God borgerdialog i arbejdet med genvurderinger

Inspiration til kommuners arbejde med genvurderinger på børnehandicapområdet

Ankestyrelsen

august 2026

Ankestyrelsen

Telefon: 33 41 12 00 mandag til fredag klokken 9-15
Postadresse: Ankestyrelsen, 7998 statsservice
Mailadresse: ast@ast.dk
Hjemmeside: www.ast.dk

ISBN nr.: 978-87-7811-585-0

1. **Sammenfatning: Kommunernes organisering af arbejdet med genvurderinger** 4
2. **Indledning** 7
3. **Lovgrundlaget for kommunernes genvurdering på børnehandicapområdet** 10
4. **Hvor kan processen forbedres?** 13
5. **Grundprincipper for god borgerdialog** 15
6. **Hvordan styrker I systematikken i genvurderinger?** 21
7. **Særlige vilkår for borgerkontakt på børnehandicap-området** 24
8. **Hvilken rolle spiller borgerrådgiveren?** 28
10. **Tre idealtyper – hvilken type er I?** 31
11. **Kommunale erfaringer – hvad virker i praksis?** 34
12. **Hvordan kommer I i gang med at styrke borgerdialog i forbindelse med genvurderinger?** 39

Bilag 1 Eksempel på procedure for genvurdering fra en kommune 42
Bilag 2 Tjekliste - de punkter som påses ved genvurdering: 43
Bilag 3 Eksempel på brevskabelon udviklet af en kommune 45
Bilag 4 Metode 47

Kataloget er udarbejdet af retssikkerhedsenheden og bestilt af det rådgivende organ

- Kataloget bygger på en kortlægning af, hvordan kommunerne organiserer arbejdet med genvurderinger.
- Kortlægningen inkluderer:
  - interviews med eksperter inden for styrket borgerdialog, ledere og rådgivere i fire kommuner og fire borgerrådgivere
  - en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere og rådgivere på børnehandicapområdet i alle landets kommuner.
- Retssikkerhedsenheden gennemfører i perioden 2024-2027 analyser, der undersøger problemstillinger relateret til retssikkerhed på det sociale område. I tilknytning til retssikkerhedsenheden er et uafhængigt rådgivende organ, som kan pege på problemområder, som retssikkerhedsenheden skal udarbejde deskriptive analyser indenfor.

Du kan læse mere om retssikkerhedsenheden og det rådgivende organ her

1. Sammenfatning: Kommunernes organisering af arbejdet med genvurderinger

Retssikkerhedsenheden i Ankestyrelsen har gennemført en kortlægning af, hvordan kommunerne organiserer arbejdet med genvurderinger på børnehandicapområdet, herunder:

- Hvilke typer af organisering ses i – og på tværs af – kommunerne?
- Hvordan håndterer rådgivere i kommunerne kontakten til borgere i praksis?
- Hvilken rolle spiller borgerrådgiveren i klagesagsbehandlingen?
- Hvilke erfaringer har kommunerne med at styrke borgerdialogen i forbindelse med genvurderinger?

Kortlægningen bygger på interviews med eksperter inden for styrket borgerdialog, interviews med fire kommuner, fire borgerrådgivere og en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere og rådgivere på børnehandicapområdet i alle landets kommuner. På baggrund af kortlægningen har vi udarbejdet dette katalog med henblik på at inspirere til refleksion og dialog i kommuner om arbejdet med genvurderinger og god borgerdialog. Vi indleder kataloget med et resumé af de resultater fra kortlægningen, som kataloget bygger på.

Samlet set peger kortlægningen på, at der på børnehandicapområdet er et betydeligt potentiale i at arbejde mere systematisk og bevidst med både organisering, genvurderingsprocesser og borgerdialog – med henblik på at styrke retssikkerhed, kvalitet og tillid i klagesagsbehandlingen.

Hvilke typer af organisering ses i – og på tværs af – kommunerne?

Gennem spørgeskemaundersøgelsen har vi identificeret tre idealtypiske organiseringsformer for arbejdet med genvurderinger på børnehandicapområdet. I praksis kombinerer kommunerne ofte elementer fra flere organiseringsformer:

Rådgiverforankret organisering, hvor den samme rådgiver, der har truffet afgørelsen, også foretager genvurderingen. Arbejdet bygger på faglig dømmekraft og individuel vurdering, ofte suppleret med sparring i teamet. Organiseringen giver fleksibilitet og mulighed for individuelle løsninger, men stiller store krav til den enkelte rådgivers kompetencer og støtte.

Ledelsesforankret organisering, hvor genvurderinger håndteres i tæt samspil mellem rådgiver, leder og juridisk/faglig ekspertise. Der er ofte faste sparringsmøder ved klager. Modellen understøtter ensartethed og kvalitetssikring og giver ledelsen en aktiv rolle i både den retlige vurdering og borgerkontakt.

Procesforankret organisering, hvor arbejdet er struktureret gennem faste procedurer, skabeloner, tjeklister og systematisk kompetenceudvikling. Genvurderinger kan være samlet i særlige fagbånd eller hos konsulenter med specialviden. Denne

model sigter mod ensartethed, læring og reduktion af hjemvisninger, men kræver løbende ledelsesmæssig opmærksomhed for at bevare kvalitet og det faglige skøn.

Hvordan håndterer rådgiverne kontakten til borgerne i praksis?

Kortlægningen viser, at mange rådgivere har mundtlig kontakt med borgerne i forbindelse med afgørelser – især ved afslag. Når en klage først er modtaget, ændrer kontakten sig imidlertid ofte fra mundtlig til mere skriftlig kommunikation.

Kortlægningen peger på et potentiale i at styrke den mundtlige, proaktive dialog – både før og under genvurderingen. Erfaringer inspireret af konfliktmæglingsmetoder viser, at hurtig kontakt, åbne og lyttende spørgsmål, tydelig opsummering og et løsningsorienteret mindset kan:

- reducere antallet af klager
- føre til, at klager trækkes tilbage
- øge borgernes oplevelse af at blive hørt
- styrke medarbejdernes trivsel.

Samtidig oplever rådgiverne, at borgerkontakten på børnehandicapområdet har nogle særlige vilkår: høj kompleksitet, skønsprægede regler, stor betydning for hele familien og ofte følelsesmæssigt belastede situationer. Forældre er ofte velinformerede og engagerede, men kan også være i krise. Det stiller store krav til dialogkompetencer og tydelige begrundelser.

Samtidig eksisterer der også barrierer for en mere systematisk dialogindsats, herunder oplevet tidspres, høj personaleomsætning, bekymring for misforståelser ved mundtlig kommunikation og en opfattelse af, at dialog allerede er tilstrækkeligt indlejret i sagsbehandlingen.

Hvilken rolle spiller borgerrådgiveren i klagesagsbehandlingen?

Borgerrådgiveren fungerer som en uafhængig instans, der kan vejlede og støtte borgerne. Undersøgelsen viser, at borgerrådgivere generelt ikke indgår systematisk i genvurderingsprocessen, og at det typisk er borgeren selv – ikke forvaltningen – der tager initiativ til kontakt. Undersøgelsen peger også på, at borgerne kan være bekymrede for, om inddragelse af borgerrådgiver kan påvirke deres sag negativt.

Borgerrådgiverrollen varierer betydeligt mellem kommuner. I nogle kommuner er der faste samarbejdsfora mellem borgerrådgiver og børnehandicapafdeling, mens relationen i andre kommuner er begrænset og personafhængig.

Borgerrådgivere kan bidrage ved at:

- forklare komplekse regler og processer
- støtte borgeren i at formulere tydelige klagepunkter
- fungere som mediator ved højt konfliktniveau.

Undersøgelsen peger på, at der er potentiale i et mere systematisk samarbejde.

Hvilke erfaringer har kommunerne med at arbejde med at styrke borgerdialogen i forbindelse med genvurderinger?

Kortlægningen viser, at der er et potentiale i at styrke borgerdialogen – både før en klage opstår, ved modtagelsen af klagen og i selve genvurderingen. Spørgeskemaundersøgelsen blandt ledere og rådgivere i alle landets kommuner viser, at flertallet vurderer, at øget kontakt med borgeren potentielt kan reducere antallet af klager, øge borgernes tilfredshed og styrke medarbejdertrivslen. 20 procent af rådgiverne har stor erfaring med at arbejde systematisk med metoder til kommunikation med utilfredse borgere og 51 procent af dem har ingen eller begrænset erfaring med at anvende dem i praksis. Samtidig viser resultaterne, at kontakten ofte bliver mere skriftlig, når en klage først er modtaget, selv om mundtlig dialog vurderes at have forebyggende potentiale. Undersøgelsen peger på tre overordnede potentialer:

1. **Færre klager til kommunen** gennem tidlig, tydelig og anerkendende dialog.

2. **Færre klager til Ankestyrelsen** gennem grundige og dialogbaserede genvurderinger.

3. **Færre hjemvisninger** gennem styrket systematik og opmærksomhed på typiske omgørelsesårsager hos Ankestyrelsen.

Tre greb til at styrke arbejdet med genvurderinger

Kortlægningen peger således på tre forskellige, men supplerende måder at styrke arbejdet med genvurderinger på:

- Systematik i selve genvurderingsprocessen – f.eks. gennem skabeloner, tjeklister og faste procedurer – kan bidrage til at styrke retssikkerhed og kvalitet i sagsbehandlingen.
- Styrket borgerkontakt – særligt tidlig og mundtlig dialog – kan bidrage til færre klager og øget borgertilfredshed, fordi borgeren oplever at blive hørt og får en tydeligere forståelse af afgørelsen.
- Øget inddragelse af borgerrådgiveren kan understøtte borgerens forståelse af sagen og aflaste rådgiveren i komplekse eller konfliktfyldte sager, men forudsætter et godt samarbejde mellem borgere og forvaltning, som er mere systematisk, end det, der typisk ses i dag.

2. Indledning

Fokus på klager og genvurderingsprocessen

Mange kommuner oplever at have mindre tid og ressourcer til at møde borgerens behov på socialområdet. Samtidig oplever de at modtage flere klager på socialområdet, hvilket medfører et øget pres på medarbejderne. Ankestyrelsen ser en stigning i antallet af klager såvel som højere omgørelsesprocenter, hvilket samlet set medfører længere sagsbehandlingstid for borgerne.

Inden hver af disse klager behandles i Ankestyrelsen, skal kommunen foretage en genvurdering af afgørelsen, dvs. vurdere, om der er grundlag for at give klageren helt eller delvis medhold. Derfor giver det god mening at se på mulige potentialer for at effektivisere arbejdet med genvurderinger.

Det rådgivende organ besluttede på den baggrund, at Retssikkerhedsenheden, som er forankret i Ankestyrelsen, skulle foretage en kortlægning af, hvordan kommunerne aktuelt organiserer deres arbejde med genvurderinger, når en borger klager.

Adgang til klagemuligheder – en væsentlig grundpille i borgernes retssikkerhed

§

Borgerens lovsikrede ret til at klage og få prøvet sin klage i en ankeinstans er en væsentlig grundpille i borgernes retssikkerhed. Det gælder fx på det sociale område, hvor § 50 i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område (retssikkerhedsloven) giver grundlaget for, at Ankestyrelsen er klageinstans for en række af kommunernes afgørelser.

Det kan derfor ikke være et mål i sig selv at undgå klager, og et mål om at reducere antallet af klager må aldrig kompromittere kommunens pligt til at sikre - og vejlede om - borgerens rettigheder og muligheder for at klage over en afgørelse. Et ønske om reduktion af klager handler bl.a. om at sikre kvalitet, retssikkerhed og ordentlighed i processen

Retssikkerhedsloven:

§ 50. Ankestyrelsen er klageinstans for administrative afgørelser, i det omfang det fastsættes ved lov. Derudover træffer Ankestyrelsen afgørelse i sager, i det omfang det fastsættes ved lov.

Fokus på potentialer i at styrke borgerdialogen

I forbindelse med kortlægningen bad organet også Retssikkerhedsenheden om at afdække, hvilke erfaringer kommunerne har med brug af metoder til at styrke dialogen med borgerne. Dialogen med borgere er væsentlig før kommunen træffer en afgørelse for at sikre oplysning af sagen, som bidrager til, at afgørelsen træffes på et korrekt og fyldestgørende grundlag. Men undersøgelser på området har også vist, at systematisk brug af konflikt- og mæglingsmetoder i mødet med frustrerede borgere har potentielle positive effekter i form af:

- Færre klager
- Mindre tid brugt på sagsbehandling
- Mere tilfredse borgere
- Øget medarbejdertrivsel

Fokus på borgerrådgiverne

Det rådgivende organ ønskede også, at retssikkerhedsenheden afdækkede hvilken rolle borgerrådgiveren spiller i de forløb og processer, der opstår omkring en borgers klagesagsbehandling. Borgerrådgivere fungerer som en neutral instans, som uafhængigt af kommunens forvaltninger kan rådgive og vejlede borgerne. Det er derfor relevant at se nærmere på, hvilken rolle de spiller i forbindelse med dialogen mellem myndighed og borger. Spørgsmålet er, hvorvidt og hvordan de bidrager til at styrke dialogen i forbindelse med klager og genvurderinger på børnehandicapområdet?

Fokus på børnehandicapområdet

Vi har talt med eksperter, som fortæller, at kompetenceudvikling i systematisk konflikthåndtering i borgerkontakt sjældent efterspørges på børnehandicapområdet? Hvordan kan det være?

Det giver vi nogle bud på i dette katalog, som er lavet med henblik på at inspirere til refleksion og dialog.

Kataloget henvender sig til jer, der er nysgerrige på:

Kan der være noget at vinde ved at arbejde med en mere systematisk tilgang til genvurderinger på børnehandicapområdet?

Kan en styrket borgerdialog bidrage positivt til dette?

I kataloget viser vi resultater fra vores kortlægning og præsenterer spørgsmål til refleksion, som kan danne afsæt for dialog og for konkrete beslutninger om, hvilke muligheder, der kan være for at forbedre processen for kommunens behandling af klager.

Positive erfaringer med styrket borgerdialog i Holland og Danmark

Holland[1] gennemførte i 2008 et omfattende projekt, hvor fem offentlige organisationer deltog i et pilotprojekt. Projektet viste, at systematisk brug af konflikt- og mæglingsmetoder i sagsbehandlingen havde potentiale for en signikant reduktion af klager, såvel som forbrug af tid og ressourcer på klagesagsbehandling. Samtidig steg tilfredsheden både hos borgere og medarbejdere. Metoderne blev i 2009 atter testet med samme positive resultater. Denne gang indgik godt 20 offentlige organisationer fordelt på 16 forskellige offentlige domæner - kommunalt, regionalt og statsligt[1].

I Danmark blev metoderne afprøvet i 2011-2012 i et demonstrationsprojekt, hvori der blandt andet indgik to kommuner. Formålet var at afdække, om de positive effekter kunne genfindes i en dansk kontekst[1]. Evalueringen pegede på, at det kunne de.

Metoderne fra det hollandske pilotprojekt kan også genfindes i koncepter for kommunikation med borgere formidlet eksempelvis af konsulenter tilknyttet Komponent[1]. Ligesom de genfindes i koncepter for borgertilgange udviklet af kommuner – som eksempelvis ABC-modellen[1] eller Sammenhængende Borgerforløb[1].

Metode

Kataloget bygger på:

- en vidensopsamling i form af litteraturgennemgang, ekspertinterviews og data fra Ankestyrelsens klagesagsbehandling
- interviews i fire kommuner med rådgivere, faglige konsulenter og ledere.
- tre interviews med i alt fem borgerrådgivere
- en spørgeskemaundersøgelse til ledere og rådgivere på børnehandicapområdet. Spørgeskemaet blev sendt ud til alle landets kommuner. Vi har modtaget besvarelser fra 93 ledere fordelt på 84 kommuner og fra 107 sagsbehandlere fordelt på 83 kommuner.

Læs mere om metoden i bilag 4

3. Lovgrundlaget for kommunernes genvurdering på børnehandicapområdet

Kommunens afgørelser efter barnets lov på børnehandicapområdet kan indbringes for Ankestyrelsen efter reglerne i retssikkerhedsloven. Det fremgår af § 144 i barnets lov.

En borger kan klage over kommunens afgørelse inden fire uger fra modtagelsen af afgørelsen. Klagen skal ikke sendes direkte til Ankestyrelsen, men skal rettes til kommunen, som skal genvurdere sagen.

Ved genvurderingen skal kommunen lave en ny vurdering af afgørelsesgrundlaget og tage stilling til, om afgørelsen fortsat er korrekt. Det betyder, at kommunen skal vurdere, om der er grundlag for at give borgeren helt eller delvist medhold, og hvis det ikke er tilfældet, skal kommunen sende sagen videre til Ankestyrelsen. Kommunen kan i forbindelse med genvurderingen indhente flere oplysninger, foretage partshøring mv.

Genvurderingsordningen skal sikre, at borgeren ikke skal vente på Ankestyrelsens behandling af sagen, hvis oplysninger i klagen kan føre til, at afgørelsen ændres til borgerens fordel.

Reglerne om genvurdering i retssikkerhedsloven §

§ 66. Inden en klage behandles, skal den myndighed, som har truffet afgørelsen, vurdere, om der er grundlag for at give klageren helt eller delvist medhold. Derfor skal en klage først afleveres til den myndighed, som har truffet afgørelsen. […]

Stk. 2. Kan myndigheden ikke give klageren medhold, sendes klagen med begrundelse for afgørelsen og genvurderingen videre til klageinstansen. […]

Loven indeholder også regler om klagefrist:
§ 67. Klage til Ankestyrelsen skal ske inden 4 uger efter, at klageren har fået meddelelse om afgørelsen.

Stk. 2. Direktøren kan se bort fra, at fristerne ikke er overholdt, når der er særlig grund hertil. Afgørelser om at se bort fra klagefrister og afgørelser om klagefristernes beregning kan ikke indbringes for anden administrativ myndighed.

Genvurderingsreglerne i loven bliver suppleret af bestemmelserne om klagens behandling i §§ 11-14 i retssikkerhedsbekendtgørelsen (bekendtgørelse nr. 861 af 19. juni 2025 om retssikkerhed og administration på det sociale område).

I en genvurdering bør kommunen forholde sig til, om der er oplysninger eller klagebemærkninger, der giver grundlag for at give borgeren medhold. Hvis genvurderingen ikke er begrundet af kommunen, må Ankestyrelsen vurdere, om sagen kan behandles på dette grundlag.

Kommunen har som udgangspunkt fire uger til at genvurdere sagen. Hvis kommunen ikke kan nå at genvurdere inden for de fire uger, skal klageren have besked om det.

Hvis kommunen ved genvurderingen fastholder afgørelsen, skal kommunen sende klagen, genvurderingen og sagens akter til Ankestyrelsen. Kommunen skal meddele dette til borgeren.

Hvis kommunen ved genvurderingen giver klager helt eller delvist medhold i klagen, skal kommunen sende en ny afgørelse til borgeren. Har borger fået delvist medhold, men fastholder borgeren alligevel klagen, skal kommunen inden 14 dage sende klagen, genvurderingen og sagens akter til Ankestyrelsen.

Hvis borgeren først klager efter udløbet af klagefristen, skal kommunen sende sagen til Ankestyrelsen uden at genvurdere. Ankestyrelsen kan dispensere fra klagefristen. I så fald sender styrelsen sagen tilbage til kommunen, som herefter skal genvurdere sagen som beskrevet.

Genvurdering – en ordensforskrift

§

Ankestyrelsen har i principmeddelelse 50-18 fastslået blandt andet, at en kommune har pligt til at genvurdere en sag, når borgeren klager. Kommunen skal meddele resultatet af genvurderingen til borgeren. Kommunens manglende meddelelse af genvurderingen til borgeren er en sagsbehandlingsfejl, men fejlen kan ikke i sig selv føre til afgørelsens ugyldighed.

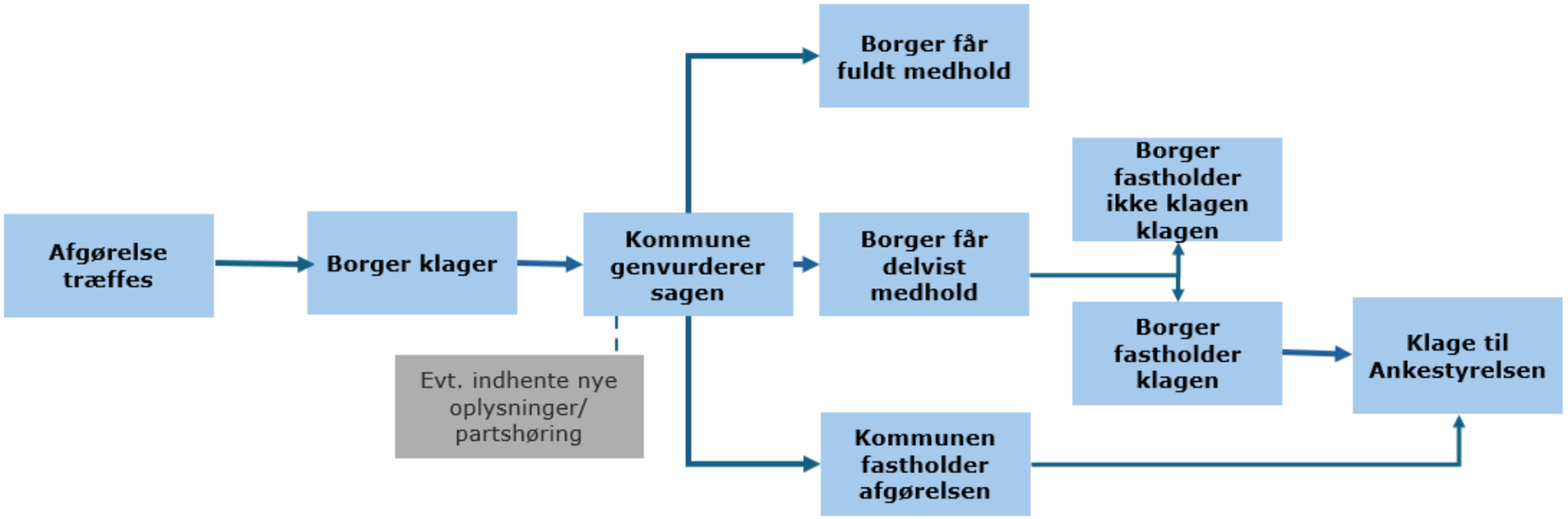
Hvis kommunen sender klagesagen til Ankestyrelsen uden at foretage en særskilt genvurdering, må det antages, at myndigheden har vurderet, at der ikke er grundlag for at give borgeren medhold.

Hvis borgeren sender sin klage direkte til Ankestyrelsen, sender styrelsen klagen videre til den myndighed, der traf afgørelsen, så myndigheden har mulighed for at genvurdere sin afgørelse.

Hvis myndigheden ikke har begrundet sin genvurdering, må Ankestyrelsen konkret vurdere, om der er tilstrækkelige oplysninger i sagen til, at Ankestyrelsen kan besvare klagepunkterne, om de nødvendige oplysninger kan indhentes, hvis klagen indeholder nye oplysninger, eller om sagen efter en konkret vurdering må hjemvises.

Processen for kommunens klagesagsbehandling og genvurdering

Figuren illustrerer de typiske overordnede skridt i kommunens behandling af en klagesag på børnehandicapområdet. Den danner rammen for, hvordan vi i kataloget ser på kommunernes muligheder for at effektivisere arbejdet med genvurderinger, og hvordan de kan bruge en styrket borgerdialog i den sammenhæng, da der i forbindelse med alle de forskellige led i figuren er anledning til at have en kontakt med borgeren.



4. Hvor kan processen forbedres?

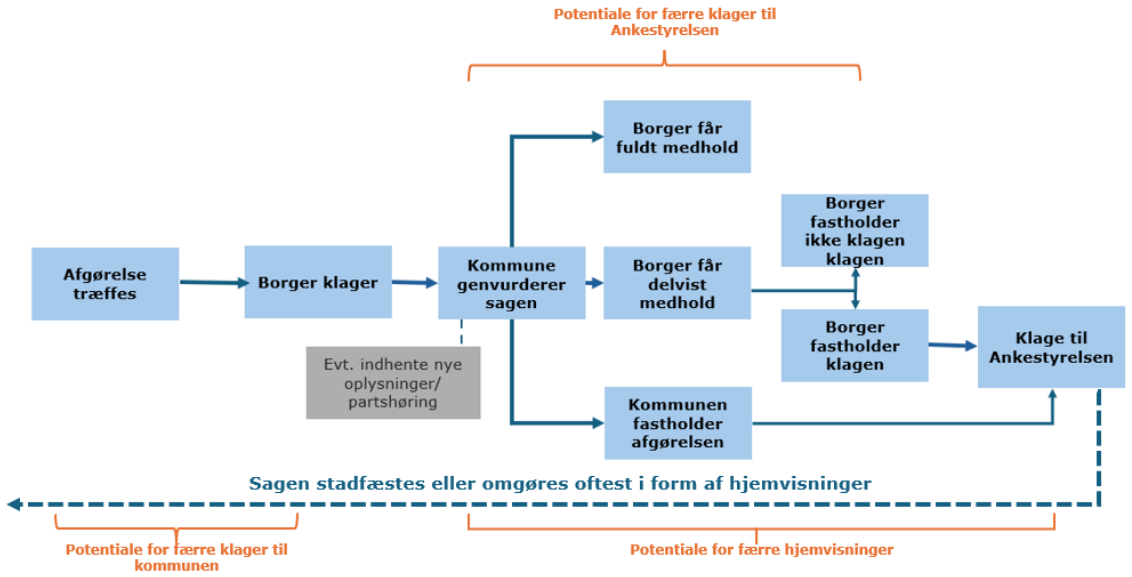
Vi har identificeret tre områder med potentiale for at forbedre processen omkring borgernes klager gennem et styrket fokus på borgerdialog og systematik i arbejdet med genvurderingen. I kataloget folder vi disse tre potentialer ud ved at fremlægge metoder og redskaber, som eksperter eller kommuner har gode erfaringer med potentielt kan reducere antallet af klager, øge borgernes tilfredshed og medarbejdernes trivsel eller reducere antallet af omgørelser i form af hjemvisninger.

Potentiale 1: Færre klager til kommunen Her kan en god borgerdialog potentielt betyde, at borger forstår baggrunden for afgørelsen og ikke klager.

Potentiale 2: Færre klager til Ankestyrelsen I genvurderingen skal kommunen vurdere, om der er grundlag for at give klageren helt eller delvis medhold. Hvis borger får fuldt medhold skal klagen ikke indsendes til Ankestyrelsen. En god borgerdialog på dette tidspunkt kan fx også potentielt føre til, at borger ikke ønsker at fastholde sin klage.

Potentiale 3: Færre hjemvisninger En systematisk tilgang til arbejdet med genvurderinger, hvor man fx er særligt opmærksom på de typiske omgørelsesårsager på sagsområdet kan potentielt føre til færre hjemvisninger.

Potentialer for at effektivisere en klagesagsproces



Spørgsmål til refleksion: Potentialer for forbedring af processen for behandling af borgernes klagesager

Hvordan ser jeres proces for behandlingen af borgernes klagesager ud? Og giver det mening for jer at sætte ind med en forbedring af processen?

Overvej eksempelvis:

- Tegn jeres proces for jeres behandling af klager - hvilke skridt er der hos jer, og hvem er involveret? Det giver jer et overblik og kan fungere som et anker for en diskussion af, hvor det især er svært, og hvor det måske kan give mening at ændre eller justere i processen hos jer.
- Kan I genkende den illustrerede klagesagsproces – kan I genkende de tre potentialer?
- Vil det give mening at arbejde med en eller flere af de tre udpegede potentialer?
- Hvis I skal prioritere, hvor giver det bedst mening for jer at begynde?

5. Grundprincipper for god borgerdialog

Hvis I ønsker at arbejde med potentialerne for at nedbringe antallet af klager til kommunen og til Ankestyrelsen, kan I lade jer inspirere af erfaringerne fra det hollandske projekt. Her handler det om at styrke dialogen med borgere, der oplever ikke at få den hjælp, som de efterlyser. Centralt står en række greb baseret på mæglings- og konflikthåndteringsmetoder. Det handler også om at sætte ind så hurtigt og tidligt som muligt – gerne allerede inden en afgørelse fører til, at en borger klager.

Vi har talt med eksperter i borgerdialog:

- Katrine Brenner, chefkonsulent, Lene Hausted, chefkonsulent fra Komponent – komponent.dk
- Selvstændig handicaprådgiver Inge Louv - Inge Louv – handicapkonsulent
- Lene Warming fra Styrket borgerkontakt P/S – styrketborgerkontakt.dk

Nogle af de væsentligste greb til at styrke dialogen er:

Mundtlig dialog fremfor skriftlig kommunikation – i den mundtlige dialog opnås mulighed for at afkode borgerens reaktioner og nedtrappe konflikter. Det er meget svært at gøre via skriftlig kommunikation, selvom det skriftlige indhold er imødekommende og venligt.

Hurtig, proaktiv reaktion – det er vigtigt, at en borger ikke efterlades for lang tid i en tilstand af frustration eller vrede. Derfor er det eksempelvis en stor fordel altid ringe en borger op i forbindelse med et afslag og forklare årsagerne til afgørelsen.

Åbne og lyttende spørgeteknikker – i dialogen om eksempelvis et afslag eller en klage, er det en stor fordel at gøre brug af teknikker, hvor man lytter og spørger åbent ind. Det kan styrke og signalere en fuld forståelse af borgerens behov og klagepunkter.

Løsningsorienteret mindset – igennem den åbne og lyttende spørgeteknik kan det eksempelvis blive muligt at afdække om klagen i virkeligheden handler om noget andet end det, som kom til udtryk i klagepunkterne. Det kan også blive muligt at identificere nogle behov, som man måske kan imødekomme på anden vis end gennem det, som borgere har fået et afslag på.

Opsummering og gentagelser - brug af opsummering og gentagelse er en rigtig god ide, fordi de afværger misforståelser. Det er typisk, når man til slut i en samtale opsummerer, at der eksempelvis kommer et spørgsmål, som man troede var afklaret.

Litteratur om borgerdialog

Hvis I ønsker at arbejde med disse greb, kan I læse mere og finde inspiration om styrket borgerdialog og andre principper her:

- **Styrket Borgerkontakt,** *Forebyggelse og håndtering af klager – og mere end det, Hans Chr. Schram Viemose, Søren Viemose, Nana Gaardboe Dall*
- **Evaluering af Styrket Borgerkontakt,** Niras**,** Niras-rapport-endelig.pdf
- **Endelig rapport: Styrket Borgerkontakt** (Københavns Kommunes rapport) Endelig rapport (Styrket Borgerkontakt).pdf
- **Træk på Tryk – om nedtrappende skriftlig kommunikation,** *Hans Chr. Viemose, Marianne Adelhardt og Lene Warming*
- **Håndbog i mægling**, *Lin Adrian*
- **Historien bag klagen – effektiv håndtering af vanskelig klageadfærd**, *Marjo Hess og Judith De Niet-Fitzgerald*

På Komponents hjemmeside ligger artikler, cases og testimonials til inspiration

- Artikel om borgerdialog: Den gode borgerdialog starter indefra
- Case fra Frederiksberg Arbejdsmarkedscenter: Frederiksbergs jobcenter sætter fokus på borgerdialog – også digitalt
- Testimonial fra Region Hovedstaden: Styrket borgerdialog gennem fagligt fællesskab, empati og professionel distance

Dét peger kortlægningen på

Vi har spurgt rådgivere og ledere i alle landets kommuner om deres erfaring med at arbejde med metoder til at styre kommunikationen og om de vurderer, der kan være et potentiale.

Her kan vi se, at en stor del af rådgivere og ledere ser positivt på at øge borgerkontakten, og at der er potentiale for at arbejde mere med metoder til at styrke kontakten.

Vi kan også se, at flertallet vurderer, at en øget kontakt med borgeren potentielt kan reducere antallet af klager og skabe mere tilfredse borgere og højere medarbejdertrivsel.

Er rådgiverne klædt på til den svære samtale?

34 procent af rådgiverne oplever stor opmærksomhed på at værne rådgiverne mod utilfredse borgere.

30 procent er blevet trænet og undervist i at tage de svære samtaler.

25 procent arbejder systematisk med mæglings- og konflikthåndteringsmetoder i tilgangen til utilfredse borgere.

Kan øget borgerkontakt styrke klagesagsbehandlingen?

67 procent af lederne og **62 procent** af rådgiverne vurderer, at de kan reducere antallet af klager og konflikter

69 procent af lederne og **61 procent** af rådgiverne vurderer, at det kan skabe højere trivsel hos medarbejderne.

87 procent af lederne og **84 procent** af rådgiverne vurderer, at det kan øge borgernes tilfredshed med klagesagsprocessen.

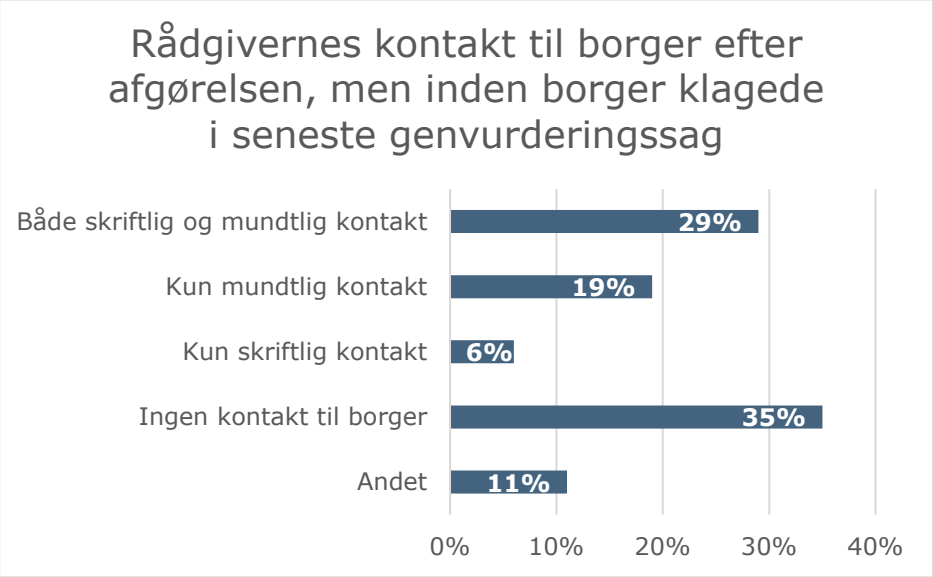
Hvor mange har erfaring med at arbejde systematisk med metoder til kommunikation med utilfredse borgere?

20 procent af rådgiverne og **23 procent** af lederne har stor erfaring med at anvende metoderne i praksis.

51 procent af rådgiverne og **41 procent** af lederne har ingen eller begrænset erfaring med at anvende metoderne i praksis

Vi har spurgt rådgivere i alle landets kommuner om deres borgerkontakt i forbindelse med den seneste sag, som de har genvurderet.

En del rådgivere er i kontakt med borgere, der får afslag. I alt tog 67 procent af rådgiverne kontakt til borgerne efter klagen i den seneste sag, de har genvurderet. Men resultaterne viser også, at når klagen er modtaget, ændrer kommunikationen med borgerne sig til, at kontakten overgår til at være mere skriftlig end mundtlig.



Hvor mange tog kontakt, INDEN borger klagede?

54 procent fortæller, at rådgiver eller en anden i kommunen tog kontakt til borger efter afgørelsen blev truffet, men INDEN borger klagede.

29 procent tog både skriftlig og mundtlig kontakt

19 procent tog kun mundtlig kontakt

6 procent tog kun skriftlig kontakt

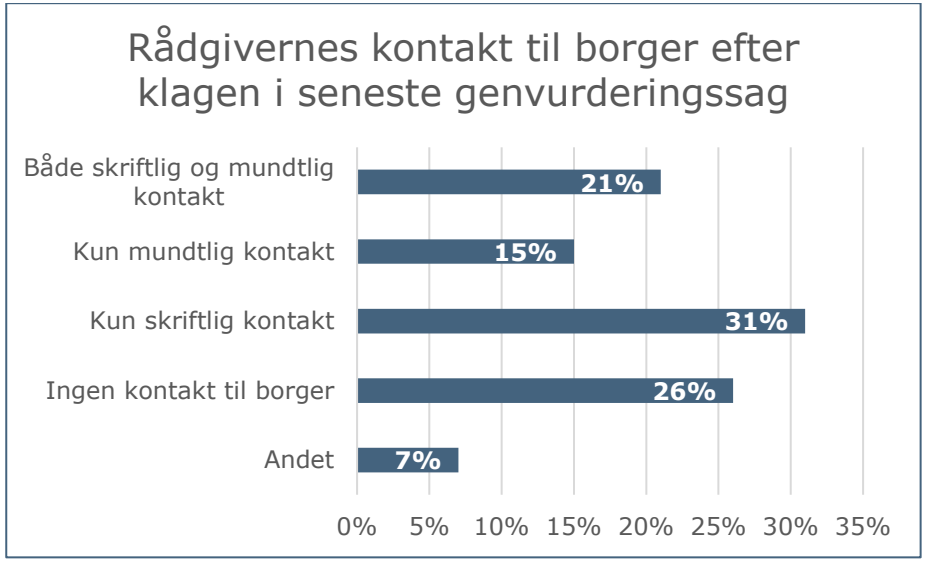
35 procent fortæller, at de ikke tog kontakt til borger, EFTER afgørelsen blev truffet, og INDEN borger klagede.

Hvad var formålene med kontakt, INDEN borger klagede?

68 procent ville sikre, at borger forstod afgørelsen.

38 procent ville deeskalere en eventuel konflikt.

36 procent ville afsøge muligheder for at hjælpe borger på anden måde end det, borger havde søgt om.



Hvor mange tog kontakt EFTER borger klagede?

67 procent fortæller, at rådgiver eller en anden i kommunen tog kontakt til borger, EFTER kommunen modtog klagen.

21 procent tog både mundtlig og skriftlig kontakt.

15 procent tog kun mundtlig kontakt

31 procent tog kun skriftlig kontakt.

26 procent fortæller, at de ikke tog kontakt til borger, EFTER kommunen modtog klagen.

Hvad var formålene med kontakt, EFTER borger klagede?

55 procent ville forklare borger om klageprocessen.

52 procent ville indhente nye oplysninger.

23 procent ville deeskalere en eventuel konflikt.

17 procent ville afsøge muligheder for at hjælpe borger på anden måde end det, borger havde søgt om.

Spørgsmål til refleksion: Potentialer for styrket borgerdialog, når borgers ansøgning ikke imødekommes

Hvordan arbejder I med borgerdialogen i de indledende skridt i processen for klagesagsbehandling? Og hvor kan I eventuelt med fordel justere?

Overvej eksempelvis:

- Hvad er jeres praksis i forbindelse med, at I træffer afgørelser, der ikke imødekommer borgerens ansøgning? Og når I modtager en klage?
- Hvordan understøttes rådgiverne i at tage de svære samtaler?
- Hvad kan være fordele ved at styrke borgerkontakten i forbindelse med afgørelser, der ikke imødekommer borgerens ansøgning, såvel som i forbindelse med modtagelsen af en klage? Hvad skal I så gøre anderledes i dialogen med borgerne, end det I gør i dag?
- Hvad kan være ulemper?
- Hvad er de væsentligste forhindringer for at tage nogle af disse greb i brug? Og er det forhindringer I skal eller kan overkomme?
- Hvad vil det kræve af jer og jeres ledelse, hvis I vil styrke borgerdialogen før og efter, I har modtaget en klage?

6. Hvordan styrker I systematikken i genvurderinger?

Hvis I ønsker at arbejde med potentialet for at nedbringe antallet af hjemvisninger, kan I sætte fokus på systematikken i jeres arbejde med selve genvurderingen.

Centralt i lovkravene til kommunens genvurderinger er, at kommunen konkret tager stilling til sagen på ny. Det indebærer en vurdering af, om der er nye oplysninger, kommunen skal tage stilling til, og at klagen sammen med afgørelsen og genvurderingen sendes til Ankestyrelsen senest fire uger efter, at kommunen har modtaget klagen.

Ankestyrelsens behandling af klagen munder ud i, at kommunens afgørelse enten stadfæstes eller omgøres. Flertallet af Ankestyrelsens omgørelser er hjemvisninger, hvilket betyder, at kommunen skal genbehandle sagen.

Hjemvisninger er ressourcekrævende for kommunen og for borger, hvor sidstnævnte oplever at skulle vente meget lang tid på at få en afklaring på sin sag. Derfor er der også et forbedringspotentiale i at reducere antallet af hjemvisninger gennem en styrket systematik i jeres arbejde med genvurderingen.

Ud over at arbejde mere systematisk med borgerdialog i forbindelse med sagsbehandlingen af potentielle eller konkrete klager, er det også muligt at have fokus på at styrke den måde, I internt i kommunen arbejder med klagesagsprocessen og genvurderingen. Det kan eksempelvis være at have faste processer, arbejdsgangsbeskrivelser og skabeloner, der kan understøtte en systematisk tilgang til arbejdet med genvurderingen.

Dét peger kortlægningen på

Ledernes tilrettelæggelse af arbejdet med genvurderinger

77 procent har et sagsbehandlingssystem, der understøtter genvurderinger.

75 procent bruger en skabelon, når de skriver genvurderingen.

40 procent har en arbejdsgangsbeskrivelse for håndtering af klager og genvurderinger.

Hvad ønsker rådgiverne, der IKKE har adgang til…

- et sagsbehandlingssystem, der understøtter genvurderinger? **83 procent** mener, det ville være en hjælp i deres arbejde.
- en skabelon til genvurderingen? **83 procent** mener, det ville være en hjælp i deres arbejde.
- en arbejdsgangsbeskrivelse for genvurderinger? **77 procent** mener, det ville være en hjælp i deres arbejde.

Eksempler på procesbeskrivelser og skabeloner

I bilag til kataloget er eksempler på en kommunes procedure, tjekliste og skabelon

Spørgsmål til refleksion: potentialer for systematik i genvurderinger

Hvordan arbejder I med genvurderingen, når I modtager en klage? Og hvor kan I eventuelt med fordel justere?

Overvej eksempelvis:

- Hvad er jeres praksis i forbindelse med, at I genvurderer sagen?
- Se i bilag 1, hvor der er eksempler fra en kommunes procedure, tjekliste og skabelon – kan I genkende elementerne eller eventuelt overføre dem til egen praksis?
- Hvordan håndterer I tidsfristen på fire uger?
- Hvilket materiale har I, som understøtter arbejdet med genvurderinger? Eksempelvis en proces eller arbejdsgangsbeskrivelse? Skabeloner? Fast sparring? En godkendelsesproces?
- Vil det være en hjælp at have nogle af disse? Hvad vil være fordele? Hvad vil være ulemper?
- Inddrager I borgeren i arbejdet med genvurderingen? Hvordan? Hvad kunne være fordele eller ulemper ved at styrke borgerkontakten i denne del af processen?
- Hvis nogle oplever, at I har en fælles systematik i jeres arbejde med genvurderinger – er det så alle i teamet, der har denne oplevelse? Hvad består eventuelt divergerende/forskellige opfattelser af? Hvordan sikrer I, at nye medarbejdere introduceres til jeres systematik?
- Hvordan sikrer I, at I forholder jer konkret til alle borgerens hovedklagepunkter?
- Hvordan sikrer I, at sagen er tilstrækkeligt oplyst og begrundet, inden den sendes videre til Ankestyrelsen?

7. Særlige vilkår for borgerkontakt på børnehandicap-området

Behov for en tilpasset model for børnehandicapområdet?

Vores eksperter oplever, at der ikke er lige så stor efterspørgsel på kompetenceudvikling i borgerdialog fra det sociale område, herunder børnehandicapområdet, som der er fra fx teknik og miljøområdet eller beskæftigelsesområdet. Det kan dog være relevant at se på borgerdialogen på det sociale område. Eksperterne vurderer, at dialogen med borgerne kan være sværere på børnehandicapområdet end på andre områder.

Dialog med forældrene på børnehandicapområdet kan være særligt konfliktfyldt. Det kan hænge sammen med, at der er meget stor kompleksitet i sagerne, hvor der ofte træffes afgørelser, der potentielt berører en hel familie, samtidig med, at bestemmelserne er skønsprægede.

Der er høje følelsesmæssige krav til rådgivernes arbejde på området, men rådgiverne har også som udgangspunkt – og i højere grad end på andre forvaltningsområder – kompetencerne til at føre dialogen med borgeren med afsæt i konflikt- og mæglingsmetoder.

På den baggrund vurderer eksperterne, at der er behov for at tilpasse modeller for borgerdialog til socialområdet, herunder særligt til børnehandicapområdet.

Dét peger kortlægningen på

De ledere og rådgivere, som vi har talt med, peger på, at:

- Ledere og rådgiver oplever, at sagerne er mere komplekse end sagerne på andre områder. Det er svært at formidle lovgivning og sektoransvar til borgerne – ikke mindst, fordi der ofte ligger et skøn hos kommunen.
- Forældre på børnehandicapområdet har ofte mere fokus end andre borgere på at undersøge lovgivning, følge processer, klage og sparre indbyrdes. Men de er også ofte i en krisesituation, og der kan være behov for at nuancere den almindelige opfattelse af dem som ressourcestærke og krævende borgere.
  Der er en udbredt opfattelse af, at forældre på børnehandicapområdet har større tilbøjelighed til at klage end borgere på andre områder. Det skal dog ses i lyset af, at de har ret til at klage. Afgørelserne har ofte også stor betydning for deres situation.

Hvordan oplever rådgivere og ledere forældrene på børnehandicapområdet?

90 procent af lederne og **86 procent** af rådgiverne vurderer,
at forældrene oftere end borger på andre områder selv søger information og henviser til lovgivning, praksis eller rettigheder i dialogen med forvaltningen.

57 procent af lederne og **71 procent** af rådgiverne vurderer,
at der er mere kontakt til forældrene på børnehandicapområdet,
end til borgere på andre områder.

Er forældrene ressourcestærke? Et nuanceret syn på forældrene

I interviews og spørgeskema giver rådgivere og ledere både udtryk for den opfattelse, at forældrene på børnehandicapområdet er mere ressourcestærke end andre borgere på socialområdet, og for, at denne opfattelse af forældrene bør nuanceres:

> *Jeg synes virkelig, at det er en blandet flok. … jeg ved godt, at man har læst, at de er ressourcestærke. Men jeg synes altså, vi kommer til at glemme, at her er det virkelig forældre, som på mange måder er i en eller anden sorg og krisebearbejdning. Og deres ressourcer? Ja, de kan gå på arbejde og har måske to biler i garagen. Men de er ramte og har svært ved at navigere i det. Så det der med at sige, at de har flere ressourcer... De har måske flere materielle ressourcer. Men deres måde at navigere og omsætte på er begrænset… Jeg tror, at den måde at tænke det på, skal forfines lidt.*

Kommuner og eksperter giver flere forklaringer på, hvorfor børnehandicapafdelinger ikke altid arbejder systematisk med at styrke borgerdialogen. Sat lidt på spidsen kan argumenterne imod at skrue op for borgerdialog være:

Vi har masser af dialog i forvejen!

- Når vi følger reglerne for vejledning, sagsoplysning, inddragelse, partshøring mm. i vores sagsbehandling har vi automatisk masser af borgerdialog – og mere end på andre forvaltningsområder.

Vi har ikke tid

- Det er ressourcekrævende at kontakte borgere – vi har mere brug for at begrænse frem for at øge borgerdialogen.

Man kan ikke bruge én model til alle borgere

- Vi foretager individuelle konkrete vurderinger - borgerne er for forskellige til, at man kan have en fælles systematik for kontakten.

Rådgiverne har kompetencerne i forvejen

- Rådgiverne har i udgangspunktet kompetencerne til selv at håndtere konflikterne.

Vi risikerer misforståelser

- Rådgivere kan opleve, at de budskaber, de ønsker at give borgeren, kan blive misforstået, når de overbringes mundtligt frem for skriftligt. Misforståelserne kan føre til flere klager.

Høj personaleomsætning

- En hyppig udskiftning af rådgivere gør det vanskeligt at finde overskuddet til at investere i ny viden og fastholde læring og ændringer i praksis.

Spørgsmål til refleksion: barrierer og potentialer for systematisk arbejde med borgerdialog

I interviews med kommuner og eksperter møder vi forklaringer på, hvorfor et systematisk arbejde med at styrke borgerdialogen i klagesager ikke altid findes i kommunernes børnehandicapafdelinger. Måske kan I genkende nogle af de forklaringer?

- Kan I genkende nogle af forklaringerne på, hvorfor man ikke øger indsatsen for borgerdialog på børnehandicapområdet?
- Hvad tænker I om disse forklaringer?
- Hvad kan – på trods af forklaringerne – alligevel tale for at styrke borgerkontakten i forbindelse med klager og genvurderinger?

8. Hvilken rolle spiller borgerrådgiveren?

Borgerrådgiveren – uafhængig rådgivning og vejledning til borgerne

Borgerrådgivere fungerer som en neutral instans, som uafhængigt af kommunens forvaltninger kan rådgive og vejlede borgere på tværs af kommunens forvaltningsområder.

Spørgsmålet er, hvilken rolle borgerrådgiveren spiller i forbindelse med klagesager og genvurderinger på børnehandicapområdet? Og om der kan være potentiale for at styrke borgerdialog gennem samarbejder mellem borger, borgerrådgiver og myndighed på børnehandicapområdet?

Kommunestyrelsesloven om borgerrådgiveren

§

§ 65 e. Kommunalbestyrelsen kan i styrelsesvedtægten træffe bestemmelse om oprettelse af en borgerrådgiverfunktion, der ikke henhører under de stående udvalgs eller økonomiudvalgets umiddelbare forvaltning af kommunens anliggender. Lederen af borgerrådgiverfunktionen ansættes og afskediges af kommunalbestyrelsen.

Stk. 4. Borgerrådgiverfunktionen kan kun varetage opgaver vedrørende rådgivning og vejledning af borgerne og vedrørende tilsyn med kommunens administration.

Dét peger kortlægningen på

Vores kortlægning viser, at borgerrådgiverne ikke indgår som en systematisk en del af genvurderingerne, men at de kan spille en rolle ved at understøtte dialogen mellem rådgiver og borger og også som konfliktmæglere. Deres rolle i forbindelse med klagesager på børnehandicapområdet varierer dog meget fra kommune til kommune.

Relationen mellem borgerrådgiver og børnehandicapafdelingen er også meget personafhængig. I nogle kommuner er der systematiske samarbejder med faste møder mellem borgerrådgiver og ledere i børnehandicapafdelingen. Der kan også være løbende kontakt i forbindelse med konkrete sager, men i andre kommuner er der ikke meget kontakt, og samarbejdet med borgerrådgiveren kan godt være svært.

Derudover viser undersøgelsen, at det typisk er borgeren selv, og ikke forvaltningen, der tager kontakt til borgerrådgiveren.

Kommuner og borgerrådgivere peger på, at borgerrådgiverne kan spille en positiv rolle i forbindelse med klagesager ved at:

- Bidrage til at forklare komplicerede regler, processer og afgørelser til borgere
- Mediere imellem forvaltningen og borgerne, når samarbejdet er gået skævt, og konfliktniveauet er højt.
- Støtte borgeren i at formulere sin klage på skrift, så forvaltningen kan forholde sig til tydelige klagepunkter.

Interviewene viser også, at borgerrådgiverne oplever, at borgerne kan holde igen med at henvende sig til borgerrådgiverne, fordi de er bekymrede for, om det vil kunne skade deres sag. Vores interviews og spørgeskema med kommunerne synes at give et billede af, at kommunerne forventer, at det er borgeren selv, der skal inddrage borgerrådgiveren.

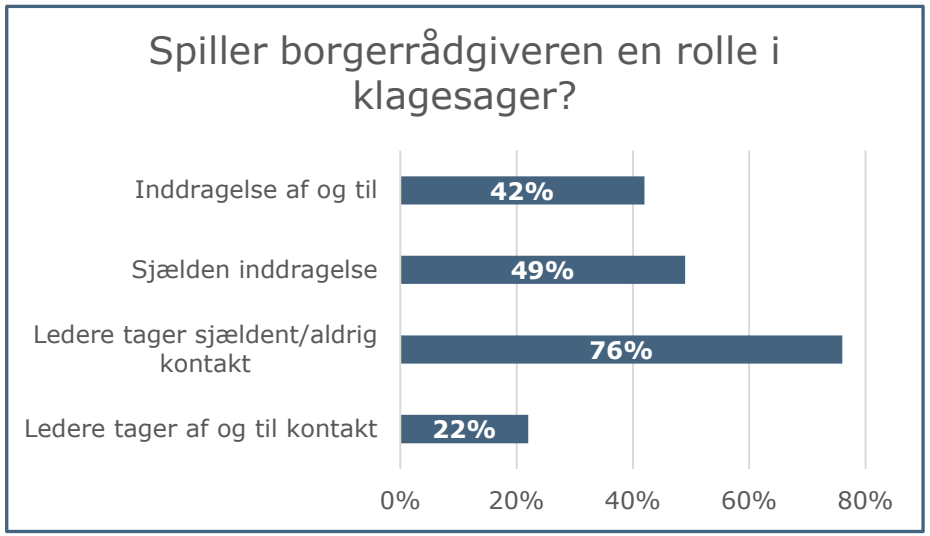
Hvilken rolle spiller borgerrådgiveren i forbindelse med klagesager?

73 ud af 84 kommuner, der har besvaret undersøgelsen, har en borgerrådgiver.

42 procent af lederne oplever, at borgerrådgiveren af og til bliver inddraget i en klagesag, mens 49 procent sjældent oplever dette.

76 procent af lederne vurderer, at de sjældent eller aldrig tager kontakt til borgerrådgiveren i forbindelse med en klagesag.

22 procent vurderer, at de selv af og til tager kontakt.



Spørgsmål til refleksion: potentialer for samarbejder med borgerrådgiver til gavn for klagesagsprocessen

I interviews med kommuner og eksperter ser vi, at borgerrådgiveren tilsyneladende ikke inddrages så ofte, og at der er stor forskel på samarbejdet mellem børnehandicapafdelingen og borgerrådgiver:

- Har jeres borgere kendskab til borgerrådgiverfunktionen? Fortæller I dem for eksempel om borgerrådgiveren? I hvilken forbindelse?
- Hvordan samarbejder I med borgerrådgiveren i jeres kommune?
- Vil I kunne opnå nogen gevinster for jeres klagesagsbehandling ved at samarbejde på en anden måde med borgerrådgiveren, end I gør nu?

10. Tre idealtyper – hvilken type er I?

På tværs af kommuner kan vi i vores undersøgelse se tre idealtypiske måder, hvorpå kommuner organiserer arbejdet med genvurderinger af klagesager og borgerkontakt på børnehandicapområdet. Idealtyperne er tænkt som et analytisk og praktisk greb, der kan understøtte ledelsesmæssige overvejelser om organisering, prioritering og udvikling af borgerkontakten.

I praksis vil mange kommuner kunne genkende elementer fra flere idealtyper på én gang. Idealtyperne skal derfor ses som forenklede beskrivelser, der kan bruges som afsæt for refleksion: Hvilke greb præger vores nuværende organisering? Hvilke styrker bygger vi allerede på? Og hvor kan der være potentiale for at styrke borgerkontakten i arbejdet med genvurderinger?

De tre idealtyper kan kort beskrives således:

Rådgiverforankret organisering
Her er genvurderingsarbejdet og borgerkontakten i høj grad forankret hos den enkelte rådgiver. Det er typisk samme rådgiver, der har truffet afgørelsen, som også foretager genvurderingen, og arbejdet bygger i høj grad på faglig dømmekraft, erfaring og den konkrete situation. Organiseringen giver fleksibilitet og mulighed for individuelle løsninger, men stiller også store krav til den enkelte medarbejders kompetencer og støtte.
I den rådgiverforankrede organisering er der et stort potentiale for at arbejde systematisk med borgerdialog.

Ledelsesforankret organisering
I denne organisering er genvurderingsarbejdet tættere koblet til ledelse og juridisk sparring. Der er ofte flere involverede i processen, og genvurderinger kan være genstand for sparring eller godkendelse. Organiseringen kan bidrage til ensartethed og kvalitetssikring, og giver ledelsen en mere direkte rolle i arbejdet med klagesager og borgerkontakt.

I den ledelsesforankrede organiseringsform er der et stort potentiale for at arbejde systematisk med borgerdialog.

Procesforankret organisering
Her er arbejdet med genvurderinger struktureret gennem faste processer, arbejdsgangsbeskrivelser og skabeloner. Der er samtidig et systematisk fokus på kompetenceudvikling, læring og håndtering af konfliktsituationer i mødet med borgerne. Organiseringen giver klare rammer for arbejdet og understøtter en mere ensartet tilgang til borgerkontakt på tværs af medarbejdere.

I den procesforankrede organisering er man godt i gang med det systematiske arbejde med borgerinddragelse. Udfordringer kan være at holde fast i kompetencer og læring ift. god borgerdialog og at sikre, at ressourceforbruget på borgerkontakt og genvurderinger ikke løber løbsk.

Hvor udbredte er de tre organiseringstyper?

42 procent af lederne beskriver en organisering, der ligner den rådgiverforankrede organisering

22 procent af lederne beskriver en organisering, der ligner den ledelses- og juraforankrede organisering

36 procent af lederne beskriver en organisering, der ligner den proces og metodeforankrede organisering

Refleksionsspørgsmål: hvilken type organisering har I?

Hvordan er arbejdet med genvurdering og borgerkontakt organiseret i jeres kommune i dag? Og hvor kan I eventuelt med fordel justere?

Overvej fx:

- Hvilke elementer fra de tre idealtyper kan I genkende i jeres nuværende praksis?
- Hvor ligger ansvaret for borgerkontakten i forbindelse med genvurderinger – og er det tydeligt for både ledere og medarbejdere?
- Hvilken støtte og hvilke rammer har rådgiverne i mødet med borgere i konfliktfyldte situationer?
- Hvor ser I størst potentiale for at styrke borgerkontakten i forbindelse med genvurderinger: gennem ledelsesmæssig involvering, kompetenceudvikling eller justering af processer?

11. Kommunale erfaringer – hvad virker i praksis?

Uanset hvilken idealtype, man ligner mest, kan man have både gode og dårlige erfaringer med håndteringen af borgerkontakt i forbindelse med genvurderinger. Her viser vi eksempler fra hver af de tre typer af kommuner. Eksemplerne kan bruges til dialog og inspiration.

Rådgiverforankret organisering med inddragelse af team

Når genvurderinger er forankret hos den enkelte rådgiver

I en kommune med en overvejende rådgiverforankret organisering er arbejdet med genvurderinger i høj grad placeret hos den enkelte rådgiver. Kommunen har i en periode været præget af stor udskiftning blandt både ledere og medarbejdere, hvilket har øget betydningen af rådgivernes individuelle faglige vurderinger og erfaringer.

Det er typisk den rådgiver, der har truffet den oprindelige afgørelse, som også foretager genvurderingen. Rådgiveren vurderer selv, hvornår sagen kræver inddragelse af team, leder eller kollegaer. Især sager med høj kompleksitet eller mange "gråzoner" drøftes på teammøder, hvor flere perspektiver kan bidrage til både faglig kvalitet og afklaring.

> *Vi har mange gråzonesager, som kan gå den ene eller den anden vej. Dem tager vi ofte med på teammødet – både fordi der kan komme nye oplysninger, og fordi det giver faglig sparring.*
> (Rådgiver, kommuneinterview)

Borgerkontakten varierer i praksis fra rådgiver til rådgiver. Nogle rådgivere ringer systematisk til borgeren forud for eller i forbindelse med afgørelsen, mens andre er mere tilbageholdende. En rådgiver beskriver, hvordan en tidlig, mundtlig dialog kan bidrage til at afklare forventninger og nedtrappe konflikter – også når afgørelsen fastholdes.

> *Jeg ringede og forklarede, hvad afgørelsen ville blive, og hvorfor. Det gjorde, at borgeren forstod beslutningen og i første omgang valgte ikke at klage.*
> (Rådgiver, kommuneinterview)

Samtidig peger både rådgivere og ledere på, at inddragelse af teamet kan fungere som en vigtig støtte – både i forhold til borgerdialogen og rådgivernes arbejdsmiljø. Når sagen italesættes som drøftet i teamet, kan det signalere grundighed over for borgeren og aflaste den enkelte rådgiver i konfliktfyldte situationer.

Ledelsesmæssig pointe:
I rådgiverforankrede organiseringer bliver ledelsens rolle især at sikre rammer for sparring, støtte og kompetenceudvikling – så den enkelte rådgiver ikke står alene i vanskelige borgerkontakter.

Ledelsesforankret organisering i praksis

Når tæt sparring skaber ro i klagesagerne

I en kommune med en overvejende ledelsesforankret organisering håndteres genvurderinger gennem tæt sparring mellem rådgiver, leder og erfarne fagpersoner. Når der modtages en klage, booker rådgiveren typisk et møde med lederen og en fagligt ansvarlig rådgiver med stor ekspertise på børnehandicapområdet. Her drøftes sagen med fokus på, om der mangler oplysninger, og hvordan borgerkontakten bedst håndteres.

> *Hvad skal vi her? Er der oplysninger, vi mangler? Er der grundlag for at tale med barnet igen?*
> (Rådgiver, kommuneinterview)

Kommunen arbejder bevidst uden faste skabeloner og detaljerede procesbeskrivelser for genvurderinger. Ifølge ledelsen hænger dette sammen med en kultur, hvor individuelt skøn og faglig vurdering prioriteres højt frem for instrukser og standardisering.

> *Som ledelse er vi optaget af at bevare medarbejdernes blik for det individuelle skøn frem for instrukser.*
> (Leder, kommuneinterview)

Den tætte sparring gør det muligt at arbejde uden faste arbejdsgange, fordi rådgiverne har høj faglig ekspertise og tid til at fordybe sig i genvurderingerne. Borgerkontakten understøttes især gennem fælles faglige vurderinger, som kan give rådgiveren tryghed i dialogen med borgeren – også i sager, hvor afgørelsen fastholdes.

Ledelsesmæssig pointe:
I ledelses- og jura-forankrede organiseringer er ledelsens aktive deltagelse central. Det kræver tydelig prioritering af tid til sparring og en fælles forståelse af, hvordan borgerkontakt indgår som en del af genvurderingsarbejdet.

Hvem inddrages i arbejdet med genvurderinger?

23 procent af lederne svarer, at en jurist altid eller næsten altid inddrages i arbejdet med genvurderinger.

59 procent af lederne svarer, at en leder med personaleansvar altid eller næsten altid inddrages i arbejdet med genvurderinger

65 procent af lederne svarer, at sagsbehandlerens faste team altid eller næsten altid inddrages i arbejdet med genvurderingen.

Procesforankret organisering i forandring

Fra frisættelse til fælles spor

En kommune med proces- og metodeforankret organisering har gennemgået flere omlægninger i arbejdet med klagesager. Efter en periode med frisættelse, hvor rådgiverne havde stort ansvar for genvurderingerne, oplevede kommunen stigende omgørelsesprocenter. Det førte til en beslutning om at styrke de fælles processer og samle læring på tværs.

Kommunen har siden udviklet faste arbejdsgange, procesbeskrivelser og skabeloner for genvurderinger og bruger deres sagsbehandlingssystem aktivt til at understøtte processen. Fokus har været på at sikre grundig sagsoplysning og tydelig borgerinddragelse.

> *Vi vil gerne sikre, at sagsoplysningen er på plads – det er for at tilgodese borgerens retssikkerhed.*
> (Faglig konsulent, kommuneinterview)

I praksis foretager rådgiveren den første gennemgang af klagen, hvorefter sagen drøftes med kollegaer eller en faglig konsulent. Genvurderingen fremlægges, som om den skulle sendes direkte til Ankestyrelsen, hvilket skærper både kvalitet og tydelighed.

Borgerkontakten styrkes ved at vise, at kommunen aktivt forholder sig til klagens indhold – også når afgørelsen fastholdes. Nye oplysninger inddrages, partshøring gennemføres systematisk, og dialog anvendes til at afklare borgerens oplevelse.

Kommunen indførte et princip om, at rådgiver skal ringe til en borger inden et afslag. Da ledelsen efter noget tid undersøgte, om rådgiverne fulgte denne praksis viste det sig, at rådgiverne ringede til borgerne i to tredjedel af sagerne. Da ledelsen undersøgte nærmere, hvilke sager, der lå i den sidste tredjedel viste det sig, at det var de sager, hvor rådgiverne oplevede, at dialogen med borger var særligt svær. Ledelsen valgte på den baggrund at hyre en konsulent, som kunne undervise rådgiverne i "den svære samtale."

Ledelsesmæssig pointe:
Faste processer kan skabe tryghed og ensartethed, men kræver løbende ledelsesmæssig opmærksomhed for at bevare plads til faglig vurdering og meningsfuld borgerdialog.

Procesforankret organisering med fagbånd

Når afstand skaber overblik

I en anden kommune med proces- og metodeforankret organisering er arbejdet med genvurderinger samlet i et såkaldt handicapfagbånd bestående af konsulenter og rådgivere med særlig ekspertise på børnehandicapområdet. Konsulenterne har et særligt ansvar for klagesager og mødes fast for at gennemgå indkomne klager og beslutte det videre forløb.

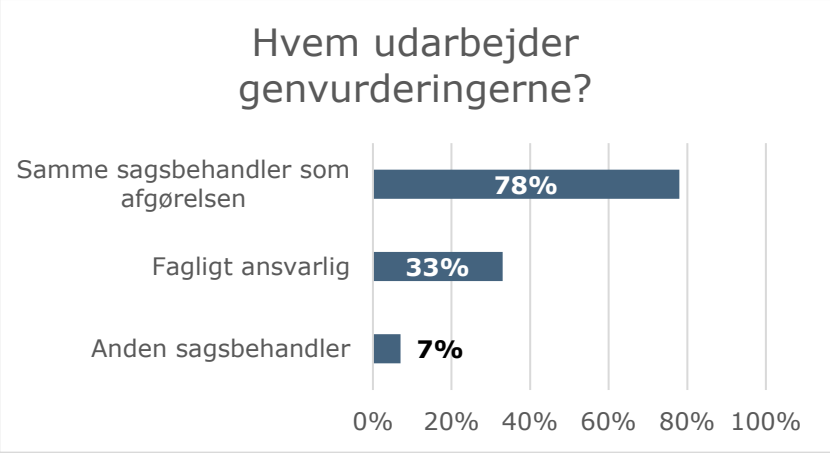
Genvurderingen udarbejdes typisk af den konsulent, som har mindst kendskab til sagen for at sikre et mere objektivt blik. Samtidig har konsulenterne ofte indirekte kendskab til sagerne

gennem bevillings- og sparringsmøder i fagbåndet.

> *Den, der har mindst kendskab til sagen, er også den, der skriver afgørelsen – for at få et mere objektivt kig.*
> (Konsulent, kommuneinterview)

Kommunen arbejder desuden med sammenhængende borgerforløb, hvor relevante forvaltninger forpligtes til at samarbejde om borgerens behov. Borgeren sætter dagsordenen for møderne, hvilket bidrager til en mere løsningsorienteret tilgang og kan forebygge konflikter.

Ledelsesmæssig pointe:
En tydelig organisering kan skabe overblik og kvalitet i komplekse sager. Samtidig kræver afstand til sagen opmærksomhed på, hvordan relationen til borgeren fastholdes.



Hvem udarbejder genvurderingerne?

78 procent af lederne svarer, at det altid eller næsten altid er den samme sagsbehandler, der har lavet afgørelsen, som udarbejder genvurderingen.

33 procent af lederne svarer, at det altid eller næsten altid er en fagligt ansvarlig uden personaleansvar, som udarbejder genvurderingen.

7 procent af lederne svarer, at det altid eller næsten altid er en anden sagsbehandler, end den, der har lavet afgørelsen, som udarbejder genvurderingen.

Procesforankret organisering med fokus på dialog

At vise, at man går ind i klagen

I flere kommuner med procesforankret organisering peges der på vigtigheden af tydeligt at vise borgerne, at deres klage bliver læst og behandlet seriøst. En borgerrådgiver beskriver, at borgere ofte vælger at skrive direkte til Ankestyrelsen, hvis de oplever manglende dialog eller standardiserede svar i genvurderingen.

> *Borgeren har skrevet fire sider – så må der være noget, man kan forholde sig til.*
> (Borgerrådgiver, interview)

Kommunerne arbejder derfor bevidst med at "gå ind i klagen" ved at forholde sig konkret til klagepunkterne, også når de

ikke ændrer afgørelsen. Det kan fx være ved at anerkende borgerens perspektiv, justere begrundelsen eller forklare, hvorfor nye oplysninger ikke ændrer udfaldet.

Samtidig fremhæves betydningen af åbenhed over for fejl. Ledere og konsulenter beskriver, at det styrker tilliden, når kommunen erkender fejl og ændrer afgørelsen, når borgeren har ret.

Ledelsesmæssig pointe:
Borgerkontakt i genvurderinger handler ikke kun om udfaldet – men om oplevelsen af at blive hørt. Det kræver en kultur, hvor dialog, åbenhed og faglig refleksion understøttes aktivt af ledelsen.

12. Hvordan kommer I i gang med at styrke borgerdialog i forbindelse med genvurderinger?

Kataloget peger på, at der særligt på børnehandicapområdet er et potentiale i at arbejde mere systematisk og bevidst med borgerdialog – både før en klage opstår, når en klage modtages, og i selve genvurderingen. Erfaringer fra kommuner og eksperter viser, at styrket borgerdialog kan bidrage til mere gennemsigtige processer, bedre afgørelser og en oplevelse hos borgerne af at blive hørt og taget alvorligt.

Arbejdet med styrket borgerdialog handler ikke om at indføre én fast model, der passer til alle sager og borgere. Det handler derimod om at skabe klare rammer, fælles forståelser og ledelsesmæssig opbakning, som gør det muligt for medarbejderne at tage dialogen – også når den er svær.

Nedenstående tjekliste er tænkt som et praktisk redskab til jer, der ønsker at tage næste skridt i arbejdet med styrket borgerdialog i forbindelse med genvurderinger. Tjeklisten kan – ligesom refleksionsspørgsmålene i kataloget - bruges som afsæt for dialog i ledelsesteamet, med medarbejderne – og som inspiration til lokale prioriteringer. Så arbejdet med borgerdialog bliver et fælles anliggende.

Tjekliste til ledelsen til at styrke borgerdialog

1. Sæt en tydelig ledelsesmæssig retning

- Har I som ledelse en fælles forståelse af, **i hvilken forstand** borgerdialog er vigtig i arbejdet med genvurderinger – også når afgørelsen fastholdes?
- Har I tydeliggjort, at formålet ikke er at undgå klager, men at sikre kvalitet, retssikkerhed og ordentlighed i processen?
- Er det klart for medarbejderne, hvilken rolle borgerdialog spiller i jeres lokale praksis?

2. Afklar ansvar og roller i borgerkontakten

- Er det tydeligt, **hvem** der har ansvar for borgerkontakten i forbindelse med genvurderinger – rådgiver, teamleder, leder eller flere i fællesskab?
- Har I taget stilling til, hvornår det er hensigtsmæssigt, at andre end den oprindelige sagsbehandler indgår i dialogen med borgeren?
- Ved medarbejderne, hvornår de kan – og skal – trække på ledelse eller kolleger i vanskelige borgerkontakter?

3. Understøt den tidlige og mundtlige dialog

- Har I en fælles praksis for, hvornår og hvordan borgere kontaktes mundtligt ved afslag eller ved modtagelse af klage?
- Er der opmærksomhed på at reagere hurtigt, så borgeren ikke efterlades i uvished eller frustration?
- Drøfter I løbende, hvilke borgere eller sager der kræver særlig opmærksomhed i dialogen?

4. Giv medarbejderne støtte til de svære samtaler

- Har rådgiverne adgang til sparring før, under eller efter vanskelige borgerkontakter?
- Arbejder I aktivt med kompetenceudvikling i dialog, konflikthåndtering og forventningsafstemning?
- Er det legitimt i jeres kultur at sige, at en borgerkontakt er svær – og at bede om hjælp?

5. Skab systematik i arbejdet med genvurderinger

- Har I klare arbejdsgange for genvurderinger, herunder håndtering af tidsfristen på fire uger?
- Anvender I skabeloner eller tjekpunkter, som sikrer, at alle klagepunkter behandles konkret?
- Er der en fælles forståelse af, hvornår en sag er tilstrækkeligt oplyst og begrundet, før den sendes videre til Ankestyrelsen?

6. Overvej borgerinddragelse i selve genvurderingen

- Har I taget stilling til, om og hvordan borgeren kan inddrages i arbejdet med genvurderingen?
- Drøfter I fordele og ulemper ved dialog i denne fase – både for borger, medarbejder og sag?
- Er der klare rammer for, hvad dialogen kan og ikke kan bruges til?

7. Brug klagesager som læring – ikke kun som kontrol

- Arbejder I systematisk med at samle op på hjemvisninger og omgørelser?
- Drøfter I, hvad I kan lære af klager – både fagligt og i forhold til borgerdialog?
- Sikrer I, at læring deles på tværs af teamet og indgår i introduktion af nye medarbejdere?

8. Vær opmærksom på vilkårene på børnehandicapområdet

- Har I et nuanceret blik på forældrenes ressourcer og behov?
- Understøtter I medarbejdernes trivsel i et område med høje følelsesmæssige krav?

Bilag 1 Eksempel på procedure for genvurdering fra en kommune

Nedenstående procedure er udviklet i en af de kommuner, som er blevet interviewet i forbindelse med vores kortlægning:

Sager til genvurdering til Ankestyrelsen

Ved modtagelse af klage over handicapkompenserende ydelser §86/87, som skal fastholdes og sendes i Ankestyrelsen følger følgende procedure:

For at kunne overholde nedenstående frister, er det vigtigt, at sagen inden afgørelse fra rådgiver i første omgang er oplyst tilstrækkeligt, således det undgås, at der skal indhentes akter ved genvurderingen, som allerede burde have forelagt ved afgørelsestidspunktet. Hvis rådgiver ved genvurderingstidspunktet selv vurderer, at der skal indhentes yderligere, orienteres konsulenten via mail.

Ved modtagelse af klage

Ved modtagelsen af klage, har **rådgiver fem arbejdsdage** til at foretage genvurdering af sagen, inden den sendes til yderligere vurdering hos konsulent og jurist. CPR nr. sendes til konsulent i Specialgruppen via mail, som så sender videre til jurist.
*Se tjekliste til punkter som gennemgås ved genvurdering.

*Hvis klagen medfører eller indeholder beskrivelser, som medvirker, at der skal indhentes nye oplysninger, skal rådgiver ikke sende sagen videre til vurdering.

Til vurdering hos konsulent og jurist

Konsulent og jurist modtager efter ovenstående frist sagens genvurdering. Disse har **syv arbejdsdage** til at vurderer genvurderingen og sende retur med eventuelle anbefalinger. Konsulent giver tilbagemelding med anvisninger til rådgiver indenfor ovenstående frist.

Færdigbehandling og eventuel videresendelse til Ankestyrelsen

Rådgiver har ved tilbagemelding fra konsulent **syv arbejdsdage**, til at klargøre genvurdering og eventuelt sende den i Ankestyrelsen.

Afgørelser som kommer retur fra Ankestyrelsen

Alle afgørelser, der kommer retur fra Ankestyrelsen uanset udfald, skal sendes til konsulent i Specialgruppen.

Bilag 2 Tjekliste - de punkter som påses ved genvurdering:

Nedenstående tjekliste er udviklet i en af de kommuner, som er blevet interviewet i forbindelse med vores kortlægning:

Oplysningsgrundlag

- Er der indhentet tilstrækkeligt med oplysninger og dokumentation?
- Er der redegjort for hvorfor man ikke har kunnet indhente evt. oplysning – f.eks. at der ikke findes et offentligt tilgængeligt sammenligningsgrundlag,
- Har forældrenes partshøring givet anledning til at man oplyser yderligere?

Partshøring – har vi partshørt forældre i relevante oplysninger i sagen?

Begrundelse

- Er det tydeligt forklaret hvorfor vi er kommet frem til resultatet? Kan borgeren ved at læse begrundelsen forstå, hvilke faktiske forhold der er lagt til grund og hvorfor det førte til afgørelsens resultat?
- Er det tydeligt, hvilke faktiske forhold der er lagt vægt på i vurderingen?
    - Der skal være redegjort for de oplysninger, der har haft særlig betydning for afgørelsen. Borgeren skal kunne forstå, hvilke oplysninger vi særligt har lagt vægt på. (f.eks. om vi har lagt vægt på oplysninger fra xx's læge om at x fortsat er i behandling, og at x's læge skønner, at x's tilstand bliver bedre af behandlingen).
- Er den konkrete vurdering tydelig, dvs. den samlede vurdering af sagens faktiske oplysninger, der er lagt vægt på, sammenholdt med de relevante juridiske krav. (f.eks. "vi vurderer, at der ikke er dokumentation for, at lidelsen er varig")
- Har man forholdt sig til forældrenes partshøring og skrevet i hvilket omfang det har/har ikke haft indflydelse på resultatet – og hvorfor. (f.eks. du har oplyst at xxxx, det har vi ikke tillagt vægt fordi….).
- Juridiske krav: Fremgår det hvilke regler/principper/juridiske krav er afgørende for afgørelsen, og som derfor er en del af begrundelsen. F.eks. efter barnets lov er det en forudsætning for at få hjælp til merudgifter, at x har betydelig og varigt nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne.
- Hvis der indgår et skøn i afgørelsen, angives de hovedhensyn, som efter regler og praksis skal have betydning.

Regler og praksis – borgeren skal kunne se hvilke bestemmelser og evt. praksis der er anvendt.

Klagevejledning

Helhedsvurdering

- Har vi foretaget en helhedsvurdering?. Hvis borgeren har ansøgt om hjælp, som de ikke kan få, så har vi pligt til at se, om der er andre bestemmelser, der kan imødekomme borgerens behov.

Kilde: Ankestyrelsens publikation om den gode afgørelse

Bilag 3 Eksempel på brevskabelon udviklet af en kommune

Nedenstående brevskabelon er udviklet i en af de kommuner, som er blevet interviewet i forbindelse med vores kortlægning:

"Børn og Unge" har den xx modtaget din klage over afgørelse om bevilling af xx iht. BL § xx truffet den xx.

Din sag er blevet genvurderet på baggrund af din klage. Du har ansøgt om bevilling af xx

Afslag af d. xx-xx-xxxx fastholdes. Der er ikke nogen af oplysningerne i din klage, der ændrer vurderingen for den tidligere afgørelse. I nedenstående begrundes hvorfor indholdet i din klage ikke giver anledning til ændring af afgørelsen.

Ansøgning og opsummering af faktuelle forhold

Her skitseres faktuelle forhold såsom:

- Hvornår er der søgt
- Hvad er der søgt
- Hvad er der givet afslag på – helt eller delvist
- Hvad ved vi om barnet/hvad fejler barnet
- Eventuelle nye oplysninger der er kommet til efter klagen
- OBS max en halv side.

Klage

Her skitseres forældrenes klage + kommenteres. Den kopieres IKKE ind, men opsummeres og fremhæves. Vi skal forholde os til indholdet af klagen, og begrunde hvorvidt det har betydning for resultatet af afgørelsen. . Del eventuelt klagepunkterne op i små overskrifter.

- Det fremgår af din/jeres klage af d. xx at
- Vi vurderer dog, at xx

Medsendt sammen med jeres klage er følgende bilag:

Resultat af genvurdering

Det skal være tydeligt, hvad der klages over, og hvordan vi forholder os til det.

Hvis der er indhentet supplerende oplysninger efter klagen, henvises der til disse.

Med baggrund i genvurdering af ovenstående fastholdes afslag på dækning xx xx jf. barnets lov §xx. Der er herved lagt særlig vægt på….

Det vurderes, at afgørelsen er truffet i overensstemmelse med gældende ret og praksis.

Regler og praksis

Afgørelsen er truffet i henhold til jf. Barnets Lov § xx samt xx.

Hvad sker der nu?

Da afgørelsen fastholdes, sendes sagen – herunder din klage og relevante sagsakter – videre til Ankestyrelsen, som vil foretage den endelige vurdering. Ankestyrelsen vil herefter sende afgørelsen direkte til dig.

Med venlig hilsen

Bilag 4 Metode

Kataloget bygger på en undersøgelse, der er blevet gennemført i tre faser, hvor resultaterne fra hver fase aktivt er anvendt til at kvalificere tilgange og metodiske valg i de efterfølgende faser:

• en vidensopsamling i form af litteraturgennemgang, ekspertinterviews og data fra Ankestyrelsens klagesagsbehandling

• interviews i fire kommuner med rådgivere, faglige konsulenter og ledere.

• tre interviews med i alt fem borgerrådgivere

• en spørgeskemaundersøgelse til ledere og rådgivere på børnehandicapområdet.

Nedenfor gennemgår vi, hvordan vi har indsamlet og behandlet materialet.

Vidensopsamling

Indledningsvist er der lavet en vidensopsamling. Her indgår Interviews med fire eksterne eksperter, interviews med souschefer fra Ankestyrelsen, data fra Ankestyrelsens klagesagsbehandling samt en gennemgang af eksisterende litteratur om styrket borgerkontakt.

Interviews

Der er gennemført gruppeinterviews i fire kommuner med medarbejdere og ledere, der har erfaringer med genvurderinger på børnehandicapområdet samt interviews med borgerrådgivere fra tre kommuner.

Kommunerne blev udvalgt med henblik på at opnå en variation i kommunernes organisering af arbejdet med genvurderinger ved at udvælge kommuner, som varierede i forhold til:

- antallet af klagesager og omgørelsesprocent på børnehandicapområdet
- geografisk placering
- Kommunestørrelse
- Procentdel af indbyggere på offentlig forsørgelse

Behandling af interviewdata

Interviewene er optaget og derefter transskriberet. Efter transskriberingen er materialet blevet gennemgået og tematisk kodet, hvilket betyder, at vi har identificeret centrale mønstre og temaer i udsagnene. På den baggrund er der udarbejdet en tematisk analyse.

Spørgeskema

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt ledere og sagsbehandlere på børnehandicapområdet i landets kommuner. Undersøgelsen er udsendt til samtlige 98 kommuner, og både ledere og sagsbehandlere har haft mulighed for at deltage. Det har været muligt for flere ledere og sagsbehandlere fra den samme kommune at besvare spørgeskemaet. Data er således ikke repræsentative for kommunerne, men giver et bredt indblik i, hvordan

kommunerne organiserer arbejdet. Tabel 1 viser antallet af besvarelser og hvor mange kommuner, der er repræsenteret.

Tabel 1. Oversigt over besvarelser

Respondenttype	Antal besvarelser	Antal kommuner repræsenteret
Ledere	93	84
Sagsbehandlere	107*	83
I alt	**200**	**89**

* to af besvarelserne fra sagsbehandlerne var kun delvist besvarede.

I alt er der modtaget **200 besvarelser** fra **89 kommuner**.

Af de samlede besvarelser kommer **93** fra ledere og **107** fra sagsbehandlere.
Lederbesvarelserne dækker **84 kommuner**, mens sagsbehandlerbesvarelserne dækker **83 kommuner**.

Behandling af spørgeskemadata

Spørgeskemaundersøgelsen er anvendt på flere måder i kataloget. For det første har vi brugt både leder- og rådgiverbesvarelser til at beskrive organisering og praksis på tværs af kommunerne gennem frekvenstabeller. For det andet er lederbesvarelserne anvendt i en latentklasseanalyse med henblik på at identificere forskellige idealtypiske måder, kommunerne organiserer arbejdet med genvurderinger på.

Latentklasseanalyse

Vi anvender Latent klasseanalyse (LCA) til at undersøge, om ledernes besvarelser kan inddeles i grupper, der kendetegnes ved forskellige organiseringsformer. Analysen viser, at besvarelserne kan opdeles i tre forskellige måder at organisere arbejdet med genvurderinger på børnehandicapområdet.

LCA er en statistisk metode, der leder efter mønstre i data og grupperer respondenter, der ligner hinanden i deres svar. Grupperne er ikke defineret på forhånd, men opstår ud fra de svarmønstre, der faktisk findes. Resultatet kan fortolkes som idealtypiske organiseringsformer, der giver et overblik over forskellige måder at tilrettelægge arbejdet på. Vi har kaldt de tre idealtypiske organiseringsformer:

- Rådgiverforankret organisering,
- Ledelsesforankret organisering og
- Procesforankret organisering.

Datagrundlag

Analysen bygger på besvarelser fra lederne.

Variable i modellen

Analysen bygger på ledernes besvarelser i spørgeskemaundersøgelsen. Modellen omfatter 13 variable, som beskriver centrale aspekter af kommunernes organisering af arbejdet med genvurderinger. Variable dækker både, hvem

der typisk udarbejder genvurderingen, om arbejdet er understøttet af faste processer og retningslinjer, og om medarbejderne tilbydes undervisning og træning, der klæder dem på til mødet med borgeren i forbindelse med klager og genvurderinger:

- **Samme_sagsbehandler_udarbejder:** Hvor ofte er det den samme sagsbehandler, der har lavet afgørelsen, der klages over, der udarbejder genvurderingen, når I får en klage over en afgørelse på børnehandicapområdet?
- **Anden_sagsbehandler_udarbejder:** Hvor ofte er det en anden sagsbehandler, end den, der har lavet afgørelsen, der udarbejder genvurderingen, når I får en klage over en afgørelse på børnehandicapområdet?
- **Faglig_ansvarlig_udarbejder:** Hvor ofte er det en faglig ansvarlig, der udarbejder genvurderingen, når I får en klage over en afgørelse på børnehandicapområdet?
- **Leder_udarbejder:** Hvor ofte er det en leder, der udarbejder genvurderingen, når I får en klage over en afgørelse på børnehandicapområdet?
- **Jurist_udarbejder:** Hvor ofte er det en jurist, der udarbejder genvurderingen, når I får en klage over en afgørelse på børnehandicapområdet?
- **Jurist_inddrages:** Hvor ofte bliver en jurist inddraget i arbejdet med genvurderingen?
- **Godkendes:** Skal den færdige genvurdering godkendes af andre, end den person, der har udarbejdet den?
- **Proces_leder:** Vi har en velbeskrevet proces for, hvordan klagesager og genvurderinger behandles på børnehandicapområdet
- **Arbejdsbeskrivelse_leder:** Vi har en arbejdsgangsbeskrivelse for håndtering af klager og udarbejdelse af genvurderinger
- **Skabelon_leder:** Vi bruger en skabelon, når vi skriver genvurderingen
- **Ankestyrelsen_leder:** Vi sender gerne borgers klagesag videre til Ankestyrelsen, når vi er i tvivl om tolkning af en bestemmelse
- **Undervisning_leder:** Vi træner og underviser medarbejderne i at tage de svære samtaler
- **Maegling_leder:** Vi arbejder systematisk med mæglings- og konflikthåndteringsmetoder i vores tilgang til utilfredse borgere

For at sikre, at modellen bygger på variable med reel forklaringskraft, har vi udeladt spørgsmål, hvor 80 % eller flere af lederne har svaret det samme. Disse spørgsmål bidrager kun i meget begrænset omfang til at skelne mellem forskellige organiseringsformer.

Test af modellens stabilitet

For at sikre, at resultaterne fra latentklasseanalysen er robuste, har vi testet modellens stabilitet ved at køre analysen flere gange med forskellige startpunkter. De fleste kørsler pegede på samme løsning, og variationen i resultaterne var meget begrænset. Modellen vurderes derfor som stabil og robust, og resultaterne afhænger ikke af tilfældigheder.

Sammenhænge med kommunale baggrundsvariable

Efter identifikationen af de tre organiseringsformer har vi undersøgt, om der er statistisk sammenhæng mellem organiseringsformerne og en række kommunale baggrundsvariable. Disse omfatter:

- kommunens størrelse
- omgørelsesprocent på børnehandicapområdet
- antal klager per indbygger
- antal borgere på offentlig forsørgelse

Formålet med analysen er at undersøge, om variationen i kommunernes organisering kan forklares af forskelle i deres karakteristika. Analysen viser imidlertid, at der ikke er statistisk signifikante sammenhænge mellem organiseringsformerne og de undersøgte baggrundsvariable.