 Metodisk tilgang til interview

De kvalitative enkelt- og gruppeinterview er anvendt til at få mere dybdegående og eksplorative beskrivelser af kommunernes erfaringer med og opfattede nyttevirkninger af Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed.

Interviewene er primært gennemført som gruppeinterview, men en del af funktionslederne er interviewet enkeltvis, ligesom også enkelte sagsbehandlere er blevet interviewet enkeltvis. Længden af interviewene varierer mellem ½ time og 2 timer med en typisk varighed på halvanden time. Forud for interviewene er der udarbejdet semistrukturerede interviewguides med afsæt i undersøgelsens formål. Alle interview er gennemført af en forsker sammen med en studentermedhjælper, der har

<sup>4</sup> STAR-klyngerne er grupper af kommuner med sammenlignelige rammevilkår. De indgår i en sammenlignelig klynge af kommuner, fordi de har en række grundlæggende træk til fælles. Se nærmere på: [http://www.jobindsats.dk/jobindsats/hjaelp/forde-  
lingsvariable/](http://www.jobindsats.dk/jobindsats/hjaelp/forde-<br/>lingsvariable/) pkt. 8.

været ansvarlig for at tage udførligt referat af interviewet. Interviewene er endvidere optaget på diktafon med henblik på udarbejdelse af udførlige og dybdegående interviewreferater.

#### 2.4.4 Behandling af data

Referaterne fra de kvalitative interview i casekommuner er bearbejdet tematiseret, dvs. ud fra de samme temaer, som surveyundersøgelsen og interviewguidesene, hvorefter de er anvendt som afsæt for analyse. Alle interview er tematisk meningskondenseret og derefter inddelt i overskrifter med særligt fokus på henholdsvis arbejdet med afgørelser i kommunerne, inddragelse og deling af viden fra Ankestyrelsen og brugen af de enkelte redskaber i det daglige arbejde. Meningskondenseringen og den efterfølgende kategorisering af svar har givet et meget anvendeligt kvalitativt overblik over interviewpersonernes oplevelse af samarbejdet med Ankestyrelsen og et grundlag for at kunne se på forskelle og ligheder i de enkelte kommuner og afdelinger.

## 2.5 Analyse

### 2.5.1 Kvantitativ analyse af surveydata

Analyserne af de indhentede surveydata har omfattet en indledende eksplorativ fase, hvor en række hypoteser er afprøvet. Der er i den forbindelse foretaget undersøgelser af den mulige forklaringskraft af udvalgte baggrundsvariable for besvarelsene i spørgeskemaerne. De anvendte baggrundsvariable er:

- Medarbejderkategori. Her sondres mellem funktionsledere og sagsbehandlere.
- Kommunestørrelse efter en kategorisering på a) under 30.000, b) 30.000-60.000, c) 60.000-75.000 og d) over 75.000. Det skal i den forbindelse bemærkes, at der ikke findes en autoriseret eller standardiseret ØIM-opdeling i så få kategorier. Den anvendte kategorisering er en reduceret udgave af de 7 grupper, Økonomi og Indenrigsministeriet anvender i deres nøgletal ([www.noegletal.dk](http://www.noegletal.dk)). Baggrunden for denne reduktion er behovet for klarhed i udfald i forhold til de opstillede undersøgelsesformål.
- Hovedområde i kommunerne som anført i de indledende sorterings spørgsmål i begge spørgeskemaer. Kategorierne er: a) Beskæftigelsesområdet, b) Socialområdet, c) Børne- og familieområdet og d) Ydelse/borgerservice. Det skal bemærkes, at disse kategorier er opstillet, så de afspejler den typiske organisering i kommunerne.
- Kommunernes udgiftspres (se afsnit 2.3.3 for nærmere detaljer)

Disse analyser er medtaget i rapporten, hvor baggrundsvariablene enten kan påvises at have sammenhæng med besvarelsene, eller hvor en sådan sammenhæng kunne forventes, men ikke kan påvises. Afrapporteringen af undersøgelsen udelader således en række af de indledningsvist gennemførte analyser, hvor disses resultater ikke kan bidrage til belysningen af undersøgelsesspørgsmålene.

Efter den eksplorative fase er de analyser, der er relevante for undersøgelsen, udvalgt og bearbejdet. I den forbindelse er der gennemført et fortolkningsarbejde, hvor hvert enkelt tema er behandlet ud fra de opstillede undersøgelsesspørgsmål. Dette har omfattet en analyse af præmisser for de spørgsmål, der søges besvaret. Her indgår besvarelsene på flere forskellige spørgsmål i spørgeskemaundersøgelserne typisk i en tværgående fortolkning og konklusion i forhold til hvert enkelt undersøgelsesspørgsmål. Som eksempel kan nævnes, at besvarelsene på, hvilke udfordringer sagsbehandlere oplever i forhold til inddragelse af viden fra Ankestyrelsen, samt hvem der har

ansvaret for at holde teamet/afdelingen opdateret i forhold til udviklingen i praksis, anvendes i fortolkningen af besvarelserne af, hvilke behov de har til formidlingen af viden fra Ankestyrelsen og vice versa. Formålet med denne øvelse har været at skabe en dybere forståelse af de sammenhænge, der udgør konteksten, som Ankestyrelsens understøttelse af korrekt afgørelsespraksis i kommunerne skal spille ind til.

For en væsentlig andel af resultaterne anvendt i rapporten gælder, at afrapporteringen primært er deskriptiv. Hertil kommer så de ovenfor beskrevne analyser af mulige sammenhænge. Vægtningen af den direkte deskriptive afrapportering kan siges at afspejle et meget grundigt forarbejde til udarbejdelsen af spørgeskemaerne anvendt i undersøgelsen. De opstillede spørgsmål rammer for en stor andels vedkommende ganske præcist i forhold til de emner, der søges belyst i undersøgelsen.

### 2.5.2 Kvalitativ analyse af interviewdata fra casebesøg og fritekstsvar fra spørgeskemaundersøgelserne – Meningskondensering

Der er gennemført 25 interview i 4 udvalgte casekommuner. Alle interview er meningskondenseret og derefter inddelt i overskrifter med særligt fokus på henholdsvis arbejdet med afgørelser i kommunerne, inddragelse og deling af viden fra Ankestyrelsen og brugen af de enkelte redskaber i det daglige arbejde. Meningskondenseringen og den efterfølgende kategorisering af svar har givet et meget anvendeligt kvalitativt overblik over interviewpersonernes oplevelse af samarbejdet med Ankestyrelsen og et grundlag for at kunne se på forskelle og ligheder i de enkelte kommuner og afdelinger. Samme metode er anvendt i forhold til bearbejdningen af fritekstsvarene anført i spørgeskemaundersøgelserne.

### 2.5.3 Triangulering af resultater fra de anvendte datakilder

Resultaterne fra interviewene gennemført i casebesøgene, fritekstbesvarelserne fra spørgeskemaundersøgelserne og kategoribesvarelserne fra spørgeskemaundersøgelserne har løbende været inddraget i arbejdet med fortolkningen af resultater fra hver enkelt af disse datakilder. Dette har muliggjort en triangulering, hvor fortolkningen af resultater fra den enkelte datakilde har været informeret af resultaterne fra de øvrige. Formålene med denne øvelse har været:

- Afsøgning af mulige diskrepanser mellem resultater på tværs af datakilder
- Nuancering af resultater fra hver enkelt datakilde
- Etablering af en dybere forståelse af de enkelte besvarelser samt samspillet mellem disse.

Denne triangulering har som sit hovedresultat, at data fra de enkelte datakilder understøtter hinanden og hver især bidrager til at skabe et samlet billede af undersøgelsens genstandsfelt. Der har således ikke kunnet observeres væsentlige modsætningsforhold mellem de resultater, der er nået ved brugen af de enkelte datakilder. Hvor spørgeskemaundersøgelserne belyser de problemstillinger, der ligger til grund for undersøgelsesspørgsmålene i bredden, belyser de gennemførte interview samme problemstillinger i dybden for de besøgte kommunernes vedkommende. Endelig har fritekstsvarene fra spørgeskemaerne udgjort en form for 'bro' mellem hoveddatakilder ved at uddybe og nuancere besvarelserne fra de to surveys.

## 2.6 Kvalificering

Som led i undersøgelsen blev der gennemført en workshop med deltagelse af ledere fra Ankestyrelsen d. 23.06.2017. Det overordnede formål med workshoppen var at kvalificere de foreløbige



undersøgelsesresultater. Ved kvalificering forstås i denne sammenhæng en proces, hvori ledelsen i Ankestyrelsens specialviden om særlige forhold vedrørende den praksiskoordinerende virksomhed og styrelsens forhold til andre myndigheder inddrages i fortolkningen af de indsamlede data med henblik på at nå til en dybere forståelse af materialet, end der ellers havde været mulig. Workshoppen udgør således en selvstændig datakilde i det samlede undersøgelsesdesign. Det skal i den forbindelse bemærkes, at denne proces ikke har indebåret nogen form for justeringer eller udvælgelse af resultaterne. Den har alene handlet om, at skabe en øget forståelse af disse, i lyset af deltagerne indsigter i ressourceforbruget og de konkrete arbejdsgange, der er forbundet med de enkelte redskabers anvendelse i indsatsen.

Fra Ankestyrelsen deltog 14 ledere i workshoppen, herunder tre ud af de fire vicedirektører, ni ankechefer, en kontorchef og HR-chefen. Om den samlede deltagelse kan følgende bemærkes:

- Tyngden af repræsentationen må siges at afspejle en høj grad af ledelsesmæssig bevågenhed på undersøgelsens genstandsfelt og resultater.
- Både på vicedirektørniveau og ankechefniveau har repræsentationen dækket en væsentlig del af bredden i Ankestyrelsens organisation.
- Endelig har tyngden af ledelsesmæssig repræsentation kunnet gøde jorden for den udviklingsproces, der skal følge undersøgelsen. De første skridt frem mod en fælles forståelse på ledelsesniveau af denne proces har kunnet etableres under denne workshop. Deltagerne har samtidig den nødvendige beslutningskompetence til at kunne effektuere de beslutninger, der måtte udspringe af denne fælles forståelse.

Ud over deltagerne fra Ankestyrelsen deltog 3 medarbejdere fra VIVE.

Indledningsvis blev metode, datagrundlag og undersøgelsens formål gennemgået, hvorefter de foreløbige resultater af undersøgelsen blev fremlagt. De foreløbige resultater var udgangspunkt for en session, hvor deltagerne kom med bud på, hvilke konklusioner der kunne drages på baggrund af materialet. Disse bud blev diskuteret i plenum. Desuden blev deltagerne bedt om at udfylde et skema med stikord til de 4 kategorier:

- Overordnede konklusioner i forhold til den praksiskoordinerende virksomhed som helhed
- Konklusioner i forhold til den relative vægtning af de enkelte redskaber i indsatsen
- Konklusioner i forhold til redskabernes anvendelse, herunder deres form og indhold
- Eventuelle konklusioner vedrørende behov for nye redskaber.

Inputs fra Ankestyrelsens ledelse, herunder deres specialviden om særlige forhold vedrørende den praksiskoordinerende virksomhed og styrelsens samarbejde med andre myndigheder, medvirkede til at en dybere forståelse af de indsamlede data og spillede en vigtig rolle for det videre arbejde med rapportens anbefalinger og konklusion.

Workshoppen havde følgende hovedresultater:

- De foreløbige resultater blev præsenteret og drøftet af et bredt udsnit af ledelsen i Ankestyrelsen. Dette har bidraget til at skabe en fælles forståelse af, hvad der er på spil i kommunerne i forhold til Ankestyrelsens understøttelse af disses afgørelsespraksis. Det har samtidig bidraget til at skabe et fælles udgangspunkt på ledelsesniveau for den forestående udviklingsproces af den praksiskoordinerende virksomhed i Ankestyrelsen.

- Der blev produceret vigtige input til VIVEs arbejde med formuleringen af konklusioner på undersøgelsen med inddragelse af kompetencer og viden, der ikke kan findes uden for styrelsens organisation.
- VIVEs anbefalinger som følge af undersøgelsen blev tryktestet og suppleret.

I forhold til det første punkt kan bemærkes, at de præsenterede resultater ikke har udgjort en fuldstændig spejling af de forventninger til tingenes tilstand, som deltagerne måtte have næret forud for undersøgelsens gennemførelse.

I forhold til det andet punkt skal det bemærkes, at de konklusioner, som deltagerne nåede frem til, i langt overvejende grad flugtede de tentative konklusioner, som VIVE var nået til i det stadie af analysen, som var aktuelt ved workshoppens afholdelse. Workshoppens medførte ingen justeringer af konklusionerne men har bidraget til at kontekstualisere og uddybe dem samt føjet til den samlede liste.

I forhold til det tredje punkt var der ligeledes en meget stor fællesmængde mellem deltagerne og VIVEs anbefalinger. Der var dog forskellige nuancer i udformningen af visse af anbefalingerne på tværs af deltagerne og VIVE.

### 2.6.1 Behandling af data

Da workshoppens udgør en selvstændig datakilde i det samlede undersøgelsesdesign, blev de forskellige aktiviteter under workshoppens nøje dokumenteret til brug i det videre arbejde med rapporten. Der blev taget referat af de forskellige sessioner. Ud over referatet udfyldte deltagerne et ark med stikord til konklusioner på baggrund af data fra rapporten. Data indsamlet under workshoppens er efterfølgende blevet gennemlæst og kategoriseret med henblik på at optimere og kvalificere rapportens anbefalinger.

## 3 Resultater fra survey-undersøgelserne

I dette kapitel vil vi gennemgå resultaterne fra de to spørgeskemaundersøgelser. Gennemgangen vil omfatte de vigtigste resultater i forhold til formålet med undersøgelsen. I denne sammenhæng skal det bemærkes, at der i forbindelse med analysen af resultaterne er foretaget et stort eksplorativt forarbejde med henblik på at afdække forskellige faktoreres mulige betydning for besvarelsene. Det er kun i de tilfælde, hvor sådanne undersøgelser har vist resultater med direkte relevans i forhold til undersøgelsesspørgsmålene, at de medtages i nærværende rapport. Fordelinger, som ikke lever op til dette krav, udelades eller nævnes kort i teksten. I hovedparten af gennemgangen vil fordelinger på henholdsvis område og medarbejderkategori (funktionsleder/sagsbehandler) blive anvendt som udgangspunkt for afrapporteringen. I enkelte tilfælde suppleres dette af andre fordelinger, såsom kommunestørrelse og økonomiske rammevilkår.

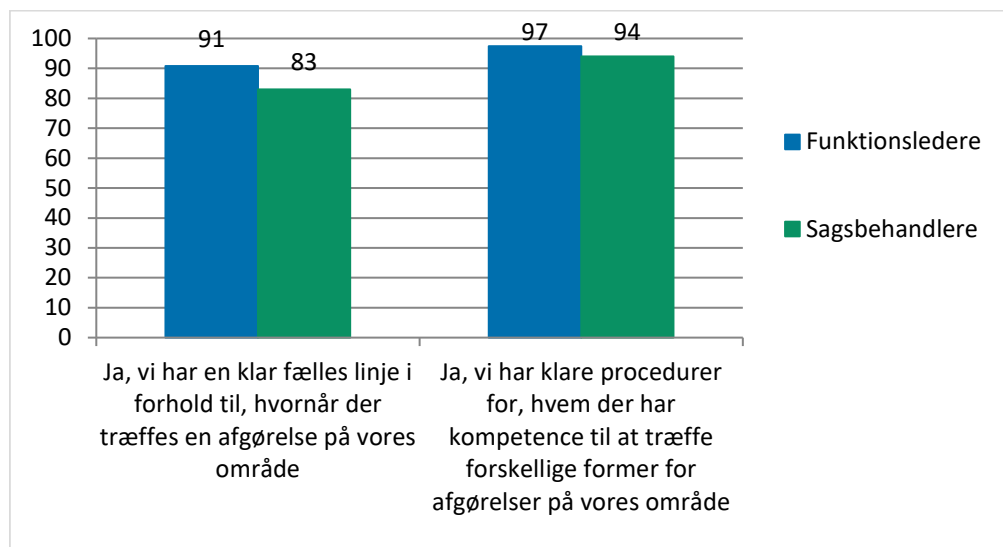
### 3.1 Kommunernes procedurer og organisering

#### **Fælles linje for, hvornår der træffes afgørelse, samt kompetencefordeling**

Som led i undersøgelserne har vi stillet en række spørgsmål om kommunernes procedurer og organisering. Dette fokus skal dels tjene til at belyse den eventuelle betydning af forskellige organiseringsformer for anvendelsen, nytten af og behovet for formidlingen af viden fra Ankestyrelsen. Dels skal det bidrage til at kvalificere Ankestyrelsens videre arbejde med målretning af den praksiskoordinerende indsats. Procedurer og organisering omfatter retningslinjer for sagsbehandlingen og afgørelsespraksis samt arbejdsdelingen imellem medarbejdere i den forbindelse. Det kan fx dreje sig om, hvornår og hvordan der træffes afgørelser, kompetencefordelinger, hvem der har ansvaret for at holde kommunen opdateret i forhold til udviklingen i praksis på det givne område, mv.

Der er ganske stor variation i andelen af hjemvisninger af klagesager på tværs af kommuner og områder (Kilde: Ankestyrelsens Statistikbank). Dette kan hænge sammen med forskelle i opfattelser af, hvornår en sag er tilstrækkeligt belyst til at træffe afgørelse. Respondenterne i spørgeskemaundersøgelserne er på den baggrund blevet spurgt, om de har en oplevelse af, at man i deres afdeling har en klar fælles linje for, hvornår der træffes afgørelse i en given sag.

**Figur 3.1** Procedurer for afgørelser, funktionsledere (n=229) og sagsbehandlere (n=612)



Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Som det fremgår af Figur 3.1 ovenfor, svarer langt hovedparten af både sagsbehandlere og funktionsledere, at de har en sådan fælles linje. Dog er andelen af sagsbehandlere lidt lavere end den tilsvarende andel af funktionslederne (83 % i forhold til 91 % af funktionslederne). At der er en lavere andel af sagsbehandlere, der oplever, at der er en fælles linje, kan bero på forhold såsom medarbejderudskiftninger på sagsbehandlerniveau og dermed mindre udbredt fortrolighed med en intern fælles retningslinje, sammenlignet med funktionslederniveauet.

Variationen på andelen af hjemvisninger kan på den baggrund ikke forklares med manglende lokale retningslinjer for, hvornår sagerne er tilstrækkeligt belyst. Der må derfor være et forbedringspotentiale i forhold til indholdet af disse retningslinjer og deres anvendelse. Modsat kommunernes overordnede beslutninger om procedurer (om der findes en fælles linje) kan Ankestyrelsen i det praksiskoordinerende arbejde bidrage direkte til at øge kvaliteten af de retningslinjer, der faktisk anvendes. Kommunerne kan således klædes bedre på til at undgå hjemvisninger, end det er tilfældet i dag.

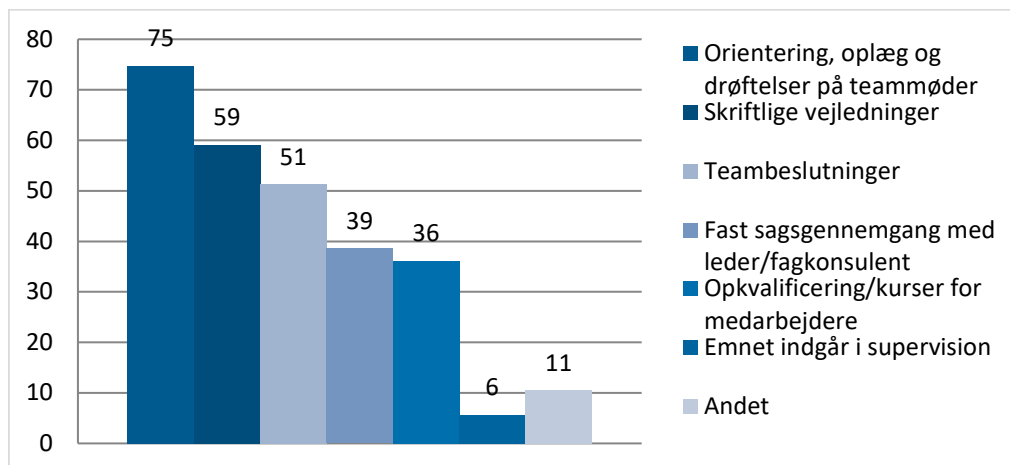
Et andet kerneelement i arbejdet med afgørelser i kommunerne er, hvem der har kompetencen til at træffe de enkelte afgørelser. Her er der forskellige modeller i kommunerne, men overordnet set har man klare kompetencefordelinger på tværs af kommuner og områder, jf. figur 3.1. I nogle kommuner opereres der med økonomiske bagatelgrænser, inden for hvilke sagsbehandlere selv træffer afgørelse, mens der i andre er etableret visitationsudvalg, som varetager alle afgørelser (kilde: Casebesøg og fritekstsvar). Endnu andre steder er det sagsbehandleren, der har den fulde beslutningskompetence. Det afgørende i den forbindelse er, at det står klart for den enkelte medarbejder, hvem der har kompetencen til at træffe forskellige typer af afgørelser.

### **Redskaber til at sikre en ensartet praksis i forhold til, hvornår der træffes afgørelse**

I forhold til ovenfor nævnte spørgsmål om, hvornår en sag er tilstrækkeligt belyst, til at der kan træffes afgørelse, viser denne undersøgelse, at der findes et potentiale for optimering af kommunernes praksis gennem påvirkning af kvaliteten af de retningslinjer, kommunerne anvender for dette. Imidlertid hænger dette også sammen med, hvordan disse retningslinjer formidles og anvendes in-

ternt i kommunerne. Vi har derfor spurgt sagsbehandlere og funktionsledere, hvilke redskaber ledelsen (her funktionsledere) anvender for at sikre en ensartet praksis for, hvornår der træffes afgørelse i en sag.

**Figur 3.2** Redskaber, ledelsen bruger for at sikre ensartet praksis for, hvornår der træffes afgørelse i en sag, sagsbehandlere (n=614) og procentandel, som har valgt hver svarkategori

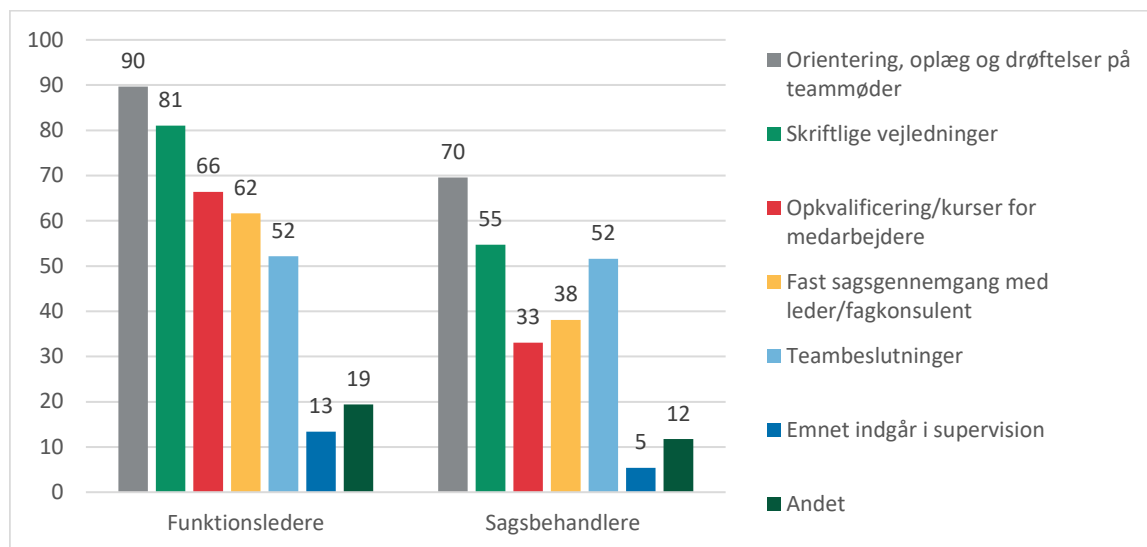


Anm.: Spørgsmål: "Hvilke redskaber tager jeres ledelse i brug for at sikre en ensartet praksis i forhold til, hvornår der træffes afgørelse i en sag? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Som det fremgår af figuren, benytter de enkelte afdelinger i kommunernes ledelser sig af en række forskellige redskaber til at sikre en ensartet praksis for, hvornår der træffes afgørelse i en sag (figur 3.2) Den mest udbredte er orientering, oplæg og drøftelser på teammøder, idet tre ud af fire adspurgte kommuner benytter sig af disse. Endvidere anvender en væsentlig andel (59 %) af kommunerne skriftlige vejledninger i den sammenhæng. På den baggrund vil det have en betydning, at Ankestyrelsen i sine skriftlige produkter benytter en form, der er egnet til mere eller mindre direkte anvendelse til oplæg eller indarbejdelse i vejledninger.

**Figur 3.3** Redskaber ledelsen bruger til at sikre ensartet praksis for, hvilken afgørelse der træffes i en sag, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614) og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvilke redskaber tager I/eres ledelse i brug for at sikre en ensartet praksis i forhold til, hvilken afgørelse der træffes i en sag? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

### Redskaber til at sikre en ensartet praksis i forhold til, hvilken afgørelse der træffes

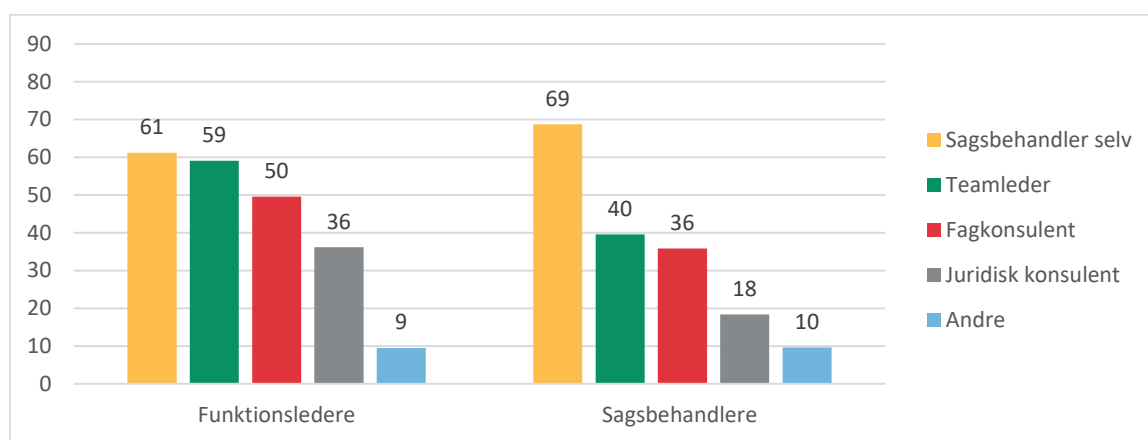
Hvis man ser på det faglige indhold i de afgørelser der træffes, altså hvilken afgørelse der træffes i en given sag, benytter kommunerne også en række forskellige tiltag for at sikre en fælles linje. Den faglige kvalitet i den sammenhæng er afgørende for borgerens retssikkerhed, hvorfor kommunerne må forventes at holde et skarpt fokus på denne. Helt overordnet er orienteringer, oplæg og drøftelser på teammøder det hyppigst anvendte redskab. Denne opfattelse deles af sagsbehandlere og teamledere. Ligeledes angiver begge faggrupper skriftlige vejledninger som det næst hyppigst anvendte redskab. Der er imidlertid væsentlige forskelle på, hvor store andele af henholdsvis funktionsledere og sagsbehandlere, der peger på disse redskaber. Hvor ni ud af ti funktionsledere angiver teammøder som redskab i den sammenhæng, gælder det kun syv ud af ti blandt sagsbehandlerne. Samme mønster ses for de skriftlige vejledninger. Her er forskellen hele 26 procentpoint. En mulig forklaring kan være, at en andel af sagsbehandlerne ikke oplever, at sådanne orienteringer/drøftelser eller skriftlige vejledninger bidrager til at sikre en ensartet praksis i indholdet af de afgørelser, der træffes i deres team/afdeling. Der er en generel tendens til, at flere teamledere end sagsbehandlere peger på de forskellige redskaber som måder at sikre en ensartet praksis på. Det indikerer, at sagsbehandlerne har mindre viden om redskaber til sikring af ensartet praksis, og peger således i retning af, at sagsbehandlerne er den primære målgruppe for formidlingen af viden fra Ankestyrelsen, hvis denne formidling skal have den størst mulige effekt på de afgørelser, der træffes i kommunerne. I det omfang sagsbehandlerne er direkte involveret i afgørelsen, kan der ske et videnstab, såfremt de interne formidlingsmekanismer/redskaber, som kommunerne benytter, ikke formår at sætte den viden, der formidles af Ankestyrelsen, i spil i det yderste praksisled. På den baggrund kan der ligge væsentlige potentialer i at målrette Ankestyrelsens formidling direkte til dette led for på den måde at øge tilgængeligheden af den formidlede viden. Kun i forhold til teambeslutninger som redskab er andelen af de to medarbejdergrupper ens. Dette afspejler formentlig, at netop dette redskab aktivt

involverer begge grupper, hvorimod der er et afsender- henholdsvis et modtagerled i de øvrige redskaber. Her kan der være forskel på, hvordan disse led hver især opfatter situationen og deres udbytte af den.

### Ansvar for at holde afdelingen opdateret i forhold til udviklingen i praksis

Dette rejser spørgsmålet om, hvem der – efter medarbejderne i kommunernes egen opfattelse – udgør den primære målgruppe for Ankestyrelsens formidling af viden. Et væsentligt aspekt af dette, er, hvem der har ansvaret for at holde et team eller en afdeling opdateret i forhold til udviklingen i praksis. Dette er en nøgelfunktion i forhold til at sikre den enkelte borgers retssikkerhed.

**Figur 3.4** Ansvar for at holde sig opdateret i forhold til nye retningslinjer for praksis, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614) og procentandel, der har valgt hver svarkategori



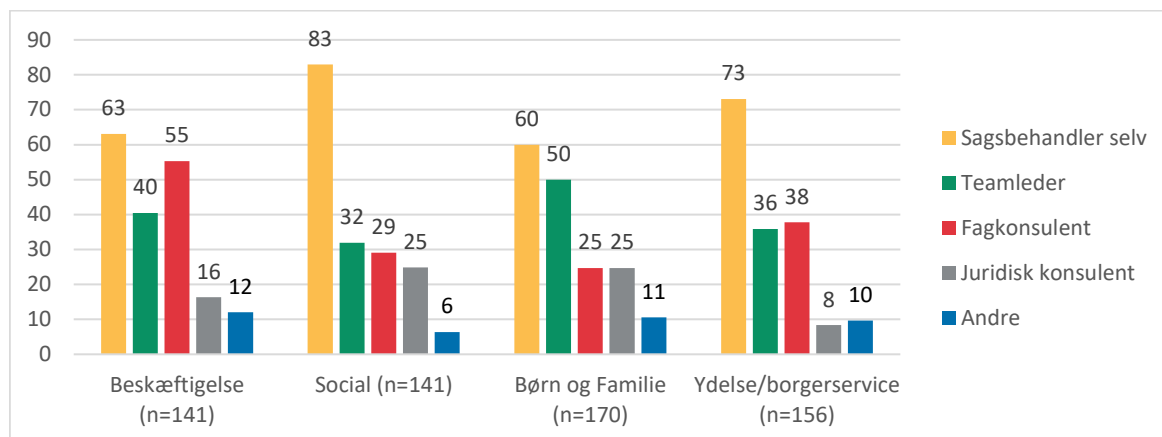
Anm.: Spørgsmål: "Hvem har ansvaret for at holde jer opdateret på nye retningslinjer for praksis (fx i form af principafgørelser mv.) fra AST? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Som det fremgår af Figur 3.4, tillægger de største andele af såvel sagsbehandlere som funktionsledere sagsbehandleren selv det primære ansvar for at holde teamet/afdelingen opdateret. Dog er der en lidt større andel af sagsbehandlerne end funktionsledere, der giver udtryk for dette (forskellen er på 8 procentpoint). Omvendt tillægger en markant større andel af teamlederne end sagsbehandlerne 'teamlederne' dette ansvar. Her er forskellen på hele 19 procentpoint. Samtidig spiller øvrige faggrupper, såsom fagkonsulenter og juridiske konsulenter, en større rolle i funktionsledernes opfattelse af ansvaret for opdateringen end i sagsbehandlerernes.

Det er bemærkelsesværdigt, at der er så store forskelle på sagsbehandlerne og teamledernes vurdering af ansvarsplaceringen i denne sammenhæng. Det kan til en vis grad siges at afspejle en manglende systematik eller formalisering af arbejdsgange på området. I hvert tilfælde viser det, at der ikke på tværs af de adspurgte medarbejdergrupper hersker en fælles opfattelse af procedurer og arbejdsdeling i forhold til denne funktion. De specifikke forskelle kan blandt andet skyldes de forskellige funktioner, de forskellige medarbejdergrupper har i forhold til afgørelsespraksis på deres område. Det afgørende er dog, at sagsbehandlerledet også i forhold til formidlingen af ny viden om praksis udgør den primære og helt centrale målgruppe for Ankestyrelsens aktiviteter. Effekterne på borgerniveau af disse aktiviteter afhænger således af Ankestyrelsens evne til og mulighed for at ramme sagsbehandlerne med styrelsens vidensprodukter.

**Figur 3.5** Ansvar for at holde sig opdateret i forhold til nye retningslinjer for praksis, sagsbehandlere fordelt på hovedområde og procentandel, der har valgt hver svarkategori



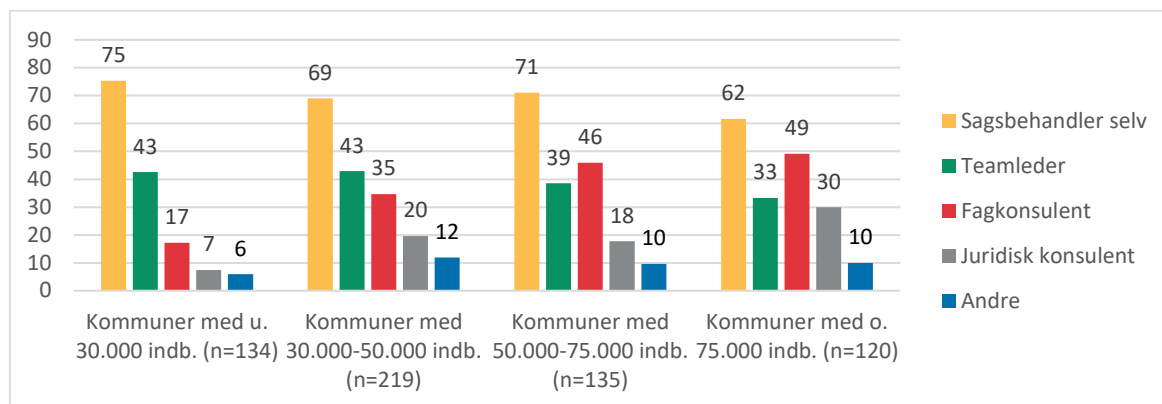
Anm.: Spørgsmål: "Hvem har ansvaret for at holde jer opdateret på nye retningslinjer for praksis (fx i form af principafgørelser mv.) fra AST? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Der er dog forskelle på tværs af hovedområder i forhold til sagsbehandlerne placering af dette ansvar, jf. Figur 3.5. Mest markant er den øgede rolle for fagkonsulenter på beskæftigelsesområdet og den større rolle for teamledere på børne- og familieområdet. En forklaring på disse forskelle kan være volumen. Jobcentrene er relativt store enheder med mange ansatte, hvorfor der hyppigere vil være en specialiseret fagkonsulentfunktion. Behovet for en sådan kan desuden bero i den relativt høje grad af kompleksitet i lovgivningen på dette område i forhold til de øvrige områder. Omvendt er børne- og familieområdet præget af relativt mindre organisatoriske enheder, hvorfor det er forventeligt, at teamlederne spiller en mere direkte rolle i sagsbehandlingen end på de øvrige områder. Teamlederne på henholdsvis børne- og familieområdet og socialområdet overdrager desuden hyppigere ansvaret for opdateringen til en juridisk konsulent end teamlederne på de øvrige områder. Dette kan dels bero på volumen, som anført ovenfor, dels på, at disse områder er behæftet med relativt større udøvelse af socialfagligt skøn end henholdsvis beskæftigelses- og ydelsesområderne. På den baggrund kan de juridiske konsulenter udgøre en vigtig kvalitetssikringsfunktion for afgørelsespraksis på disse områder. Da de faglige konsulenter på beskæftigelsesområdet typisk er rekrutteret blandt de dygtigste sagsbehandlere, består hovedkonklusionen fra den samlede figur ovenfor dog intakt: Sagsbehandlerne er den vigtigste målgruppe for Ankestyrelsens vidensprodukter.



**Figur 3.6** Ansvar for at holde sig opdateret i forhold til nye retningslinjer for praksis, sagsbehandlere fordelt på kommunistørrelse og procentandel, der har valgt hver svarkategori

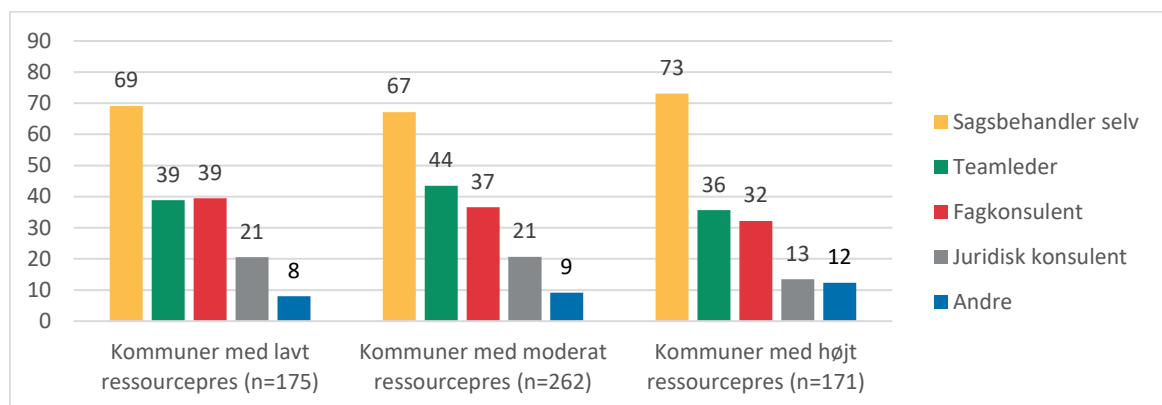


Anm.: Spørgsmål: "Hvem har ansvaret for at holde jer opdateret på nye retningslinjer for praksis (fx i form af principafgørelser mv.) fra AST? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Der kan være væsentlige forskelle på den grad af funktionel specialisering, man anvender i de enkelte kommuner alt efter størrelsen på den kommunale organisation. Umiddelbart kan man forvente, at der er en positiv sammenhæng mellem kommunistørrelse og anvendelsen af specialiserede medarbejdere såsom fagkonsulenter og juridiske konsulenter. En undersøgelse af sammenhængen bekræfter denne hypotese, jf. Figur 3.6. Jo større kommunerne er, desto hyppigere angiver sagsbehandlerne henholdsvis fagkonsulenter og juridiske konsulenter som ansvarlige for opdatering på udvikling af praksis. Igen er hovedresultatet dog, at sagsbehandlerne selv udgør den primære målgruppe på tværs af kommunistørrelser.

**Figur 3.7** Ansvar for at holde sig opdateret i forhold til nye retningslinjer for praksis, sagsbehandlere fordelt på kommunens ressourcepres og procentandel, der har valgt hver svarkategori



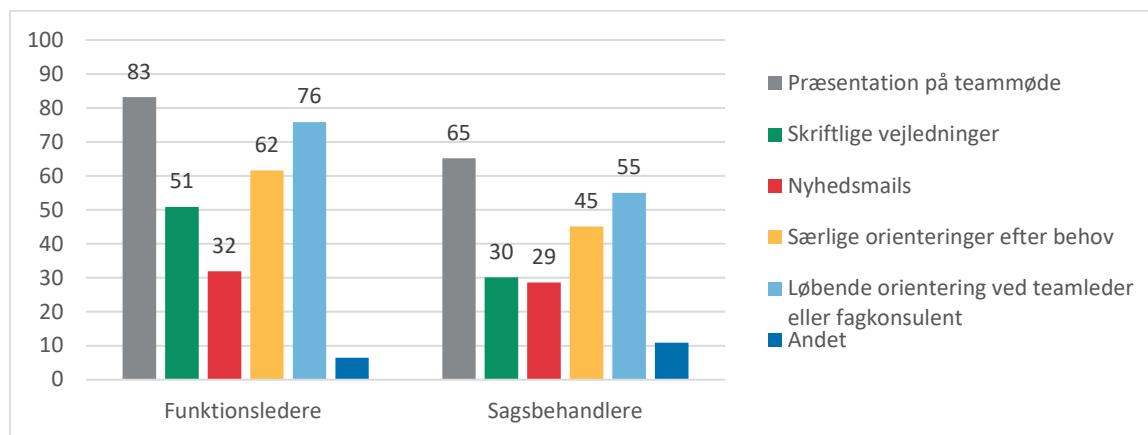
Anm.: Spørgsmål: "Hvem har ansvaret for at holde jer opdateret på nye retningslinjer for praksis (fx i form af principafgørelser mv.) fra AST? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Endelig har vi undersøgt betydningen af ressourcepreset for kommunernes ansvarsplacering for opdateringen på udviklingen af praksis. Her kunne en hypotese være, at jo større udgiftspres, desto

færre specialister har man råd til at ansætte. Der kan ikke spores et entydigt mønster i den sammenhæng. Der er små forskelle, men de er for marginale til, at der kunne drage konklusioner ud fra dem, jf. Figur 3.7.

**Figur 3.8** Platforme for deling af ny viden om praksis, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614) og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvordan deles ny viden om praksis i jeres afdeling/team? (sæt gerne flere krydser)"

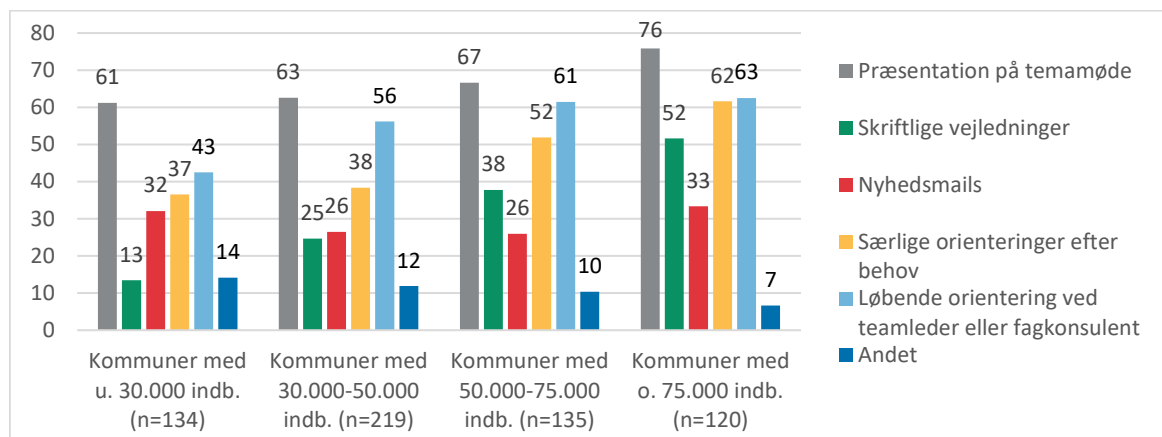
Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

### Redskaber til deling af ny viden om praksis

Kommunerne anvender en bred vifte af redskaber til at dele ny viden om udviklingen af praksis. Således angiver over fire ud af fem teamledere, at de orienterer om denne udvikling på teammøder, og mere end halvdelen, at de anvender skriftlige vejledninger. Der er dog væsentlig forskel på opfattelserne blandt teamledere og sagsbehandlere med hensyn til, hvor meget de enkelte informationskanaler anvendes. Der er en generel tendens til, at lederne vurderer anvendelsen af vidensdelingsstrategier som mere udbredt og systematisk, end medarbejderne gør, jf. Figur 3.8. Dette kan skyldes mange forhold, men viser, at forståelsen af, hvad og hvor meget der gøres i denne sammenhæng, varierer mellem personalegrupper.

Foruden de nævnte kategorier angiver både ledere og medarbejdere i flere kommuner i fritekstbesvarelserne, at de anser faglige værktøjer såsom Schultz Lovguide som et redskab til denne brug. Det fremgår ligeledes af disse besvarelser, at der er en udbredt brug af visitationsmøder, hvor den enkelte afgørelse træffes i fællesskab mellem medarbejdere og ledelse i de enkelte teams. De omtalte værktøjer anvendes på tværs af områder.

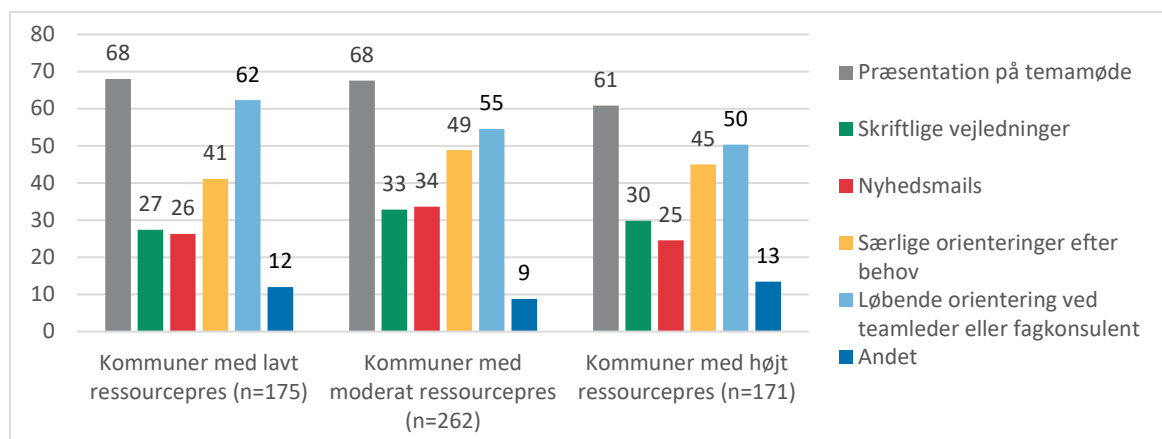
**Figur 3.9** Platforme for deling af ny viden om praksis, sagsbehandlere fordelt på kommunestørrelse og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvordan deles ny viden om praksis i jeres afdeling/team? (sæt gerne flere krydser)"  
 Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Ser man på fordelinger efter kommunestørrelse, er der en overordnet tendens til, at graden af systematik i redskabsbrugen øges i takt med kommunens størrelse. Jo større kommunen er, desto flere sagsbehandlere angiver henholdsvis præsentation ved teammøder, skriftlige vejledninger, særlige orienteringer og løbende orientering ved fagkonsulent som redskaber, der anvendes til vidensdeling i deres team/afdeling. Undtagelserne er nyhedsmails, for hvilke der ikke kan observeres et klart mønster, og kategorien 'andet', der kan dække over forskellige særlige tiltag. Den hyppigst anvendte metode er dog præsentation på teammøder uanset kommunens størrelse. Implikationen heraf er, at formidlingsprodukterne fra Ankestyrelsen med fordel kan have et format, der er egnet til at blive inddraget så direkte som muligt i sådanne orienteringer og drøftelser.

**Figur 3.10** Platforme for deling af ny viden om praksis, sagsbehandlere fordelt på kommunens ressourcepres og procentandel, der har valgt hver svarkategori



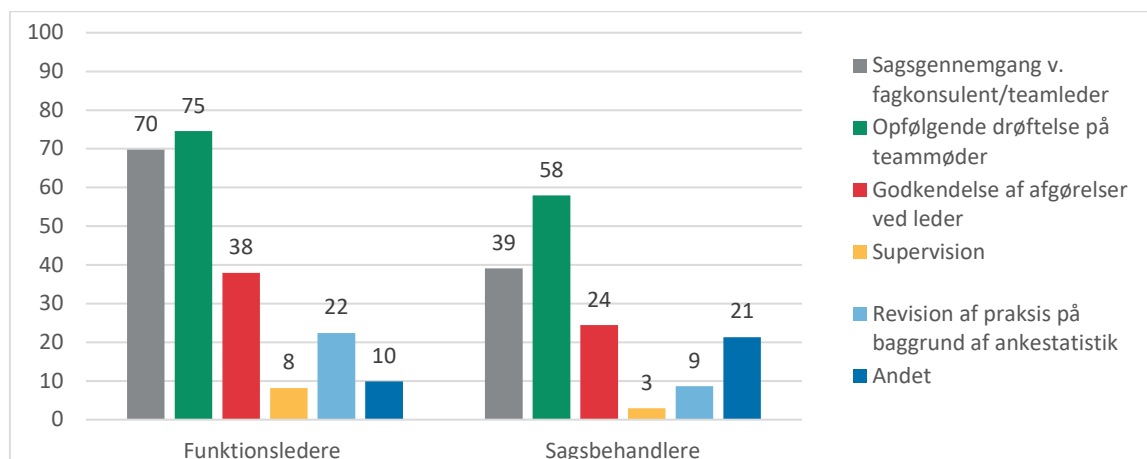
Anm.: Spørgsmål: "Hvordan deles ny viden om praksis i jeres afdeling/team? (sæt gerne flere krydser)"  
 Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Kommunernes udgiftspres kan ikke påvises at have væsentlig betydning for, hvordan kommunerne tilgår opgaven med at dele ny viden om praksis, jf. Figur 3.10. Der er således ikke entydige mønstre at finde i besvarelsene fra sagsbehandlere i de tre udgiftspres-kategorier.

### Opfølgning på anvendelse af ny viden om praksis

En hypotese kunne være, at kommunernes tilgang til at følge op på, i hvilken grad ny viden anvendes i praksis, vil have væsentlig betydning for effekten af den praksiskoordinerende virksomhed. Her er der imidlertid meget væsentlige forskelle på, hvordan de adspurgte medarbejderkategorier opfatter denne tilgang, jf. Figur 3.11.

**Figur 3.11** Opfølgning på anvendelse af ny viden i praksis, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614) og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvordan følger I/jeres ledelse op på, om den nye viden anvendes i praksis? (sæt gerne flere krydser)"  
Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Således angiver 70 % af funktionslederne, at de gennemfører sagsgennemgange med deres medarbejdere med dette formål. Til sammenligning er det kun 39 % af sagsbehandlerne, der deler denne opfattelse. Noget af denne forskel kan bero på forskellige opfattelser af formål og indhold i de situationer, hvor gennemgang af den enkelte sagsbehandlers sags-stamme finder sted, men det er sandsynligt, at der også er forskellige opfattelser af, hvor ofte dette foregår. Samme mønster kan findes i forhold til opfølgende drøftelser på teammøder. Tre ud af fire teamledere angiver sådanne som en anvendt metode for opfølgning, mens synspunktet kun deles af 58 % af sagsbehandlerne. Ligeledes gælder det for en praksis om, at afgørelser skal godkendes ved leder. Her er forskellen dog kun på 14 procentpoint.

Endelig skal det bemærkes, at der i en væsentlig andel af fritekstsvarene angives, at respondenterne ikke mener, at en sådan opfølgning overhovedet finder sted. Det samlede mønster afspejler et stort tidspres i de afdelinger og teams, der træffer borgervendte afgørelser i kommunerne. Dette tidspres har formentlig væsentlig betydning for graden af systematik i den opfølgning, der finder sted, og for, om der følges op i det hele taget. Denne manglende opfølgning kan have betydning for variationen i andele af omgørelser i klagesager, idet forskning om læring i organisationer klart viser, at opfølgning har væsentlig betydning for fastholdelse af ny praksis (reference).

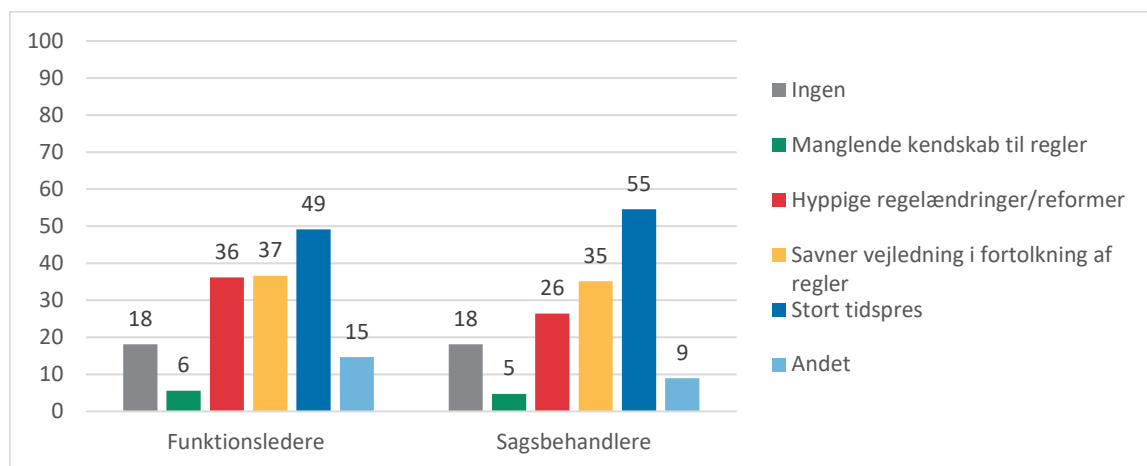
## 3.2 Kommunernes udfordringer

En af forudsætningerne for at kunne optimere Ankestyrelsens understøttelse af kommunernes afgørelsespraksis er at vide, hvori deres udfordringer består. Det være sig udfordringer i forhold til at kunne træffe korrekte afgørelser eller udfordringer med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen af praksis. I dette afsnit ser vi nærmere på disse udfordringer.

### Udfordringer med at kunne træffe korrekte afgørelser

Først vil vi se på, hvilke udfordringer teamledere og sagsbehandlere oplever i forhold til at kunne træffe korrekte afgørelser.

**Figur 3.12** Udfordringer i forhold til at kunne træffe afgørelser, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614) og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvilke udfordringer har I/du i forhold til at kunne træffe afgørelser? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Teamledere og sagsbehandlerne oplever en række udfordringer i kommunerne i forbindelse med at kunne træffe afgørelser. Det skal bemærkes, at sagsbehandlere og teamledere angiver udfordringerne med samme rækkefølge i hyppighed. De tre største udfordringer er for begge grupper henholdsvis 'Stort tidspres' (49 og 55 %), 'Savner vejledning i fortolkning af regler' (37 og 35 %) og 'Hyppige regelændringer/reformer' (36 og 26 %). Udfordringen 'Stort tidspres' opfattes af begge grupper som afgørende, idet der er en afstand på henholdsvis 12 og 20 procentpoint ned til de andre udfordringer (jf. Figur 3.12). Begge personalegrupper har altså den oplevelse af, at tidspreset er den primære udfordring i forhold til at kunne træffe afgørelser.

Dette går igen i sagsbehandlernes fritekstbesvarelser. Her nævnes manglende tid eller stort tidspres regelmæssigt. Det behandles nærmere i det følgende afsnit.

Fritekstbesvarelserne giver herudover to eksempler på andre udfordringer end dem, der er omfattet af de faste svarkategorier. Eksempelvis fremhæver funktionsledere kvaliteten af afgørelser og vejledning og forskellige afgørelser i lignende sager, der opleves som udfordringer i forhold til at kunne træffe afgørelser. En teamleder fra beskæftigelsesområdet skriver følgende: "Vi oplever et dalende niveau for afgørelser og for vejledning, som er direkte forkerte. Der bliver ikke begrundet fx i forhold til den afgørelse. Det er korte afgørelser som ikke danner baggrund for læring i kommunen." (fritekstsvare teamledersurvey)

Og en teamleder fra socialområdet skriver:

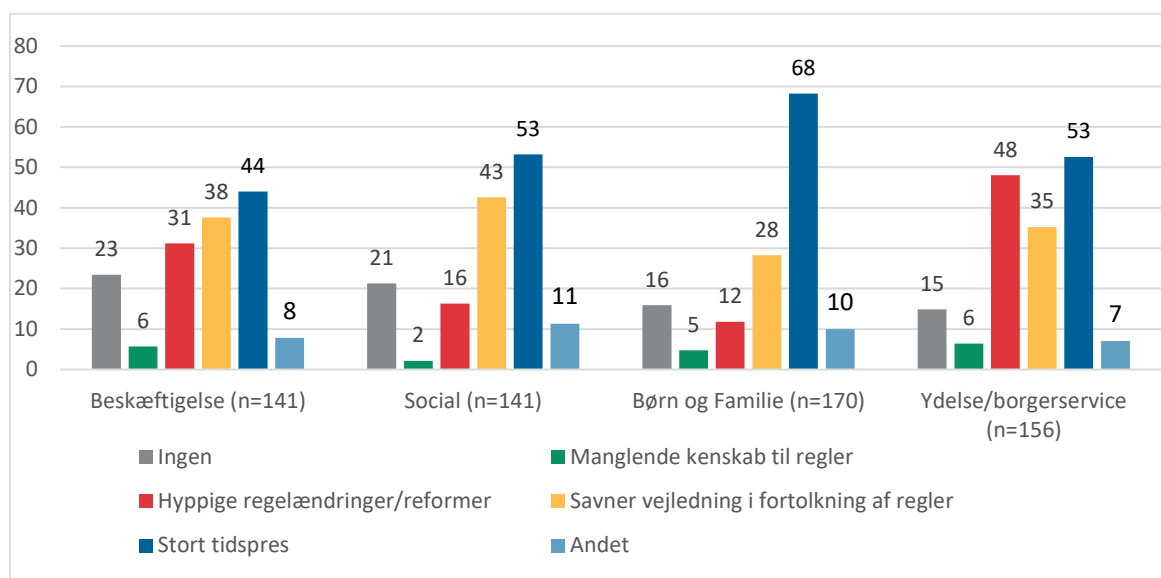
"De seneste år, har der været flere tilfælde af afgørelser på sager, der umiddelbart ligner hinanden, men hvor afgørelserne går i hver sin retning. Det bliver svært at agere efter. Desuden har jeg et par gange hørt fra medarbejderne, at, når man kontakter styrelsen, opleves det, at enkelte af rådgiverne møder sagsbehandlerne med mistro. Retfærdigvis skal siges, at det ikke er et generelt problem.

Men jeg håber, man er opmærksom på evnen til anerkendende kommunikation, også i komplekse sager.” (fritekstsvar, teamledersurvey)

De to citater skal dog ikke opfattes som udtømmende eller repræsentative for hele målgruppen. De er alene medtaget for at vise, hvordan man i visse kommuner kan have en opfattelse af, at der er varierende kvalitet i de konkrete afgørelser fra Ankestyrelsen. Andre teamledere og sagsbehandlere giver i modsætning hertil udtryk for en oplevelse af, at der er sket et kvalitetsløft siden klagerreformen i 2013.

Endelig skal det nævnes, at ikke alle teamledere og sagsbehandlere oplever, at der overhovedet er udfordringer i forhold til at kunne træffe afgørelser. Figur 3.12 viser således, at dette er tilfældet for cirka 1/5 i begge grupper.

**Figur 3.13** Udfordringer i forhold til at kunne træffe afgørelser, sagsbehandlere fordelt på hovedområde og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvilke udfordringer har du i forhold til at kunne træffe afgørelser? (sæt gerne flere krydser)".  
 Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

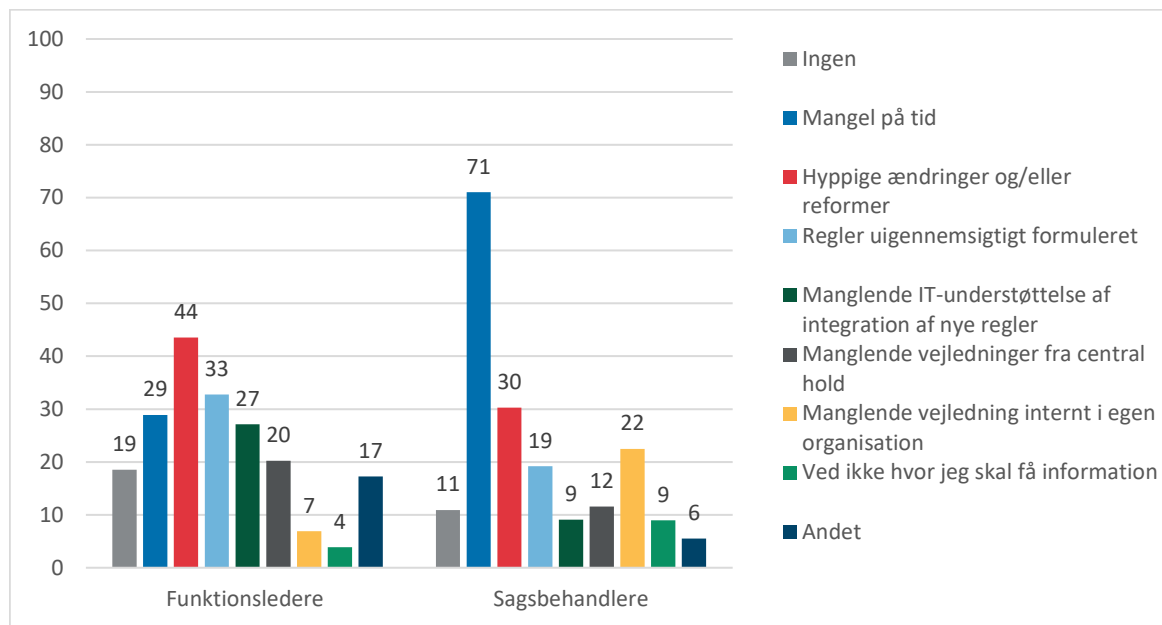
Ser man på, hvordan sagsbehandlerne besvarelsen fordeler sig på hovedområder, er der væsentlige forskelle. Først og fremmest er 'tidspres' i særlig udbredt grad angivet som en udfordring af sagsbehandlerne på børne- og familieområdet. Det gælder således for 68 % af disse, hvilket skal ses i forhold til 53 % på henholdsvis social- og ydelsesområdet og 44 % på beskæftigelsesområdet. Samtidig udgør 'hyppige regelændringer og reformer' en væsentlig udfordring på henholdsvis ydelsesområdet (48 %) og beskæftigelsesområdet (31 %), men ikke på de øvrige områder. Dette afspejler de hyppige reformer af beskæftigelseslovgivningen i de senere år, og de afledte ændringer i udbetalinger af ydelser til borgerne. Mellem 28 % (Børn og familieområdet) og 43 % (socialområdet) angiver endvidere, at de savner vejledning i fortolkning af regler, hvilket klart peger i retning af et potentiale for optimering af effekterne af Ankestyrelsens praksiskoordinering.

### Udfordringer i forhold til at holde sig opdateret vedrørende udviklingen af praksis

Udvikling af praksis udgør et kerneelement i Ankestyrelsens koordinering af praksis i kommunerne. Ankestyrelsen kodificerer praksis i form af afgørelser påklagesager og udarbejdelse af principafgørelser. Det er på den baggrund afgørende for at kunne optimere effekterne af koordineringen på

borgerniveau at have indsigt i, hvilke udfordringer kommunerne oplever i forhold til at kunne holde sig opdateret i forhold til denne udvikling. Vi har derfor undersøgt, hvilke udfordringer de oplever i den sammenhæng.

**Figur 3.14** Udfordringer med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen af praksis, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614) og procentandel, der har valgt hver svar-kategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvilke udfordringer har I/du med at holde jer/dig opdateret på udviklingen af praksis? (sæt gerne flere krydser)".

Note: I spørgeskemaet til funktionslederne er spørgsmålet om "Mangel på tid" præciseret til "Mangel på tid til sparring og supervision".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Der er væsentlige forskelle på, hvilke udfordringer teamledere og sagsbehandler oplever med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen af praksis, jf. Figur 3.14. Mangel på tid er den væsentligste udfordring for sagsbehandlerne, idet mere end syv ud af ti angiver denne udfordring.

Dette understøttes af fritekstbesvarelserne. Her skriver en sagsbehandler fra beskæftigelsesområdet følgende:

*"MANGEL PÅ TID!"*

Og en sagsbehandler fra Ydelse- og Borgerserviceområdet svarer, at:

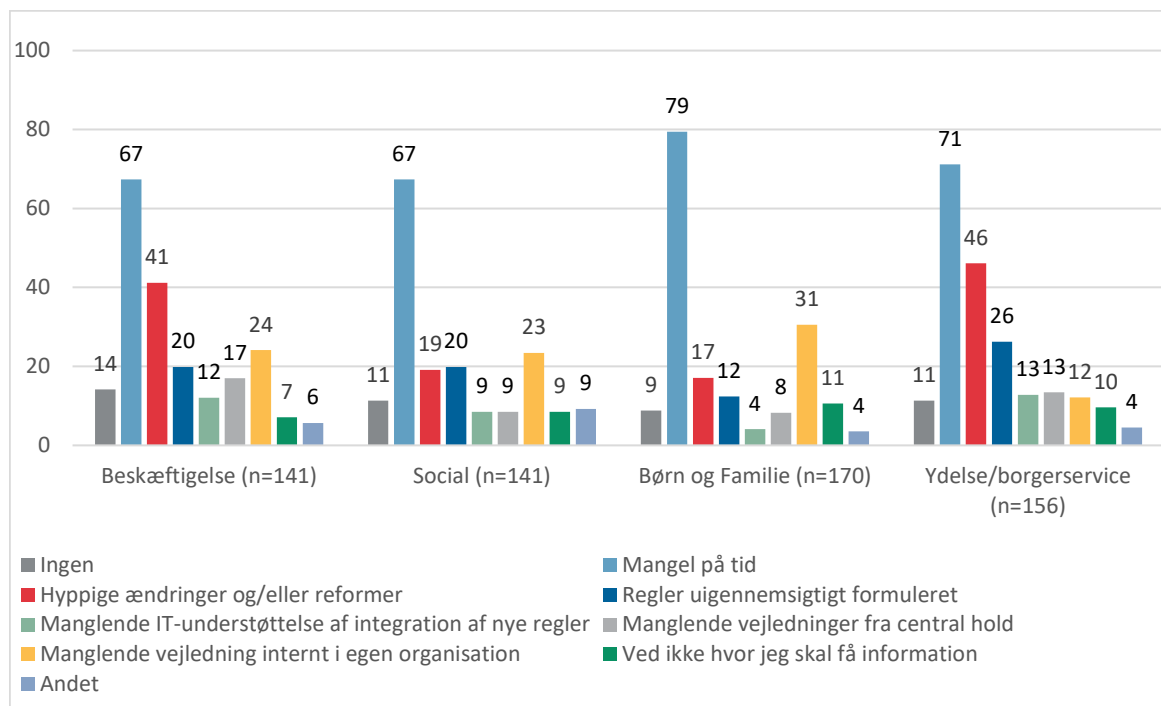
*"Vi har ikke en faglig koordinator, som kan holde styr på opdateringer. Det skal vi selv, men det kniber med tiden."*

Hos teamlederne er 'Hyppige ændringer og/eller reformer' den udfordring, flest (44 %) oplever i forhold til at holde sig opdateret vedrørende udviklingen af praksis. Herefter er regler, der er uigennemsigtigt formuleret (33 %), mangel på tid (29 %) og manglende IT-understøttelse af integration af nye regler (27 %) de udfordringer, som teamlederne oplever.

Den næst hyppigste udfordring hos sagsbehandlerne er 'Hyppige ændringer og/eller reformer'. Dog er der væsentligt færre (41 %) af sagsbehandlerne, der oplever den som en udfordring i forhold til 'Mangel på tid'.

Det skal bemærkes, at der i begge grupper eksisterer nogle, som svarer, at de ikke ved, hvorfra de skal få information i forhold til at holde sig opdateret i forhold til udvikling af praksis. Hos teamlederne udgør den 4 %, men hos sagsbehandlerne udgør den næsten 1/10.

**Figur 3.15** Udfordringer med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen af praksis, sagsbehandlere fordelt på hovedområde og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Hvilke udfordringer har du med at holde dig opdateret på udviklingen af praksis? (sæt gerne flere krydser)".

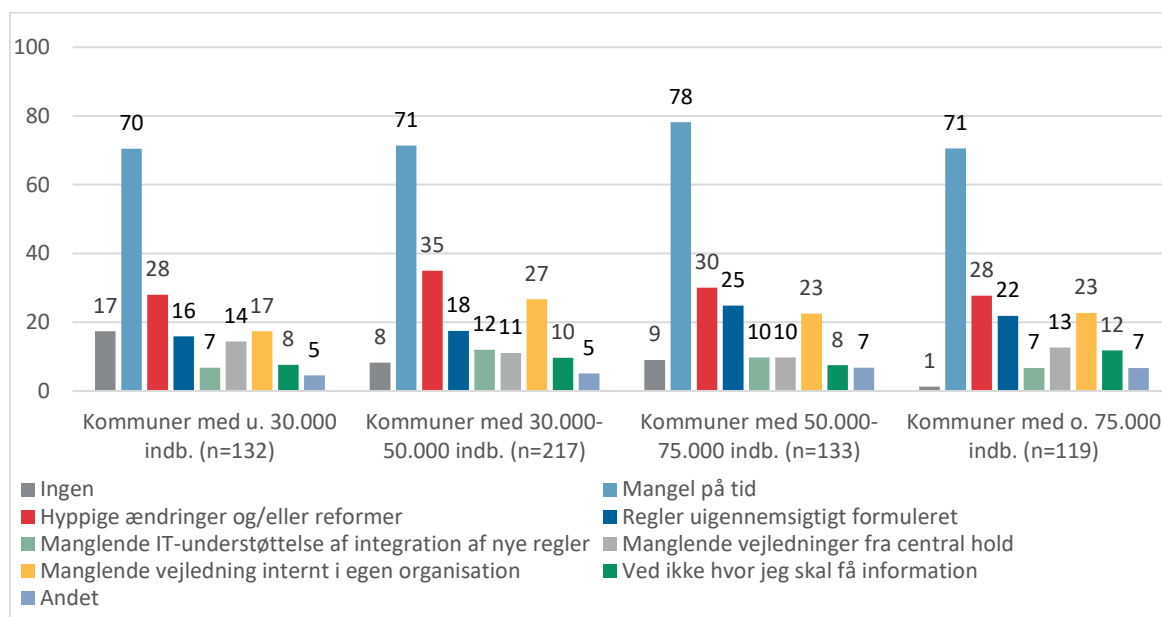
Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Tid er på tværs af samtlige fire områder den største udfordring i forhold til at holde sig opdateret vedrørende udviklingen af praksis for ca. 70-80 % af sagsbehandlerne. De andre udfordringer vægtes i langt mindre grad (mellem 4 og 46).

Det skal dog bemærkes, at dobbelt så mange af sagsbehandlere i Beskæftigelses- og Ydelse/borgerserviceområdet oplever 'Hyppige ændringer og/eller reformer' som sagsbehandlere på Social- og Børn og familieområdet. Samtidig er det værd at bemærke, at en større andel på børne- og familieområdet end på de øvrige områder oplever 'manglende vejledning i egen organisation' som en udfordring. Dette kan dels skyldes en forholdsvis lav medarbejdervolumen, dels at det socialfaglige skøn fylder mere i denne typer sager, end det typisk er tilfældet på de øvrige områder.



**Figur 3.16** Udfordringer med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen af praksis, sagsbehandlere fordelt på kommunistørrelse og procentandel, der har valgt hver svarkategori



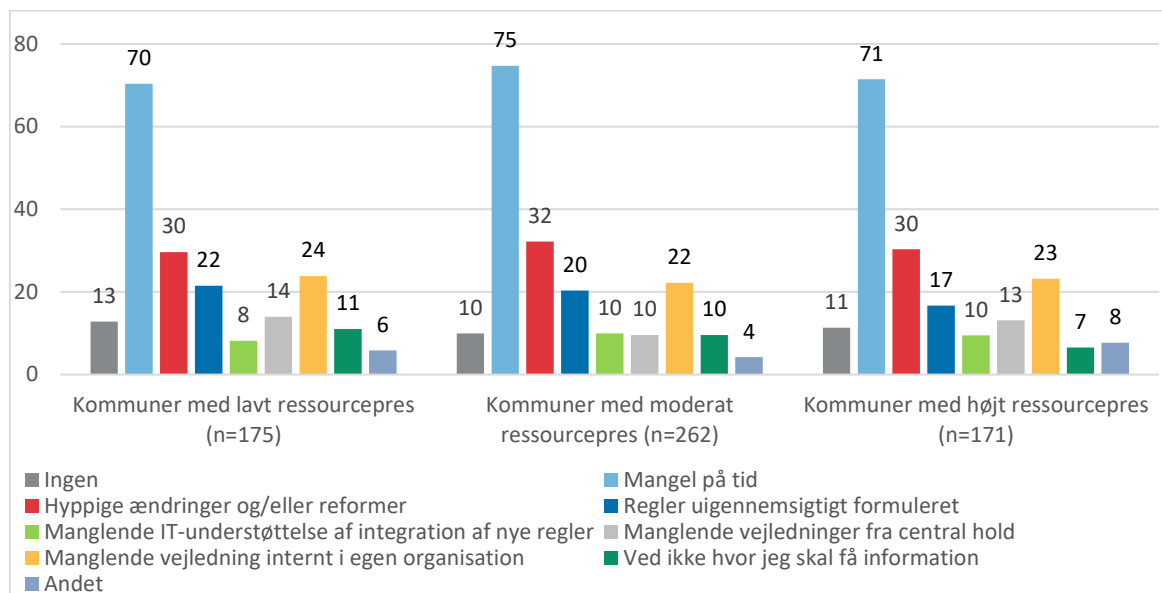
Anm.: Spørgsmål: "Hvilke udfordringer har du med at holde dig opdateret på udviklingen af praksis? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

I forlængelse af de to foregående figurer viser Figur 3.16, at svarene kun varierer marginalt, hvis man varierer på kommunistørrelse. Kommunens størrelse kan altså ikke påvises at have betydning for, hvilke udfordringer man oplever med at holde sig opdateret i forhold til praksis. Resultatet er interessant, idet det klart tilbageviser en evt. hypotese, man kunne have haft om, at der ville være

en forskel. Fx kunne man have forestillet sig, at større kommuner kunne have udviklet organisatoriske løsninger, der imødegik nogle af udfordringerne eller reducerede deres betydning. Det er altså ikke tilfældet.

**Figur 3.17** Udfordringer med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen af praksis, sagsbehandlere fordelt på kommunens ressourcepres og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Kommunernes ressourcepres kan heller ikke påvises at have betydning for sagsbehandlernes oplevelse af udfordringer med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen praksis, jf. Figur 3.17. Det betyder, at der ikke er væsentlige forskelle på, hvilke udfordringer kommuner med forskellige rammevilkår har i den sammenhæng.

Sammenholder man resultaterne om udfordringer med at holde sig opdateret fordelt på henholdsvis kommunestørrelse og udgiftspres, har det en vis betydning for formidlingen af viden fra Ankestyrelsen. Man må konkludere, at kommunernes udfordringer er systemiske og dermed uafhængige af forskelle i størrelse og rammevilkår. Det betyder, at Ankestyrelsen ikke har behov for at differentiere mellem forskellige typer af kommuner i formidlingen af viden, hvilket er et vigtigt resultat.

### 3.3 Anvendelse af de enkelte redskaber

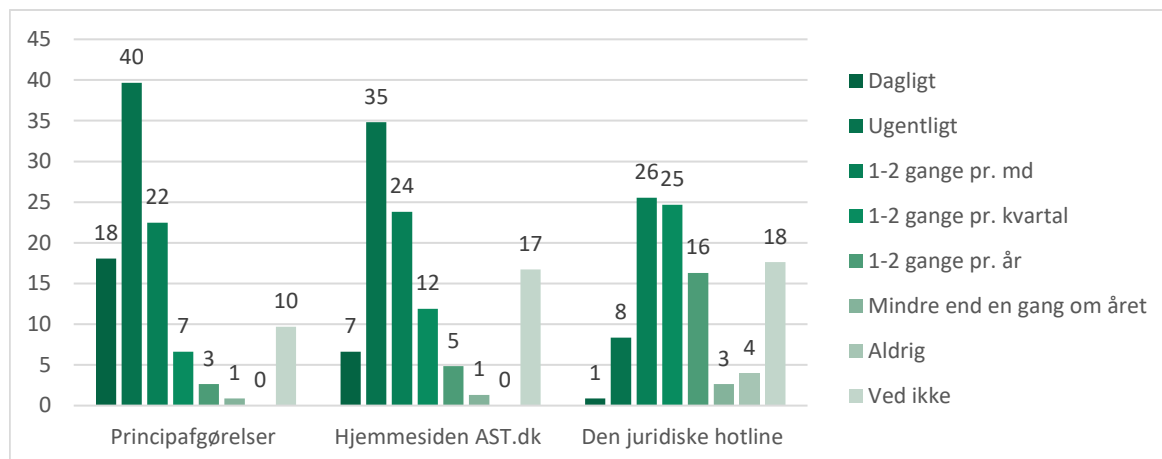
Der er væsentlige forskelle på de redskaber Ankestyrelsen tager i anvendelse i det praksiskoordinerende arbejde. To af de vigtigste forskelle kan med fordel fremhæves her:

- Tidsaspektet: Visse redskaber anvendes lejlighedsvist, mens andre er tilgængelige for kommunerne hele tiden
- Deltageraspektet: Visse redskaber afhænger af kommunens repræsentation eller deltagelse i bestemte fora eller kurser mv., mens andre er tilgængelige for alle.

I det følgende vil vi belyse kommunernes anvendelse af de enkelte redskaber under gyldig hensyntagen til disse forskelle.

### Anvendelsen af principafgørelser, hjemmesiden og den juridiske hotline

**Figur 3.18** Brug af redskaber fra Ankestyrelsen (principafgørelser, AST.dk og den juridiske hotline), funktionsledere (n=227), procent



Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt anvender I henholdsvis principafgørelser, AST.dk og den juridiske hotline?".

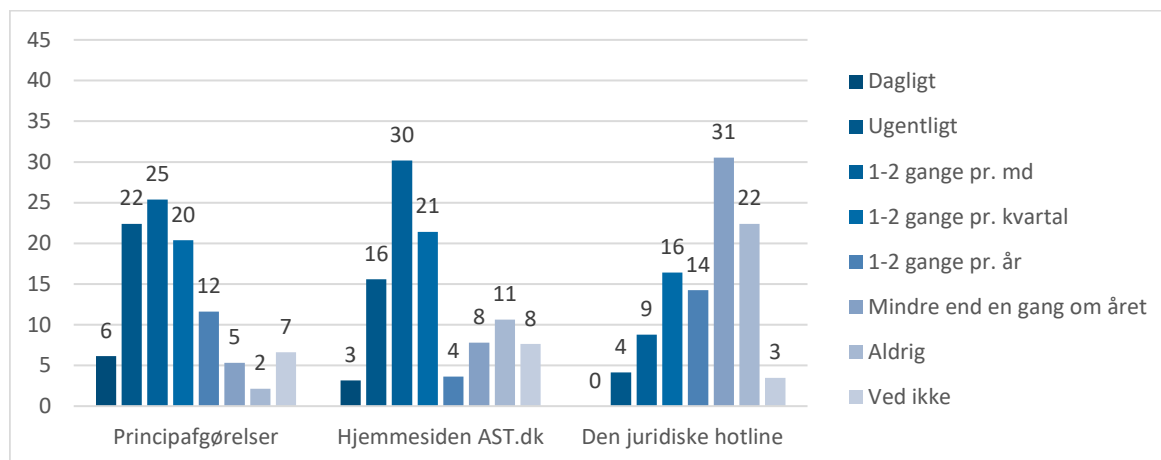
Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere.

Som anført ovenfor har visse af redskaberne den egenskab, at de er tilgængelige for kommunerne hele tiden. De kan i den sammenhæng kaldes konstante. Samtidig er de tilgængelige for alle på lige fod. Det gælder fx principafgørelser, hjemmesiden AST.dk og den juridiske hotline. Kigger man isoleret set på teamledernes brug af disse tre redskaber, er principafgørelser det redskab, som de bruger oftest, da 4/5 enten bruger den dagligt (18 %), ugentligt (40 %) eller 1-2 per måned (22 %). Principafgørelser må siges, at være et kerneelement i teamlederens arbejdsgang. Det skal desuden bemærkes, at principafgørelser nævnes hyppigt i fritekstsvarene i spørgeskemaet på tværs af samtlige fire områder i forhold til spørgsmålet om, hvad der er mest afgørende i forhold til at sikre en ensartet praksis.

Herefter er hjemmesiden AST.dk det næst hyppigste anvendte redskab med ca. 2/3 enten bruger den dagligt (7 %), ugentligt (35 %) eller 1-2 gang per måned (24 %).

Spredningen ved den juridiske hotline er fordelt over midten, og den bruges derfor i højere grad 1-2 gang per måned (26 %), 1-2 gange per kvartal (25 %) eller én-to gange per år

**Figur 3.19** Brug af redskaber fra Ankestyrelsen (principafgørelser, AST.dk og den juridiske hotline), sagsbehandlere (n=603), procent



Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt anvender du henholdsvis principafgørelser, AST.dk og den juridiske hotline?".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Dette mønster gentages for sagsbehandlerne, hvad angår principafgørelser og hjemmesiden. Disse redskaber anvendes af en majoritet af sagsbehandlerne. Omvendt forholder det sig imidlertid med den juridiske hotline. Det er således en minoritet af sagsbehandlerne, der anvender denne regelmæssigt. Dette kan blandt andre forhold skyldes, at man i visse kommuner har begrænset adgangen til at benytte hotline til faglige konsulenter og teamledere. Herudover er der, som vi vil vise nedenfor, forskellige vurderinger af hotlinens anvendelighed.

Andre forklaringer kan findes i fritekstsvarene i spørgeskemaet for sagsbehandlerne. Her er fritekstoptionen ofte benyttet til at udtrykke kritik af forskellige aspekter ved hotlinens anvendelse. En sagsbehandler på socialområdet skriver følgende:

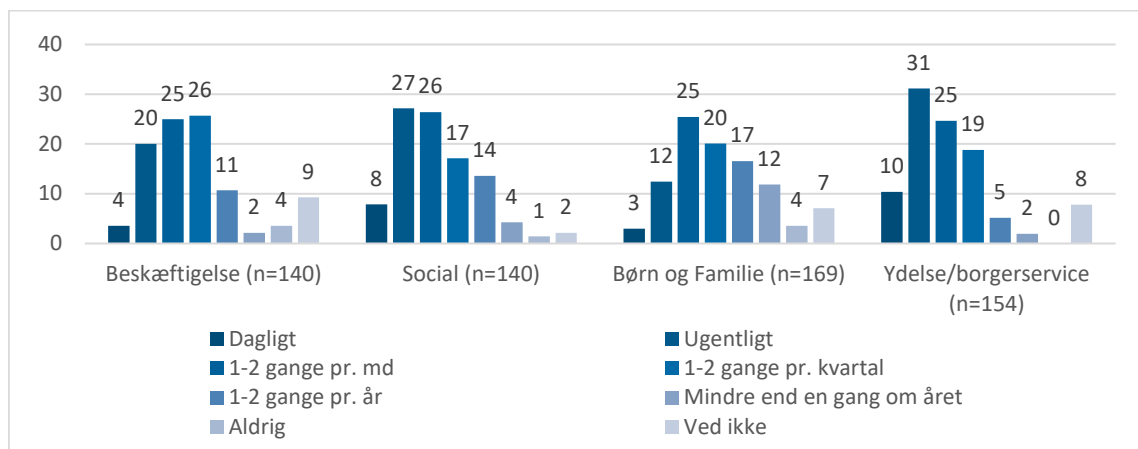
*Vi kontakter kun den juridiske hotline, hvis vi ikke har andre muligheder. Det er vores oplevelse, at der aldrig gives et konkret svar, det er altid vage svar, som kan tolkes på forskellige måder.*

En sådan kritik vil til enhver tid bero på de forventninger, der måtte findes hos brugerne. Der er på den baggrund behov for en øget klarhed om, hvad hotlinen kan og skal bruges til, og hvad brugerne i den forbindelse kan have af forventninger til den. Samtidig er der brugere, der oplever hotline som vanskelig at navigere i. En sagsbehandler på beskæftigelsesområdet skriver således:

*Er meget glad for den juridiske hotline! Men skulle jeg sige noget så er det at den juridiske hotline godt kan være svær at navigere i – Kunne godt trænge til en gennemgang/ajourføring evt. fjerne nogle af spørgsmål/svar – der ikke er gældende længere Ved indsendelse af spørgsmål – så jeg gerne at der kom en bekræftende modtagermail fra Ankestyrelsen hvor mit spørgsmål stod på.*

Det er værd at hæfte sig ved, at denne medarbejder overordnet set er glad for den juridiske hotline. Den kunne dog efter udsagnet optimeres ved løbende opdatering. Som tidligere vist er mangel på tid en væsentlig udfordring i forhold til at inddrage viden fra Ankestyrelsen. På den baggrund må spild af ressourcer ved at skulle sortere i, hvad der er gældende henholdsvis forældet udgøre en hæmsko for den juridiske hotlines anvendelighed for praktikerne. Samlet set kan besvarelsene give anledning til overvejelser i forhold til den fortsatte brug af den juridiske hotline i sin nuværende form.

**Figur 3.20** Brug af principafgørelser fra Ankestyrelsen, sagsbehandlere fordelt på hovedområde, procent



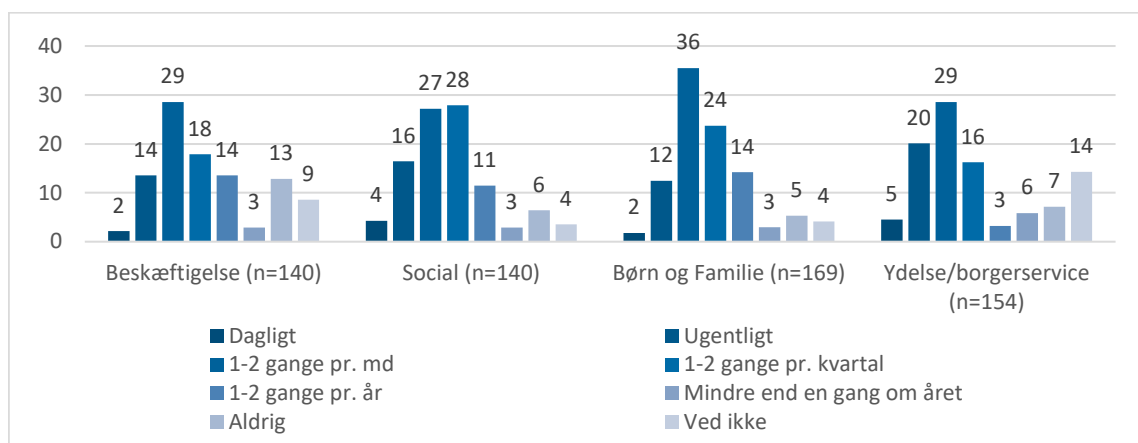
Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt anvender du principafgørelser fra AST direkte i din praksis?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

### Brug af principafgørelser, hjemmesiden og den juridiske hotline fordelt på områder

Ser man på, hvordan brugen af disse redskaber fordeler sig på hovedområder i kommunerne, kan man for principafgørelserne konstatere, at der er marginale variationer. Således er der en tendens til hyppigere brug på ydelsesområdet og lidt mindre hyppig på børne- og familieområdet. For samtlige områder gælder dog, at en majoritet anvender principafgørelser regelmæssigt. En marginal del af sagsbehandlere (= < 10 %) bruger dem endog dagligt. Mellem 75 og 57 % af sagsbehandlere bruger principafgørelserne enten ugentligt, 1-2 gange per måned eller 1-2 gange per kvartal.

**Figur 3.21** Brug af Ankestyrelsens hjemmeside AST.dk, sagsbehandlere fordelt på hovedområde, procent



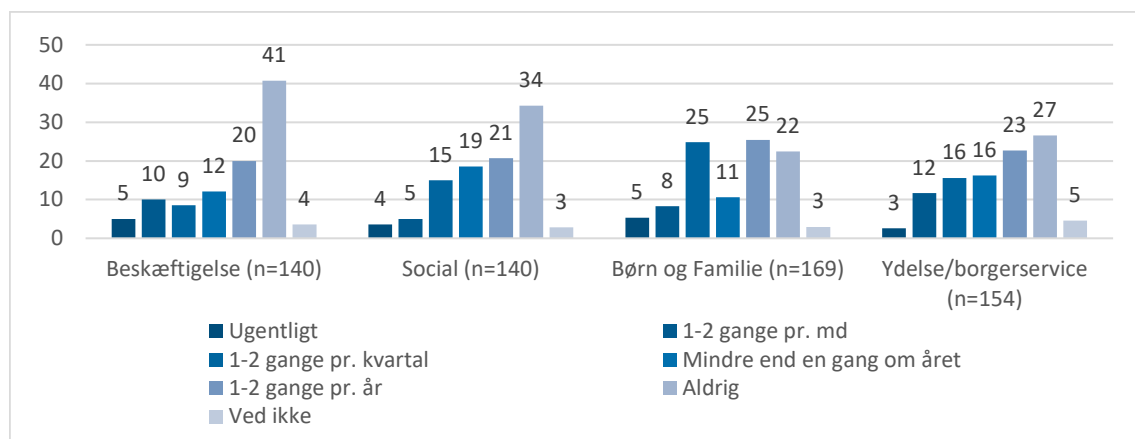
Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt anvender du AST.dk?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Kigger man på sagsbehandlernes brug af hjemmesiden AST.dk fordelt på områder, er det imidlertid børne- og familieområdet, der anvender den hyppigst. En mindre hyppig brug af principafgørelser koblet med en øget brug af hjemmesiden afspejler formentlig, at området i mindre grad end de øvrige er rammet ind af principafgørelser, hvorfor sagsbehandlere tager andre kilder i brug til at

vejlede dem. Også hjemmesiden bruges regelmæssigt af en majoritet af sagsbehandlere på tværs af områder.

**Figur 3.22** Brug af Ankestyrelsens juridiske hotline, sagsbehandlere fordelt på hovedområde, procent



Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt anvender du den juridiske hotline?"

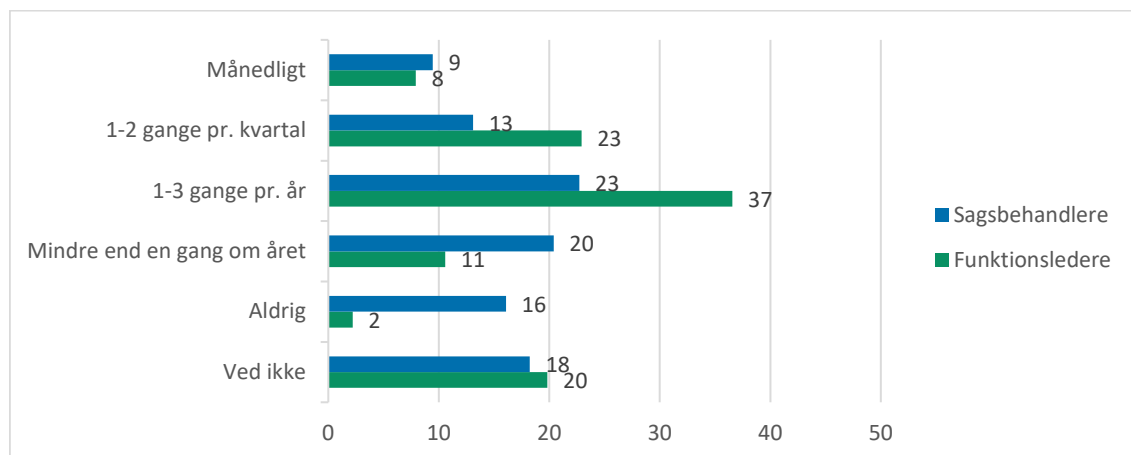
Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Den juridiske hotline anvendes lidt hyppigere af ydelse og børn og familieområdet end af de øvrige områder. Samtidig er der en stor andel på beskæftigelsesområdet (41 %), der ikke ved, om den anvendes. Dette afspejler blandt andet, at hotline har været lukket ned i en periode på dette område. Sammenlignet med de to foregående redskaber bruges den juridiske hotline på samtlige områder ikke med samme hyppighed. Den juridiske hotline er dermed ikke et ligeså afgørende redskab for sagsbehandlere som principafgørelserne og hjemmesiden.

### Anvendelsen af praksisundersøgelser

Et andet redskab, som er tilgængeligt for teamledere og sagsbehandlere i kommunen, er praksisundersøgelser. Ankestyrelsen er forpligtet til at gennemføre praksisundersøgelser. En praksisundersøgelse omfatter typisk gennemgang af et antal afgørelser, der ikke er klaget over. Dvs. at det er afgørelser på et specifikt område eller efter én eller flere specifikke paragraffer i lovgivningen. På den baggrund har redskabet en karakter, der både er lejlighedsvis og konstant: De udarbejdes lejlighedsvist med et meget specifikt sigte, der kun vil berøre et begrænset antal medarbejdere i kommunen direkte. Samtidig er de efter offentliggørelse konstant tilgængelige for de medarbejdere i kommunerne, for hvem de måtte være relevante. Dette har stor betydning for, hvor meget de kan forventes at blive anvendt i kommunerne. Endelig er redskabet i udgangspunktet ikke rettet mod sagsbehandlere alene som dets primære målgruppe, men er også rettet mod kommunalbestyrelserne. Således fremgår det af § 79a i retssikkerhedsloven, at kommunalbestyrelsen er forpligtet til at behandle Ankestyrelsens undersøgelse af kommunens praksis på et møde. (Kilde: Lederworkshop i Ankestyrelsen).

**Figur 3.23** Anvendelse af praksisundersøgelser, funktionsledere (n=227) og sagsbehandlere (n=603), procent



Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt anvender I/du praksisundersøgelser fra AST i jeres/din praksis og jeres faglige udvikling af denne?".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Der er væsentlig spredning i teamledernes anvendelse af praksisundersøgelser (fra 2-37 %). Dog er der flere teamledere, der regelmæssigt anvender dem end, teamledere, der ikke anvender dem regelmæssigt. Cirka 1/5 bruger dem 1-2 gange per kvartal, og 2/5 bruger dem 1-3 gange per år. Kun 2 % bruger dem aldrig og 1/10 bruger dem mindre end en gang om året.

En teamleder fra Ydelses- og borgerserviceområdet efterlyser praksisundersøgelser, som ikke overlapper principafgørelser:

*Praksisundersøgelserne koncentrerer sig ofte om områder, hvor der er stor volumen. Det betyder, at vi får praksisundersøgelser på de samme områder, som også giver forholds-mæssigt mange principafgørelser. Det er også på de områder med stor volumen, vi selv får mange afgørelser fra AST. (fritekstsvaret teamledersurvey).*

Sagsbehandlerne bruger praksisundersøgelserne sjældnere end teamlederne. Tabellen er jævnt fordelt med en mindre spredning (fra 9-23 %). Der er stort set lige så mange sagsbehandlere, der aldrig bruger praksisundersøgelser (16 %), som der er sagsbehandlere, der bruger dem 1-2 gange per kvartal. Denne forskel mellem personalegrupper kan skyldes flere forhold, men tidsfaktoren må antages at have en betydning i den sammenhæng. En sagsbehandler på Ydelses- og borgerserviceområdet skriver:

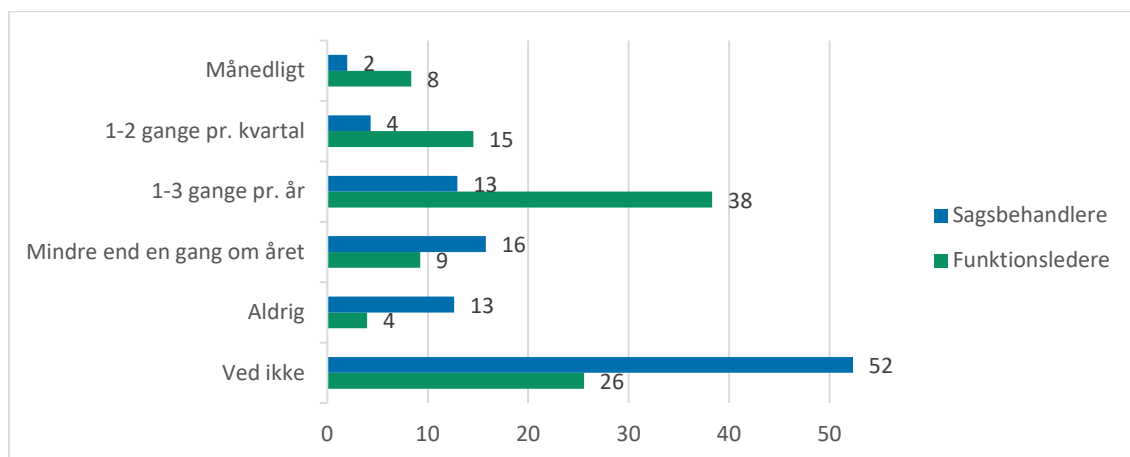
*Jeg går i en travl hverdag ikke ind og søger aktivt efter, hvad der mon lige er kommet af nye praksisundersøgelser på det sidste.*

Desuden nævnes det både hos teamlederne og hos sagsbehandlerne (på tværs af fire samtlige områder), at der er for få praksisundersøgelser generelt, hvilket afspejler en stor efterspørgsel efter den viden, Ankestyrelsen formidler igennem brugen af dette redskab.

### Anvendelsen af statistik og benchmarking

I viften af redskaber, der er konstant tilgængelige for teamledere og sagsbehandlere, er statistik et af disse redskaber, som det fremgår af Figur 3.24. Foruden de nævnte former for statistikker, angiver både ledere og medarbejdere i flere kommuner i fritekstbesvarelserne, at de også får statistik fra STAR som et redskab til denne brug.

**Figur 3.24** Inddragelse af ankestatistik og benchmarking, funktionsledere (n=227) og sagsbehandlere (n=602), procent



Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt følger du (og den øvrige ledelse) Ankestyrelsens ankestatistik og benchmarking?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

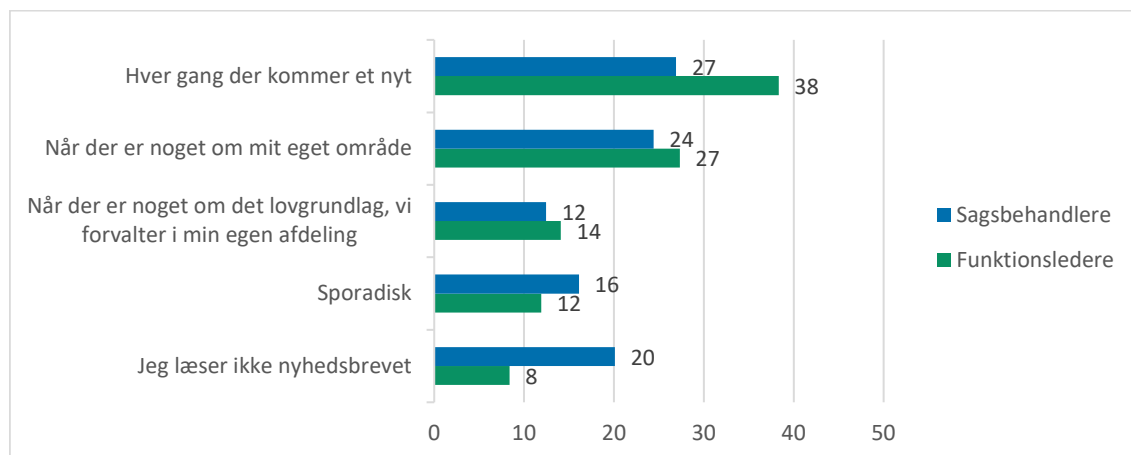
I Figur 3.24 ses det, at teamlederne inddrager ankestatistik og benchmarking mere end sagsbehandlere. Således anvender 38 % af teamlederne dem 1-3 gange per år. Statistik er dermed ikke et hovedredskab i deres daglige arbejde, hvilket man kunne forvente. Ankestyrelsens statistikproduktion må forventes at have de højere kommunale administrationslag og det politiske niveau i kommunerne som sin primære målgruppe. De i nærværende undersøgelse repræsenterede medarbejdergrupperes vurdering kan dermed ikke tages som retvisende for, hvor megen nytte den enkelte kommune har heraf.

### Anvendelsen af nyhedsbrevet

Nyhedsbrevet fra Ankestyrelsen er ligeledes et redskab, der udarbejdes lejlighedsvist (men regelmæssigt), hvorefter det er tilgængeligt konstant. Et af hovedformålene er at bistå målgrupperne med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen i praksis. Det har på den baggrund stor betydning, hvor meget dette redskab anvendes, og hvordan.



**Figur 3.25** Læsning af nyhedsbrev fra Ankestyrelsen, funktionsledere (n=227) og sagsbehandlere (n=602), procent



Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt læser du Ankestyrelsens nyhedsbrev?".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Flere teamledere end sagsbehandlere læser løbende nyhedsbrevet, når det udkommer, jf. Figur 3.25. Det afspejler en højere anvendelsesgrad hos teamlederne helt generelt. Der er således større andele af teamlederne, der læser nyhedsbrevet i samtlige positive svarkategorier. Samtidig er nyhedsbrevet ikke lige synligt for alle. I fritekstsvar hos sagsbehandlerne er der således en sagsbehandler på socialområdet, som svarer:

*Jeg var ikke klar over, at der fandtes et nyhedsbrev (fritekstsvarede sagsbehandlersurvey).*

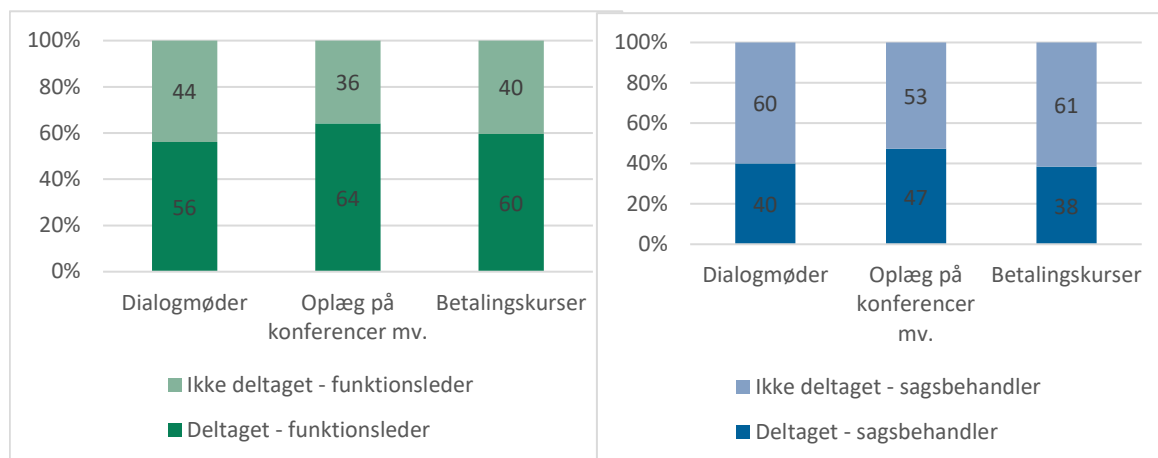
Den pågældende sagsbehandler må dog antages at udgøre undtagelsen snarere end reglen i forhold til kendskabet. Resultaterne afspejler, at det for de fleste praktikeres vedkommende ikke er manglende kendskab til nyhedsbrevet, der begrænser dets anvendelse. Som vist ovenfor er tidspres et grundvilkår for både teamledere og sagsbehandlere. Dette kan nemt medføre, at læsning af nyhedsbrevet fra Ankestyrelsen nedprioriteres. En sagsbehandler på børn og familieområdet skriver:

*I en tidspres hver dag får jeg desværre ikke tid til at læse nyhedsbreve. Jeg kunne ønske, at vores juridiske konsulent formidler det til os, så alle er sikre på at få den rette information. Desværre ønsker ledelsen, at vi hver i sær selv er ansvarlige for at være op to date med lovgivningen og ændringer m.m. (fritekstsvarede sagsbehandlersurvey)*

### Deltagelse i dialogmøder, oplæg eller betalingskurser

Ud over redskaberne beskrevet ovenfor råder Ankestyrelsen over et antal redskaber, der er rent lejlighedsvis og samtidig er rettet mod en kreds af deltagere, snarere end det pågældende område som helhed. Det drejer sig om henholdsvis dialogmøder, oplæg og betalingskurser. Det er kendetegnende for disse redskaber, at kun en begrænset andel af teamledere og sagsbehandlere har haft lejlighed til at kunne deltage i deres brug. Det drejer sig om henholdsvis 60, 53 og 61 % – altså ca. 3/5 af sagsbehandlerne – der hverken har deltaget i dialogmøder, oplæg eller betalingskurser.

**Figur 3.26** Deltagelse i dialogmøder, oplæg eller betalingskurser fra Ankestyrelsen, funktionsledere (n=226) og sagsbehandlere (n=598), procent



Anm.: Opgørelserne er baseret på andelen af respondenterne, som har svaret "Ikke deltaget" til spørgsmålet, "I hvilken grad vurderer du, at henholdsvis dialogmøder, oplæg og betalingskurser klæder jer/dig bedre på til at træffe afgørelser?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

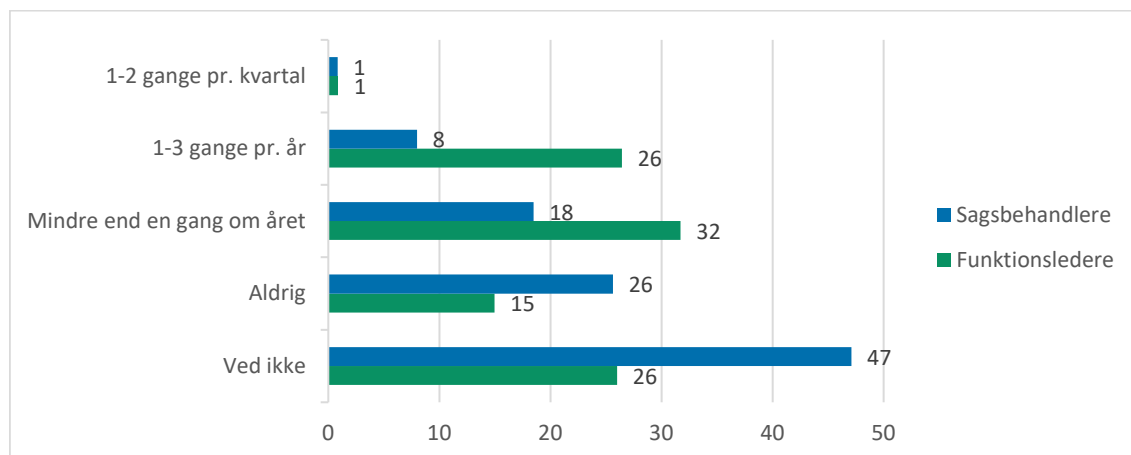
Endvidere udtrykker mange, både teamledere og sagsbehandlere, at de finder det uheldigt, at deltagelse i de af Ankestyrelsen udbudte kurser skal finansieres af den enkelte kommune, idet dette begrænser adgangen. En teamleder skriver:

*I spørger meget om betalingskurser. Jeg ved det er oppe i tiden at alle skal betale hinanden for alt, men udgangspunktet må være at Ankestyrelsen har en forpligtelse til at formidle deres afgørelse og fortolkning af ny lov og praksis. Der er meget få kursusmidler i kommunerne – og mange elementer i vores arbejde hvor det er vigtigt med videreuddannelse. Derfor giver det ikke mening at vi skal betale for kurser for at forstå hvad Ankestyrelsen beslutter. (fritekstsvar teamledersurvey).*

Over for dette argument kunne man anføre, at Ankestyrelsen ikke er forpligtet til at afholde de pågældende kurser, og at de ikke ville blive afholdt, såfremt de skulle finansieres via den statslige rammebevilling. Der kan på den baggrund siges at være behov for en forventningsafstemning i forhold til, hvad formidlingsforpligtelsen egentlig indebærer mellem styrelsen og kommunerne. Man kunne dog forestille sig forskellige modeller for hel eller delvis statslig finansiering af deltagelsen i sådanne kurser for kommuner med særligt behov. Dette kunne fx ske gennem udmelding af fagministerielle puljer til det samme<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Dette er alene tænkt som en mulig måde at imødegå et behov. Behovet fremgår af data, mens eksemplet er VIVEs eget.

**Figur 3.27** Deltagelse i betalingskurser fra Ankestyrelsen, funktionsledere (n=227) og sagsbehandlere (n=601), procent



Anm.: Spørgsmål: "Hvor hyppigt deltager medarbejdere fra dit område (ikke kun egen afdeling) i betalingskurser arrangeret af Ankestyrelsen?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

For de medarbejdere, der rent faktisk har deltaget i betalingskurser, kan man gøre omfanget af redskabets brug op målt ved hyppigheden af denne deltagelse. Figur 3.27 viser således hyppigheden af de deltagende teamlederes og sagsbehandlers deltagelse i betalingskurser. Jf. Figur 3.27 lader det til, at sagsbehandlere og teamledere ser meget forskelligt på hyppigheden af medarbejdernes deltagelse i betalingskurser arrangeret af Ankestyrelsen (med undtagelse af svarmuligheden 1-2 gange per kvartal).

Teamlederne angiver en hyppigere deltagelse for deres medarbejdere, end hvad sagsbehandlerne selv opgiver, at de deltager (differencen er på henholdsvis 18, 14 og 11 procentpoint for de tre svarkategorier i midten). Dette kan bl.a. handle om manglende viden om kollegers kursusdeltagelse hos de adspurgte sagsbehandlere. I tråd hermed er forskellen for uvidenheden (svarkategorien 'Ved ikke') om, hvorvidt man deltager, på 21 % mellem sagsbehandlere og teamledere.

### 3.4 Vurderet nytte af redskaberne

En af de mest afgørende forudsætninger for at kunne styrke Ankestyrelsens koordinering af kommunernes praksis er indsigt i, den grad af nytte kommunerne drager af de enkelte redskaber, som styrelsen benytter hertil. Det har på den baggrund været et af hovedformålene med denne undersøgelse at belyse, hvor megen nytte kommunerne vurderer at have af hvert enkelt redskab i indsatsen. I dette afsnit vil vi gennemgå resultaterne af denne, for undersøgelsen helt centrale, belysning.

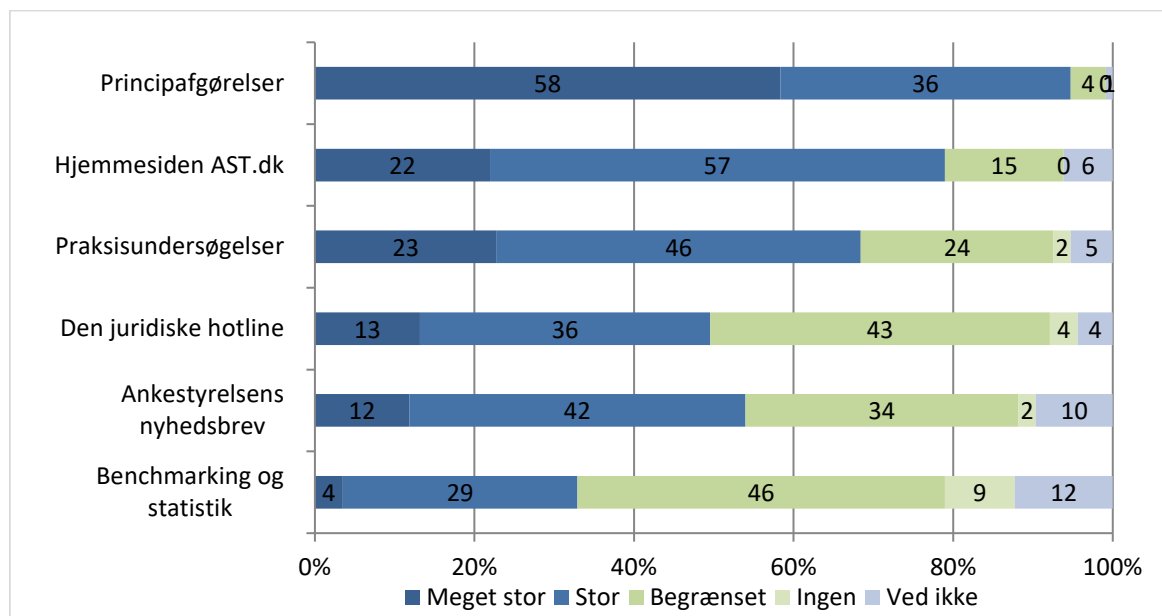
#### 3.4.1 Betydning af inddragelse af viden fra Ankestyrelsen

Deltagerne i de to spørgeskemaundersøgelser er blevet adspurgt om deres vurdering af den betydning, hvert enkelt redskab har for deres viden og mulighed for at træffe (korrekte) afgørelser.

### Vurderet nytte for funktionsledere

Da der kan være forskelle på, hvordan redskabernes nytteværdi ansues fra forskellige positioner (henholdsvis funktionslederes og sagsbehandleres), har vi valgt at belyse deres vurderinger separat. Vi lægger ud med teamledernes vurderinger.

**Figur 3.28** Betydning af redskaber fra Ankestyrelsen for viden og mulighed for at træffe afgørelser, funktionsledere (n=228)



Anm.: Spørgsmål: "Hvor stor betydning vurderer du, at redskaber fra Ankestyrelsen har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere.

Funktionslederne vurderer at drage særligt stor nytte af Ankestyrelsens principafgørelser, da ca. 60 % svarer, at de har 'Meget stor' betydning, og lige under 40 % svarer, at de har 'Stor' betydning. Dette er ikke overraskende, idet principafgørelser jo er en kodificering af korrekt praksis, men det underbygger den stærke vægtning af dette redskab, der lægges i Ankestyrelsen. Et af nærværende undersøgelses hovedresultater er således, at den dokumenterer, hvor centralt et redskab for kommunernes behandling af sager principafgørelserne fra Ankestyrelsen faktisk er i praksis.

Hjemmesiden AST.dk figurerer som det næstmest nyttige redskab for teamlederne, idet 79 % enten vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af denne. Dette resultat skal dog tages med en vis forbeholdenhed, idet de kvalitative undersøgelser peger på, at et af de vigtigste formål, begge medarbejdergrupper har med brug af hjemmesiden, er udsøgning af principafgørelser (se kapitel 4 i nærværende rapport for detaljer). Det er således ikke klart, hvor meget af resultatet der kan adskilles fra principafgørelsernes store betydning.

Som nr. tre i rækken finder vi praksisundersøgelser, som 69 % af teamlederne enten vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af. Dette resultat kan forekomme overraskende højt, idet redskabet ikke er tiltænkt praktikerne i kommunerne alene som den primære målgruppe (Kilde: Lederworkshop i Ankestyrelsen). En årsag til, at dette redskab alligevel anvendes og giver nytte blandt praktikerne, er, at disse praksisundersøgelser hyppigt anvendes på socialrådgiveruddannelserne. Det er således et redskab, som den største faggruppe blandt både funktionsledere og sagsbehandlere er fortrolige

med allerede fra deres uddannelse. De kvalitative undersøgelser peger i retning af, at praksisundersøgelserne skaber nytte på to forskellige niveauer: De anvendes som skabelon for kvalitetssikringsøvelser i forhold til arbejdsprocesserne i det enkelte myndighedsteam. Dette udgør formentlig deres vigtigste funktion for funktionslederne. Derudover omfatter de ofte forskellige eksempler på, hvad der er udslagsgivende i konkrete afgørelser. Disse eksempler har stor værdi for både funktionsledere og sagsbehandlere, når de sidder med tvivlsspørgsmål i lignende sager. Det kunne derfor overvejes, om man i selve formen på praksisundersøgelserne med fordel kunne gøre mere ud af, at indtænke praktikerne som direkte målgruppe, end det aktuelt er tilfældet. Det skal i den forbindelse bemærkes, at Ankestyrelsen netop har taget et nyt koncept for praksisundersøgelser i brug. Nærværende undersøgelse afspejler derfor ikke deres form, som den vil se ud fremadrettet. Dette nye koncept har netop fokus på formidling til praktikere.

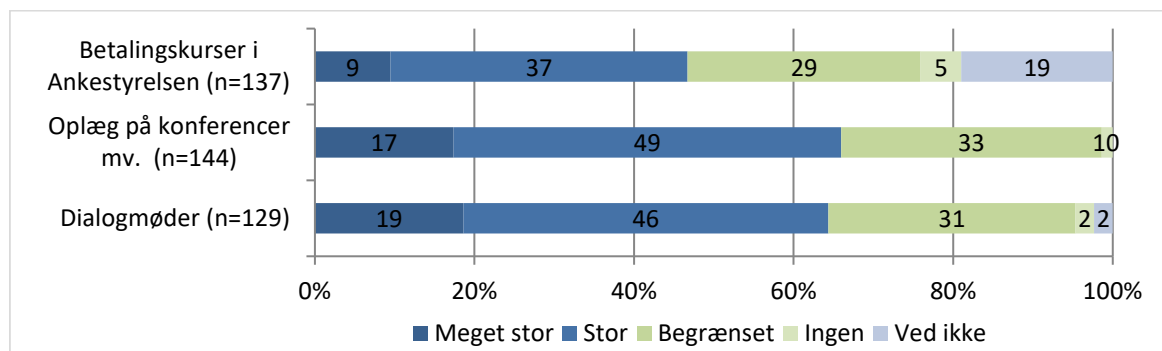
Herefter kommer nyhedsbrevet, som 56 % af teamlederne enten vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af. Givet resultaterne med kommunernes udfordringer med at holde sig opdateret i forhold til udviklingen i praksis kan dette resultat forekomme lavt. Det peger i retning af, at der er et væsentligt potentiale for forbedring i det bidrag, nyhedsbrevet yder kommunerne til denne opgave. Sammenholdt med, at de angiver den væsentligste udfordring som 'mangel på tid', kunne en nærliggende konklusion være, at brugerne af nyhedsbrevet hurtigere skal kunne finde de for dem mest relevante oplysninger i dette, end det er tilfældet i dag.

Først efter nyhedsbrevet kommer vi til den juridiske hotline. Dette redskab er det kun knap halvdelen (49 %) af teamlederne, der vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af. Dette resultat skal ses i lyset af det relativt store ressourcetræk, som redskabets anvendelse er forbundet med for Ankestyrelsen (Kilde: Lederinterview i Ankestyrelsen). Set i det lys rejser den forholdsvis begrænsede nytteeffekt spørgsmålet om, hvorvidt hotlinen er den mest effektive måde at bruge disse ressourcer på, i forhold til at skabe effekter på borgerniveau. De kvalitative undersøgelser og fritekstbesvarelsener peger i den forbindelse på et behov for en øget grad af gennemsigtighed i forhold til, hvad hotlinen kan og ikke kan anvendes til for praktikerne. Samlet set kan resultatet give anledning til overvejelser om hotlinens fortsatte beståen i sin nuværende form.

Redskabet 'Benchmarking og statistik' er det eneste redskab, hvor der er en overvægt af teamledere, som vurderer redskabet til enten at have en 'Begrænset' eller 'Ingen' betydning (55 %) mod at have en 'Meget stor' eller 'Stor' betydning (33 %). Dette er ikke så overraskende, idet redskabet, som tidligere anført, må formodes at have de højere administrationslag og det politiske niveau i kommunerne som sin primære målgruppe. Det skal i forhold til en samlet vurdering bemærkes, at kun mellem 10 og 0 % vurderer de enkelte redskaber til slet ikke at have nogen nytte.

Hvis man ser på de redskaber, der kræver deltagelse for at kunne vurdere nytten (betalingskurser, oplæg og dialogmøder), kan man ikke meningsfuldt sammenligne dem med de øvrige uden at begrænse opgørelsen til teamledere, der har deltaget i de nævnte aktiviteter. På den baggrund har de enkelte søjler i Figur 3.29 nedenfor forskellige N.

**Figur 3.29** Betydning af i betalingskurser, oplæg og dialogmøder fra Ankestyrelsen for viden og mulighed for at træffe afgørelser, funktionsledere, som har deltaget



Anm.: Spørgsmål: "Hvor stor betydning vurderer du, at redskaber fra Ankestyrelsen har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere.

Som det fremgår af figuren, er det redskab, flest teamledere (60 %) enten vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af, de oplæg på konferencer eller temadage, som Ankestyrelsen afholder. Sådanne oplæg synes dermed at være en ganske effektiv formidlingskanal i de tilfælde, hvor der er mange deltagere i målgruppen. Herved forstås, at ressourcetrækket per kommunal medarbejder, der har nytte af oplægget, må være relativt lavt i forhold til andre redskaber.

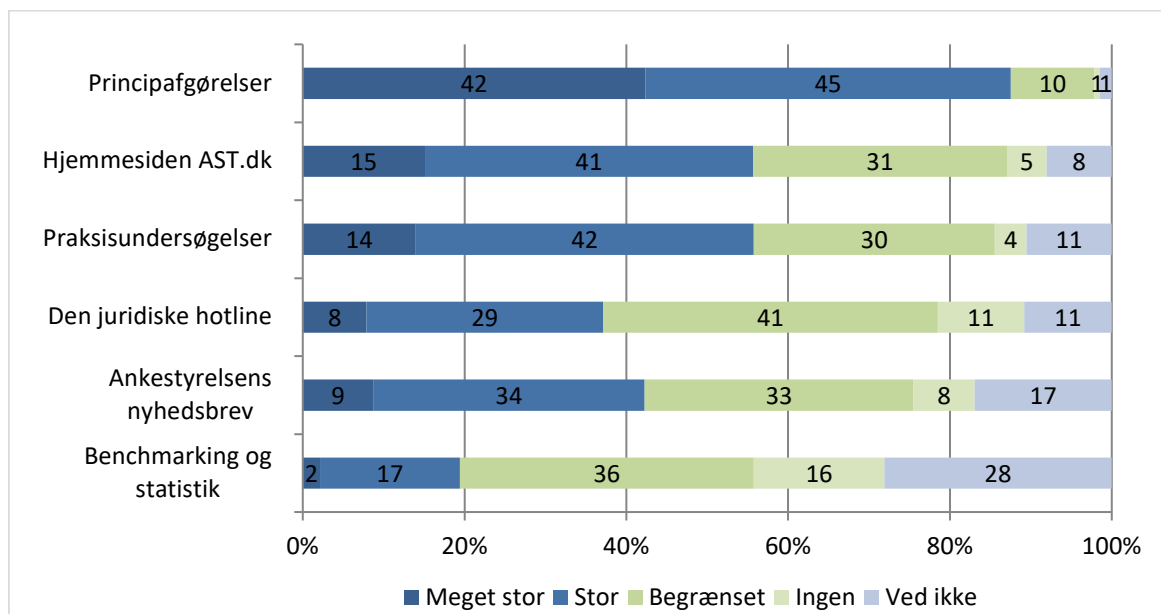
Næsten på samme niveau findes dialogmøderne, som 58 % af deltagende teamledere enten vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af. I modsætning til oplæggene kan dette resultat betragtes som forholdsvis lavt givet den store efterspørgsel på dialog med Ankestyrelsen, som de kvalitative undersøgelser peger på. Man kan derfor med fordel overveje, om form og indhold på dialogmøderne kan justeres med henblik på at optimere deltagernes udbytte heraf.

Betalingskurser fra Ankestyrelsen det redskab hvis vurderede nytte er lavest blandt deltagende teamledere med 46 %, som enten vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af disse. Et overraskende lavt resultat, når man sammenligner med de meget positive brugerevalueringer af kurserne, som Ankestyrelsen selv har foretaget. Dette kan dels hænge sammen med, at tilbagemeldingerne kan være kunstigt positive, når det er Ankestyrelsen selv, der spørger, dels med, at der spørges på forskellige måder. Endelig kan det tænkes, at tidspunktet for evalueringerne har betydning. Herved forstås, at deltagerne føler sig godt klædt på med gode og relevante informationer lige efter kurset, men har sværere ved efterfølgende at implementere den nye viden i deres arbejdsgange. De kvalitative undersøgelser peger endvidere på et behov for en øget grad af differentiering mellem niveauer på de enkelte kurser eller en klarere angivelse af, hvem der er i målgruppen for det pågældende kursus.

### Vurderet nytte for sagsbehandlere

Vi vil i det følgende gennemgå sagsbehandlernes vurderinger af nytteværdien af de enkelte redskaber efter samme struktur som gennemgangen af funktionsledernes vurderinger ovenfor.

**Figur 3.30** Betydning af redskaber fra Ankestyrelsen for viden og mulighed for at træffe afgørelser, sagsbehandlere (n=609)



Anm.: Spørgsmål: "Hvor stor betydning vurderer du, at redskaber fra Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?".

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

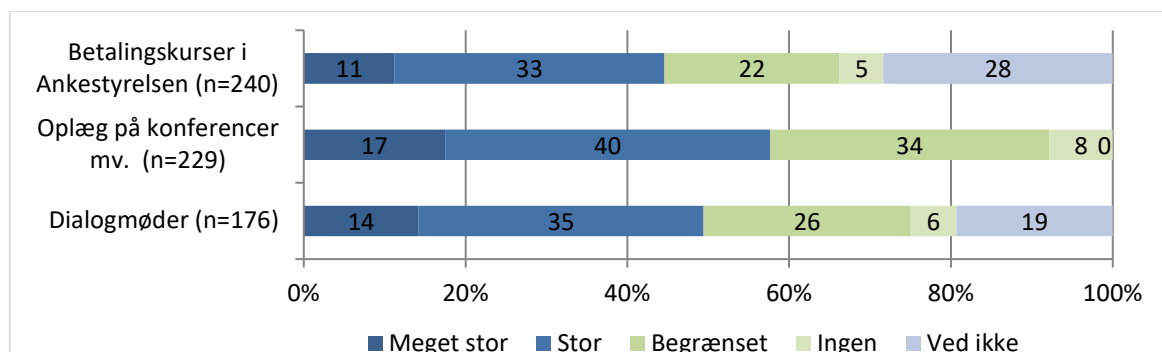
Hvis man ser på sagsbehandlernes vurderede nytte af de enkelte redskaber, er det påfaldende, at de rangordner redskaberne i samme rækkefølge som funktionslederne. Dog ligger andelen lidt lavere for sagsbehandlere, end de gør for teamlederne. Således vurderer knap 90 % af sagsbehandlere, at principafgørelserne er af enten 'Meget stor' (42 %) eller 'Stor' (45 %) nytte for dem. Dette gør principafgørelser til det mest entydigt vurderede nyttige redskab. Den samlede vurdering må være, at principafgørelserne udgør kerneelementet i den praksiskoordinerende virksomhed, og at Ankestyrelsen derfor bør fastholde dens stærke fokus på udarbejdelsen af disse.

Hjemmesiden og praksisundersøgelserne vurderes stort set til at have samme nytte for sagsbehandlere. Knap 1/5 vurderer dem til at have en 'Meget stor' betydning, 2/5 vurderer dem til at have 'Stor' betydning, og 1/3 vurderer dem til at have 'Begrænset betydning', mens kun 5 % vurderer dem til at have ingen nytte. I forhold til disse gælder de samme overvejelser som anført i forbindelse med funktionsledernes vurderinger. Den vurderede nytte af hjemmesiden kan ikke adskilles fra principafgørelsernes store betydning, idet den primært benyttes af sagsbehandlere til at udsøge disse. For praksisundersøgelserne er resultatet overraskende højt, givet at der er målt på det gamle koncept for praksisundersøgelser, der ikke i samme udstrækning som det nye har fokus på formidling til praktikere. De kvalitative undersøgelser peger på, at sagsbehandlere primært drager nytte af de eksempler på, hvad der tillægges betydning i forhold til konkrete afgørelser. Sådanne eksempler har stor værdi i deres daglige praksis. Det kunne på den baggrund overvejes, om Ankestyrelsen med fordel kunne gøre flere sådanne eksempler tilgængelige for sagsbehandlere i kommunerne, evt. i et andet format end som led i praksisundersøgelserne.

For den juridiske hotline og Ankestyrelsens nyhedsbrev er der omkring 1/3, der vurderer dem til at have 'Stor' betydning. Endvidere vurderes den juridiske hotline til at være det redskab, der for flest sagsbehandlere giver 'Begrænset' betydning (over 2/5). Dette underbygger pointen fra gennemgangen af funktionsledernes vurderinger af, at der er begrænset sammenhæng mellem Ankestyrelsens

ressourceforbrug på dette redskab og den nytte, kommunerne drager af det. For nyhedsbrevet bør den begrænsede nytte (og den tidligere viste begrænsede brug) ses i sammenhæng med, at sagsbehandlerne er den gruppe, der har det primære ansvar for at holde kommunerne opdateret i forhold til udviklingen i praksis. At de ikke bruger det mere, og har større nytte heraf, er i den forbindelse problematisk. Da deres største udfordring i den forbindelse er tidspres, er det nærliggende at pege på et behov for øget målretning og tilgængelighed i den måde, nyhedsbrevet udformes og anvendes.

**Figur 3.31** Betydning af i betalingskurser, oplæg og dialogmøder fra Ankestyrelsen for viden og mulighed for at træffe afgørelser, sagsbehandlere, som har deltaget



Anm.: Spørgsmål: "Hvor stor betydning vurderer du, at redskaber fra Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?".

Note: I opgørelserne er de respondenter udeladt, som har svaret "Ikke deltaget" til spørgsmålet, "I hvilken grad vurderer du, at henholdsvis dialogmøder, oplæg og betalingskurser klæder jer/dig bedre på til at træffe afgørelser?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Ser man på sagsbehandlerne vurdering af de deltagelsesbaserede redskaber, rangordner de ligeledes disse i samme rækkefølge som funktionslederne. Samtidig gælder det, at sagsbehandlerne ligesom for de øvrige redskaber vurderer nytten af disse lavere, end teamlederne gør. Således vurderer 57 % enten at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af oplæg på konferencer, mens det gælder henholdsvis 49 % for dialogmøder og 44 % for betalingskurser.

Dog skal det nævnes, at der blandt sagsbehandlerne er en større gruppe end blandt teamlederne, som svarer 'Ved ikke' til spørgsmålet (henholdsvis 28 og 19 %), hvad angår ved betalingskurser i ankestyrelsen og dialogmøder.

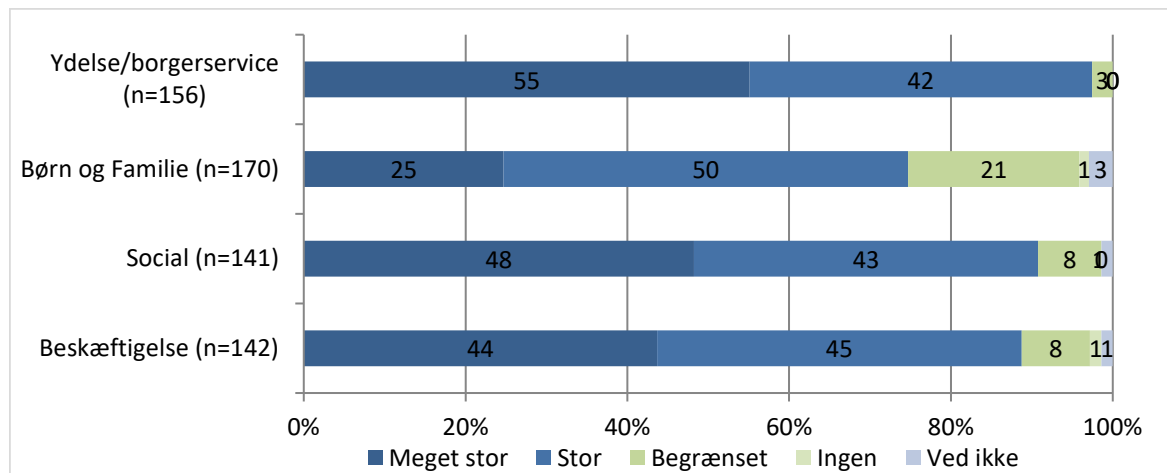
Også i forhold til disse redskaber gælder de samme overvejelser som i forhold til funktionsledernes vurderinger. Oplæg synes dermed at være en ganske effektiv formidlingskanal i de tilfælde, hvor der er mange deltagere i målgruppen. I forhold til dialogmøderne kan resultatet betragtes som forholdsvis lavt. Man kan derfor med fordel overveje, om form og indhold på dialogmøderne bør justeres. Resultatet i forhold til betalingskurser er et overraskende lavt resultat. Dette kan afspejle et behov for en øget grad af differentiering mellem niveauer på de enkelte kurser eller en klarere angivelse af, hvem der er i målgruppen for det pågældende kursus.



### Vurderet nytte af redskaberne fordelt på områder

I det følgende afsnit vil vi belyse sagsbehandlerens vurdering af nytten af de enkelte redskaber fordelt på hovedområder i kommunerne. Dette på baggrund af en hypotese om, at der kan være forskelle, som har betydning for, hvilke strategier Ankestyrelsen med fordel kan benytte for at optimere effekterne på borgerniveau af den praksiskoordinerende indsats på de enkelte områder.

**Figur 3.32** Betydning af principafgørelser fra Ankestyrelsen for viden og mulighed for at træffe afgørelser, sagsbehandlere (n=609), opdelt på hovedområder

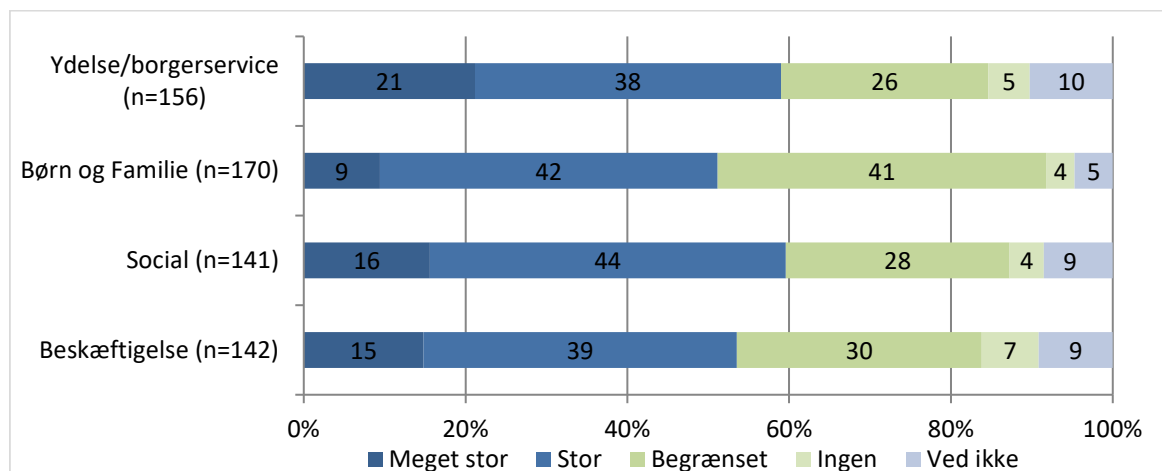


Anm.: Spørgsmål: "Hvor stor betydning vurderer du, at principafgørelser fra Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Kigger man på sagsbehandlerens vurderede nytte i forhold til at opnå viden og træffe afgørelser, er principafgørelser for alle områder stor. På ydelse/borgerservice-, social- og beskæftigelsesområdet er der, og i den nævnte rækkefølge, flest, som oplever henholdsvis en 'Meget stor' (henholdsvis 55, 48 og 44 %) og 'Stor' (henholdsvis 42, 43 og 45 %) nytte. Børn og familieområdet skiller sig ud ved at have en næsten halv så stor andel, som vurderer nytten til at være 'Meget stor' (25 %), en lidt større andel, som vurderer deres nytte til at være 'Stor', men samtidigt også over en dobbelt så stor andel, som oplever at have en 'Begrænset' nytte (21 %) i forhold til de andre tre områder. Dette kan afspejle den tidligere nævnte forskel på de lovkomplekser, der forvaltes på de enkelte områder. Børn- og familieområdet er kendetegnet ved, at der er relativt færre principafgørelser og relativt mere plads til socialfagligt skøn end på de øvrige områder.

**Figur 3.33** Betydning af hjemmesiden AST.dk fra Ankestyrelsen for viden og mulighed for at træffe afgørelser, sagsbehandlere (n=609), opdelt på hovedområder

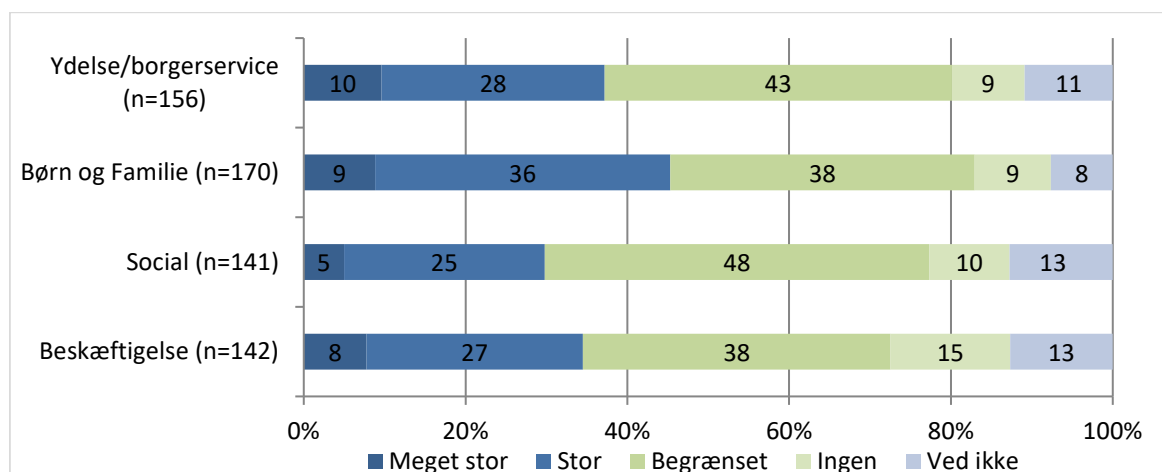


Anm.: Spørgsmål: "Hvor stor betydning vurderer du, at Ankestyrelsens hjemmeside AST.dk har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Ser man på sagsbehandlerne vurdering af nytteværdien af hjemmesiden AST.dk på tværs af områder, er variationen derimellem ikke stor. Kun under 1/5 (ca. 10-20 %) af sagsbehandlerne vurderer betydningen eller nytteværdien som 'Meget stor', 2/5 vurderer betydningen som 'Stor', og mellem 1/5 og 2/5 (her er en lille variation på tværs af områder) vurderer den som 'Begrænset'. Kun under 10 % vurderer, at hjemmesiden ingen betydning har.

**Figur 3.34** Betydning af Ankestyrelsens juridiske hotline for viden og mulighed for at træffe afgørelser, sagsbehandlere (n=609), opdelt på hovedområder



Anm.: Spørgsmål: "Hvor stor betydning vurderer du, at Ankestyrelsens juridiske hotline har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Der er forskel på sagsbehandlerne vurderinger af den juridiske hotlines nytteværdi på tværs af hovedområder. Således vurderer 45 % af sagsbehandlerne på børn- og familieområdet, at den har 'meget stor' eller 'stor' betydning for deres viden og mulighed for at træffe (korrekte) afgørelser, mens det kun gælder 30 % på socialområdet. For sagsbehandlere på beskæftigelsesområdet er det

en tredjedel og for ydelsesområdet 38 %. Det skal samtidig bemærkes, at de er 15 % på beskæftigelsesområdet, der slet ikke finder hotlinen nyttig. Det kan blandt andet hænge sammen med dens midlertidige lukning på dette område.

Dette underbygger de tidligere nævnte overvejelser om behovet for justeringer af den måde, hotlinen anvendes på. At det netop er det område, hvor det socialfaglige skøn kan siges at fylde mest, der vurderer hotlinen mest nyttig, kan give en indikation for retningen af en evt. justering. Hotline i sin nuværende form indfrier kun i begrænset omfang praktikernes forventninger på de områder, hvor lovgivningen er karakteriseret ved en højere grad af kompleksitet. På den baggrund synes det hensigtsmæssigt, at synliggøre grænserne for, hvad redskabet kan anvendes til, i højere grad, end det er tilfældet i dag.

### 3.5 Indfrielse af behov til understøttelse af praksis

Vi har som led i undersøgelsen adspurgt deltagerne i de to spørgeskemaundersøgelser, i hvilken grad de føler, de enkelte redskaber opfylder deres behov for understøttelse af praksis. Spørgsmålet adskiller sig fra den vurderede betydning for deres viden og mulighed for at træffe afgørelser derved, at et redskab kan have meget stor nytteværdi, mens den generelle brug af dette redskab alligevel ikke opfylder behovet til fulde. Som eksempel kan nævnes, at principafgørelser kan være meget nyttige, når de er der. Samtidig kan man forestille sig en situation, hvor der ikke er nok af dem på et givet område, til at praktikerne føler behovet for vejledning indfriet. Vi undersøger derfor graden af behovsindfrielse i dette afsnit.

**Figur 3.35** Vurdering af redskaber fra Ankestyrelsen opfylder behov, funktionsledere (n=226) og sagsbehandlere (n=599)



Anm.: Spørgsmål: "I hvilken grad vurderer du, at henholdsvis principafgørelser, AST.dk, den juridiske hotline og praksisundersøgelser opfylder jeres/dine behov?"

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Som det gælder i forhold til de øvrige vurderinger, er principafgørelser det redskab, som flest vurderer til at opfylde deres behov. Det gælder på tværs af medarbejdergrupper, idet 85 % af funktionslederne og 74 % af sagsbehandlerne vurderer deres behov opfyldt i forhold til principafgørelser. Det er dog en væsentlig pointe, at tallene er lavere end de var i begge gruppers vurdering af principafgørelsernes betydning for at kunne træffe afgørelser. Dette indikerer, at Ankestyrelsen med fordel kunne styrke det allerede stærke fokus på udarbejdelsen af principafgørelser yderligere.

For hjemmesiden er tallene henholdsvis 63 % for funktionsledere og 57 % for sagsbehandlere. I lyset af tidligere viste resultater om tid som den væsentligste udfordring viser dette, at Ankestyrelsen med fordel kan igangsætte et arbejde om at øge brugervenligheden i den måde, hjemmesiden er bygget op på. Det gælder i forhold til udvidede søgemuligheder og gennemsigtigheden af webarkitekturen.

For praksisundersøgelser er tallene henholdsvis 67 % for funktionsledere og 45 % for sagsbehandlere. Som anført tidligere er disse tal bemærkelsesværdigt høje i betragtning af, at der er målt på brugen af praksisundersøgelser efter det gamle koncept. Da Ankestyrelsen med indførelsen af de nye koncept øger fokus på formidling til praktikere, kan graden af behovsopfyldelse forventes at stige yderligere.

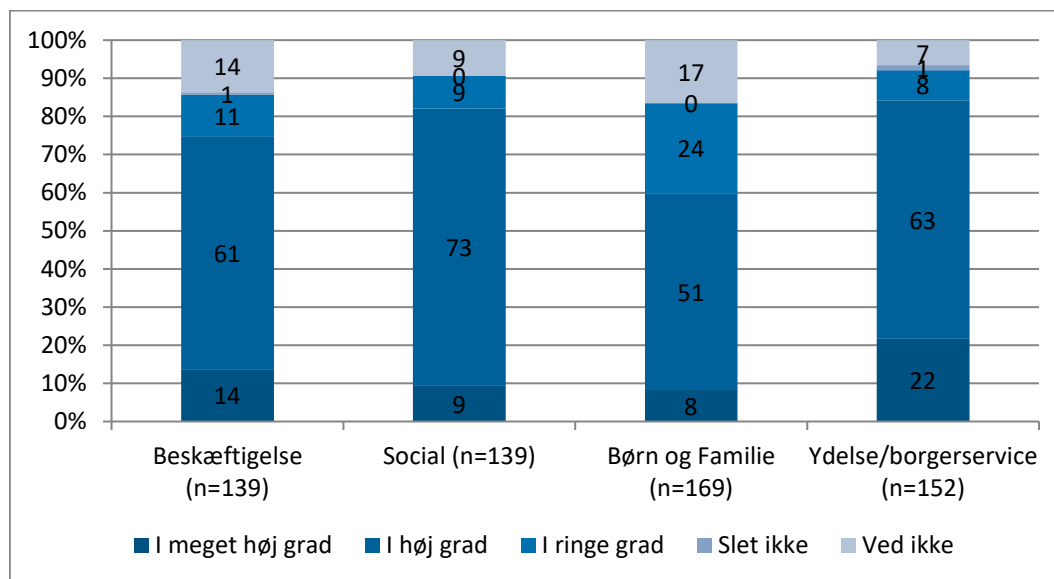
For den juridiske hotline er tallene henholdsvis 48 % for funktionsledere og 34 % for sagsbehandlere. Det er altså mindre end halvdelen af funktionslederne og kun godt en tredjedel af sagsbehandlerne, der føler deres behov indfriet af hotlinen. Dette understreger tidligere nævnte behov for at tage dette redskab op til overvejelse. Både om redskabet skal fastholdes, og i så fald, om der skal ændres på formen i dets brug.

Det skal bemærkes, at der er en større andel af sagsbehandlere end teamledere, som vurderer, at de ikke ved, hvorvidt de fire præsenterede redskaber opfylder deres behov.

### **Vurdering af behovsopfyldelse fordelt på områder**

I lyset af forskellene på karakteren af de enkelte lovkomplekser har vi undersøgt, om der er væsentlige forskelle på opfattelserne af, om redskaberne indfrier behovet på tværs af områder.

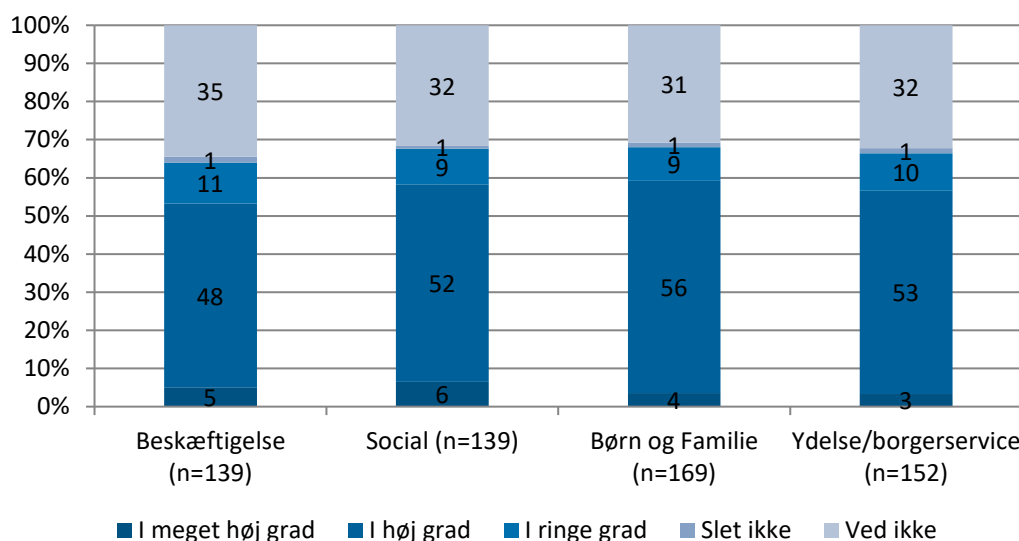
**Figur 3.36** Vurdering af, i hvilken grad principafgørelser fra Ankestyrelsen opfylder behov, sagsbehandlere fordelt efter hovedområde



Anm.: Spørgsmål: "I hvilken grad vurderer du, at formidlingen af principafgørelser opfylder dine behov?"  
 Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Principafgørelser vurderes generelt højt i forhold til behovsopfyldelse. Således vurderer 85 % af sagsbehandlere på ydelsesområdet og 82 % socialområdet, at det 'i meget høj grad, eller 'i høj grad' opfylder deres behov. På beskæftigelsesområdet gælder det 75 %, mens det på børne- og familieområdet kun gælder for 59 %. Selvom principafgørelser er det enkeltstående redskab, der scorer bedst i forhold til behovsopfyldelse, er der altså stadig plads til forbedring. Dette gælder især høj grad på børne- og familieområdet og beskæftigelsesområdet. Dette kan tjene som input til Ankestyrelsen i forhold til ressourcetilførelsen på tværs af områder.

**Figur 3.37** Vurdering af, i hvilken grad Ankestyrelsens hjemmeside AST.dk opfylder behov, sagsbehandlere fordelt efter hovedområde



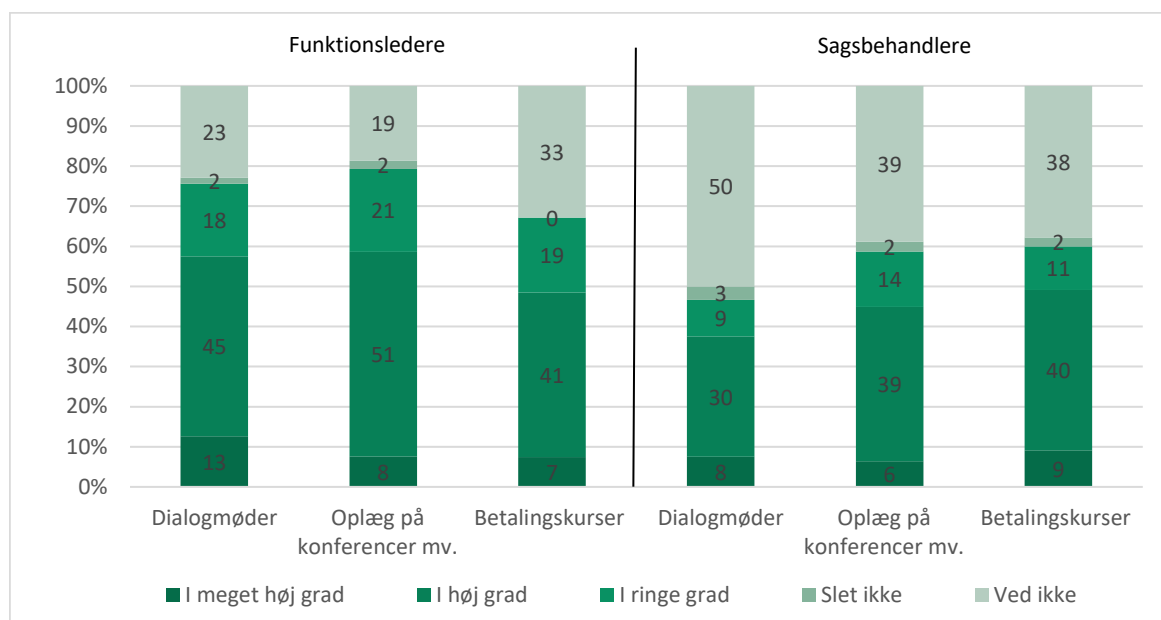
Anm.: Spørgsmål: "I hvilken grad vurderer du, at form og indhold i hjemmesiden AST.dk opfylder dine behov?"  
 Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale sagsbehandlere.

Der er ikke væsentlige forskelle på sagsbehandlerne vurderinger af, hvor meget hjemmesiden opfylder deres behov på tværs af områder. Således varierer andelen, der svarer 'i meget høj grad' eller 'i høj grad' mellem 53 % (beskæftigelsesområdet) og 60 % (børne- og familieområdet). Det skal desuden bemærkes, at der er over 1/3 af alle sagsbehandlere, som 'ikke ved', om det opfylder deres behov.

### Vurdering af behovsopfyldelse for de lejlighedsvis redskaber

I lighed med de konstant tilgængelige redskaber har vi undersøgt praktikernes vurderinger af, i hvilken grad de lejlighedsvis (oplæg, dialogmøder og betalingskurser) opfylder deres behov til understøttelse af afgørelsespraksis.

**Figur 3.38** Vurdering af, i hvilken grad redskaber fra Ankestyrelsen styrker grundlag for at træffe afgørelser, funktionsledere (n=226) og sagsbehandlere (n=599)



Anm.: Spørgsmål: "I hvilken grad vurderer du, at henholdsvis dialogmøder, oplæg og betalingskurser klæder jer/dig bedre på til at træffe afgørelser?"

Note: Besvarelser for ansatte, som ikke har deltaget i henholdsvis dialogmøder, oplæg eller betalingskurser, er udeladt i procentfordelingerne i figuren.

Kilde: VIVEs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

Som beskrevet i afsnit 3.3 er der en række af de kommunalt ansatte, som ikke har deltaget i enten dialogmøder, betalingskurser eller overværet oplæg fra Ankestyrelsen på konferencer, netværksmøder eller lignende, og de indgår derfor ikke i fordelingerne, som vist i Figur 3.38.

For de teamledere og sagsbehandlere, som har deltaget i dialogmøder, oplæg på konferencer mv. og betalingskurser, vurderer teamledere i højere grad end sagsbehandlere, at redskaberne styrker grundlaget for at træffe afgørelser. For alle redskaber på tværs af personalegrupper vurderes det kun af ca. 1/10, at redskaberne i meget høj grad styrker grundlaget for at træffe afgørelser.

Sagsbehandlere vurderer, at betalingskurser afgiver det stærkeste grundlag for at træffe afgørelser, dernæst oplæg på konferencer mv. og sidst dialogmøder.

Teamledere vurderer, at oplæg på konferencer mv. afgiver det stærkeste grundlag for at træffe afgørelser, dernæst dialogmøder og sidst betalingskurser.

Forskellene kan afspejle forskelle i behov på tværs af personalegrupper.

### 3.6 Opsummering af kapitel 3

Nedenfor er oplistet en kort opsummering af de væsentligste pointer fra gennemgangen af survey-resultaterne:

- Langt hovedparten af både sagsbehandlere og funktionsledere oplever, at de har fælles linje i forhold til, hvornår der træffes afgørelse i en sag.
- Der er forskellige modeller for kompetencefordeling i kommunerne, men overordnet set har man klare kompetencefordelinger på tværs af kommuner.
- De enkelte afdelinger i kommunernes ledelser benytter sig af en række forskellige redskaber til at sikre en ensartet praksis for, hvornår der træffes afgørelse i en sag. Den mest udbredte er orientering, oplæg og drøftelser på teammøder. Dette er ligeledes det hyppigst anvendte redskab til at sikre en fælles linje i forhold til, hvilken afgørelse der træffes.
- Såvel funktionsledere som sagsbehandleren selv tillægger hyppigst sagsbehandleren det primære ansvar for at holde teamet/afdelingen opdateret i forhold til udviklingen i praksis. Der er dog forskelle på tværs af hovedområder i forhold til sagsbehandlerens placering af dette ansvar. Mest markant er den øgede rolle fagkonsulenter på beskæftigelsesområdet og den større rolle for teamledere på børne- og familieområdet. Jo større kommunerne er, desto hyppigere angiver sagsbehandlerne henholdsvis fagkonsulenter og juridiske konsulenter som ansvarlige for opdatering på udvikling af praksis.
- Kommunerne anvender en bred vifte af redskaber til at dele ny viden om udviklingen af praksis. Således angiver over fire ud af fem teamledere, at de orienterer om denne udvikling på teammøder, og mere end halvdelen, at de anvender skriftlige vejledninger. Ser man på fordelinger efter kommunestørrelse, er der en overordnet tendens til, at graden af systematik i redskabsbrugen øges i takt med kommunens størrelse. Jo større kommunen er, desto flere sagsbehandlere angiver henholdsvis præsentation ved teammøder, skriftlige vejledninger, særlige orienteringer og løbende orientering ved fagkonsulent som redskaber, der anvendes til vidensdeling i deres team/afdeling.
- Teamledere og sagsbehandlerne oplever en række udfordringer i kommunerne i forbindelse med at kunne træffe afgørelser. Den væsentligste udfordring er 'Stort tidspres'.
- Principafgørelser er det hyppigst anvendte redskab på tværs af personalegrupper og områder. Dernæst er det hjemmesiden, hvilket bl.a. skyldes, at den anvendes til at udsøge principafgørelser. Nyhedsbrevet nyder udbredt anvendelse blandt funktionsledere, men i mindre grad hos sagsbehandlere. Praksisundersøgelser anvendes ligeledes regelmæssigt af funktionsledere men ikke med samme hyppighed af sagsbehandlere. Endelig anvendes den juridiske hotline mindre end nogen af de ovenfor anførte redskaber af begge personalegrupper. Benchmarking og statistik anvendes kun i meget begrænset omfang af praktikerne på dette niveau.
- Funktionslederne vurderer, at de drager særligt stor nytte af Ankestyrelsens principafgørelser. Hjemmesiden AST.dk figurerer som det næstmest nyttige redskab for teamlederne. Som nr. tre i rækken finder vi praksisundersøgelser. Herefter kommer nyhedsbrevet. Først efter nyhedsbrevet kommer vi til den juridiske hotline. Redskabet 'Benchmarking og statistik' er det eneste redskab, hvor der er en overvægt af teamledere, som vurderer redskabet til enten at have en 'Begrænset' eller 'Ingen' betydning (55 %)

- Det deltagelsesafhængige eller lejlighedsvis redskab flest teamledere (60 %) enten vurderer at have 'meget stor' eller 'stor' nytte af, er oplæg på konferencer eller temadage. Næsten på samme niveau findes dialogmøderne. Betalingskurser fra Ankestyrelsen det redskab hvis vurderede nytte er lavest blandt deltagende teamledere. Hvis man ser på sagsbehandlerne vurderede nytte af de enkelte redskaber, er det påfaldende at de rangordner redskaberne i samme rækkefølge som funktionslederne. Dog ligger andelene lidt lavere for sagsbehandlerne, end de gør for teamlederne.
- Principafgørelser er samtidig det redskab, som flest vurderer til at opfylde deres behov. Det gælder på tværs af medarbejdergrupper. Det er dog en væsentlig pointe, at tallene er lavere, end de var i begge gruppers vurdering af principafgørelsernes betydning for at kunne træffe afgørelser. Dernæst kommer hjemmesiden. For den juridiske hotline er det mindre end halvdel af funktionslederne og kun godt en tredjedel af sagsbehandlerne, der føler deres behov indfriet.
- For de lejlighedsvis redskaber gælder, at sagsbehandlere vurderer, at betalingskurser afgiver det stærkeste grundlag for at træffe afgørelser, dernæst oplæg på konferencer mv. og sidst dialogmøder. Teamledere vurderer, at oplæg på konferencer mv. afgiver det stærkeste grundlag for at træffe afgørelser, dernæst dialogmøder og sidst betalingskurser.



## 4 Resultater fra interview med sagsbehandlere og ledere

I dette kapitel gennemgås resultaterne fra de kvalitative interview med funktionsledere og sagsbehandlere i de fire casekommuner. Gennemgangen vil indeholde de vigtigste resultater relateret til undersøgelsens formål.

### 4.1 Arbejdet med afgørelser i kommunerne

For at sikre ensartet praksis i arbejdet med afgørelser benytter kommunerne en række forskellige redskaber. I alle fire casekommuner afholdes teammøder, hvor sagsbehandlerne har mulighed for at tage komplekse sager op og drøfte dem i mindre teams. I størstedelen af afdelingerne er teammøderne formaliserede og finder sted hver eller hver anden uge. Sideløbende med de formaliserede møder foregår meget af sparringen omkring komplekse sager i uformelle samtaler, hvilket særligt gør sig gældende i kommuner, hvor de fysiske rammer gør, at der ikke er langt fra sagsbehandler til funktionsleder. Således supplerer de gennemførte interview survey-resultaterne, der fremgår af Figur 3.2, hvor "Orientering, oplæg og drøftelser på teammøder" figurerer som det hyppigst brugte redskab til at sikre ensartet praksis blandt både sagsbehandlere og funktionsledere.

Ud over drøftelser på formelle og uformelle møder fremhæver flere af interviewpersonerne, at standardbesvarelser, der kan tilpasses specifikke sager og samtalepapirer, og fungerer som en slags checklister, er en god måde at sikre ensartethed i afgørelsespraksis. En leder i beskæftigelsesafdelingen fremhæver vigtigheden af samtalepapirer for at give borgerne en ensartet oplevelse:

*For tiden er der gang i en proces, hvor vi kigger på arbejdsgange. Vi skal lave en workshop nu her, hvor vi laver et understøttende samtalepapir, så der nogenlunde opstår det samme, når der har været en opfølgningssamtale med en borger, hvor folk har en nogenlunde metodisk ensartet oplevelse. Selvfølgelig ikke en ensartet oplevelse af sagsbehandlerne, de er individer, ligesom vores borgere er, men tilgangene og det, vi interesserer os for, skulle gerne give en nogenlunde ensartet oplevelse.*

Desuden har nogle kommuner sendt medarbejdere på forskellige kurser, fx kurset "Systematik i Sagsbehandlingen". Særligt kurser med en høj grad af praksisnærhed ved fx mulighed for inddragelse af egne sager fremhæves som relevante og lærerige. I kommuner med stor udskiftning i medarbejderstaben, kan det dog ifølge nogle af de interviewede ledere og sagsbehandlere være en udfordring at vedligeholde det faglige niveau blandt sagsbehandlerne.

### 4.2 Udfordringer i forhold til en korrekt afgørelsespraksis

Funktionsledere og sagsbehandlere er blevet spurgt til, hvilke udfordringer de oplever i forhold til at kunne træffe korrekte afgørelser.

#### 4.2.1 Ny lovgivning implementeres, før it-understøttelse og vejledninger er udarbejdet

Flere sagsbehandlere på tværs af kommuner og afdelinger beretter om udfordringer i forhold til, at ny lovgivning ofte implementeres, før it-understøttelse og lovvejledninger er på plads. Især manglen

på vejledninger opleves som en barriere for at kunne træffe korrekte afgørelser, og ofte går der mange måneder, førend vejledningerne er udarbejdet. I den periode – fra implementering af lovgivning til udsendelse af vejledninger – oplever sagsbehandlerne en usikkerhed i forhold til at træffe afgørelser. I en af de store casekommuner sørger den faglige koordinator på kontantshjælpsområdet for at udarbejde casebaseret undervisningsmateriale til sagsbehandlerne. Undervisningsmaterialet baseres bl.a. på forudgående diskussioner med og mellem sagsbehandlerne om, hvordan lovgivningen skal tolkes. For andre sagsbehandlere bliver Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed, fx muligheden for at bruge juridisk hotline, endnu vigtigere i denne periode.

#### 4.2.2 Ekspertviden kontra generalister

Især på sygedagpengeområdet efterspørger nogle af de interviewede sagsbehandlere i højere grad 'ekspert Hjælp'. Deres oplevelse er, at sygedagpengelovgivningen er blevet særdeles kompliceret, og at heller ikke Ankestyrelsens medarbejdere altid kan svare på spørgsmålene. Som sagsbehandlerne beskriver det, så opfatter de Ankestyrelsens medarbejdere som stærke generalister, der ikke er eller kan være eksperter på alle områder. Men sagsbehandlerne efterspørger muligheden for at trække på deciderede område-eksperter i Ankestyrelsen.

#### 4.2.3 Dialogen med Ankestyrelsen

I flere af casekommunerne efterspørger de interviewede sagsbehandlere en bedre og mere klar dialog med Ankestyrelsen omkring klagesager. Det er en udfordring for sagsbehandlere, at Ankestyrelsens medarbejdere opleves som svære at få i tale og som havende manglende forståelse for praksis i kommunerne. Flere af de interviewede sagsbehandlere efterspørger derfor en bedre dialog med Ankestyrelsen, da der i dialogen om klagesager er vigtig læring at hente for kommunerne, hvilket kan medvirke til at sikre en mere korrekt afgørelsespraksis i lignende sager. En sagsbehandler udtrykker ønsket om en bedre dialog således:

*Det, vi kunne ønske os fra Ankestyrelsen, var, at, når vi fik afgørelser tilbage, som enten ikke var super klare og skarpe – og ind i mellem er vi også uenige – ville vi gerne i en faglig dialog med Ankestyrelsen om, hvad der ligger til grund.*

#### 4.2.4 Lang sagsbehandlingstid

Endeligt fremhæver talrige sagsbehandlere den lange sagsbehandlingstid som en udfordring i forhold til korrekt afgørelsespraksis. Sagsbehandlingstiden relaterer sig ikke direkte til den praksiskoordinerende virksomhed, men fremhæves som en stor udfordring for sagsbehandlerne, da den lange sagsbehandlingstid betyder, at sagsbehandlerne når at træffe flere afgørelser på et fejlagtigt grundlag, mens en klagesag behandles – flere sager ville derfor afgøres korrekt, hvis behandlingstiden var kortere. En medarbejder fra en ydelsesafdeling beskriver her forløbet i en konkret sag, hvor sagsbehandlingstiden har haft konsekvenser for andre sager:

*Så fik jeg en afgørelse retur i november. De vurderede, at han havde særlig tilknytning til Danmark og henviste til den vejledning, der var kommet i oktober, men denne afgørelse blev truffet i juni, så den ser vi ikke. Så alle de her borgere, der så har fået det her hak i tuden, de har uændret fået det. Vi valgte så her at sige okay, den er klokkeklar, det er en fejl, vi har lavet, vi må samle op på de sager. Jeg har nogle borgere, som har klaget over det der, deres sager er ikke kommet tilbage endnu. Vi har rettet ind, men det ved Ankestyrelsen jo ikke.*

## 4.3 Procedurer for inddragelse af viden fra Ankestyrelsen

Også kommunernes procedurer for, hvordan viden fra Ankestyrelsen inkorporeres i praksis, varierer, både på tværs af og internt i kommunerne. Der er således forskellige grader af formalisering af vidensinddragelsen og af ansvarsplaceringen. En stor del af de interviewede sagsbehandlere beskriver, at de selv er ansvarlige for at holde sig opdaterede på viden fra Ankestyrelsen. Dette gør sig i nogle tilfælde også gældende, selvom sagsbehandlerne har en faglig koordinator eller lignende at sparre med. En del sagsbehandlere fortæller ligeledes, at deres teamleder eller faglige koordinator holder dem opdateret i forhold til eksempelvis nye principafgørelser. I en af de store casekommuner sørger et specialiseret team for varetagelsen af vidensindsamling og vidensdeling. Denne kommune har ligeledes haft en medarbejder ansat til primært at bearbejde viden fra Ankestyrelsen, eksempelvis omsætte principafgørelser til konkrete vejledninger til sagsbehandlerne. I en af de mindre casekommuner har lederen af ydelsesområdet påtaget sig en lignende rolle og omformulerer principafgørelser til pixi-udgaver til stor nytte for medarbejderne. Ligeledes arrangeres i denne kommune temadage ved særligt store ændringer i lovgivningen på ydelsesområdet. På arbejdsmarkedsområdet i samme kommune sørger to fagkonsulenter for at gennemlæse praksisundersøgelser og trækker essensen ud af dem, hvorefter det drøftes på ledermøder, hvordan den viden spredes i organisationen.

Det er dog ikke alle ledere, der finder det nødvendigt med fagkoordinatorer. I en afdeling i en af casekommunerne er sagsbehandlerne selv ansvarlige for at holde sig opdateret på viden. Ifølge lederen ud fra en betragtning om, at *"fagkoordinatoren har det med at skabe et ekstra led i hierarkiet. Det har vi ikke ønsket"*. I stedet ligger ansvaret for de fagligt understøttende opgaver hos forskellige sagsbehandlere, der skal sørge for at dele deres viden på teammøder.

For sagsbehandlerne er tidspres en udtalt barriere for arbejdet med at holde sig opdateret på den nyeste viden fra Ankestyrelsen, hvilket surveybesvarelserne (se afsnit 3.2) også viser. Flere af de sagsbehandlere, der ikke har en faglig koordinator eller lignende til at holde dem opdaterede på ny viden fra Ankestyrelsen, efterspørger derfor denne mulighed. For at aflaste sagsbehandlerne påtager nogle teamledere i perioder denne opgave.

## 4.4 De praksiskoordinerende redskaber

### 4.4.1 Principafgørelser

#### Anvendelse

Ifølge de interviewede sagsbehandlere og ledere på tværs af kommuner og afdelinger er principafgørelser det ubetinget vigtigste redskab til at koordinere praksis og sikre korrekte afgørelser. Principafgørelserne tages i anvendelse på en række måder. Principafgørelserne viser kommunerne den gældende retsstilling på det givne område. På den måde anvender kommunerne principafgørelserne til at tolke lovgivningen og få fastlagt afgørelsespraksis på området, og principafgørelserne er således en rettesnor i forhold til, hvad der er den korrekte afgørelse.

Ligeledes henvises til relevante principafgørelser i samtaler med og afgørelser til borgerne. Her oplever de interviewede sagsbehandlere og ledere, at afgørelsen får mere vægt, når de kan henvise til, at der foreligger en principafgørelse på området. Som en sagsbehandler på socialområdet siger det: *"Det betyder meget at have en god principafgørelse som dokumentation. At have noget at holde det op på"*. For sagsbehandlere på børne- og ungeområdet har principafgørelser primært betydning i forhold til handicaprelaterede sager og sager, hvor sagsbehandlerne kan være i tvivl:

*Vi bruger dem sådan, at, når man skal træffe en afgørelse, så tænker man, er der nogle principafgørelser her på området. Det er mest på handicapområdet. Man bruger dem ikke hver gang, der skal træffes en afgørelse. Man bruger dem, hvis det er en afgørelse, man synes er lidt speciel eller ikke lige ligger til højrebænet. Så undersøger man lige, om der er nogle principafgørelser, der kan hjælpe og understøtte. (Leder på B&U området).*

På tværs af de fire casekommuner varierer anvendelsen af principafgørelser. Således anvender sagsbehandlerne på børne- og ungeområdet dem mindre end fx de sagsbehandlere, der træffer afgørelser på ydelsesområdet, eksempelvis merudgifter eller andre kontantydelse.

En del sagsbehandlere anvender de konkrete formuleringer i principafgørelserne i deres egne afgørelser til borgerne. *"Det er en styrkelse af vores afgørelser rent formuleringsmæssigt. Jo bedre vi er til at bruge Ankestyrelsens formuleringer, jo stærkere føler vi, at vi står i at træffe afgørelser"* (Sagsbehandler på beskæftigelsesområdet). Det er sagsbehandlerens erfaring, at afgørelsen og argumentationen dertil tillægges mere vægt, når det er Ankestyrelsens egne formuleringer, der anvendes, ikke mindst i sagsbehandlerens kommunikation med Ankestyrelsen i forbindelse med klagesager. Dels for ikke at *'opfinde den dybe tallerken igen'*, som en sagsbehandler beskriver det.

To kommuner nævner, at de også anvender principafgørelser (og praksisundersøgelser) i udarbejdelsen af serviceniveaubeskrivelser og kvalitetsstandarder. Dels for at fastlægge niveau og praksis, dels henvises der til konkrete principafgørelser i fx serviceniveaubeskrivelserne.

## **Nytte**

Sagsbehandlere og ledere ser principafgørelser som havende en høj nytteværdi, og der er kun få kritikpunkter. Flere bemærker, at principafgørelserne er blevet sprogligt bedre, her eksemplificeret af sagsbehandlere fra to forskellige kommuner: *"Jeg synes faktisk, at principafgørelserne er blevet bedre. Jeg synes, at de er blevet mere konkrete og mere håndgribelige"*. Og: *"De er godt formuleret efterhånden, til at forstå, et godt sprog. Jeg synes ikke, at det er så tungt at læse længere. Jeg håber og tror, at borgerne har lettere ved at læse det"*. Også de interviewede ledere ser principafgørelserne som særdeles nyttige, men med et forbedringspotentiale i forhold til begrundelserne:

*De er helt centrale. Det er vores mest dynamiske og vigtigste retskilde og klart også den mest anvendte. Jeg synes, at Ankestyrelsens afgørelser har gennemgået en vældig udvikling fra at være måske ikke så let oversættelig for borgeren og heller ikke altid for sagsbehandleren – har gjort et kæmpe stykke arbejde for at ramme en sproglig og skriftlig form, som giver mening. Vi savner noget på begrundelsessiden – at begrundelserne bredes mere ud. Vi synes, at Ankestyrelsen er ret dygtige til at begrunde, når de hjemviser – hvad er det, vi ikke har godt nok fat i – men vi synes, at selve begrundelsesdelen [i principafgørelserne] kunne man godt brede mere ud. Og det ser vi i praksis, når borgere ringer til os og ikke kan forstå, hvad der er blevet lagt vægt på. Hvis borgeren er nødt til at spørge os om det, er begrundelsen ikke grundig nok. Borgerne kan godt tåle, at den faglige argumentation generelt bredes ud. Især når man har fundet et fint leje på den sproglige form. (Leder socialområdet).*

Sagsbehandlerne finder især de principafgørelser, der samler flere sager omkring samme problemstilling, anvendelige for deres afgørelsespraksis. Dette giver ifølge sagsbehandlerne *"et rigtig godt billede af, hvordan man kan bruge dem"*, *"der kommer forskellige vinkler på"*, og det bliver nemmere at finde en sag, der minder om sagsbehandlerens aktuelle sag (Sagsbehandler beskæftigelsesområdet).

## Udfordringer

Hvor principafgørelserne overvejende betegnes som konkrete og håndgribelige, oplever enkelte af de interviewede sagsbehandlere dog også, at nogle principafgørelser er så overordnede, at de har svært ved at drage nytte af dem. Omvendt efterspørger andre sagsbehandlere nogle mere *'generelle principafgørelser på generelle problemstillinger. De er meget specifikke'* (Sagsbehandler ydelsesområdet).

Og nogle sagsbehandlere fortæller, at de ikke altid synes, at principafgørelserne let kan oversættes til deres praksis. Her efterspørger de, at der til principafgørelserne følger en notits om, hvordan den skal anvendes i praksis. Det største kritikpunkt, som vi stødte på i flere interview med sagsbehandlere, er, at de ind i mellem oplever, at en principafgørelse går 'stik imod' en tidligere principafgørelse eller praksis. Disse tilfælde medfører tvivl om korrekt praksis hos både sagsbehandlere og ledere, og begge grupper efterspørger i den forbindelse bedre mulighed for at gå i dialog med Ankestyrelsen med henblik på at opnå forståelse for baggrunden for principafgørelsen.

### 4.4.2 Ankestyrelsens hjemmeside

#### Anvendelse

I forhold til den praksiskoordinerende indsats anvendes Ankestyrelsens hjemmeside af de interviewede sagsbehandlere og ledere primært til at tilgå principafgørelser. Ud over principafgørelser bruger nogle af interviewpersonerne hjemmesiden til at tilgå praksisundersøgelser og juridisk hotline samt til at hente ankeskemaer. Enkelte sagsbehandlere bruger slet ikke hjemmesiden. I stedet finder de fx principafgørelser via det lovsystem, som den enkelte kommune anvender.

#### Nytte

Størstedelen af de sagsbehandlere, der bruger hjemmesiden finder den yderst nyttig til at fremsøge principafgørelser, gamle nyhedsbreve, praksisundersøgelser mv. En sagsbehandler fortæller: *"Jamen der finder jeg jo også nyhedsbrevet eller et gammelt nyhedsbrev, hvis der er noget der. Jeg synes også, den er nem at gå til. Det er også noget, der er vigtigt. Er den nem at gå til, eller bliver jeg irriteret. Og det gør jeg ikke. Og finde principafgørelser – det kommer man også nemt ind. Så. Det tæller også på plussiden."*

#### Udfordringer

En enkelt sagsbehandler fremhæver, at hjemmesiden har en *"nem søgefunktion"*, mens en anden pointerer, at det er *"sjældent, man ikke kan finde et svar derinde"*. Søgefunktionen deler dog vandede, da flere af interviewpersonerne fremhæver, at søgefunktionen på hjemmesiden er svær at fremsøge afgørelser på, medmindre man søger på et specifikt emneord. En sagsbehandler fortæller:

*Hvis man skal søge på Ankestyrelsens hjemmeside, skal man virkelig være præcis på, hvad man skal finde. Det ved du ikke. Jeg ved ikke, om det er der, så derfor søger jeg ud fra, hvad jeg tænker, at det kunne være. Så bruger jeg også Google. Det kunne være en meget bedre søgefunktion. Flere resultater på de enkelte søgeord.*

En anden sagsbehandler kalder det *"ærgeligt"*, når der er så stort et kartotek på deres egen hjemmeside. Så hvis man kunne opbygge det på mere simpel og enkel måde?"

Lederen af børn- og ungeafdelingen i en af casekommunerne fremhæver dog, at søgefunktionen til principafgørelser er blevet bedre, men størstedelen af interviewpersonerne mener, at der er plads til forbedring.

#### 4.4.3 Juridisk hotline

##### Anvendelse

Flere af de interviewede ledere og sagsbehandlere anvender juridisk hotline og mener, at det er et nyttigt værktøj, der af nogle sagsbehandlere fremhæves som et af de tre vigtigste værktøjer. Nogle interviewpersoner ringer til hotlinen for selv at stille spørgsmål, mens størstedelen blot benytter svarene fra juridisk hotline som en rettesnor til egne afgørelser og et supplement på områder uden principafgørelser. Nogle sagsbehandlere, vi talte med, var ikke klar over, at det er muligt selv at stille spørgsmål til juridisk hotline. En del af de interviewede anvender ikke juridisk hotline og mener ikke, at hotlinen er brugbar, ikke mindst på grund af det, der opleves som meget generelle besvarelser. Af de interviewpersoner, der fremhæver juridisk hotline som et nyttigt værktøj, benyttes muligheden for selv at stille spørgsmål sjældent. En sagsbehandler fortæller:

*Den bruger vi, når vi tænker, at der er noget, der kunne være interessant at sende derind. Nok en 4-5 gange om året vi sender spørgsmål ind. Når vi virkelig ikke kan komme nogle vegne og har måske fem i netværket, der svarer fem forskellige ting. "De svarer fantastisk hurtigt, vil jeg sige – det synes jeg faktisk er imponerende – når den er oppe og køre. Nogle gange får vi rigtig brugbare svar, og andre gange får vi at vide, at det vil de ikke svare på. Fair nok. Så er det så sådan, det er*

##### Nytte

Der er meget forskellige holdninger til, hvor nyttigt et redskab den juridiske hotline er, og det er ikke alle de interviewede, der finder det brugbart i sin nuværende form. Der er dog også positive røster imellem, her eksempelvis en beskæftigelses-sagsbehandler: "Juridisk hotline har jeg brugt til alt muligt. Det, jeg bruger den til nu, er deres svar. Der synes jeg, det er ret let at trille ned over og så finde det, man har brug for". Flere af de interviewede mener dog, at hotlinen kan forbedres, fx ved "At der kommer nogle gedigne svar, der klæder os på til at kunne træffe afgørelser. Ellers skulle de ikke have oprettet den." Generelt tyder det på, at flere af interviewpersonerne finder de nedskrevne besvarelser på andres spørgsmål mere nyttige end de svar, de har fået på spørgsmål, de selv har stillet.

##### Udfordringer

Selvom flere af de interviewede mener, at juridisk hotline er et nyttigt og anvendeligt instrument, er der andre, der påpeger forskellige mangler ved hotlinen. Særligt fremhæves de alt for generelle svar som en udfordring. En teamleder fortæller:

*Vi har prøvet at skrive til hotline med den helt specifikke problemstilling, og det er absolut ikke et redskab, vi synes fungerer særligt godt. Det, vi får tilbage, er alt for generelt. Kan sagtens se dilemmaet ved at svare på hotline, men så skulle man måske ikke have en hotline.*

En teamleder fra samme kommune supplerer:

*Hotline er vi virkelig ikke imponerede over. Det må vi sige. Vi synes, at det er et fejlskud, fordi det lidt bliver solgt som det sted, hvor vi kan få den konkrete rådgivning og vejledning*

*på en given problematik, vi sidder med. Det er ikke det, vi føler, vi får tilbage. Vi føler, vi får generelle tilbagemeldinger, uanset om det er på mere overordnede problemstillinger, vi lægger op, eller på konkrete individuelle socialfaglige og juridiske spørgsmål – så føler vi, at det, vi får tilbage, er en sludder for en sladder. Jeg kan sagtens se, hvad problemet ved en hotline er, så synes jeg bare, man burde tage konsekvensen og ikke have den.*

En sagsbehandler i en anden kommune påpeger, at problemet med de generelle besvarelser kan skyldes de ansatte, der betjener juridisk hotlines manglende praksiskendskab: *"De skal kunne give konkrete svar, de har ikke været praktikere, så hvordan skal de kunne det? De mangler praksiskendskab."*

Ud over udfordringen med alt for generelle besvarelser, pointerer nogle medarbejdere i casekommunerne, at besvarelserne i juridisk hotline ikke altid er opdaterede i forhold til den nyeste lovgivning. Samtidig mener flere, at søgefunktionen halter, hvilket gør det svært at finde frem til de besvarelser, man har brug for. Flere interviewpersoner foreslår at ændre strukturen ved fx at hænge besvarelserne op på paragraffer, som de to sagsbehandlere foreslår: *"Lige nu er det hængt op på områder, men det ville være smartere, hvis det var hængt op på paragraffer, ligesom Schultz"* og *"Søgefunktion er uoverskuelig. Mister lidt lysten til at gå i kast med, for der er for meget, der er irrelevant. Hæng det op på paragraffer."*

#### 4.4.4 Praksisundersøgelser

##### **Anvendelse**

Anvendelsen af praksisundersøgelserne varierer meget i de enkelte kommuner og afdelinger. I jobcentrene i tre af de fire casekommuner fremhæver sagsbehandlerne praksisundersøgelserne som noget, de bruger *"rigtig meget"*, og *"nok det, jeg bruger mest"*. På ydelsesområdet, socialområdet og familieområdet varierer brugen fra afdeling til afdeling. Nogle interviewpersoner bruger dem slet ikke, mens andre bruger dem, hvis de støder på noget, der har relevans for deres område. Oftest er det lederne, der holder øje med nye praksisundersøgelser og tager dem med på teammøder, hvis det er relevant for afdelingen. Nogle af de interviewede fremhæver, at de ville bruge praksisundersøgelserne mere, hvis ikke tiden var så knap, og foreslår derfor at forkorte dem, eller lave dem i pixi-udgaver, der er lettere at gå til.

##### **Nytte**

Den varierende anvendelse af praksisundersøgelser skyldes, at nogle af de interviewede ledere og sagsbehandlere finder praksisundersøgelserne langt mere nyttige end andre. Nogle sagsbehandlere *"har ikke rigtig fundet dem anvendelige"* og *"synes ikke, at jeg får så meget ud af dem, men man håber det hver gang"*, mens andre kalder dem *"Fantastiske. Også fordi de har markeret, hvad man skal være opmærksom på,"* og fortæller: *"Dels er de godt opbygget, men det jeg godt kan lide ved dem, og det er så det, som også bliver meget aktuelt for sagsbehandleren, det er, at der er gode eksempler."* Flere sagsbehandlere oplever praksisundersøgelserne som et godt værktøj, der er mere konkret og *"nede på jorden"* end principafgørelserne. En leder på beskæftigelsesområdet fremhæver de mere konkrete praksisundersøgelser som et meget brugbart supplement til principafgørelserne. Desuden nævner flere, at de benytter læring fra praksisundersøgelserne til at finpudse egen praksis.

## Udfordringer

Den største barriere for at inddrage viden fra praksisundersøgelser i de afdelinger, hvor de ikke benyttes, er tid. Sagsbehandlerne og ledere har sjældent tid til at læse de lange praksisundersøgelser, og ofte følges der blot op på undersøgelser, som kommunen selv har deltaget i. En leder fra en familieafdeling fortæller eksempelvis:

*Hvis der kommer praksisundersøgelser, så læser jeg ikke det hele. Der læser jeg tit bare resuméet, men hvis det er noget, der passer helt til vores område, så læser jeg det hele. Man har rigtig svært ved at afsætte tid til at læse en hel lang undersøgelse. Jeg kan godt se, at de skal være lange, men det betyder, at det ikke er alle, der får læst dem. Måske kan man gøre dem kortere, jeg ved det ikke. Jeg ved ikke, de er nogle gange meget lange, praksisundersøgelserne.*

Ønsket om kortere opsummeringer af praksisundersøgelserne går igen i flere interview. En anden sagsbehandler siger:

*Det er ikke en kvalitet for mig, at en rapport fylder mange sider – det er en kvalitet for mig, at du skriver den klart og tydeligt. De er nogle gange lidt tunge at læse. Guldkornene står nogle gange på side 46. De har selv et kursus, der hedder 'Skriv så de kan forstå det'. Det skulle de måske overføre til deres rapporter.*

Ud over den knappe tid pointerer flere af de interviewede ledere og sagsbehandlere, at nogle af praksisundersøgelsens pointer og anbefalinger paradoksalt nok mangler blik for praksis i kommunerne og for de nuancer, de komplekse sager indeholder.

### 4.4.5 Dialogmøder

#### Anvendelse

Det er langt fra alle af de interviewede sagsbehandlere og ledere, der har deltaget i Ankestyrelsens dialogmøder, men de, der har, er langt overvejende positive. Som nævnt i et foregående afsnit oplever især sagsbehandlere og ledere på beskæftigelses- og ydelsesområdet, at der kan gå en længere periode fra en større lovændring eller reform, til der er udarbejdet vejledning og principafgørelser. En af de interviewede ledere foreslog i relation til dette, at Ankestyrelsen tilbyder dialogmøder til kommunerne i denne periode, hvor kommunerne mangler støtte til tolkning af lovgivningen.

#### Nytte

De interviewede ledere og medarbejdere, der har deltaget på dialogmøder, oplever generelt, at møderne er givtige. Dels fordi de både får mulighed for at høre om de andre deltagende kommuners erfaringer og praksis, dels fordi de får Ankestyrelsens forklaring på, hvordan lovgivningen skal tolkes.

En anden nyttefaktor ved dialogmøderne, der er fremkommet i interviewene, er netop selve dialogen, hvor deltagerne får mulighed for at bidrage med deres viden fra og om praksis. I hvor høj grad deltagerne opfatter, at Ankestyrelsen har forståelse for praksis, er der mere uenighed om. I en afdeling i en af casekommunerne var de imponerede over hvor stor forståelse, de oplevede, Ankestyrelsen havde for den praktiske virkelighed i afdelingen. I andre interview efterspørges en højere forståelse fra Ankestyrelsens side for de faktiske forhold og praksis i kommunerne. I interviewene nævnes endvidere, at dialogmøderne muliggør et mere fagspecifikt fokus, og at dialogmøderne er en måde at få uddybet og forklaret lovforhold, der kan være 'tunge på skrift', som en leder siger det.



Ligeledes opfattes det som nyttigt at Ankestyrelsen ved konkrete spørgsmål under dialogmøderne for eksempel inddrages principafgørelser i deres forklaringer.

### **Udfordringer**

Vedrørende inddragelsen af principafgørelser på dialogmøderne er en enkelt anke – men en, der nævnes i flere forskellige interview – at det opleves som et frustrerende tidsspilde at få af vide ved et dialogmøde, at der er truffet en principafgørelse, der blot afventer offentliggørelse, men som kommunerne ikke kan få oplysninger om udfaldet af. Som ved de øvrige klagesager, hvor sagsbehandlingstiden i Ankestyrelsen betyder, at kommunerne kan nå at træffe en del forkerte afgørelser på samme område, mens de afventer Ankestyrelsens afgørelse, efterspørger kommunerne også her at få den relevante viden så hurtigt som muligt.

Der fremkom i interviewene derudover kun få kritikpunkter vedrørende dialogmøderne. En af de interviewede ledere på beskæftigelsesområdet efterspurte muligheden for at præge indholdet af dialogmøderne ved at kunne sende spørgsmål ind til en dagsorden inden dialogmødet. Baggrunden for dette er hans oplevelse af, at det altid er Ankestyrelsen, der sætter dagsordenen for mødet, og at han og medarbejderne derfor ikke altid får det ønskede udbytte af mødet:

*Jeg oplever, at dem der kommer, er ledere og fagpersonale, eller medarbejdere med meget erfaring. Jeg tror godt, at man kan hæve niveauet og sige, hvor er det, det er svært. Fremfor at give os en undervisningsseance, for det kan det godt virke lidt som. [...] Jeg tror det er bedre, hvis de siger, nu hæver vi niveauet og er åbne om det, så alle de, der ikke har niveauet, ikke deltager. Det tror jeg vil gavne alle og gøre, at der kommer nogle med, som bidrager med noget. (Leder beskæftigelsesområdet).*

I et enkelt interview blev der udtrykt frustration over, at dialogmøder på baggrund af henholdsvis en principafgørelse og en praksisundersøgelse, som kommunen havde deltaget i, var blevet aflyst på grund af manglende tilmeldinger. De interviewede fagkonsulenter understregede, at dialogmøderne, der følger kommunens deltagelse i en praksisundersøgelse, er vigtige for kommunens læring, og de foreslår, at deltagelse i disse dialogmøder bliver obligatorisk for deltagerkommunerne.

#### **4.4.6 Oplæg**

##### **Anvendelse**

En overvejende del af de interviewede ledere og sagsbehandlere har ikke deltaget i oplæg med Ankestyrelsens medarbejdere. Flere af de interviewede kender til oplæggene, men der har ikke været afholdt nogen ”i deres tid” i kommunen. Flere af de interviewede ser dog et potentiale i oplæggene, her fortæller en leder fra beskæftigelsesafdelingen i en mindre kommune:

*Det er ikke sket, det kunne jeg godt tænke mig. Vi kan godt betale for det, det er ikke det, der er problemet. Vi har bare behov for at få de bedste.*

##### **Nytte**

Blandt de medarbejdere, der har deltaget i oplæg med medarbejdere fra Ankestyrelsen, er oplevelsen af varierende karakter. En ydelsessagsbehandler er glad for oplæggene og mener, at det er gavnligt for både hende og for Ankestyrelsen, at pålæggene bliver afholdt, og fortæller: ”[Oplæggene] er generelle, og det skal de være, men man afbryder dem altid og kommer med konkrete spørgsmål – så det ender altid ud i noget pingpong. [Det] synes jeg, at de er gode til. Tror også, at det er givtigt for Ankestyrelsen, for at de kan høre, hvad vi tumler med.”

## Udfordringer

Andre af de interviewede ledere og sagsbehandlere mener dog, at oplæggene er for generelle. En sagsbehandler fortæller, at hun ikke mener, hun har haft gavn af oplægget: *"Har ikke oplevet (gavn) indtil videre, at der var noget vi skulle hjem og kigge på efterfølgende, så nej i forhold til, at det har betydning."* en anden sagsbehandler mener, at dialogmøder er bedre, og fortæller om sin oplevelse med oplæg fra Ankestyrelsen:

*Så kom der en masse principafgørelser efter, og der var de ude i starten af 16 og sige noget om det. Spild af alles tid. Det var kæmpestort, vi sad virkelig mange mennesker, og så var det et PowerPoint show: De kunne have sendt det ud i stedet. Når der var spørgsmål om konkrete sager – det kan de ikke svare på, og de får det ikke stoppet, så resten sidder og hænger. Kan ikke udtale sig om det – får oplyst for få detaljer. Når man samler så mange mennesker, er det dømt til at gå galt på forhånd – så skal der være færre tilstede.*

En medarbejder i en anden kommune fremhæver desuden en anden udfordring, nemlig at mistilliden til Ankestyrelsens agenda i kommunen mindsker ønsket om, at få medarbejdere fra Ankestyrelsen ud:

*Ankestyrelsens rolle... hvis jeg skal være helt ærlig, så er det ikke, fordi vi står i kø for at få dem herud, for ligesom, at de har mistillid til, hvad vi laver, så er vi lidt bekymrede for deres agenda. Det er rigtig ærgerligt, for de skal jo være der for at støtte os, og sådan bliver det ikke oplevet.*

### 4.4.7 Betalingskurser

#### Anvendelse

Flere af afdelingerne i de fire casekommuner har været på betalingskurser hos Ankestyrelsen. Få af de interviewede kendte ikke til tilbuddet, og enkelte fortæller, at de blev først opmærksomme på redskabet igennem spørgeskemaundersøgelsen i forbindelse med denne evaluering. Generelt har lederne et større kendskab til tilbuddet, mens der blandt sagsbehandlerne er mere usikkerhed med hensyn til, om de kurser, de har været på, er betalingskurser, og om de er udbudt af Ankestyrelsen eller en anden kursusudbyder.

#### Nytte

Flere af de interviewede finder Ankestyrelsens betalingskurser nyttige, særligt i forhold til at ensarte afgørelsespraksis. En leder på beskæftigelsesområdet er meget begejstret for kurserne og fortæller:

*Jeg har været på kurser med Ankestyrelsen, betalingskurser, blændende kurser, der er langt imellem, at jeg har været på så gode kurser. De stiller op med tre eksperter. Jeg har ikke været på betalte kurser med private, som har kunnet levere den kvalitet.*

Lederen af ydelsesområdet i samme kommune er også begejstret for kurserne, og fremhæver ligeledes Ankestyrelsen som en kursusudbyder med høj faglig integritet:

*Det jeg synes, at det de gør godt, det er, at de afholder kurser (betalingskurser), som er gode – fx om 225-timers-reglen. Jeg er mere tryk ved, at det er dem, der... at det er det rigtige, vi får lært, det har man i hvert fald en forventning om, at det er, om det er KL eller Ankestyrelsen, så har de for mig en anden status end private udbydere.*

Generelt fremhæver de medarbejdere, der har været på betalingskurser, at det er meget brugbart, når man får mulighed for at gå i dybden med konkrete sager på områder med kompleks lovgivning. En sagsbehandler fra beskæftigelsesafdelingen mener, at læringen fra kurserne breder sig *"som ringe i vandet"*, og hun fortæller, at hun og hendes kolleger *"ændrede praksis på mange områder"* efter at have deltaget i kurset.

### Udfordringer

Mens flere af de interviewede fremhæver gavnigheden af at dykke ned i komplekse sager på kurserne, oplever andre, at niveauet er af meget varierende karakter. På tværs af kommuner og afdelinger efterspørges kurser, der differentieres på niveau, og som ikke blot gengiver lovgivningen, men giver mulighed for at fordybe sig mere i konkrete sager. En medarbejder fortæller:

*"På BPA [kurset] vidste jeg mere på forhånd, så der var ikke så meget nyt for mig. Det var meget forskellige niveauer, dem, der var med, var på."* Flere andre har samme oplevelse. En anden medarbejder fortæller:

*Niveauet var ikke for højt, det var det ikke. Det er lidt, når Ankestyrelsen holder et kursus, så har vi en forventning om, at der er svar på alt, for hvis nogle har svarene, så må det være der, men de forventninger blev ikke helt indfriet. De kunne med fordel målrette kurserne til forskellige niveauer.*

Ud over niveaudifferentiering påpeger beskæftigelseslederen i en mindre kommune, at det er svært at få råd til at sende medarbejderne afsted på betalingskurser: *"Dem [betalingskurser] er jeg meget begejstret for, jeg har kun en anke: Jeg gad godt, at jeg kunne købe en medarbejder, for det er altid enten i København eller Vejle"*. For ham er den fysiske placering af betalingskurserne derfor en barriere: *"Jeg får rigtig mange unødige udgifter, hvis jeg skal sende folk til Vejle, det koster både kørsel og tid. Der er ingen tvivl om, at det er det bedste kursus, der findes",* og *"Det er jo lettere at flytte tre end 30. Der kunne jeg godt tænke mig, at de øgede fleksibiliteten lidt."*

#### 4.4.8 Nyhedsbrev

##### Anvendelse

Nyhedsbrevet anvendes i alle casekommuner, og der er generelt en stor tilfredshed med både form og indhold af nyhedsbrevet, som bl.a. får ros for at være *"Bygget fint op med kort overblik, hvor man så kan klikke videre på det, der er relevant."* og *"Skrevet så det er nemt at læse det, og at man får lyst til at læse det."* Lederne bruger nyhedsbrevet til at holde sig opdaterede på nyheder fra Ankestyrelsen og som en måde at tilgå relevante dele af Ankestyrelsens hjemmeside. Blandt sagsbehandlere abonnerer nogle medarbejdere ligeledes på nyhedsbrevet for at holde sig opdaterede. I nogle kommuner står en faglig koordinator eller ledelsen for at videresende relevante oplysninger fra nyhedsbrevet, hvorfor sagsbehandlere ikke altid finder det relevant at abonnere på. I andre afdelinger har lederen udtrykt et eksplicit ønske om, at alle abonnerer på nyhedsbrevet. I beskæftigelsesafdelingen i en kommune benytter en medarbejder nyhedsbrevet som kilde til inspiration for et internt nyhedsbrev. Det er forskelligt fra afdeling til afdeling, om ansvaret for at holde sig opdateret via nyhedsbrevet er formaliseret eller ej. Ganske få af de interviewede kender ikke til nyhedsbrevet fra Ankestyrelsen, og enkelte af de interviewede benytter i stedet andre nyhedsbreve fra private aktører, fx Schultz.

## Nytte

Nyhedsbrevet fremhæves særligt af mange af de interviewede som en kilde til viden om nye, relevante principafgørelser. En medarbejder beskriver nyhedsbrevet som *"En kilde til at finde ud af, hvad der er nyt, mere end, det har en værdi i sig selv"*, nyhedsbrevet er således et vigtigt medie for ny viden og en indgang til at fordybe sig yderligere i nyhederne på Ankestyrelsens hjemmeside.

## Udfordringer

Generelt er de interviewede ledere og sagsbehandlere glade for nyhedsbrevet. Dog nævner nogle sagsbehandlere, at de ikke får nyhedsbrevet læst, da mange af nyhederne ikke er relevante for dem. En medarbejder fortæller: *"Nogle medarbejdere fravælger nyhedsbrevet, fordi der er for meget, der ikke er relevant for dem."* Som en løsning på udfordringen foreslår medarbejdere i flere kommuner målrettede nyhedsbreve på fx sygedagpengeområdet eller beskæftigelsesområdet. Andre er dog mere i tvivl om, hvorvidt en opdeling er en god idé, som fx sagsbehandleren her: *"Jeg kunne godt tænke mig, at man kunne abonnere mere målrettet området, men nogle gange er der andre ting, der også er relevant for os, så det er måske også svært at selektere det."*

Derudover påpeger en sagsbehandler på socialområdet, at det kan være svært at genfinde de notater, der refereres til i nyhedsbreve, på et senere tidspunkt, og han efterspørger en systematisk oversigt over tidligere nyhedsbrevs indhold.

### 4.4.9 Benchmarking og statistik fra AST

#### Anvendelse

Både ledere og sagsbehandlere bemærker, at benchmarking og statistik fra Ankestyrelsen primært anvendes af niveauerne over sagsbehandlere, dvs. mellemledere og ledere, og af det politiske niveau, hvilket er i overensstemmelse med resultaterne i den landsdækkende survey (se afsnit 3.3). På lederniveau anvendes det i driften, dels til at få øje på eventuelle udfordringer, dels til at justere på serviceniveauet. På politisk niveau er det de interviewede lederes vurdering, at tallene i højere grad anvendes til benchmarking med andre kommuner.

Benchmarking og statistik fra Ankestyrelsen beskrives som et styringsredskab. Statistikken anvendes eksempelvis til at vurdere, hvorvidt sagsbehandlerne får ændret praksis på områder, hvor der har været en del hjemvisninger af klagesager. Samtidig anvendes den også i et læringsøjemed, hvor tallene dels kan vise, om der (stadig) er udfordringer på givne områder, dels om kommunen tolker loven rigtigt. Ledere og sagsbehandlere på tværs af afdelinger og kommuner er enige om, at et vist antal klagesager både er ønskværdigt og nødvendigt for at finde det rette niveau for afgørelsespraksis:

*Der skal være et repræsentativt antal klagesager. Fraværet af sager er også en udfordring. Det er sådan, at når vi kigger på statistikken derinde fra, at vi selvfølgelig har fået medhold i hovedparten, men det er rart, at der er nogle, hvor vi lige skal korrigere lidt i vores syn på tingene. I det tilfælde, at vi har haft et stort antal sager, og mange af dem hjemvises, så ser vi på det i organisationen. Så bliver vi undersøgende på, hvad det er, der er tale om her. Ofte ved vi det jo, vi har mappen her, hvor kopier af sagerne sidder i, så jeg har også en fornemmelse af, hvor skoen trykker. Og det underbygges, når jeg får statistikken. Det ville være på et af vores møder, at jeg gennemgår statistikken. Har vi en idé om, hvad det er, så må vi tage de der enkeltsager ind. Det kan godt være, at der er sammenfald i nogle af dem, jeg kan måske se en tendens. Jeg skal ikke have tre hjemvisninger, hvor jeg kan se, at årsagen er den samme på tre forskellige medarbejdere, for*

*så er der en udfordring i afdelingen, men jeg kan sagtens have tre på den samme medarbejder, og så er udfordringen en anden, men alt sammen er noget om læring, hvor man lige får drøftet, hvor ligger snittet henne, og hvor skal det ligge. (Leder sygedagpenge/beskæftigelsesområdet)*

## **Nytte**

De enkelte sagsbehandlere oplever ikke direkte, at benchmarking og statistik fra Ankestyrelsen har den store relevans for dem i det daglige, da de ikke selv direkte anvender redskabet i arbejdet. De interviewede ledere betoner derimod tydeligt nytteværdien deraf, og de anvender i mange tilfælde aktivt statistikkerne fra Ankestyrelsen til at korrigere praksis, fx i undervisning eller temamøder for sagsbehandlerne.

## **Udfordringer**

En leder af en børn og familieafdeling fortalte, at det, i hvert fald på hendes område, er svært at anvende benchmarking og statistik i sammenligningsøjemed, fordi praksis er forskellig fra kommune til kommune. Den samme leder gav samtidig udtryk for frustration over den tid, der anvendes på at indberette diverse tal til Ankestyrelsen:

*Der er meget arbejde i alle indberetningerne til Ankestyrelsen i forhold til, hvad det bliver brugt til. Jeg ved ikke, hvor meget andre bruger det. Vi bruger det ikke så meget, men vi bruger meget tid på at indberette, især anbringelsesstatistikken. Det forstår jeg ikke. Du kan ikke bruge dem til særlig meget, for disciplinen er ikke helt i orden, og du skal indberette så meget. Hver gang du ændrer i handleplanen osv., osv. Du når det ikke i dagligdagen. Så er statistikken ikke det værd, for du kan ikke regne 100 % med det. Så får vi tallene ud, men der er stadigvæk for stor fejlmargen, til at man kan bruge det. Hvad skal vi også bruge det til? Jeg ved ikke, hvad Ankestyrelsen bruger det til. Og jeg har aldrig fået at vide, at nu har vi for få børnefaglige undersøgelser, eller nu har I for lidt det ene eller andet. Der bliver brugt meget tid på det, og vi bruger det ikke til noget. (Leder B&U området)*

## **4.5 Behov til understøttelse af praksis**

Ledere og sagsbehandlere er i interviewene blevet spurgt til udfordringer og behov for understøttelse relateret til inddragelse af viden fra Ankestyrelsen. Behov for understøttelse af praksis varierer fra afdeling til afdeling i de forskellige casekommuner. Dog tegner der sig nogle mere generelle tendenser for, hvor der er størst behov for understøttelse af praksis i de fire casekommuner.

### **4.5.1 Mere ensartet afgørelsespraksis i Ankestyrelsen:**

Flere af de interviewede ledere og sagsbehandlere oplever stor frustration og forundring, at der mangler ensartethed i Ankestyrelsens afgørelsespraksis. Dette angår ikke den praksiskoordinerende virksomhed direkte, men er medtaget i undersøgelsen, fordi det har indirekte betydning ved at skabe et behov for dialog med Ankestyrelsen hos kommunerne. En medarbejder fortæller:

*Deres praksis i vores enkelte sager er som vinden blæser nogle gange. Det er blevet lidt bedre det sidste stykke tid, men der har været en periode, hvor det virker som om, det handlede om, hvilken sagsbehandler den landede hos. Det kunne være vidt forskelligt på stort set de samme omstændigheder. Det var lidt bekymrende.*

En leder i beskæftigelsesafdelingen i en mindre kommune har en lignende oplevelse og efterspørger "fordums kontinuitet":

*Jeg synes periodisk, at Ankestyrelsen kan være svære at tyde. De har ændret deres praksis uden at fortælle, hvorfor de har valgt at ændre praksis. Et eksempel kan være, at man har valgt at sige, nu omstøder vi en sag på baggrund af oplysninger, som er kommet fire mdr. efter afgørelsestidspunktet. I min optik, der har kommunerne ikke en kinamands chance for at træffe en afgørelse på det oplysningsgrundlag, som Ankestyrelsen i min optik opfinder. Så derfor mener jeg ikke, at man kan gøre sådan, som de nu engang gør. Det har jeg været i dialog med dem om løbende, jeg synes, at de går lidt i flyverskjul, når vi presser dem lidt hårdt herude fra.*

Beskæftigelseslederen mener, at den mangelen ensartethed kan skyldes en stor udskiftning blandt personalet i Ankestyrelsen, og flere andre af de interviewede har samme oplevelse. Beskæftigelseslederen efterspørger desuden, at "de står fuldkommen på mål og siger, nu kører vi den her vej, og så følger vi den her linje."

Flere sagsbehandlere efterspørger ligeledes forklaringer på afgørelsespraksis fra Ankestyrelsen, "Både ved medhold og afslag, da der er læring ved begge dele." mener en sagsbehandler på socialområdet. En afdeling oplever dog, at Ankestyrelsens afgørelser er velbegrundende og lærerige.

#### 4.5.2 Dialogen med Ankestyrelsen

En anden gennemgående udfordring de interviewede ledere og sagsbehandlere fremhæver er muligheden for dialog med Ankestyrelsen. En funktionsleder på beskæftigelsesområdet i en mindre kommune fortæller:

*Så engang imellem så tror jeg, at de ville have gavn af at komme ud, så lad os da tale om det, og måske også tale om, hvor er det, at det er svært. Hvis dialogmøderne vitterligt var dialog og sparring, så kunne vi være et andet sted. De kunne prøve at åbne op og vove skindet en lille smule. Hvis de gjorde det, så tror jeg også, at de ville opleve, at der var mange ting, vi gerne vil drøfte med dem.*

Generelt oplever flere af de interviewede Ankestyrelsen som svært tilgængelig, dvs. svært at komme igennem til. En sagsbehandler mener, at man ved at "prioriterer at give råd og vejledning måske kan løse nogle ting, inden det kører op i en spids." og en kollega supplerer "meget handler om tilgængelighed. Det kan godt være, at de ikke kan sige noget endeligt, fordi det er nyt. Men man kunne tage en stor barriere væk ved at gøre sig tilgængelig og svare på ens henvendelser. Sådan nogle helt lavpraktiske ting, såsom at have en god service".

#### 4.5.3 Information og viden fra Ankestyrelsen ved større ændringer eller afgørelser

Særligt i forbindelse med større praksis- eller lovændringer og nye eller afvigende principafgørelser efterspørger de interviewede sagsbehandlere og ledere mere information og dialog med Ankestyrelsen. En leder i socialafdelingen i en større kommune mener, at Ankestyrelsen med fordel kunne se på, hvilke konkrete behov der er i kommunerne, fx på baggrund af større lovændringer, og lave infoarrangementer, temamøder og betalingskurser på baggrund heraf. Hun fortæller:

*Vi har behov for retspraksis, der er klart og tydeligt oversætteligt. Vi har behov for nogle, der tager teten på særlige opmærksomhedspunkter. Selvfølgelig meget gerne begrundet i, hvad der rører sig i Danmark. Det undrer os lidt, at, når der har vist sig en tendens, at*

*man ikke er hurtigere til at gribe boldene og faktisk få skabt noget konsensus i form af temamøder, informationsmateriale, specialartikler lidt hurtigere. Vi har lige truffet en afgørelse – hvorfor har vi gjort, som vi har gjort? Noget af det, vi måske undrer os lidt over, at man ikke har gjort så meget ved, særligt oven på stormen omkring anbringelsesgrundlag på henholdsvis 107, 108 og almenboliglov, er, at man ikke har grebet den hos Ankestyrelsen og lavet noget mere intensivt kursusaktivitet på det. Simpelthen også, fordi vi tænker, at det må vælte ind med mærkelige klagesager hos dem. Så var det faktisk et af de steder, hvor man kunne undgå unødige klager.*

#### 4.6 Samarbejde og kommunikation mellem Ankestyrelsen og kommunerne

Som beskrevet ovenfor mener flere interviewede, at Ankestyrelsen er svært tilgængelig, og at dialogen mellem Ankestyrelsen og kommunerne med fordel kunne styrkes. Desuden kommenterer mange af de interviewede sagsbehandlere på karakteren af samarbejdet og kommunikationen mellem Ankestyrelsen og kommunerne.

Nogle medarbejdere finder, at Ankestyrelsens medarbejdere er gode til at besvare henvendelser og følge op med telefonopkald. Dog fremhæver langt flere af de interviewede kommunikationen og samarbejdet med Ankestyrelsens som udfordrende. Flere fortæller, at de har en oplevelse af, at Ankestyrelsens medarbejdere har mistillid til deres faglighed, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved, at de interviewede sagsbehandlere og ledere føler sig talt ned til. En leder af familieafdelingen i en af casekommunerne fremhæver eksempelvis følgende:

*Vi oplever den der underlæggende mistillid til kommunerne, og det synes jeg er rigtig ærgerligt, vi har også prøvet at påtale det på et tidligere tidspunkt, det der med 'prøv at have tillid til, at vi gør vores bedste, vi vil børnene det bedste. Vi sidder ikke og tænker, børnene de skal da bare gå for lud og koldt vand', men der ligger den der undertone.*

En sagsbehandler på socialområdet i en anden kommune har en lignende oplevelse af kommunikationen med Ankestyrelsen og fortæller:

*Det kan også være i forhold til et generelt spørgsmål, hvor man ikke synes, man kan finde noget om det. Så ringer man ind for at få råd og vejledning. Der synes jeg, man har oplevelse af, at vi ikke er gode venner eller i hvert fald ikke samarbejdspartnere, og det er vi måske heller ikke, men vi må have en gensidig interesse i at få de bedste afgørelser truffet. Der synes jeg godt, man kunne være lidt venligere.*

I interviewene kommer det frem, at der er en udbredt oplevelse af, at Ankestyrelsen og kommunerne har forskellige interesser, og kommunikationen bærer ifølge flere af sagsbehandlerne præg af en manglende forståelse for praksis og en manglende forståelse for, at sagsbehandlerne i kommunerne ikke er uddannede jurister. Kommunikationsudfordringerne bliver særligt tydelige, når Ankestyrelsen kommunikerer på "lovudbyderniveau", og en sagsbehandler efterlyser derfor medarbejdere. "som kan skrive på et sprog, som vi forstår". Denne udvikling gør, at nogle medarbejderne i kommunerne ofte oplever kommunikationen med Ankestyrelsen som ubehagelig, især i klagesager, som en sagsbehandler her fortæller om:

*Der føler jeg mig mere kritiseret nu, som om, at det er for dårligt, og det har der også stået i nogle af dem, jeg har fået tilbage, at det er dybt kritisabelt, at jeg ikke har gjort*

*sådan og sådan. Så sproget er anderledes, og generelt synes jeg, at det er blevet meget mere ubehageligt, at få sådan en afgørelse tilbage, og tidligere oplevede jeg også, at de kunne fylde de her 5-6 sider, max seks, og nu har jeg fx fået en på 32 sider. Der var også mange ting i, fordi de klagede over alt, men det synes jeg godt, at jeg kan mærke, at der er sket en stor ændring. Ikke til det bedre.*

Samme medarbejder tilføjer:

*Jeg har ikke nogen fornemmelse for, at der er noget lydørhed alligevel, det er jo niveauet lige under gud, er det ikke sådan, vi siger. I deres egen optik.*

Det skal dog understreges, at de interviewede praktikere også forholdt sig konstruktivt til deres relation med Ankestyrelsen. Således kom de flere gange med konkrete forslag til, hvordan styrelsen kunne styrke dens understøttelse af deres praksis. Eksempelvis foreslog en af de interviewede sagsbehandlere på ydelsesområdet et selvevalueringsværktøj, der kan bruges til at pege kommunerne i retning af, hvor niveauet halter:

*Noget, som jeg kunne forestille mig, som kunne være en anden måde at drive praksis-koordinationen på, kunne være at sende en selvevaluering ud til kommunerne. Simpelt hen at man valgte et tema derovre fra og lavede lidt á la, når de laver praksisundersøgelser, nogle spørgsmål, hvor man foreslår kommunen om selv at gå ind. Mange ting er også fordi, der er noget, vi ikke tænker over. Men hvis vi får et spørgsmål, hvor vi får øje på, at vi ikke tænker over det her, så kan vi godt selv finde ud af at rette vores praksis ind. I stil med når vi beslutter, at vi vil lave kvalitetssikring på et givet område. Hvis man fik noget, der var relativt nemt at gå til, så kunne man godt få kommunerne til selv at være med til at hæve praksis på en eller anden måde.*

En kollega fra samme afdeling foreslår, at et sådant værktøj kan være baseret på indsigterne fra praksisundersøgelser foretaget i udvalgte kommuner. Ud over et selvevalueringsværktøj til forbedring af praksis i kommunerne pointerer medarbejdere i flere af casekommunerne, at Ankestyrelsen bør være ekstra opmærksom i forbindelse med implementering af større eller ny lovgivning. En beskæftigelses-sagsbehandler foreslår afholdelse af møder med kommunerne og bedre mulighed for at stille spørgsmål umiddelbart efter ny lovgivning implementeres.

## 4.7 Opsummering

### 4.7.1 Arbejdet med afgørelser

For at sikre ensartet praksis i arbejdet med afgørelser benytter kommunerne en række forskellige metoder. I alle casekommuner afholdes teammøder. Sideløbende med de formaliserede møder foregår meget af sparringen omkring komplekse sager med kollegaerne i uformelle samtaler, Ud over drøftelser på formelle og uformelle møder fremhæver flere af interviewpersonerne, at standardbesvarelser er en god måde at sikre ensartethed i afgørelsespraksis.

### 4.7.2 Udfordringer i forhold til at kunne træffe afgørelser

Flere sagsbehandlere på tværs af kommuner og afdelinger beretter om udfordringer i forhold til, at ny lovgivning ofte implementeres før it-understøttelse og lovvejledninger er på plads. Især manglen på vejledninger opleves som en barriere for at kunne træffe korrekte afgørelser.



I flere af casekommunerne efterspørger de interviewede sagsbehandlere også en bedre og mere klar dialog med Ankestyrelsen omkring klagesager, ligesom at Ankestyrelsens sagsbehandlingstid påpeges som problematisk.

#### 4.7.3 Procedurer for inddragelse af viden fra Ankestyrelsen

Også kommunernes procedurer for, hvordan viden fra Ankestyrelsen inkorporeres i praksis, varierer på tværs af og i kommunerne. Der er således forskellige grader af formalisering af vidensinddragelsen og af ansvarsplaceringen. For sagsbehandlere er tidspres en udtalt barriere for arbejdet med at holde sig opdateret på den nyeste viden fra Ankestyrelsen.

#### 4.7.4 De enkelte redskaber

##### *Principafgørelser*

Ifølge de interviewede sagsbehandlere og ledere på tværs af kommuner og afdelinger er principafgørelser det ubetinget vigtigste redskab til at koordinere praksis og sikre korrekte afgørelser. Sagsbehandlere og ledere ser principafgørelser som havende en høj nytteværdi, og der er kun få kritikpunkter. Flere bemærker, at principafgørelserne er blevet sprogligt bedre. Hvor principafgørelserne overvejende betegnes som konkrete og håndgribelige, oplever enkelte af de interviewede sagsbehandlere dog også, at nogle principafgørelser er så overordnede, at de har svært ved at drage nytte af dem.

##### *Ankestyrelsens hjemmeside*

I forhold til den praksiskoordinerende indsats anvendes Ankestyrelsens hjemmeside af de interviewede sagsbehandlere og ledere primært til at tilgå principafgørelser. Ud over principafgørelser bruger nogle af interviewpersonerne hjemmesiden til at tilgå praksisundersøgelser og juridisk hotline samt til at hente ankeskemaer. Størstedelen af de sagsbehandlere, der bruger hjemmesiden, finder den yderst nyttig. Søgefunktionen deler dog vandene, da flere af interviewpersonerne fremhæver, at søgefunktionen på hjemmesiden er svær at fremsøge afgørelser på, medmindre man søger på et specifikt emneord.

##### *Den juridiske hotline*

Flere af de interviewede ledere og sagsbehandlere anvender juridisk hotline og mener, at det er et nyttigt værktøj, der af nogle sagsbehandlere fremhæves som et af de tre vigtigste værktøjer. En del af de interviewede anvender ikke juridisk hotline og mener ikke, at hotlinen er brugbar, ikke mindst på grund af det, der opleves som meget generelle besvarelser. Der er således meget forskellige holdninger til, hvor nyttigt et redskab den juridiske hotline er, og det er ikke alle de interviewede, der finder det brugbart i sin nuværende form.

##### *Praksisundersøgelser*

Anvendelsen af praksisundersøgelserne varierer meget i de enkelte kommuner og afdelinger. Den varierende anvendelse af praksisundersøgelser skyldes, at nogle af de interviewede ledere og sagsbehandlere finder praksisundersøgelserne langt mere nyttige end andre. Den største barriere for at inddrage viden fra praksisundersøgelser i de afdelinger, hvor de ikke benyttes, er tid.

### *Dialogmøder*

Det er langt fra alle af de interviewede sagsbehandlere og ledere, der har deltaget i Ankestyrelsens dialogmøder, men de, der har, er langt overvejende positive. De interviewede ledere og medarbejdere, der har deltaget på dialogmøder, oplever generelt, at møderne er givtige. Dels fordi de både får mulighed for at høre om de andre deltagende kommuners erfaringer og praksis, dels fordi de får Ankestyrelsens forklaring på, hvordan lovgivningen skal tolkes.

### *Oplæg ved konferencer eller temadage*

Blandt de medarbejdere, der har deltaget i oplæg med medarbejdere fra Ankestyrelsen, er oplevelsen af varierende karakter.

### *Betalingskurser*

Flere af afdelingerne i de fire casekommuner har været på betalingskurser hos Ankestyrelsen, og flere af de interviewede finder Ankestyrelsens betalingskurser nyttige, særligt i forhold til at ensarte afgørelsespraksissen. Generelt fremhæver de medarbejdere, der har været på betalingskurser, at det er meget brugbart, når de får mulighed for at gå i dybden med konkrete sager på områder med kompleks lovgivning. På tværs af kommuner og afdelinger efterspørges kurser, der differentieres på niveau, og som ikke blot gengiver lovgivningen, men giver mulighed for at dykke ned i konkrete sager.

### *Nyhedsbrevet*

Nyhedsbrevet anvendes i alle fire casekommuner, og der er generelt en stor tilfredshed med både form og indhold af nyhedsbrevet. Nyhedsbrevet fremhæves særligt af mange af de interviewede som en kilde til viden om nye, relevante principafgørelser. Dog nævner nogle sagsbehandlere, at de ikke får nyhedsbrevet læst, da mange af nyhederne ikke er relevante for dem.

### *Benchmarking og statistik*

Både ledere og sagsbehandlere bemærker, at benchmarking og statistik fra Ankestyrelsen primært anvendes af niveauerne over sagsbehandlere, dvs. mellemedere og ledere, og af det politiske niveau.

## 4.7.5 Samarbejde og kommunikation mellem Ankestyrelsen og kommunerne

Flere interviewede angiver, at Ankestyrelsen opleves som svært tilgængelig, og at dialogen mellem Ankestyrelsen og kommunerne med fordel kunne styrkes. Desuden kommenterer mange af de interviewede sagsbehandlere på karakteren af samarbejdet og kommunikationen mellem Ankestyrelsen og kommunerne.

Nogle medarbejdere finder, at Ankestyrelsens medarbejdere er gode til at besvare henvendelser og følge op med telefonopkald. Dog fremhæver langt flere af de interviewede kommunikationen og samarbejdet med Ankestyrelsens som udfordrende.

I interviewene kommer det frem, at der er en udbredt oplevelse af, at Ankestyrelsen og kommunerne har forskellige interesser, og kommunikationen bærer ifølge flere af sagsbehandlerne præg af en manglende forståelse for praksis og en manglende forståelse for, at sagsbehandlerne i kommunerne ikke er uddannede jurister.

Det skal dog understreges, at de interviewede praktikere også forholdt sig konstruktivt til deres relation med Ankestyrelsen. Således kom de flere gange med konkrete forslag til, hvordan styrelsen kunne styrke dens understøttelse af deres praksis.

## 5 Konklusioner

I dette kapitel vil vi samle op og konkludere på undersøgelsens resultater. Som beskrevet i kapitel 1 havde undersøgelsen to hovedformål. Den skal:

- Give et systematisk overblik over kommunernes udbytte af de forskellige redskaber, der anvendes i det praksiskoordinerende arbejde, herunder belyse udfordringer og potentialer i forhold til de enkelte redskabers anvendelse set i lyset af kommunernes behov på de pågældende områder.
- Danne afsæt for en udviklings- og optimeringsproces for Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed ved at pege på konkrete anbefalinger eller fokusområder, der med fordel kan indtænkes i denne udviklingsproces.

Disse overordnede formål blev operationaliseret i en række undersøgelsesspørgsmål, som har udgjort afsættet for undersøgelsens design og gennemførelse. Undersøgelsesspørgsmålene er følgende:

1. Hvilket udbytte har kommunerne af de enkelte redskaber, der anvendes i det praksiskoordinerende arbejde?
2. Hvilke procedurer tager kommunerne i anvendelse for at holde sig opdateret i forhold til udvikling af praksis?
3. Hvilke medarbejdere i kommunerne har ansvar for den løbende overvågning af udviklingen?
4. Hvilke behov har kommunerne i forhold til form og indhold i formidlingen af viden fra Ankestyrelsen?
5. Hvordan inddrager kommunerne viden fra Ankestyrelsen i behandlingen af konkrete sager på de enkelte områder?

Resultaterne som beskrevet i kapitel 3 og 4 i nærværende rapport viser bl.a. følgende i forhold til de opstillede undersøgelsesspørgsmål:

Ad 1: Kommunerne har et væsentligt udbytte af de anvendte redskaber. Principafgørelser er uden sammenligning det vigtigste redskab for dem. Deres nytte af den juridiske hotline varierer stærkt på tværs af kommuner og områder.

Ad 2: Kommunerne benytter forskellige procedurer, men disse er i mange kommuner kun formaliserede i begrænset omfang.

Ad 3: Sagsbehandlerne selv udgør den hyppigst angivende gruppe, som har ansvaret for at holde kommunen opdateret på udviklingen.

Ad 4: Det primære behov er en øget grad af tilgængelighed. Det være sig både i form af placering/udstilling af viden og formen på formidlingen.

Ad 5: Der er mange forskellige modeller, men principafgørelser bruges meget aktivt i sagsbehandlingen. Ofte kopieres bestemte formuleringer, eller der henvises til den konkrete principafgørelse i afgørelsesbrevet.

Denne meget afkortede gennemgang af resultaterne rejser spørgsmålet om, hvad disse resultater betyder i forhold til undersøgelsens formål. Nedenfor vil vi drage en række konklusioner på baggrund af undersøgelsesresultaterne. Her sondres mellem konklusioner på resultaterne og de anbefalinger, som vil følge i kapitel 6 i nærværende rapport. Konklusionerne er VIVEs egne men er inspireret af de konklusioner, som ledelsen i Ankestyrelsen traf på baggrund af de foreløbige resultater til kvalificeringsworkshoppen beskrevet i afsnit 2.6. Således er en række af de input, deltagerne i denne workshop bidrog med, medtaget som konklusioner af undersøgelsen, men kun hvor VIVE vurderer, at de pågældende konklusioner står i et rimeligt forhold til de resultater, de hviler på.

Der vil i kapitlet blive henvist til 'effekter på borgerniveau'. Herved forstås, at man med et givet redskab kan sikre en reduktion af andelen af forkerte afgørelser eller underbelyste sager i den samlede mængde af afgørelser, kommunen træffer på det pågældende område. Effekten skal således forstås i forhold til en kontrafaktisk situation: Nemlig andelen af fejlbehæftede afgørelser og underbelyste sager, hvis det pågældende redskab ikke havde været i brug. Da der ikke aktuelt findes samlede opgørelser over antallet af afgørelser opdelt på paragraffer i de enkelte kommuner, er det ikke muligt at måle disse effekter direkte. Læseren opfordres dog til at have den beskrevne logik for øje i det følgende.

## 5.1 Overordnet om nytteeffekten af den praksiskoordinerende virksomhed

Helt overordnet kan det konkluderes, at Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed virker. Der kan ikke sås tvivl om, at kommunerne har nytte af de redskaber, styrelsen tager i brug med henblik på at understøtte korrekt afgørelsespraksis i kommunerne på henholdsvis beskæftigelses-, social-, og børneområdet. Det er aktuelt ikke muligt at kvantificere denne nytte i form af konkrete effektmålinger, men nærværende undersøgelse dokumenterer de praktikere i kommunerne, der er direkte involveret i at træffe borgervendte afgørelses egne vurderinger af den gavn, de har af Ankestyrelsens indsats.

Når dette først er sagt, er der stadig plads til forbedringer på en række områder. Det være sig i forhold til den relative vægtning af de enkelte redskaber i indsatsen såvel som i forhold til, hvordan disse redskaber målrettes og anvendes bedst muligt.

Formålet med den praksiskoordinerende virksomhed er at ruste kommunerne bedst muligt i forhold til at kunne træffe korrekte afgørelser på de enkelte områder, så at sige gøre dem så selvberørende som muligt. På den baggrund har det afgørende betydning, at formidlingen af viden fra Ankestyrelsen rammer så præcist som muligt i forhold til målgruppens behov. Denne undersøgelse har vist, at sagsbehandlere udgør den helt centrale målgruppe for Ankestyrelsens formidling af viden. Samtidig har den vist, at de to vigtigste målgrupper, sagsbehandlere og funktionsledere, alt overvejende deler samme grundlæggende faglige baggrund i udgangspunktet: Hovedparten er uddannede socialrådgivere eller socialformidlere, og en andel har derudover andre uddannelser, såsom diplomleder- eller masteruddannelser. Herudover er der en stor andel af HK-uddannede på ydelsesområdet, hvorfor også de udgør en vigtig målgruppe.

Undersøgelsen har endvidere vist, at der i kommunerne er stor og måske endda stigende efterspørgsel efter den viden og juridiske kompetence, som Ankestyrelsen repræsenterer. De ovenfor nævnte målgrupper, som efterspørger denne viden, har mange forskellige udfordringer i forhold til at kunne trække på den viden, Ankestyrelsen stiller til rådighed, men én skiller sig ud ved sin hyp-pighed på tværs af områder og kommuner: Mangel på tid. Samtidig har undersøgelsen vist en klar

sammenhæng mellem praktikernes vurdering af nytteeffekten af de enkelte redskaber og omfanget af deres brug. Det følger heraf, at *tilgængeligheden* af den viden, Ankestyrelsen stiller til rådighed, er helt afgørende for effekten af indsatsen på borgerniveau. Jo lettere tilgængelige, de enkelte redskaber er for sagsbehandlerne, desto mere vil de trække på Ankestyrelsens formidling til at kvalificere deres afgørelser. Hensynet til borgerens retssikkerhed tilsiger altså, at redskaberne gøres så let tilgængelige for praktikerne som praktisk muligt. Hermed udgør tilgængelighed et uomgængeligt tema for en optimeringsproces af den praksiskoordinerende virksomhed. Dette kan med fordel opfattes meget konkret, fx i forhold til det nødvendige antal klik med en mus for at fremsøge relevant viden mv.

En anden hovedkonklusion af nærværende undersøgelse er, at den praksiskoordinerende virksomhed er en nødvendig, men utilstrækkelig forudsætning for at sikre borgerens retssikkerhed. Ankestyrelsens indsats kan ikke stå alene som fundament for kommunernes fortolkning af loven. De enkelte fagministerier spiller en væsentlig rolle i forhold til udarbejdelse af vejledninger mv. Dette gælder blandt andet fordi styrelsens autoritative fortolkninger i form af principafgørelser forudsætter afgørelsen af en række konkrete klagesager som baggrund for deres formulering. Der opstår derfor i kølvandet på lovændringer en vis forsinkelse, hvor fagministerierne vejledninger og bemærkningerne til loven fremsat som forslag udgør de eneste fortolkningsbidrag, som kommunerne kan benytte sig af i afgørelsen af sager. Når man til det faktum føjer, at det historisk har vist sig vanskeligt for fagministerierne at tilvejebringe fyldestgørende vejledninger forud for de enkelte loves ikrafttræden, kan der opstå et fortolkningsmæssigt tomrum, hvor kommunerne i vid udstrækning er overladt til sig selv. Rigsrevisionens kritik af Beskæftigelsesministeriets implementering af reformer kan tjene som eksempel herpå (Rigsrevisionen 2016).

En tredje hovedkonklusion er, at den praksiskoordinerende virksomhed i sin nuværende form ikke opfylder det oplevede behov for dialog med Ankestyrelsen blandt de kommunale praktikere. Dette betyder dog ikke nødvendigvis, at en øget grad af åbenhed for dialog vil medføre direkte forbedringer af afgørelsespraksis i forhold til de enkelte borgere. Man kan ikke på baggrund af denne undersøgelse konkludere, at der eksisterer en direkte sammenhæng mellem åbenhed og korrekt afgørelsespraksis, om end der er indikationer i den retning. Det kunne tænkes, at det ville være mere hensigtsmæssigt at fokusere på, hvad der skaber behovet for denne dialog. Der kunne være mere specifikke underliggende behov, som med fordel kunne adresseres mere målrettet og direkte, end ved at åbne for kommunernes adgang til de enkelte sagsbehandlere i styrelsen. Undersøgelsesresultaterne peger i den forbindelse på behovet for en øget grad af klarhed omkring, hvad der lægges til grund for styrelsens afgørelser af sager, såvel i forhold til stadfæstelser som omgørelser og hjemvisninger. Dette kan blandt andet handle om forskelle på faglighederne mellem de juridiske sagsbehandlere i Ankestyrelsen og de primært socialuddannede praktikere i kommunerne. Den juridiske fagtradition tilsiger en vis optagethed af abstrakte retsprincipper, mens den socialfaglige primært er optaget af konkrete sager og menneskene bag disse. Dette nødvendiggør en vis grad af 'oversættelse' mellem dem, for at den formidlede information kan have den fornødne grad af anvendelighed. Denne oversættelse kan med fordel have form af hypotetiske eksempler, der er formuleret som konkrete sager. I det omfang sådanne eksempler kan gøres tilgængelige som fortolkningsbidrag for kommunerne, vil det oplevede behov for dialog med styrelsen formentlig kunne reduceres.

## 5.2 Den relative vægtning af de enkelte redskaber i indsatsen

Da der ikke i nærværende undersøgelse indgår en kortlægning af ressourceforbruget forbundet med anvendelsen af de enkelte redskaber, er det ikke muligt at gennemføre en direkte cost-effectiveness-analyse for redskaberne i den praksiskoordinerende virksomhed. Det skal dog bemærkes, at

et hovedformål med den forestående udviklingsproces må være at sikre så høj en grad af omkostningseffektivitet i indsatsen som muligt. Lidt karikeret kan man sige, at Ankestyrelsen gerne skulle arbejde efter den højest opnåelige grad af retssikkerhed for den enkelte borger for hver anvendt krone. Kommunernes angivelse af den nytte, de drager af de enkelte redskabers brug, kan i sammenhæng med styrelsens interne opgørelser over ressourceforbruget udgøre et grundlag for det videre arbejde med optimering af omkostningseffektiviteten af den praksiskoordinerende virksomhed.

Da det ikke inden for rammen af denne undersøgelse er muligt at foretage en egentlig rangordning af omkostningseffektiviteten af de enkelte redskabers brug, kan vi ikke drage samlede konklusioner om den relative vægtning af redskaber. Dog kan visse enkeltstående læringspunkter fremhæves:

- Undersøgelsen har vist, at kommunerne har stor nytte af principafgørelserne fra Ankestyrelsen. Flere kommuner angiver disse som deres vigtigste retskilde. På den baggrund synes det af afgørende betydning at fastholde og måske endog styrke den allerede stærke vægtning af dette redskab fra Ankerstyrelsens side.
- Der synes at være et misforhold mellem vægtningen af den juridiske hotline og den nytte, kommunerne vurderer at drage af denne.

### 5.3 Redskabernes udformning og anvendelse set i lyset af kommunernes behov

I dette afsnit vil vi forholde os til de enkelte redskaber, som de anvendes aktuelt i den praksiskoordinerende virksomhed.

#### **Principafgørelser**

Der er generelt stor tilfredshed med principafgørelserne set fra kommunernes side. Der er en vis variation i forhold til kommunernes vurdering af den sproglige formidling, men den overordnede tendens er, at man har oplevet en forbedring efter klagereformen. Det ønske, der først og fremmest springer i øjnene, er flere af dem og en hurtigere offentliggørelse efter regelændringer. Dog er der også en ikke ubetydelig andel, der ønsker, at konkrete eksempler indarbejdes mere systematisk i principafgørelserne end nu. Hvad angår ønsket om afkortning af perioden før principafgørelser er tilgængelige, skal det bemærkes, at det ikke uden videre er muligt at imødekomme. Principafgørelserne forudsætter afgørelsen af et antal konkrete klagesager på det pågældende område, før de kan udarbejdes. På den baggrund må kommunerne understøttes bedst muligt på anden vis i det tidsinterval, der følger efter en given lovændring, før der kan udarbejdes principafgørelser.

#### **AST.dk**

Hjemmesiden anvendes først og fremmest af sagsbehandlere og funktionsledere til tre formål:

- Søgning efter principafgørelser
- Upload af ankeskemaer
- Afsøgning af spørgsmål og svar på den juridiske hotline.

Mange sagsbehandlere oplever webarkitekturen som uigennemsigtig og vanskeligt tilgængelig. Der er en hyppigt gentaget kritik af søgefunktionen og uploadfunktionen. Samtidig er der kritik af manglende opdateringer af spørgsmål og svar på hotlinen, således at forældede henvisninger fjernes.

Samlet kan det konkluderes, at hjemmesiden ikke i sin nuværende form udgør en optimal understøttelse af Ankestyrelsens praksiskoordinering, idet central information ikke gøres tilgængelig nok for sagsbehandlerne i kommunerne.

### **Den juridiske hotline**

Den juridiske hotline er på mange måder et omstridt redskab i den praksiskoordinerende virksomhed. Der er således meget stor variation i den nytte, de enkelte kommuner vurderer at drage af hotlinens brug. Der er en udbredt kritik af konkretiseringsgraden af de svar, man opnår ved henvendelse til hotline. Det beskrives ofte som vage og upræcise og ultimativt set ikke anvendelige i behandlingen af konkrete sager. En del af dette kan handle om forventningerne hos brugerne. Her er behov for en tydeliggørelse af, hvad hotlinen kan og ikke kan bruges til. Som en bibemærkning kan man pege på, at selve navnet 'hotline' giver konnotationer til en service, der redder én i sidste øjeblik. Samlet set er det ikke klart, at hotline i sin nuværende form udgør en hensigtsmæssig måde at understøtte korrekt afgørelsespraksis i kommunerne på.

### **Praksisundersøgelser**

Praksisundersøgelserne er i udgangspunktet ikke tiltænkt praktikerne alene som den primære målgruppe. Ikke desto mindre anvender de dem og vurderer at drage nytte af dem, også i den form, de har haft før indførelsen af det nye koncept, der netop har et øget fokus på formidling til dem. Dette kan blandt andet bero på praksisundersøgelseernes anvendelse til undervisningsformål på socialrådgiveruddannelserne. De socialfagligt uddannede har således et forgående kendskab til redskabet forud for deres faglige virke i kommunerne. Praktikerne drager nytte af dem på to overordnede måder:

- Som inspiration til gennemsyn og kvalitetssikring af deres arbejdsgange og faglige processer
- Som fortolkningsbidrag til konkrete paragraffer og evt. heraf afledte principafgørelser gennem de i praksisundersøgelserne indarbejdede konkrete eksempler på undtagelser mv.

Den største hæmsko for en bredere anvendelse, end det er tilfældet i dag, synes at være deres udformning. Her angiver en del praktikerne i undersøgelsen, at de skal lede grundigt efter det indhold i undersøgelserne, der har direkte relevant for deres praksis. På den baggrund må man konkludere, at det ville være muligt at øge kommunernes grad af nytte af dette redskab på praktikerniveau gennem en fremhævelse af det indhold, der har relevans for behandlingen af konkrete sager. Dette synes at være en relativt lavt hængende frugt i det videre arbejde med udviklingen af den praksiskoordinerende virksomhed. Det skal dog bemærkes, at Ankestyrelsen netop har taget et nyt koncept for praksisundersøgelser i brug, hvorfor resultaterne af nærværende undersøgelse ikke afspejler kommunernes vurdering af praksisundersøgelserne, som de vil tage sig ud fremadrettet.

### **Dialogmøder**

Der er et udbredt ønske i kommunerne om mere dialog med Ankestyrelsen. På den baggrund kan det undre, at styrelsen i visse tilfælde har måttet aflyse dialogmøder pga. manglende tilmeldinger fra kommunerne. Den vurderede nytte af disse dialogmøder varierer endvidere. Helt overordnet kan det være en fordel med en meget klar dagsorden for møderne samt en forgående grundig forventningsafstemning med kommunerne om deres indhold.

### **Nyhedsbrevet**

Det er en udbredt praksis i kommunerne at stille krav til, at sagsbehandlerne abonnerer på nyhedsbrevet. Mange af dem læser det også, men i begrænset omfang. Den store begrænsning er mangel på tid. Her spiller det en væsentlig rolle, hvor overskueligt det kan gøres for den enkelte kommunale



medarbejder, om hvorvidt der i det pågældende nyhedsbrev står noget af betydning for deres eget område. Jo hurtigere sagsbehandleren eller funktionslederen vil kunne afgøre dette, desto større reel anvendelse og nytte vil redskabet bevirke. Samtidig vil det være en fordel, hvis man med en bred vifte af søgeord kunne udsøge gamle udgaver. På den vis ville praktikerne kunne indhente oplysninger, som de i første omgang ikke havde fået med, samt benytte nyhedsbrevene som opslagsmulighed.

### **Oplæg ved konferencer og temadage**

De medarbejdere i kommunerne, der angiver at have overværet sådanne oplæg har varierende vurderinger af den nytte, de har draget heraf. Dette kan bero på de behandlede emner samt konkretiseringsgraden af behandlingen. Undersøgelsens resultater peger i retning af, at Ankestyrelsen med fordel kan udvise en høj grad af lydhørhed over for de udfordringer, kommunerne til enhver tid står over for, i dens valg af temaer for sådanne oplæg. I de tilfælde, hvor de kvalitative undersøgelser har afdækket en høj grad af tilfredshed med disse oplæg, har de valgte temaer spillet meget direkte ind på områder, hvor kommunerne på tidspunktet for oplægget oplevede udfordringer med fortolkningen af loven.

### **Betalingskurser**

Det har ikke i nærværende undersøgelse været muligt at reproducere de meget flotte brugerevalueringer af betalingskurserne afholdt af styrelsen. I deres besvarelser i denne undersøgelse, har de medarbejdere, der har deltaget i sådanne kurser, givet mere blandede tilbagemeldinger. Dette kan dels bero på et vist element af bias i styrelsens egne evalueringer. De pågældende kursusdeltagere kan tænkes at vægre sig for at give negative tilbagemeldinger. Samtidig kan det bero på den mere generelle måde, der spørges i denne undersøgelse. Her er det ikke nødvendigvis ét bestemt kursus, der spørges til, men det generelle udbytte, man har haft af deltagelsen i kurser i det hele taget. Et enkelt kritikpunkt er blevet fremhævet som led i de kvalitative undersøgelser: Der kan være store forskelle i niveauet for kursernes behandling af de enkelte emner. Derfor vil der være forskelle i det afkast, man som deltager har, alt efter ens erfaring på det givne område. Det er endvidere ikke altid gennemskueligt for kommunerne, om det enkelte kursus retter sig mod nybegyndere eller meget erfarne medarbejdere på området. I mange tilfælde kan det vise sig vanskeligt at tilgodese behovene hos begge disse grupper inden for det samme kursus.

### **Benchmarking og statistik**

Redskabet anvendes stort set ikke på praktiskniveau i kommunerne. Mange anfører dog, at deres ledelser anvender ankestatistikkerne til overvågningsformål af den aktuelle praksis i deres egen kommune.

## 6 anbefalinger

I dette kapitel vil vi kort præsentere en række konkrete anbefalinger til den videre proces med udvikling af den praksiskoordinerende virksomhed. Anbefalingerne er tænkt som et katalog af forslag, der kan tjene som afsæt for Ankestyrelsens beslutninger om udviklingsprocessen. De er ikke forsøgt udtømmende beskrevet eller opstillet som business cases, men udgør alene fokuspunkter, styrelsen med fordel kan holde sig for øje i det videre arbejde. Hvilke anbefalinger, om nogle, Ankestyrelsen vil gå videre med, er op til ledelsen i styrelsen at vurdere. Det skal bemærkes, at anbefalingerne er et resultat af analysen af de forskellige datakilder. De enkelte anbefalinger kan på den baggrund ikke tilskrives resultaterne af én bestemt datakilde, men er i stedet et produkt af syntesen mellem de forskellige data.

### 6.1 Overordnede anbefalinger

Det anbefales, at Ankestyrelsen i sin dialog med fagministerierne søger at opnå en øget klarhed i arbejdsdelingen i forhold til vejledningsforpligtelsen for kommunerne. På områderne under Børne- og Socialministeriets ressort eksisterer allerede en aftale om, at styrelsen de tre første måneder efter en lovændring kan henvise til navngivne medarbejdere i ministeriets koncern<sup>6</sup>. VIVE anbefaler, at styrelsen tilstræber at kopiere denne ordning med en tilsvarende aftale med Beskæftigelsesministeriet. Ideelt set bør ordningen endvidere udvides til 6 mdrs. varighed efter en given lovændring eller reforms ikrafttræden. Dette skal tjene til at sikre borgerens retssikkerhed, indtil styrelsen har det nødvendige materiale til at kunne kodificere praksis i form af principafgørelser.

Endvidere kan det anføres, at Ankestyrelsen med fordel kan indgå i dialog med fagministerierne om muligheden for udmelding af puljer til finansiering af en særlig indsats (fx i form af en task force fra styrelsen eller pladser på styrelsens betalingskurser) til kommuner, hvis praksis halter på bestemte områder.

Endelig anbefales det, at Ankestyrelsen i højere grad, end det er tilfældet aktuelt, benytter sig af konkrete eksempler i dens formidling af viden til praktikerne. Det kan enten være i form af en justering af de eksisterende redskaber, eller i form af introduktion af nye. Det afgørende er, at sådanne eksempler gøres tilgængelige for praktikerne som et redskab til konkretisering af juridiske principper for at lette applikationen af disse på konkrete sager i kommunerne.

### 6.2 En mere målrettet brug af ressourcer på tværs af redskaber

I forhold til at kunne målrette ressourceanvendelsen mest muligt anbefales Ankestyrelsen at gennemføre en intern kortlægning af ressourceforbruget forbundet med de enkelte redskaber. En sådan kortlægning vil sammen med kommunernes vurderede nytte af de enkelte redskaber som beskrevet i nærværende rapport kunne danne afsæt for en cost-effectiveness-analyse af den praksiskoordinerende virksomhed. Analysen vil kunne anvendes til prioritering af ressourceallokeringen på tværs af redskaber.

I forhold til de specifikke redskaber kan det fremhæves, at den nuværende høje vægtning af principafgørelser bør fastholdes eller styrkes yderligere. Samtidig kan den juridiske hotline med fordel

---

<sup>6</sup> Aftale af 22.05.2017 mellem Børne- og Socialministeriet og Ankestyrelsen om pligten til at vejlede kommunerne om regler og praksis på Børne- og Socialministeriets område samt om løbende kontakt og gensidig orientering vedr. principielle vejledningsspørgsmål.

nedlægges eller ændres, således at det tydeliggøres for målgruppen, hvad den kan bruges til. En nærliggende ændring kunne være at ændre dens betegnelse, så den hedder noget andet end 'hotline'. Dette ville dog ikke i sig selv være tilstrækkeligt til at skabe bedre overensstemmelse mellem ressourcer og effekter.

### 6.3 Kvalitative justeringer af redskaberne

På baggrund af undersøgelsens resultater kan der peges på følgende optimeringsmuligheder af de enkelte redskabers form og anvendelse:

- Søgefunktionen på hjemmesiden AST.dk kan med fordel udvides, således at det er muligt at udsøge principafgørelser på en bredere vifte af søgeord
- Afrapporteringen af praksisundersøgelser kan indledes med et kort resumé målrettet praktikerne i kommunerne
- Det kan gøres muligt at abonnere på områdespecifikke versioner af nyhedsbrevet, således at en medarbejder i en kommune kan få en tematisk version udelukkende omhandlende fx social- eller beskæftigelsesområdet
- Den igangværende udvidelse af styrelsens kursusvirksomhed fastholdes, samtidig med at betalingskurserne niveaudeles på de enkelte områder, og udstyres med en klar 'varedeklaration' i forhold til indhold og målgruppe.

### 6.4 Introduktion af nye redskaber

Ankestyrelsen anbefales at indføre en mulighed for udplacering af juridiske sagsbehandlere fra Ankestyrelsen til behandling af konkrete sager i enkeltkommuner. Denne udplacering kan have form af praktikker og omfatte opgaver omfattende sparring og supervision om konkret sagsbehandling samt evt. undervisning. Finansieringsmodellen vil dog skulle afklares mellem styrelsen og kommunerne. Det er afgørende, at en sådan udplacering behæftes med en karensperiode, hvori den pågældende medarbejder ikke må afgøre klagesager fra kommunen, han eller hun har været udsendt til, efter tilbagekomst. Herved undgås habilitetsproblemer. Fordelene ved en sådan udplaceringsmulighed synes vanskelige at overvurdere. Vi kan kort pege på følgende:

- Besøgskommunen får adgang til medarbejderens specialiserede juridiske kompetence i udlansperioden. Dette vil have positiv effekt på sagsbehandlingen og dermed borgerens retssikkerhed.
- Der kan forventes en vis afsmittende effekt på de medarbejdere, der arbejder tæt sammen med den udplacerede. Dette kan kaldes en opkvalificeringsgevinst i den lokale organisation.
- Den udplacerede medarbejder vil opnå en øget indsigt i praksis i kommunerne, hvilket vil have stor betydning, når denne indsigt bæres med hjem til Ankestyrelsens organisation. Opkvalificeringsgevinsten er således gensidig.

En anden udviklingsmulighed kan være, at Ankestyrelsen med afsæt i praksisundersøgelserne udvikler et selvevalueringskoncept til brug for kommunerne i deres arbejde med kvalitetssikring af arbejdsgange og processer. Dette koncept kan evt. danne afsæt for dialogmøder med Ankestyrelsen i lighed med de procedurer, der aktuelt anvendes på børneområdet. Det er dog afgørende, at konceptet også skal kunne anvendes uden Ankestyrelsens aktive deltagelse.

Endelig anbefales Ankestyrelsen at udarbejde oversigter over gældende principafgørelser opdelt på paragraffer og gør disse tilgængelige for praktikere i kommunerne. Indholdet kan baseres på det for styrelsen interne redskab E-konsulenten. Det er VIVEs vurdering, at sådanne oversigter vil opfylde et udbredt behov hos praktikerne for en relativt lille investering af ressourcer.

# Litteratur

- Ankestyrelsen 2017, *Ankestyrelsen - Årsrapport 2016*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2017, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om kommunernes anvendelse af sanktioner over for uddannelses- og kontanthjælpsmodtagere*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2017, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om tabt arbejdsfortjeneste efter servicelovens § 42*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2017, *Kommunernes brug af de danske børnehuse*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Ankestyrelsen - Årsrapport 2015*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Ankestyrelsens årsredegørelse til Det Rådgivende Praksisudvalg for 2015*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse af udslusning af kriminelle unge fra sikrede afdelinger*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om anvendelsen af sanktioner over for uddannelses- og kontanthjælpsmodtagere*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om sygedagpengelovens § 7*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Ankestyrelsens undersøgelse af kommunale forskelle i antallet af underretninger*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Resultatplan Ankestyrelsen - 2017*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2016, *Resultatplan mellem Social- og Indenrigsministeriets departement og Ankestyrelsen - 2016*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2015, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om førtidspension*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2015, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om kommunernes anvendelse af sanktioner*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2015, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om kommunernes visitation af unge under 30 år uden uddannelse - kontanthjælpsreformen*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2015, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om kommunernes visitation til tilbud efter serviceloven til borgere med sjældne handicap og erhvervet hjerneskade*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2015, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om revurdering og forlængelse af sygedagpengeperioden*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2014, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om kommunernes anvendelse af serviceniveauer*, Ankestyrelsen, København.
- Ankestyrelsen 2014, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om kontanthjælp og formue*, Ankestyrelsen, København.

Ankestyrelsen 2014, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om merudgifter til voksne*, Ankestyrelsen, København.

Ankestyrelsen 2014, *Ankestyrelsens praksisundersøgelse om virksomhedspraktik og løntilskud*, Ankestyrelsen, København.

Ankestyrelsen 2012, *Evaluering af Ankestyrelsens praksisundersøgelser*, Ankestyrelsen, København.

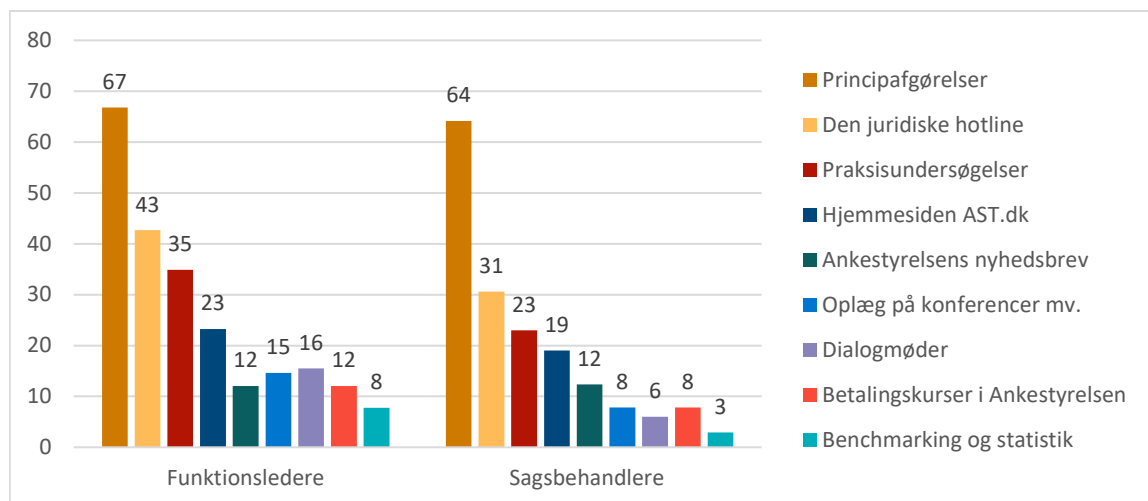
Frederiksberg Kommune 2016, *Kompetenceplan for Frederiksberg Kommune*, Internt dokument, Frederiksberg Kommune.

Rigsrevisionen 2016, *Rigsrevisionens notat om beretning om Beskæftigelsesministeriets implementering af reformer*, Rigsrevisionen, København.

Rigsrevisionen 2014, *Notat til Statsrevisorerne om beretning om fejludbetalinger af sociale ydelser*, Rigsrevisionen, København.

# Bilag 1 Svarfordelinger for spørgsmål til udvikling over tid

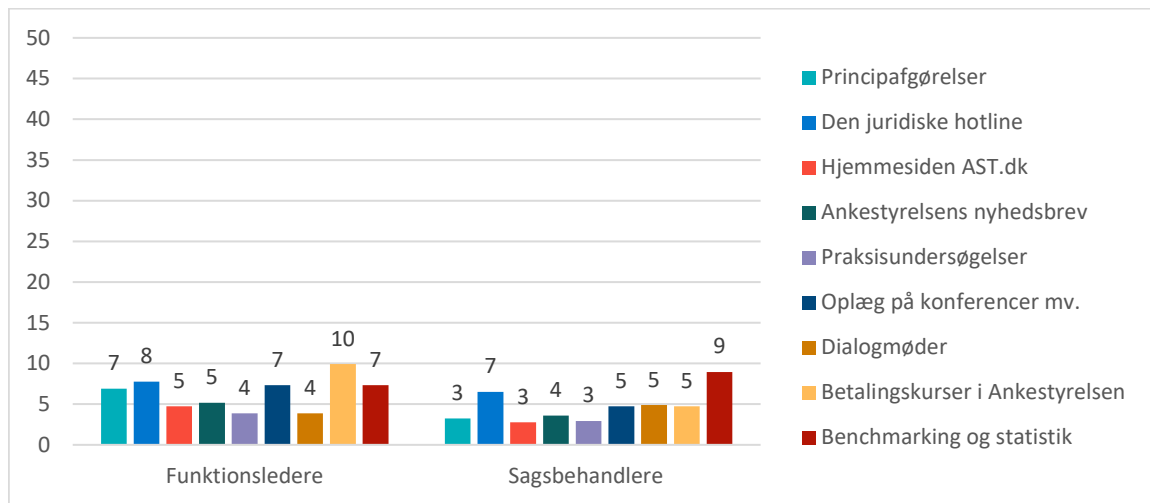
**Bilagsfigur 1.1** Redskaber, som har fået større betydning inden for de sidste 3 år, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614), og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Er der redskaber, som har fået større betydning for jeres/din praksis inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: KORAs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

**Bilagsfigur 1.2** Redskaber, som har fået mindre betydning inden for de sidste 3 år, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614), og procentandel, der har valgt hver svarkategori

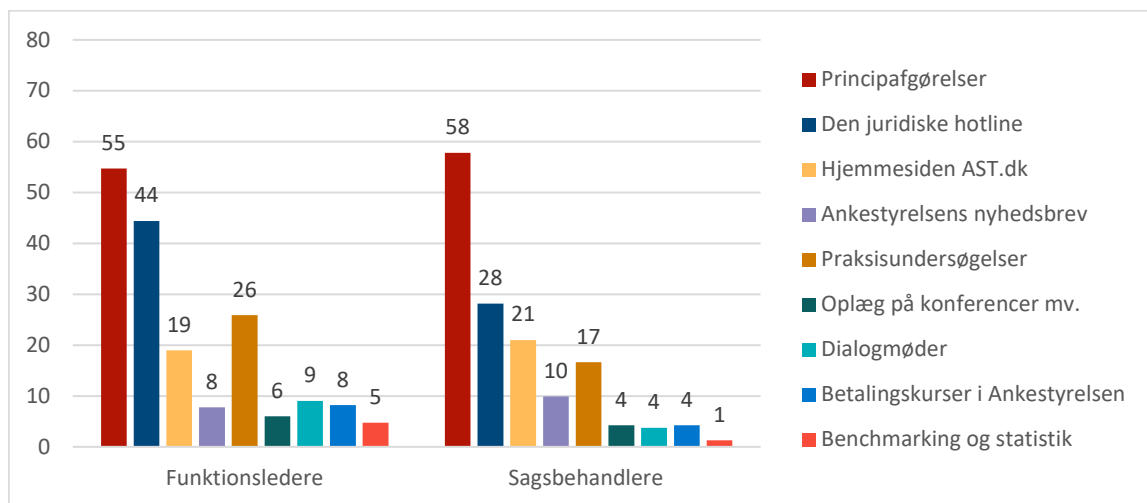


Anm.: Spørgsmål: "Er der redskaber, som har mindre større betydning for jeres/din praksis inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: KORAs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.



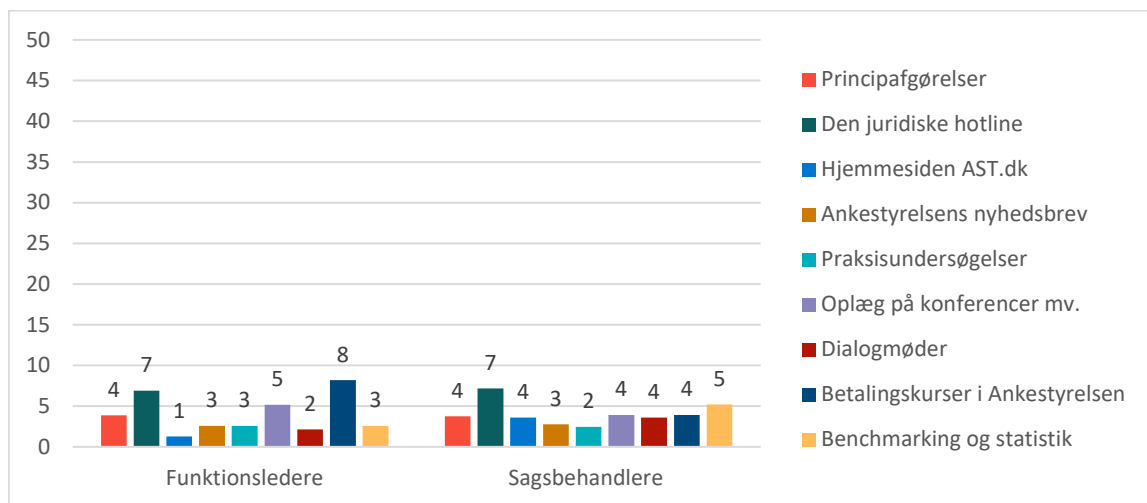
**Bilagsfigur 1.3** Redskaber, som anvendes med stigende hyppighed inden for de sidste 3 år, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614), og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: "Er der redskaber, som du har anvendt med en stigende hyppighed inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: KORAs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

**Bilagsfigur 1.4** Redskaber, som anvendes med faldende hyppighed inden for de sidste 3 år, funktionsledere (n=232) og sagsbehandlere (n=614), og procentandel, der har valgt hver svarkategori



Anm.: Spørgsmål: " Er der redskaber, som I/du har anvendt med en faldende hyppighed inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)".

Kilde: KORAs spørgeskemaundersøgelser til kommunale funktionsledere og sagsbehandlere.

## Bilag 2 Spørgeskema – sagsbehandlere

KORA gennemfører på vegne af Økonomi- og Indenrigsministeriet en evaluering af Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed. Formålet er dels at vurdere effekten af de tiltag, styrelsen aktuelt anvender for at understøtte kommunerne i at træffe afgørelser, dels at give styrelsen et grundlag for udvikling af indsatsen, så den i højere grad opfylder kommunernes behov. I den forbindelse skal der gennemføres en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere/sagsbehandlere i kommunerne. Undersøgelsen omfatter de områder, hvor Ankestyrelsen er overinstans i forhold til kommunernes afgørelser. Det drejer sig nærmere bestemt om:

- Beskæftigelsesområdet
- Socialområdet
- Børne- & familieområdet (dog undtaget anbringelsessager)
- Ydelse/borgerservice.

Vi vil med dette spørgeskema indhente viden om, hvordan viden fra Ankestyrelsen indgår i jeres behandling af konkrete sager, hvilken nytte I drager af styrelsens praksiskoordinerende aktiviteter, og hvilke behov I har til indhold og formidling af viden fra Ankestyrelsen. Vi håber, du vil besvare spørgeskemaet til ende. Bemærk, at du kan gå til og fra din besvarelse uden at miste dine svar. Hver besvarelse er personlig, men vil kun blive anvendt i anonymiseret form. Endelig skal det bemærkes, at ikke alle spørgsmål er obligatoriske at besvare.

### BAGGRUND

De følgende spørgsmål omhandler din personlige og faglige baggrund. Besvarelsen tjener alene til analyseformål.

#### Er du mand eller kvinde?

- (1)  Mand
- (2)  Kvinde

#### Hvad er din alder?

- (1)  20-29 år
- (2)  30-39 år
- (3)  40-49 år
- (4)  50-59 år
- (5)  60 år eller over

#### Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund (sæt gerne flere krydser)

- (1)  Socialfaglig
- (2)  Sundhedsfaglig

- (3)  HK
- (4)  AC
- (5)  Andet

**Hvor lang tids anciennitet har du i din nuværende stilling?**

- (1)  0-6 mdr.
- (2)  7-12 mdr.
- (3)  1-2 år
- (4)  3-5 år
- (5)  Over 5 år

**Hvor lang erfaring har du samlet med dit område?**

- (1)  Under 1 år
- (2)  1-3 år
- (3)  4-7 år
- (4)  8-10 år
- (5)  Over 10 år

## OMRÅDE

Følgende spørgsmål omhandler dit arbejdsområde.

### Hvilket overordnet område arbejder du på?

- (1)  Beskæftigelse
- (2)  Social
- (3)  Børn og familie
- (5)  Ydelse/borgerservice

### Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)

- (1)  Dagpengemodtagere
- (2)  SDP
- (3)  KTH 1
- (4)  KTH 2
- (5)  Ressourceforløb
- (6)  Føp/flex
- (7)  Åbenlyst uddannelsesparate unge
- (8)  Uddannelsesparate unge
- (9)  Aktivitetsparate unge
- (10)  Jobafklaring
- (11)  Særlige projekter

### Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)

- (1)  Handicap
- (2)  Integration
- (3)  Socialt udsatte (misbrug, hjemløse, psykiatri)
- (4)  Ældre
- (5)  Andet

### Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)

- (1)  Handicap
- (4)  Børn 0-12 år
- (3)  Unge 13-18 år
- (2)  Plejefamilier/institutioner, godkendelse og tilsyn
- (5)  PPR
- (6)  SSP

- (7)  Andet

**Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Borgere med sager på beskæftigelsesområdet  
(2)  Borgere med sager på socialområdet  
(3)  Borgere med sager på børne- og familieområdet  
(4)  Andre målgrupper  
(5)  Alle målgrupper, der henvender sig

**AFGØRELSER**

De følgende spørgsmål omhandler jeres praksis i forhold til at træffe afgørelser på jeres område.

**Oplever du, at I har en klar fælles linje i forhold til, hvornår der træffes en afgørelse på jeres område?**

- (1)  Ja  
(2)  Nej  
(3)  Ved ikke

**Har I klare regler for, hvem der har kompetence til at træffe forskellige former for afgørelser på jeres område?**

- (1)  Ja  
(3)  Nej  
(2)  Ved ikke

**Hvilke redskaber tager jeres ledelse i brug for at sikre en ensartet praksis i forhold til, hvornår der træffes afgørelse i en sag? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Skriftlige vejledninger  
(2)  Orientering, oplæg og drøftelser på teammøder  
(3)  Emnet indgår i supervision  
(4)  Opkvalificering/kurser for medarbejdere  
(5)  Fast sagsgennemgang med leder/fagkonsulent  
(6)  Teambeslutninger  
(7)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_

**Hvilke redskaber tager jeres ledelse i brug for at sikre en ensartet praksis i forhold til hvilken afgørelse, der træffes i en sag? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Skriftlige vejledninger
- (2)  Orientering, oplæg og drøftelser på teammøder
- (3)  Emnet indgår i supervision
- (4)  Opkvalificering/kurser for medarbejdere
- (5)  Fast sagsgennemgang med leder/fagkonsulent
- (6)  Teambeslutninger
- (7)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_

## INDDRAGELSE AF VIDEN FRA ANKESTYRELSEN

De følgende spørgsmål omhandler, hvordan I inddrager viden fra Ankestyrelsen i jeres praksis, og den nytte, du vurderer, I har af de enkelte kilder til denne viden.

### Hvor stor betydning vurderer du, at principafgørelser fra Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

### Hvor stor betydning vurderer du, at Ankestyrelsens hjemmeside AST.dk har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

### Hvor stor betydning vurderer du, at Ankestyrelsens juridiske hotline har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

### Hvor stor betydning vurderer du, at praksisundersøgelser fra Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke



**Hvor stor betydning vurderer du, at dialogmøder med Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Vi har ikke haft dialogmøder med AST
- (7)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at oplæg afholdt af medarbejdere fra Ankestyrelsen på konferencer/netværksmøder mv. har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at Ankestyrelsens nyhedsbrev har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at deltagelse i betalingskurser i Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at benchmarking og statistik fra Ankestyrelsen har for din viden og mulighed for at holde dig opdateret på praksis?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvem har ansvaret for at holde jer opdateret på nye retningslinjer for praksis (f.eks. i form af principafgørelser mv.) fra AST? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Juridisk konsulent
- (3)  Teamleder
- (4)  Fagkonsulent
- (2)  Sagbehandlerne selv
- (5)  Andre - beskriv hvem: \_\_\_\_\_

**Hvordan deles ny viden om praksis i jeres afdeling/team? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Præsentation på teammøde
- (2)  Skriftlige vejledninger
- (3)  Nyhedsmails
- (4)  Særlige orienteringer efter behov
- (5)  Løbende orientering ved teamleder eller fagkonsulent
- (6)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_

**Hvordan følger jeres ledelse op på, om den nye viden anvendes i praksis? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Sagsgennemgang v. fagkonsulent/teamleder
- (2)  Opfølgende drøftelse på teammøder
- (3)  Godkendelse af afgørelser ved leder
- (4)  Supervision
- (5)  Revision af praksis på baggrund af ankestatistik
- (6)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_

**Er der redskaber, som har fået større betydning for din praksis indenfor de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

**Er der redskaber, som har fået mindre betydning for din praksis indenfor de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

**OMFANG AF JERES ANVENDELSE AF DE ENKELTE KILDER TIL VIDEN FRA ANKESTYRELSEN**

De følgende spørgsmål omhandler, hvor meget I benytter de forskellige redskaber, Ankestyrelsen tager i brug i sin formidling af viden.

**Hvor hyppigt inddrager du principafgørelser fra AST direkte i din praksis?**

- (1)  Dagligt
- (2)  Ugentligt
- (3)  1-2 gange pr. md
- (4)  1-2 gange pr. kvartal
- (5)  1-2 gange pr. år
- (6)  Mindre end en gang om året
- (7)  Aldrig
- (8)  Ved ikke

**Hvor hyppigt anvender du AST.dk?**

- (1)  Dagligt
- (2)  Ugentligt
- (3)  1-2 gange pr. md
- (4)  1-2 gange pr. kvartal
- (7)  1-2 gange pr. år
- (5)  Mindre end en gang om året
- (6)  Aldrig
- (8)  Ved ikke

### Hvor hyppigt anvender du den juridiske hotline?

- (1)  Dagligt
- (2)  Ugentligt
- (3)  1-2 gange pr. md
- (4)  1-2 gange pr. kvartal
- (7)  1-2 gange pr. år
- (5)  Mindre end en gang om året
- (6)  Aldrig
- (8)  Ved ikke

### Hvor hyppigt anvender du praksisundersøgelser fra AST i din praksis og jeres faglige udvikling af denne?

- (1)  Månedligt
- (2)  1-2 gange pr. kvartal
- (3)  1-3 gange pr. år
- (4)  Mindre end en gang om året
- (5)  Aldrig
- (6)  Ved ikke

### Hvor hyppigt læser du Ankestyrelsens nyhedsbrev?

- (1)  Hver gang der kommer et nyt
- (2)  Når der er noget om mit eget område
- (3)  Når der er noget om det lovgrundlag, vi forvalter i min egen afdeling
- (4)  Sporadisk
- (5)  Jeg læser ikke nyhedsbrevet

**Hvor hyppigt følger du Ankestyrelsens ankestatistik og benchmarking?**

- (1)  Månedligt
- (2)  1-2 gange pr. kvartal
- (3)  1-3 gange pr. år
- (4)  Mindre end en gang om året
- (6)  Aldrig
- (5)  Ved ikke

**Hvor hyppigt deltager medarbejdere fra dit område (ikke kun egen afdeling) i betalingskurser arrangeret af Ankestyrelsen?**

- (1)  Månedligt
- (2)  1-2 gange pr. kvartal
- (3)  1-3 gange pr. år
- (4)  Mindre end en gang om året
- (6)  Aldrig
- (5)  Ved ikke

**Er der redskaber, som du har anvendt med en stigende hyppighed inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

**Er der redskaber, som du har anvendt med en faldende hyppighed inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

**Hvilke udfordringer har du med at holde dig opdateret på udviklingen af praksis? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Ved ikke hvor jeg skal få information
- (2)  Hyppige ændringer og/eller reformer
- (3)  Manglende vejledning internt i egen organisation
- (4)  Regler uigennemsigtigt formuleret
- (5)  Mangel på tid
- (6)  Manglende IT-understøttelse af integration af nye regler
- (7)  Manglende vejledninger fra central hold
- (8)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_
- (9)  Ingen

**Hvilke udfordringer har du i forhold til at kunne træffe afgørelser? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Manglende kendskab til regler
- (2)  Hyppige regelændringer/reformer
- (3)  Savner vejledning i fortolkning af regler
- (4)  Stort tidspres
- (5)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_
- (6)  Ingen



## BEHOV TIL FORM OG INDHOLD I FORMIDLINGEN AF VIDEN FRA ANKESTYRELSEN

De følgende spørgsmål omhandler jeres behov for viden fra Ankestyrelsen, samt hvordan denne formidles. Bemærk, at der for hvert enkelt hovedspørgsmål stilles et spørgsmål i fritekst om, hvad der kunne være bedre. Disse fritekstspørgsmål er ikke obligatoriske og skal kun udfyldes, hvis du gerne vil pege på noget konkret, der kunne gøre brugen af det pågældende redskab mere anvendeligt for dig/jer.

### I hvilken grad vurderer du, at formidlingen af principafgørelser opfylder dine behov?

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

### Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at form og indhold i hjemmesiden AST.dk opfylder dine behov?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at den juridiske hotline opfylder dit behov for vejledning?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at form og indhold i praksisundersøgelser fra Ankestyrelsen opfylder dit behov for viden?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at deltagelse i dialogmøder med Ankestyrelsen klæder dig bedre på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (8)  Har ikke deltaget i dialogmøder
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at Ankestyrelsens oplæg til konferencer, netværksmøder og andre begivenheder bidrager til at klæde dig på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (8)  Har ikke hørt sådanne oplæg
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at Ankestyrelsens nyhedsbrev bidrager til at klæde dig på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at statistikker og benchmarking fra Ankestyrelsen bidrager til at holde dig opdateret på udviklingen af egen praksis?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at deltagelse i betalingskurser med Ankestyrelsen klæder dig bedre på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad

- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (8)  Har ikke deltaget i betalingskurser
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**Øvrige kommentarer**

I nedenstående fritekstfelt kan du give generelle kommentarer til Ankestyrelsens praksis-koordinerende virksomhed eller samle op på væsentlige pointer, som du mener ikke er tilstrækkeligt belyst i spørgeskemaet.

---

---

---

---

---

---

Tak for din besvarelse!

## Bilag 3 Spørgeskema – funktionsledere

KORA gennemfører på vegne af Økonomi- og Indenrigsministeriet en evaluering af Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed. Formålet er dels at vurdere effekten af de tiltag, styrelsen aktuelt anvender for at understøtte kommunerne i at træffe afgørelser, dels at give styrelsen et grundlag for udvikling af indsatsen, så den i højere grad opfylder kommunernes behov. I den forbindelse skal der gennemføres en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere/sagsbehandlere i kommunerne. Undersøgelsen omfatter de områder, hvor Ankestyrelsen er overinstans i forhold til kommunernes afgørelser. Det drejer sig nærmere bestemt om:

- Beskæftigelsesområdet
- Socialområdet
- Børne- & familieområdet (dog undtaget anbringelsessager)
- Ydelse/borgerservice.

Vi vil med dette spørgeskema indhente viden om, hvordan viden fra Ankestyrelsen indgår i jeres behandling af konkrete sager, hvilken nytte I drager af styrelsens praksiskoordinerende aktiviteter, og hvilke behov I har til indhold og formidling af viden fra Ankestyrelsen. Vi håber, du vil besvare spørgeskemaet til ende. Bemærk, at du kan gå til og fra din besvarelse uden at miste dine svar. Hver besvarelse er personlig, men vil kun blive anvendt i anonymiseret form. Endelig skal det bemærkes, at ikke alle spørgsmål er obligatoriske at besvare.

### BAGGRUND

De følgende spørgsmål omhandler din personlige og faglige baggrund. Besvarelsen tjener alene til analyseformål.

#### Er du mand eller kvinde?

- (1)  Mand  
(2)  Kvinde

#### Hvad er din alder?

- (1)  20-29 år  
(2)  30-39 år  
(3)  40-49 år  
(4)  50-59 år  
(5)  60 år eller over

#### Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund (sæt gerne flere krydser)

- (1)  Socialfaglig

- (2)  Sundhedsfaglig
- (3)  HK
- (4)  AC
- (6)  Diplomleder
- (5)  Andet

**Hvor lang tids anciennitet har du i din nuværende stilling?**

- (1)  0-6 mdr.
- (2)  7-12 mdr.
- (3)  1-2 år
- (4)  3-5 år
- (5)  Over 5 år

**Hvor lang erfaring har du samlet med dit område?**

- (1)  Under 1 år
- (2)  1-3 år
- (3)  4-7 år
- (4)  8-10 år
- (5)  Over 10 år



## OMRÅDE

Følgende spørgsmål omhandler dit arbejdsområde.

### Hvilket overordnet område forvalter du?

- (1)  Beskæftigelse
- (2)  Social
- (3)  Børn & familie
- (5)  Ydelse/borgerservice

### Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)

- (1)  Dagpengemodtagere
- (2)  SDP
- (3)  KTH 1
- (4)  KTH 2
- (5)  Ressourceforløb
- (6)  Føp/flex
- (7)  Åbenlyst uddannelsesparate unge
- (8)  Uddannelsesparate unge
- (9)  Aktivitetsparate unge
- (10)  Jobafklaring
- (11)  Særlige projekter

### Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)

- (1)  Handicap
- (2)  Integration
- (3)  Socialt udsatte (misbrug, hjemløse, psykiatri)
- (4)  Ældre
- (5)  Andet

### Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)

- (1)  Handicap
- (4)  Børn 0-12 år
- (3)  Unge 13-18 år
- (2)  Plejefamilier/institutioner, godkendelse og tilsyn
- (5)  PPR
- (6)  SSP

(7)  Andet

**Hvilke målgrupper arbejder du med til daglig? (Sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Borgere med sager på beskæftigelsesområdet
- (2)  Borgere med sager på socialområdet
- (3)  Borgere med sager på børne- & familieområdet
- (4)  Andre målgrupper
- (5)  Alle målgrupper, der henvender sig

## AFGØRELSER

De følgende spørgsmål omhandler jeres praksis i forhold til at træffe afgørelser på jeres område.

**Har I en klar fælles linje i forhold til, hvornår der træffes en afgørelse på jeres område?**

- (1)  Ja
- (2)  Nej
- (3)  Ved ikke

**Har I klare procedurer for, hvem der har kompetence til at træffe forskellige former for afgørelser på jeres område?**

- (1)  Ja
- (3)  Nej
- (2)  Ved ikke

**Hvilke redskaber tager I i brug for at sikre en ensartet praksis i forhold til, hvilken afgørelse, der træffes i en sag? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Skriftlige vejledninger
- (2)  Orientering, oplæg og drøftelser på teammøder
- (3)  Emnet indgår i supervision
- (4)  Opkvalificering/kurser for medarbejdere
- (5)  Fast sagsgennemgang med leder/fagkonsulent
- (6)  Teambeslutninger
- (7)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_

**Hvilke redskaber tager I i brug for at sikre en ensartet praksis i forhold til, hvordan der træffes afgørelse i en sag? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Skriftlige vejledninger
- (2)  Orientering, oplæg og drøftelser på teammøder
- (3)  Emnet indgår i supervision
- (4)  Opkvalificering/kurser for medarbejdere
- (5)  Fast sagsgennemgang med leder/fagkonsulent
- (6)  Teambeslutninger
- (7)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_

## **INDDRAGELSE AF VIDEN FRA ANKESTYRELSEN**

De følgende spørgsmål omhandler, hvordan I inddrager viden fra Ankestyrelsen i jeres praksis, og den nytte, du vurderer, I har af de enkelte kilder til denne viden.

### **Hvor stor betydning vurderer du, at principafgørelser fra Ankestyrelsen har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

### **Hvor stor betydning vurderer du, at AST.dk har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

### **Hvor stor betydning vurderer du, at Ankestyrelsens juridiske hotline har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

### **Hvor stor betydning vurderer du, at praksisundersøgelser fra Ankestyrelsen har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at dialogmøder med Ankestyrelsen har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Har ikke deltaget i dialogmøder
- (7)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at oplæg afholdt af medarbejdere fra Ankestyrelsen på konferencer/netværksmøder mv. har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (7)  Har ikke overværet oplæg fra AST
- (6)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at Ankestyrelsens nyhedsbrev har for jeres viden og mulighed for at træffe korrekte afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at deltagelse i betalingskurser i Ankestyrelsen har for jeres viden og mulighed for at træffe afgørelser?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvor stor betydning vurderer du, at benchmarking og statistik fra Ankestyrelsens har for jeres viden og mulighed for at holde jer opdateret på praksis?**

- (1)  Meget stor
- (2)  Stor
- (4)  Begrænset
- (5)  Ingen
- (6)  Ved ikke

**Hvem har ansvaret for at holde jer opdateret på nye retningslinjer for praksis (f.eks. i form af principafgørelser mv.) fra AST? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Juridisk konsulent
- (3)  Teamleder
- (4)  Fagkonsulent
- (2)  Sagbehandlerne selv
- (5)  Andre - beskriv hvem: \_\_\_\_\_

**Hvordan deles ny viden om praksis i jeres afdeling/team? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Præsentation på teammøde
- (2)  Skriftlige vejledninger
- (3)  Nyhedsmails
- (4)  Særlige orienteringer efter behov
- (5)  Løbende orientering ved teamleder eller fagkonsulent
- (6)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_

**Hvordan følger I op på, om den nye viden anvendes i praksis? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Sagsgennemgang v. fagkonsulent/teamleder
- (2)  Opfølgende drøftelse på teammøder
- (3)  Godkendelse af afgørelser ved leder
- (4)  Supervision
- (5)  Revision af praksis på baggrund af ankestatistik
- (6)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_



**Er der redskaber, som har fået større betydning for jeres praksis inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

**Er der redskaber, som har fået mindre betydning for jeres praksis inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

## OMFANG AF ANVENDELSE AF DE ENKELTE KILDER TIL VIDEN FRA ANKESTYRELSEN

De følgende spørgsmål omhandler, hvor meget I benytter de forskellige redskaber, Ankestyrelsen tager i brug i sin formidling af viden.

### Hvor hyppigt indrager I principafgørelser fra AST direkte i jeres praksis?

- (1)  Dagligt
- (2)  Ugentligt
- (3)  1-2 gange pr. md
- (4)  1-2 gange pr. kvartal
- (5)  1-2 gange pr. år
- (6)  Mindre end en gang om året
- (7)  Aldrig
- (8)  Ved ikke

### Hvor hyppigt anvender I Ankestyrelsens hjemmeside AST.dk?

- (1)  Dagligt
- (2)  Ugentligt
- (3)  1-2 gange pr. md
- (4)  1-2 gange pr. kvartal
- (5)  1-2 gange pr. år
- (6)  Mindre end en gang om året
- (7)  Aldrig
- (8)  Ved ikke

### Hvor hyppigt anvender I den juridiske hotline?

- (1)  Dagligt
- (2)  Ugentligt
- (3)  1-2 gange pr. md
- (4)  1-2 gange pr. kvartal
- (5)  1-2 gange pr. år
- (6)  Mindre end en gang om året
- (7)  Aldrig
- (8)  Ved ikke

### Hvor hyppigt anvender I praksisundersøgelser fra AST i jeres praksis og udvikling af denne?

- (1)  Månedligt
- (2)  1-2 gange pr. kvartal
- (3)  1-3 gange pr. år
- (4)  Mindre end en gang om året
- (5)  Aldrig
- (6)  Ved ikke

### Hvor hyppigt læser du nyhedsbrevet fra AST?

- (1)  Hver gang der kommer et nyt
- (2)  Når der er noget om mit eget område
- (3)  Når der er noget om det lovgrundlag, vi forvalter i min egen afdeling
- (4)  Sporadisk
- (5)  Jeg læser ikke nyhedsbrevet

### Hvor hyppigt følger du og den øvrige ledelse Ankestyrelsens ankestatistik og benchmarking?

- (1)  Månedligt
- (2)  1-2 gange pr. kvartal
- (3)  1-3 gange pr. år
- (4)  Mindre end en gang om året
- (5)  Aldrig
- (6)  Ved ikke

**Hvor hyppigt deltager medarbejdere fra dit område (ikke kun egen afdeling) i betalingskurser arrangeret af Ankestyrelsen?**

- (1)  Månedligt
- (2)  1-2 gange pr. kvartal
- (3)  1-3 gange pr. år
- (4)  Mindre end en gang om året
- (6)  Aldrig
- (5)  Ved ikke

**Er der redskaber, som I har anvendt med en stigende hyppighed inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

**Er der redskaber, som I har anvendt med en faldende hyppighed inden for de sidste 3 år? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Principafgørelser
- (2)  Ast.dk
- (3)  Den juridiske hotline
- (4)  Praksisundersøgelser
- (5)  Dialogmøder
- (6)  Oplæg ved konferencer/netværksmøder mv.
- (7)  Nyhedsbrevet
- (8)  Benchmarking og statistik
- (9)  Betalingskurser
- (10)  Nej
- (11)  Ved ikke

**Hvilke udfordringer har I med at holde jer opdateret på udviklingen af praksis? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Ved ikke hvor jeg skal få information
- (2)  Hyppige ændringer og/eller reformer
- (3)  Manglende vejledning internt i egen organisation
- (4)  Regler uigennemsigtigt formuleret
- (5)  Mangel på tid til sparring og supervision
- (6)  Manglende IT-understøttelse af integration af nye regler
- (7)  Manglende vejledninger fra central hold
- (8)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_
- (9)  Ingen

**Hvilke udfordringer har I i forhold til at kunne træffe afgørelser? (sæt gerne flere krydser)**

- (1)  Manglende kendskab til regler
- (2)  Hyppige regelændringer/reformer
- (3)  Savner vejledning i fortolkning af regler
- (4)  Stort tidspres
- (5)  Andet - beskriv hvad: \_\_\_\_\_
- (6)  Ingen

## BEHOV TIL FORM OG INDHOLD I FORMIDLINGEN AF VIDEN FRA ANKESTYRELSEN

De følgende spørgsmål omhandler jeres behov for viden fra Ankestyrelsen, samt hvordan denne formidles. Bemærk, at der for hvert enkelt hovedspørgsmål stilles et spørgsmål i fritekst om, hvad der kunne være bedre. Disse fritekstspørgsmål er ikke obligatoriske og skal kun udfyldes, hvis du gerne vil pege på noget konkret, der kunne gøre brugen af det pågældende redskab mere anvendeligt for dig/jer.

### I hvilken grad vurderer du, at formidlingen af principafgørelser opfylder jeres behov?

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

### Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?

---

---

---

---

---

### I hvilken grad vurderer du, at form og indhold i hjemmesiden AST.dk opfylder jeres behov?

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at den juridiske hotline opfylder jeres behov for vejledning?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at form og indhold i praksisundersøgelser fra Ankestyrelsen opfylder jeres behov for viden?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke



**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at deltagelse i dialogmøder med Ankestyrelsen klæder jer bedre på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (8)  Har ikke deltaget i dialogmøder
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at Ankestyrelsens oplæg til konferencer, netværksmøder og andre begivenheder bidrager til at klæde jer på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (8)  Har ikke hørt sådanne oplæg
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at Ankestyrelsens nyhedsbrev bidrager til at klæde jer på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at statistikker og benchmarking fra Ankestyrelsen bidrager til at holde jer opdateret på udviklingen af egen praksis?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad
- (6)  Slet ikke
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**I hvilken grad vurderer du, at deltagelse i betalingskurser med Ankestyrelsen klæder jer bedre på til at træffe afgørelser?**

- (1)  I meget høj grad
- (3)  I høj grad
- (5)  I ringe grad

- (6)  Slet ikke
- (8)  Har ikke haft deltagere med på betalingskurser
- (7)  Ved ikke

**Hvad kunne være bedre/mere hensigtsmæssigt?**

---

---

---

---

---

---

**ØVRIGE KOMMENTARER**

I nedenstående fritekstfelt kan du give generelle kommentarer til Ankestyrelsens praksis-koordinerende virksomhed eller samle op på væsentlige pointer, som du mener ikke er tilstrækkeligt belyst i spørgeskemaet.

---

---

---

---

---

---

Tak for din besvarelse!

## Bilag 4 Interviewguide – Ledere i Ankestyrelsen

Vicedirektør Jan Henriksen, Afdelingschef Trine Hede, Kontorchef Morten Starch Lauritsen

**Kort intro** – de kender jo projektet – med fokus på formålet med interviewet: Bidrage til en målretning af undersøgelsens fokus.

### Baggrund

Hvad er dit primære arbejdsområde?

Hvad er din anciennitet på dette område?

Hvad er din baggrund?

Hvordan er du i berøring med Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed?

Hvad er dine ansvarsområder i den forbindelse?

### Afdelingen

- Hvordan er din afdeling i berøring med Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed?
- Hvad er afdelingens ansvarsområder i den forbindelse?
- Hvilke konkrete opgaver løser medarbejderne i den forbindelse?
- Hvor meget fylder den praksiskoordinerende virksomhed ift. ressortområdet?

### Produktet

- Hvad er det vigtigste, denne evaluering skal kunne, set ud fra dit ressortområde/din stol?
- Kan du give konkrete eksempler på det output, som I har brug for, i forhold til jeres opgaveløsning fremadrettet?
- Kan du beskrive jeres konkrete behov for viden ift. brugen af de enkelte redskaber samt deres indbyrdes sammenhæng?
- Nu hvor denne evaluering ikke længere kan afdække behovene vha. effekt-tal, hvilke behov ser du så ift. eksterne faktorer, fx synlighed og Ankestyrelsens grundlag?
  - Rent vidensbehov?
  - Intern kommunikation – både ift. Medarbejdere, der arbejder med praksiskoordinering, og de øvrige?
  - Ekstern kommunikation?
- Hvordan skal undersøgelsens produkt se ud for bedst at dække disse behov hos jer?

### Prioritering af det praksiskoordinerende arbejde

- Hvordan prioriteres det praksiskoordinerende arbejde ift. de øvrige arbejdsopgaver i afdelingen?
- Oplever du, at det praksiskoordinerende arbejde bliver presset af øvrige arbejdsopgaver?

- Oplever du, at det praksiskoordinerende arbejde bliver presset oppefra, fx fra ministeriet?
- Oplever du, at det praksiskoordinerende arbejde bliver presset nedefra?
- Er der fælles forståelse på tværs af organisationen i forståelsen af vigtigheden af det praksiskoordinerende arbejde?
  - Hvis nej, hvor divergerer synet og hvorfor?
- Hvordan oplever du kommunikationen om det praksiskoordinerende arbejde internt i afdelingen og på tværs af afdelingerne i Ankestyrelsen?
- Er der i chefgruppen enighed om den relative prioritering af den praksiskoordinerende virksomhed kontra eksempelvis afkorting af sagsbehandlingstiden?

#### **Muligheder og barrierer**

- Hvilke udfordringer er der for det praksiskoordinerende arbejde?
  - I kommunerne
  - I Ankestyrelsen
  - I øvrigt.
- Hvad virker? (Af de forskellige tiltag)
- Hvad virker ikke?

#### **Evt.**

- Er der efter din opfattelse noget væsentligt, vi ikke har været omkring i det foregående?

**Tak for din tid!**

# Bilag 5 Interviewguide – sagsbehandlere i kommunerne

## Introduktion

KORA er blevet bedt af Økonomi og Indenrigsministeriet om at gennemføre en evaluering af Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed over for kommunerne. Herved forstås, at man ønsker en evaluering af de aktiviteter, Ankestyrelsen udfører, med henblik på at understøtte afgørelsespraksis i kommunerne. Undersøgelsen omfatter områderne:

- Beskæftigelse
- Social
- Børn og familie (undtaget anbringelsessager)
- Ydelse/borgerservice.

Formålet med undersøgelsen er at give Ankestyrelsen et vidensgrundlag for udvikling og optimering af den praksiskoordinerende indsats. De forskellige praksiskoordinerende delelementer i undersøgelsen er:

- Principafgørelser
- Ankestyrelsens hjemmeside
- Juridisk hotline
- Praksisundersøgelser (både egne og øvrige)
- Dialogmøder
- Oplæg af medarbejdere fra AST
- Nyhedsbrev
- Benchmarking og statistik fra AST
- Betalingskurser.

Ved interviewet i dag er vi ude efter at opnå indsigt i jeres daglige arbejde og jeres anvendelse og oplevelse af de forskellige redskaber, som Ankestyrelsen anvender i sit praksiskoordinerende arbejde.

Vi vil gerne optage samtalen, men udelukkende med henblik på dokumentation. Eventuelle citater vil blive gengivet i anonymiseret form i afrapporteringen.

## Interview

### Baggrund

- Kan I kort nævne jeres navne, stillingsbetegnelser, faglige/uddannelsesmæssige baggrunde og anciennitet i nuværende stilling?

### Arbejdet med afgørelser

- Hvilke typer af afgørelser træffes i jeres afdeling?
- Hvor ligger beslutningskompetencen til de enkelte typer af afgørelser?
- Hvilke procedurer benytter I i forbindelse med de enkelte afgørelser?
- Hvilke udfordringer eller behov oplever I ift. at kunne træffe korrekte afgørelser?

### Inddragelse og deling af viden fra AST

- Hvem er ansvarlig for at holde afdelingen opdateret på nye retningslinjer for praksis (fx principafgørelser) fra Ankestyrelsen?
  - Er ansvaret placeret flere steder, fx efter type af retningslinje/viden?
- Hvordan er procedurer og arbejdsgange for inddragelse og deling af viden fra AST?
  - Hvordan er de faktiske procedurer? Fx når der kommer en ny principafgørelse? Eller en praksisundersøgelse?
  - Hvem sørger for, at nye medarbejdere får samme og seneste viden?
- Hvordan er procedurer og arbejdsgange for opfølgning på, om den nye viden anvendes i praksis?

### Kendskab til, brug af og nytte af de enkelte redskaber

- Principafgørelser
  - Ankestyrelsens hjemmeside
  - Juridisk hotline
  - Praksisundersøgelser (både egne og øvrige)
  - Dialogmøder
  - Oplæg af medarbejdere fra AST
  - Nyhedsbrev
  - Benchmarking og statistik fra AST
  - Betalingskurser.
- Anvender I alle disse redskaber?
    - Hvis nej: hvorfor anvendes redskabet ikke? (Mgl. kendskab? Mgl. relevans for afdelingen/den enkelte sagsbehandler/etc.)

### *Til hver af de anvendte redskaber spørges til:*

- Hvordan og af hvem anvendes redskabet konkret?
- Hvordan bruger / inddrager I den opnåede viden? (ift. bestemte opgaver/afgørelsestyper/ afdelinger osv.)
- Hvad er jeres vurdering af nytten og effekten af redskabet ift. påvirkning af (afgørelses)praksis?
  - Hvad er godt? Hvorfor/hvordan?
  - Hvad er ikke godt? Hvorfor/hvordan?
- Hvilke af redskaberne har I mest nytte af?
  - Hvorfor?
- Hvilke har I mindst nytte af?

- Hvorfor?
- Hvordan er sammenhængen af brugen af de forskellige redskaber? Hvordan 'spiller' de sammen?
- Bør noget være anderledes ift. form, indhold og formidling fra AST om det enkelte redskab?

#### Udfordringer og behov ift. inddragelse af viden fra AST

- Hvilke behov har I ift. form og indhold af Ankestyrelsens formidling af viden?
- Hvilke kommentarer kan I knytte til den måde, formidlingen håndteres på aktuelt?
- Hvordan målrettes formidlingen af principafgørelser eller andre redskaber jeres behov bedst muligt?
- Kan I pege på behov, som aktuelt ikke indfries, eller som I ikke føler opfyldt i tilstrækkelig grad?
- Hvilke målgrupper skulle en mere målrettet formidling af viden rettes mod? Hvorfor?

#### Kontakt til Ankestyrelsen

- Hvor ofte har I behov for at være i kontakt med Ankestyrelsen?
- Hvilken part tager initiativ til kontakten i hvilke typer af anledninger?
- Hvad er anledningen til, at I tager kontakt?
- Hvem håndterer kontakten/dialogen og hvordan?
- Hvilket udbytte har I af den løbende kontakt og dialog med styrelsen?
- Hvad skulle der til for at mindske jeres behov for løbende kontakt med styrelsen?
- Kan I pege på muligheder for styrelsen for at understøtte jeres sagsbehandling, som ikke bruges aktuelt, eller som med fordel kunne anvendes mere/anderledes/bedre? Hvorfor?

#### Øvrigt

- Er der noget væsentligt, vi ikke allerede har været omkring?

**Tak for jeres deltagelse**



# Bilag 6 Interviewguide – funktionsledere i kommunerne

## Introduktion

KORA er blevet bedt af Økonomi og Indenrigsministeriet om at gennemføre en evaluering af Ankestyrelsens praksiskoordinerende virksomhed over for kommunerne. Herved forstås, at man ønsker en evaluering af de aktiviteter, Ankestyrelsen udfører, med henblik på at understøtte korrekt afgørelsespraksis i kommunerne. Undersøgelsen omfatter områderne:

- Beskæftigelse
- Social
- Børn og familie (undtaget anbringelsessager)
- Ydelse/borgerservice.

Formålet med undersøgelsen er at give Ankestyrelsen et vidensgrundlag for udvikling og optimering af den praksiskoordinerende indsats. De forskellige praksiskoordinerende delelementer i undersøgelsen er:

- Principafgørelser
- Ankestyrelsens hjemmeside
- Juridisk hotline
- Praksisundersøgelser (både egne og øvrige)
- Dialogmøder
- Oplæg af medarbejdere fra AST
- Nyhedsbrev
- Benchmarking og statistik fra AST
- Betalingskurser.

Det er på den baggrund centralt, at vi tager udgangspunkt i hverdagen, som den ser ud fra jeres (afdelingens) position. Det er med henblik på at opnå indsigt i denne hverdag og de betingelser, den stiller i forhold til jeres brug af redskaberne, Ankestyrelsen anvender i sit praksiskoordinerende arbejde, at vi gerne vil tale med dig i dag.

Vi vil gerne optage samtalen, men udelukkende med henblik på dokumentation. Eventuelle citater vil blive gengivet i anonymiseret form i afreporteringen.

Vi vil under vores samtale komme ind på følgende overordnede temaer:

- Baggrund
- Arbejdet med afgørelser i jeres afdeling
- Udfordringer og behov ift. at kunne træffe korrekte afgørelser
- Procedurer for at holde jer opdateret på udvikling af praksis
- Inddragelse og deling af viden fra AST
- Kendskab til, brug af og nytte af de enkelte redskaber
- Udfordringer og behov ift. inddragelse af viden fra AST.

## Interview

### Baggrund

- Kan du kort beskrive din faglige og uddannelsesmæssige baggrund?
- Hvor lang anciennitet har du i din nuværende stilling?
- Hvilke ansvarsområder knytter der sig til din stilling?
- Hvor mange medarbejdere har du i dit team/afdeling?

### Arbejdet med afgørelser

- Hvilke typer af afgørelser træffes i jeres afdeling?
- Hvor meget fylder det at træffe afgørelser i den samlede sagsbehandling efter din vurdering?
- Hvor ligger beslutningskompetencen til de enkelte typer af afgørelser?
- Kan du beskrive de procedurer, I benytter i forbindelse med de enkelte afgørelser?
- Hvordan følger I op på jeres praksis ifm. afgørelser? (herunder også ift. klagesager)
- Hvad gør I for at sikre ensartet praksis ift., *hvornår* der træffes afgørelse i en sag?
- Hvad gør I for at sikre ensartet praksis ift., *hvilken afgørelse* der træffes i den enkelte sag?
- Hvilke udfordringer oplever I ift. at kunne træffe korrekte afgørelser?
- Hvilke behov har I ift. at kunne træffe korrekte afgørelser?
- Kan du give eksempler på konkrete tiltag, som Ankestyrelsen kunne foretage for bedre at indfri disse behov?

### Inddragelse og deling af viden fra AST

- Hvem er ansvarlig for at holde afdelingen opdateret på nye retningslinjer for praksis (fx principafgørelser) fra Ankestyrelsen?
  - Er ansvaret placeret flere steder, fx efter type af retningslinje/viden?
- Hvordan er procedurer og arbejdsgange for inddragelse og deling af viden fra AST?
  - Hvordan sikrer I, at viden fordeler sig ud i organisationen?
  - Hvem sørger for, at nye medarbejdere får samme og seneste viden?
- Hvordan er procedurer og arbejdsgange for opfølgning på, om den nye viden anvendes i praksis?

### Kendskab til, brug af og nytte af de enkelte redskaber

- Principafgørelser
  - Ankestyrelsens hjemmeside
  - Juridisk hotline
  - Praksisundersøgelser (både egne og øvrige)
  - Dialogmøder
  - Oplæg af medarbejdere fra AST
  - Nyhedsbrev
  - Benchmarking og statistik fra AST
  - Betalingskurser.
- Anvender I alle disse redskaber?
    - Hvis nej: hvorfor anvendes redskabet ikke? (Mgl. kendskab? Mgl. relevans for afdelingen?)

*Til hver af de anvendte redskaber spørges til:*

- Hvordan er dit kendskab til XX?
- Hvordan er dine medarbejders kendskab til XX?
- Hvordan og af hvem anvendes redskabet konkret?
- Hvordan bruger / inddrager I den opnåede viden? (ift. bestemte opgaver/afgørelsestyper/afdelinger osv.)
- Hvad er din vurdering af nytten og effekten af redskabet ift. påvirkning af (afgørelses)praksis?
  - Hvad er godt? Hvorfor/hvordan?
  - Hvad er ikke godt? Hvorfor/hvordan?
- Hvilke af redskaberne har I mest nytte af?
  - Hvorfor?
- Hvilke har I mindst nytte af?
  - Hvorfor?
- Hvordan er sammenhængen af brugen af de forskellige redskaber? Hvordan 'spiller' de sammen?
  - Bør noget være anderledes ift. form, indhold og formidling fra AST om det enkelte redskab?
- Hvad kunne gøre XX (redskabet) endnu mere nyttig for jer?
- Er der redskaber, du gerne ville have, at Ankestyrelsen brugte mere end i dag? Hvorfor?
- Er der redskaber, du vurderer, Ankestyrelsen kunne anvende mindre end i dag, uden negative konsekvenser for jeres sagsbehandling? Hvorfor?

#### Udfordringer og behov ift. inddragelse af viden fra AST

- Hvilke udfordringer har I i forhold til at drage mest mulig nytte af de enkelte redskaber?
- Har du ideer til, hvordan disse udfordringer kunne reduceres?
- Hvordan målrettes formidlingen fx af principafgørelser jeres behov bedst muligt?
- Hvilke behov har I ift. form og indhold af Ankestyrelsens formidling af viden?
- Hvilke behov har I helt overordnet set til understøttelsen af korrekt afgørelsespraksis?
- Har du evt. ideer til, hvordan understøttelsen af jeres afgørelsespraksis kunne optimeres?
  
- Er der efter din opfattelse noget væsentligt, som vi ikke allerede har været omkring? Hvad?

**Tak for din deltagelse!**

**VIDEN I  
VELFÆRD**

DET NATIONALE FORSKNINGS-  
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD