

Afrapportering

Interessentanalyse
Ankestyrelsen

Af Operate A/S

OPERATE

Indhold

Omdømmet	4
Styrkepositioner	11
Udfordringer	19
Fokusområder	22



Data i analysen

35 interessenter

Centraladministrationen (8)

Forskere (5)

Førsteinstanser (6)

Juridiske interessenter (8)

Øvrige organisationer (8)

o

Interviewene blev gennemført ud fra en semistruktureret spørgeramme, herunder åbne spørgsmål og skala-spørgsmål udarbejdet i tæt samarbejde mellem styrelsen og Operate.

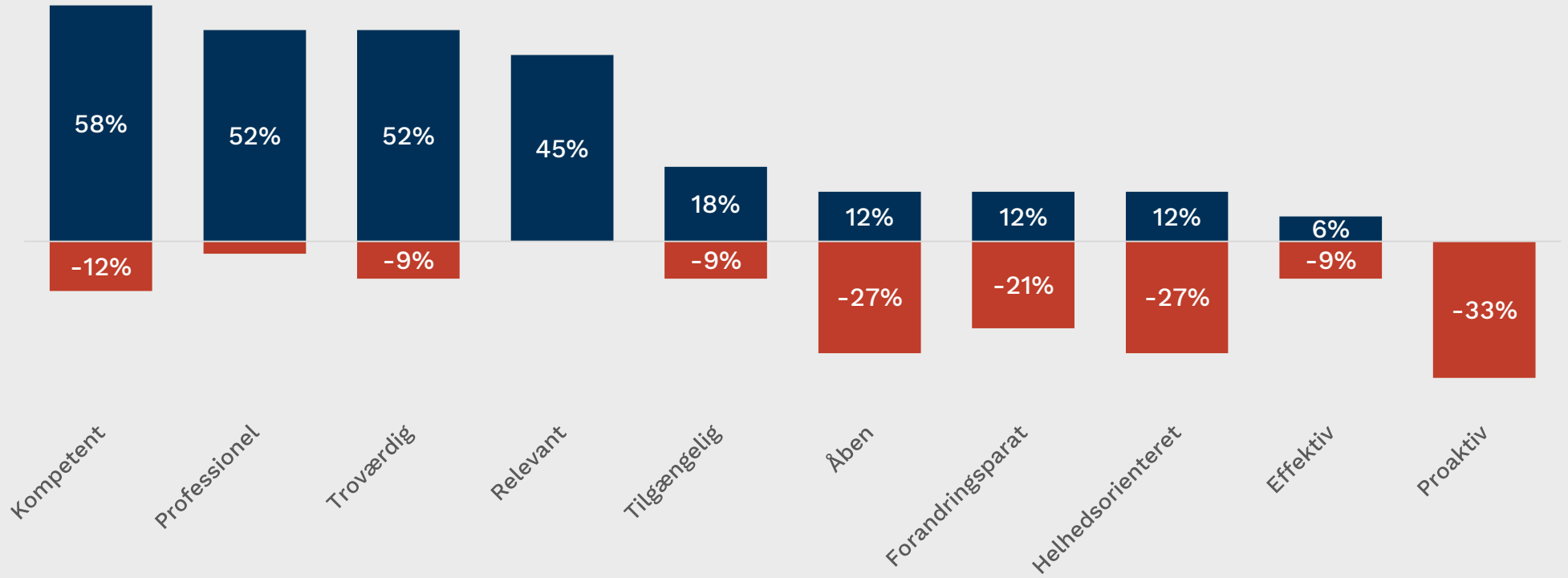
Interviewene blev gennemført i uge 40 til 45 i 2019. Alle interviews er gennemført af enten rådgivere, chefrådgivere eller direktører i Operate.

Omdømmet

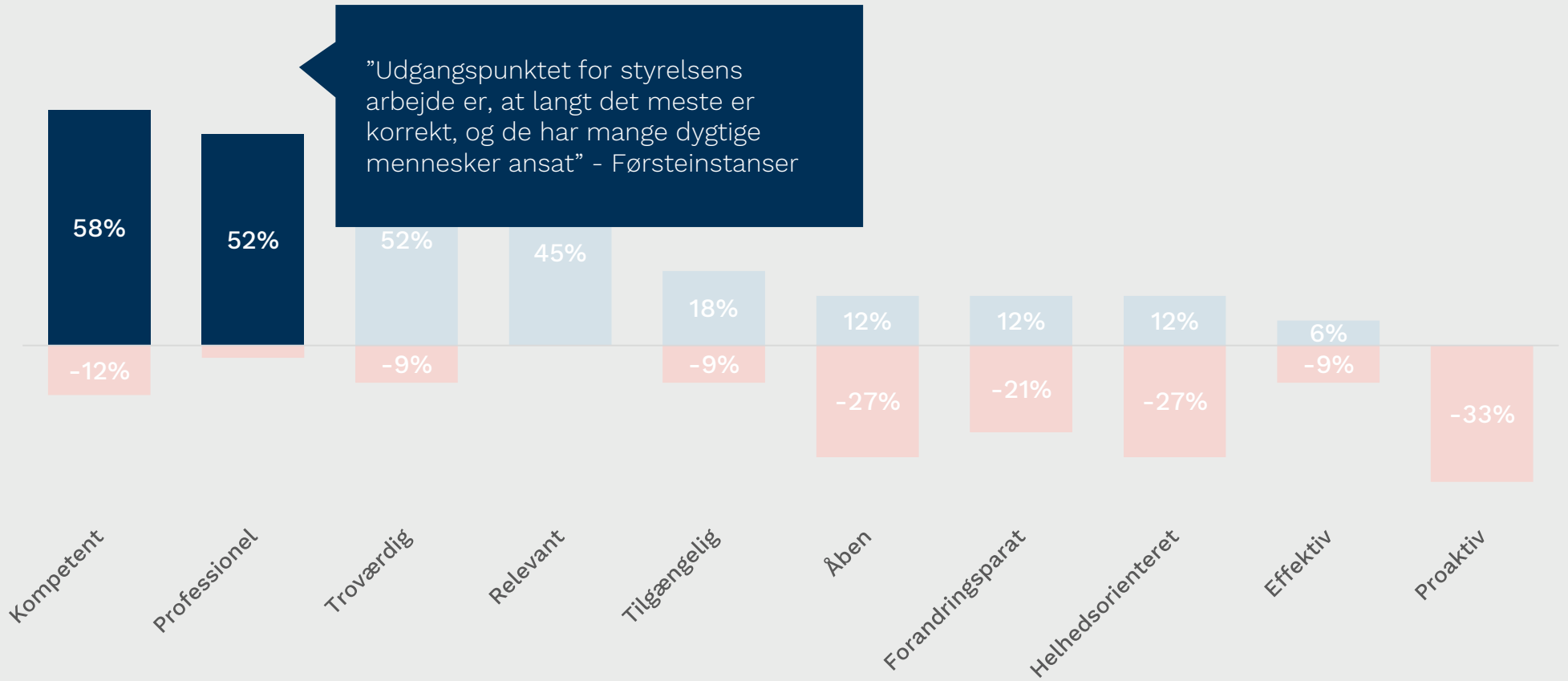
”

Jeg har igennem tiden hørt meget kritik af Ankestyrelsen - fra borgere og fra organisationer, der hjælper borgerne. Der er mange myter og negative narrativer. Men det virker som om, styrelsen er i gang med en omstilling, hvor der vil være mere fokus på retssikkerhed og åbenhed - så jeg ser det som en myndighed, der er i positiv udvikling.

Værdiord



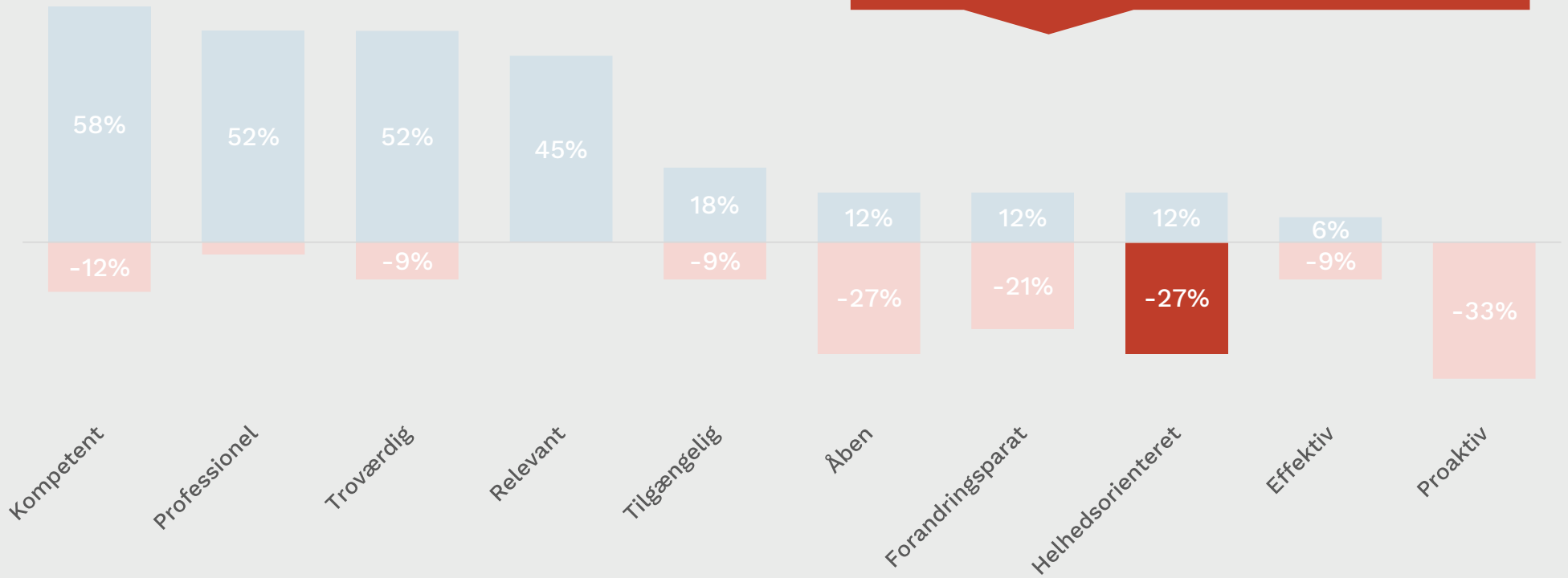
Samlet værdiord

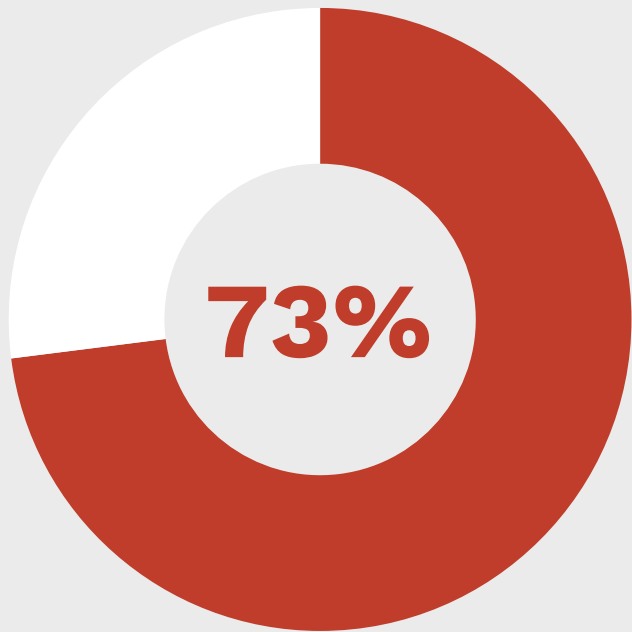


Samlet værdiord

Lovgivning er ikke helhedsorienteret. Den er siloorienteret. Det er derfor ikke alene deres skyld, men det ligger i deres rolle. De er sat i verden for at administrere lovgivningen, som den er.

- Centraladministrationen



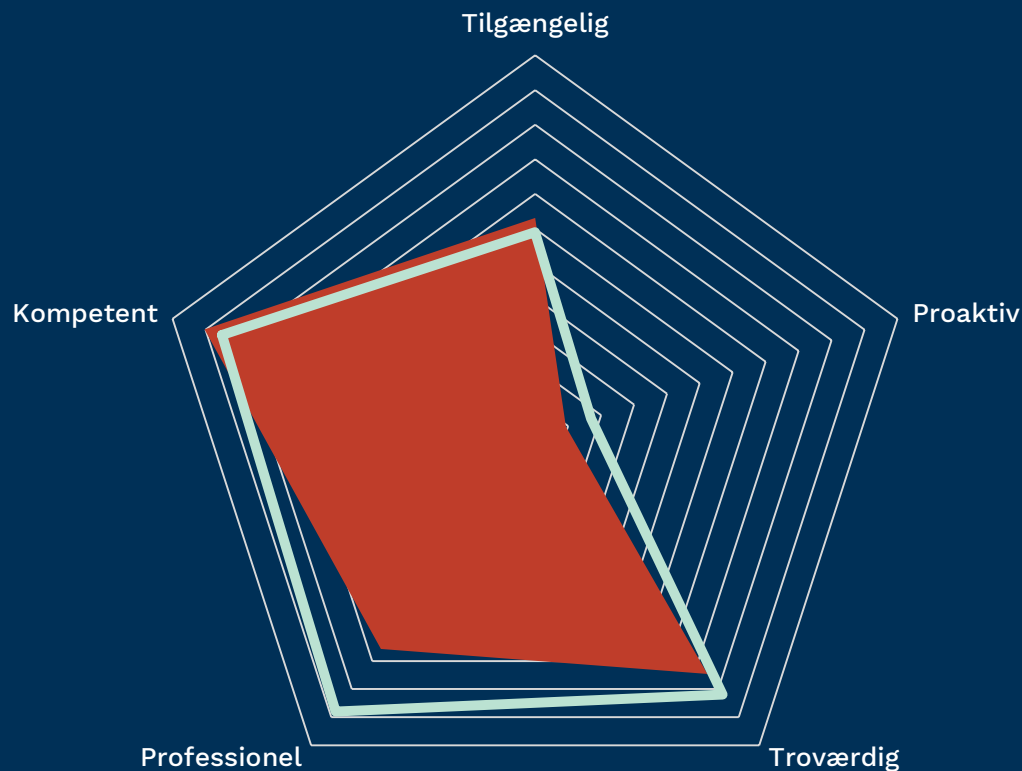


Af interessenterne peger på enten **kompetent** eller **professionel** som et positivt kendetegn ved Ankestyrelsen

kestyrelsen

Benchmark med centraladministrationen

- Benchmarket er lavet på baggrund af interviews med mere end +800 interessenter for styrelser og ministerier i centraladministrationen
- Kompetent og tilgængelig meget tæt på det samlede benchmark
- Over benchmark på proaktiv, professionel og troværdig



Centraladministrationen



Ankestyrelsen

Styrkepositioner

”

Deres rolle er af uvurderlig betydning – helt afgørende. Ellers har vi 98 kommuner, der kan gøgle loven på 98 måder. Det er vigtigt, at nogle ser på tværs, og sikrer kvaliteten. Deres rolle er derfor helt central, og de leverer på kerneopgaven.

Styrkepositioner



Høj faglighed

Styrkeposition

- **Flertallet af interessenterne fremhæver medarbejderne som fagligt dygtige**
- **Uafhængigheden i afgørelserne, trods pres, fremhæves som en klar styrke**
- **Enkelte peger dog på medarbejderomsætning og rekruttering som en potentiel udfordring**

”

Ankestyrelsen er **juridisk professionelle og dygtige**. De har et indgående kendskab til de sager, de behandler. **De er fagligt dygtige**. - Øvrige organisationer

Respekt for **medarbejdernes uafhængighed** ift. fx kommuner mm. i deres afgørelser. - Øvrige organisationer

De er meget opmærksomme på at **være fagligt gode i deres arbejde**. Et godt fagligt miljø – Der kan dog være udfordringer på deres rekruttering. - Juridiske interessenter

”

Ankestyrelsen har mange kompetente sagsbehandlere og chefer, der er nede i substansen. Der er en høj faglighed i deres organisation

□

- Centraladministrationen

Varetagelse af kerneopgaven

Styrkeposition

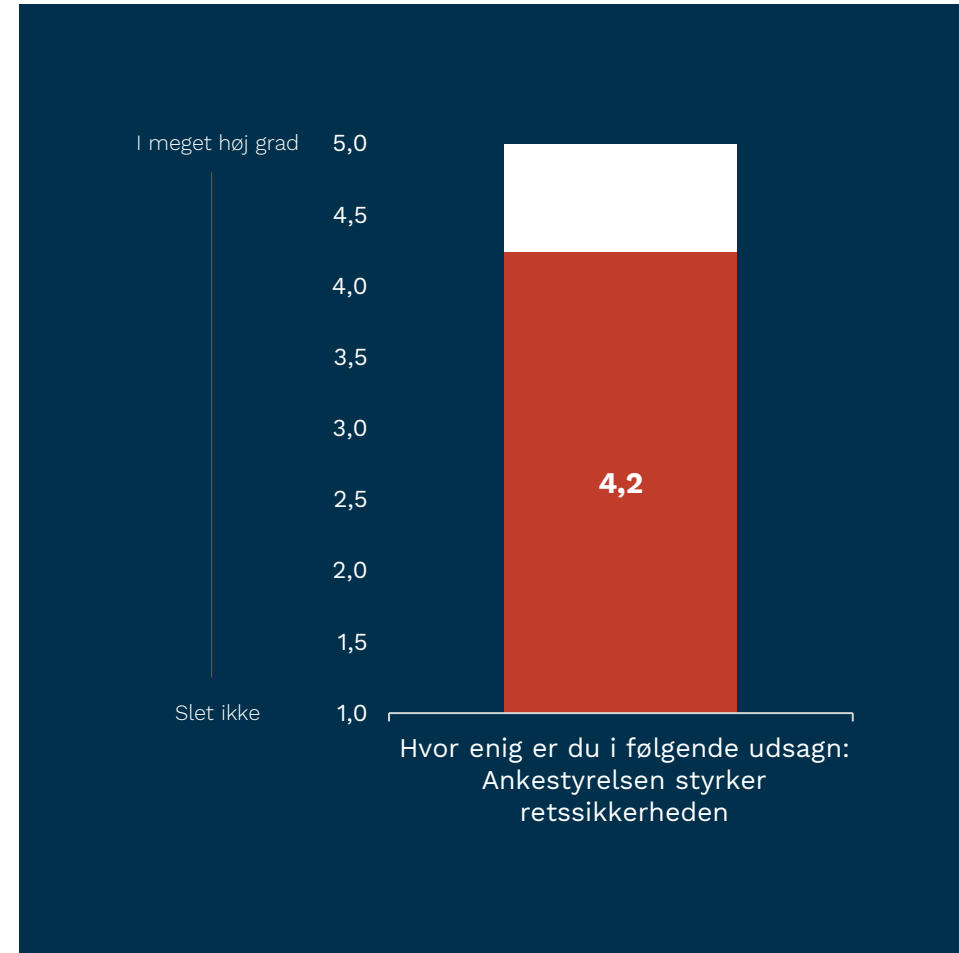
- **Generel ros fra interessenterne ift. at varetage kerneopgaven og styrke retssikkerheden**
- **Langt hovedparten af interessenterne peger på korrekte afgørelser som Ankestyrelsens kerneopgave og fremhæver at styrelsen varetager denne kerneopgave godt**

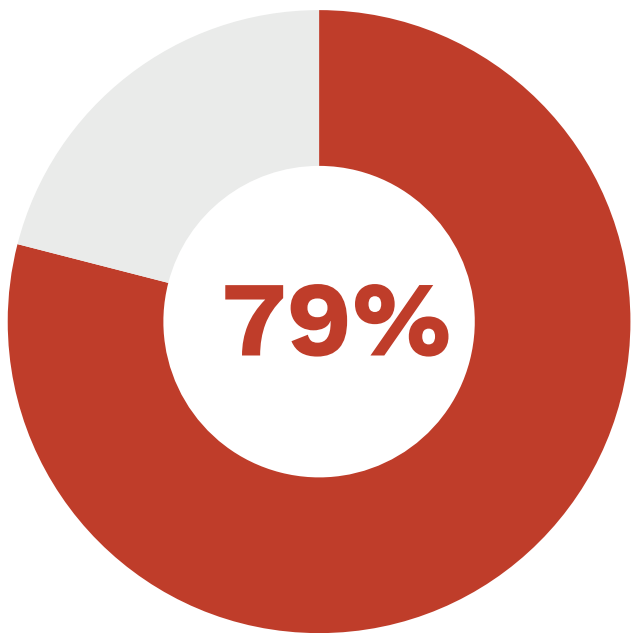
”

”De udfylder rollen ift. at være klageinstans godt og træffer generelt **korrekte afgørelser**. Det er kernen” - Øvrige organisationer

”Det handler om retssikkerhed. Alle klageinstanser - herunder også Ankestyrelsen - er vigtige samfundsinstitutioner. Og **jeg synes de varetager deres kerneopgave godt**” - Førsteinstanser

Deres **kerneopgave er at afgøre sager korrekt** – juridiske interessenter





Af interessenterne svarer, at Ankestyrelsen leverer på det, de vurderer som kerneopgaven

Troværdig og ordentlig

Styrkeposition

- **Troværdighed kommer af korrekte afgørelser, armslængde og ordentlighed i kommunikationen**
- **Pæn score, der trækkes en smule ned af de Juridiske interessenter**

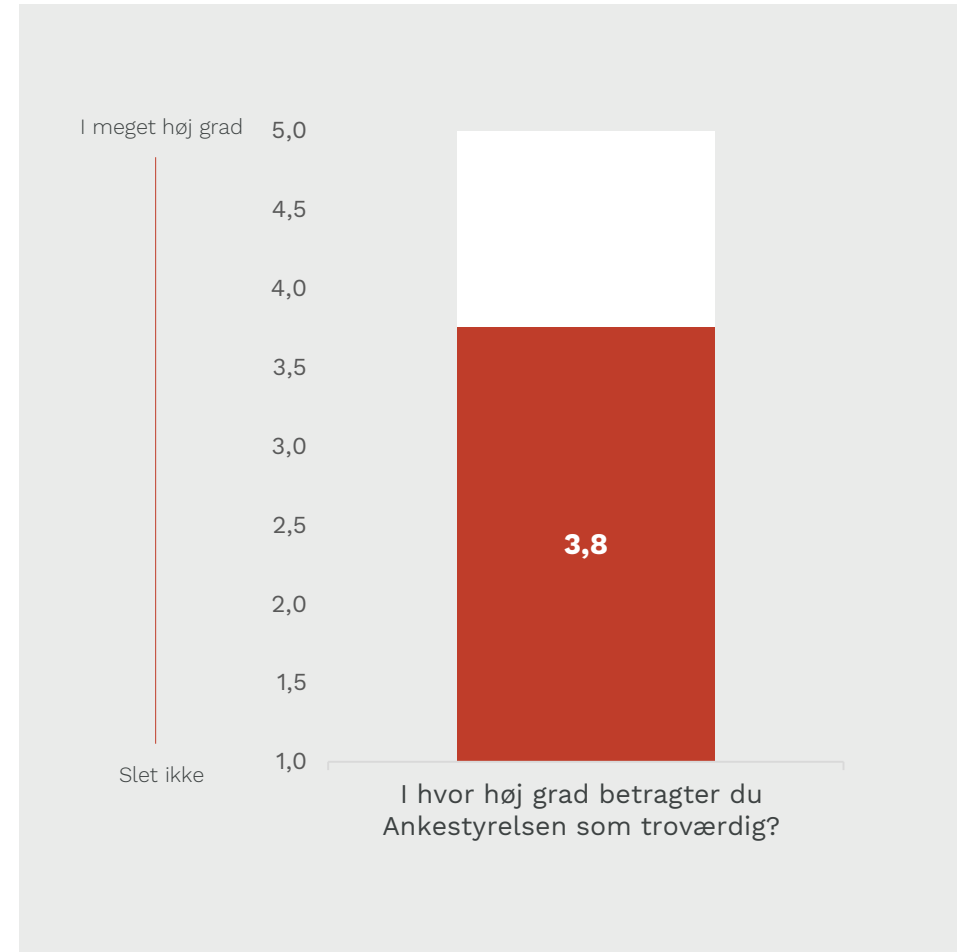
”

Styrelsen **argumenterer ordentligt for deres afgørelser**. Det giver troværdighed. – Centraladministrationen

Man tror på, at de gør deres bedste, og at det følger lovgivning. Det er aldrig dårligt arbejde. Det er altid gode bud, man kan være uenig, men **det er ordentligt**. – Centraladministrationen

De har **tilpas armslængde til kommunerne**. Det giver troværdighed. – Øvrige organisationer

De udtalelser og afgørelser, de kommer med, er troværdige. **Man skal ikke læse mellem linjerne**. De har **ingen skjulte dagsordener**. – Øvrige organisationer



Udfordringer

”

De er udfordrede på forandringsparathed. De er lidt en supertanker - nogle gange tager de lang tid om at komme i synk med udviklingen - de er tilbageholdende med at kommunikere og sætte ny praksis, der passer til den tid, vi lever i.

□ - Øvrige organisationer

Udfordringer og opmærksomhedspunkter

#1



Kommunikationen opleves som reaktiv og defensiv

#2



Opleves som krakilske

#3



Manglende åbenhed og samarbejde

#4



Helhedsorienteret

Kommunikationen opleves reaktiv og defensiv

Udfordring

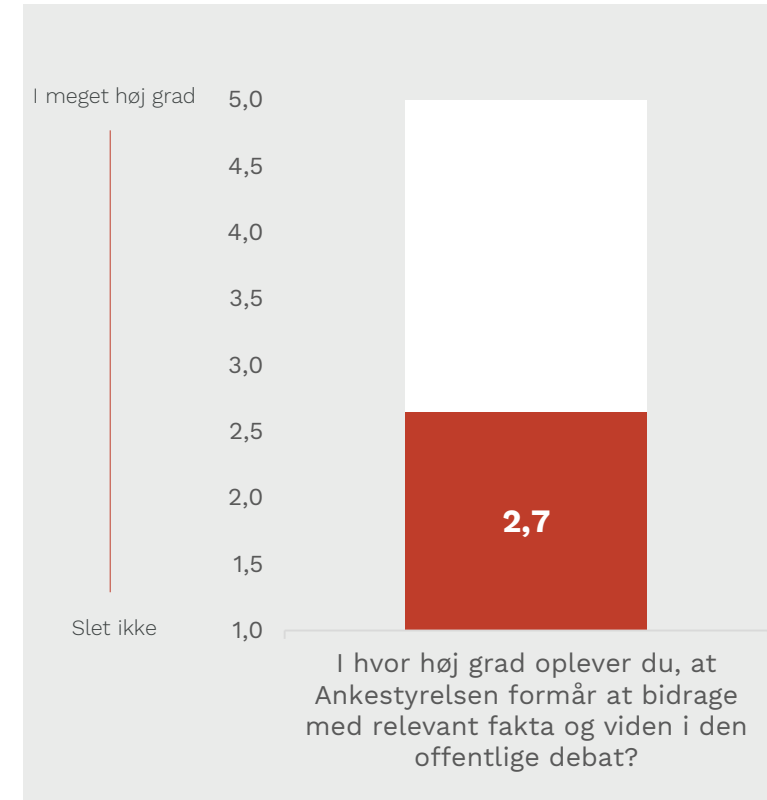
- **Mange interessenter peger på et uudnyttet potentiale i at kommunikere mere**
- **Særligt førsteinstanserne er utilfredse med det nuværende niveau af styrelsen generelle kommunikation**
- **Kritikken retter sig både mod en tydeligere stemme i den offentlige debat og kommunikationen til interessenterne**

”

De er **meget lidt synlige i den offentlige debat**. Man **hører ikke deres stemme**. Det betyder, at alle andre tager det rum. De er en uafhængig styrelse, men de har en tendens til at **overfortolke deres uafhængighed til tavshed**. – Førsteinstanser

De når et stykke hen ad vejen. Undersøgelserne bliver læst. **Men de sidder på guld og kan komme meget længere ud**. Det er for håndholdt og for meget pull. Man skal selv trække informationen ud af dem. - Centraladministrationen

De skal blive ved med **det, de gør og mere af det**. Og de skal **bruge det digitale mere** - træde ind i den digitale tidsalder for at gøre deres viden mere tilgængelig. - Førsteinstanser



Opleves som krakilske

Udfordring

- **Flere interessenter fremhæver en meget nøjeregnende tilgang i styrelsens arbejde, som skaber frustration**
- **Interessenternes oplevelse er, at det skygger for det egentlige formål med arbejdet**

”

De skal passe på, at de **ikke berettiger deres egen eksistens** ved deres afgørelser. De **leder somme tider for meget efter fejl** for at berettige sig selv. Og det er noget, der har ændret sig de senere år. - Juridiske interessenter

Når de afgør, at **der er fejl i 99 ud af 100 sager, er det jo, fordi de slår ned på kommafejl**. Det skaber en enormt utryghed, når fejlfinding er så enorm. - Øvrige organisationer

Ankestyrelsen hænger sig i **administrative fejl - procesfejl - og det overskygger indholdet i selve problematikken**. - Øvrige organisationer



Manglende åbenhed og samarbejde

Udfordring

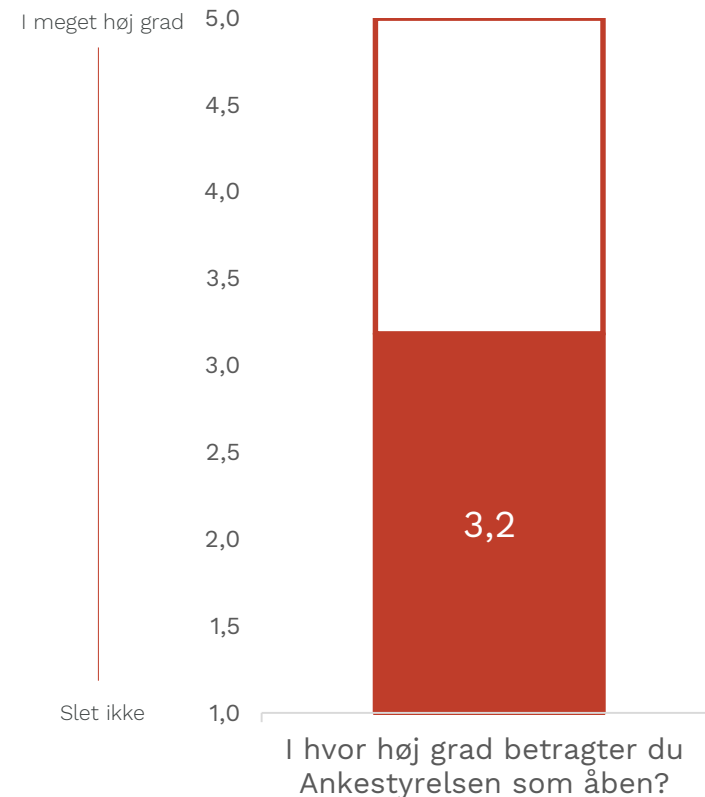
- **Åbenheden er udfordret i forhold til samarbejdet og i relation til argumenter og ideer**
- **Flere interessenter påpeger dog, at det ikke er styrelsens opgave at agere åbent**

”

Jeg så gerne **et mere aktivt samarbejde**. Jeg synes, de skal tættere på centraladministrationen - de skal ikke være bange for at **være i dialog med os**. Det er **vigtigt for det politiske system og ministeren**. – Centraladministrationen

Når vi siger, der er noget, der bekymrer os - så skal vi argumentere for meget og gentagne gange insistere på, at det er et problem. Her mangler de en **mere åben tilgang til deres omverden**. Jeg oplever, at de **lukker sig om deres egne holdninger** og forsvare deres verdenssyn lidt blindt. – Førsteinstanter

Jeg har et **billede af, at de er lidt lukkede**. Men jeg mener heller ikke **nødvendigvis, at de skal være åbne**. Jeg ved ikke, hvad der foregår inde i styrelsen, men gør det noget? – Centraladministrationen



Helhedsorienteret

Opmærksomhedspunkt

- **Anerkendelse af en positiv udvikling, men fortsat kritik fra flere interessenter**
- **Kritikken kommer særligt fra førsteinstanserne**

”

Jeg oplever, at de er i **en god bevægelse mod en større forståelse** for vores opgaveportefølje i kommunen. Både udfordringer og muligheder. **Men de mangler nogle gange en forståelse for det samlede billede.** - Førsteinstanser

De ser ikke 360 grader rundt - hvad vil det her have af konsekvenser? Hvad vil det reelt betyde ude i det ganske land? De skal være opmærksomme på formuleringer - at de ikke kan tolkes for vidtrækkende. - Førsteinstanser

Lovgivning er ikke helhedsorienteret. Den er siloorienteret. Det er derfor ikke **alene deres skyld**, men deres rolle. De er sat i verden for at administrere lovgivningen, som den er. - Centraladministrationen



Knap 3 ud 10 peger på
helhedsorienteret som en
mangel ved Ankestyrelsen

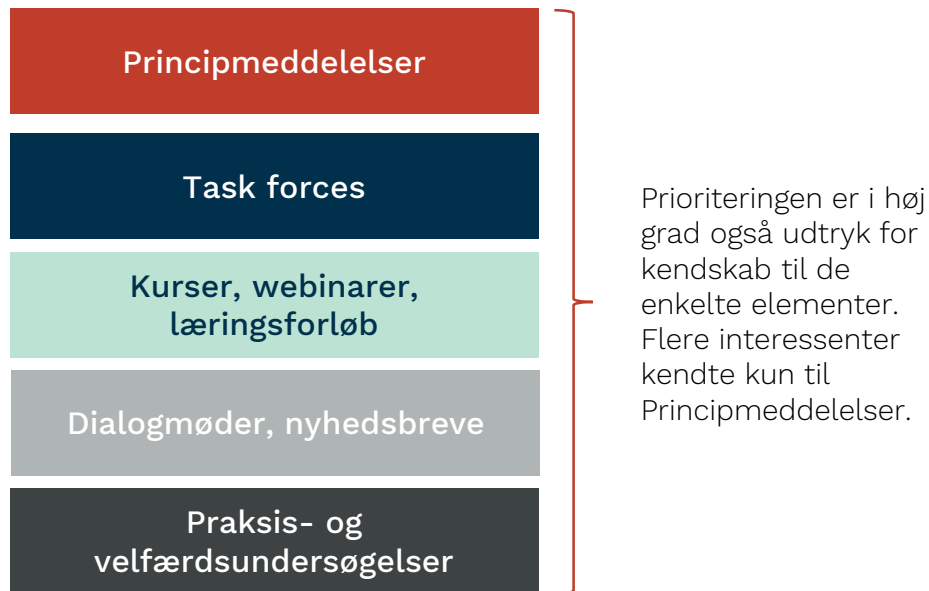
Fokusområder

Praksiskoordinering

Fokusområder

(Spr.) Ud fra dine oplevelser, hvad fungerer godt ift. den nuværende praksiskoordinering?

→ Prioriteret ift. hvad interesserne fremhæver



→ Interessenternes ønsker til praksiskoordineringen

Juridisk sparring med os i kommunerne, det ville være en kæmpe lettelse for os herude. – Førsteinstanser

Jeg kunne godt tænke mig, at vi **havde en tættere dialog**. Og at de ikke får beklippet deres uafhængighed i den dialog. – Centraladministrationen

Jeg tror, de skulle prøve at **sende deres medarbejdere ud i en kommune** engang imellem. Det ville være rigtig sundt. Tror det ville være en aha-oplevelse. – Førsteinstanser

De skal være mere åbne. **De har mange ord om samarbejde, men det bliver ikke fulgt op i praksis**. – Førsteinstanser

Principmeddelelser

Fokusområder

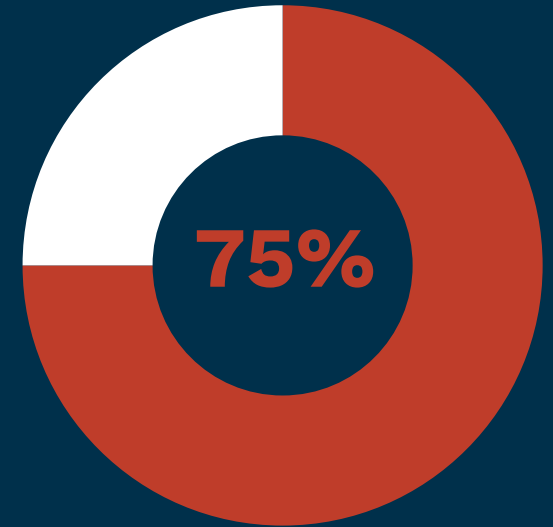
- **Overordnet tilfredshed med principmeddelelserne**
- **Der er ingen nævneværdige forskelle mellem interessentkategorierne**
- **Flere interessenter peger dog på kancellisprog som en barriere**

”

Det er ikke altid, at de **sprogligt er formuleret på en måde, som er tilgængeligt**. Det kan de godt arbejde mere med. – Førsteinstanser

Deres sprog kan være svært at forstå - både for sagsbehandlerne i kommunerne og i sidste ende også for borgerne. – Centraladministrationen

Man kan altid arbejde med at gøre det enkelt og forståeligt. – Juridiske interessenter



Af interessenterne vurderer, at principmeddelelserne lever op til deres forventninger



Kommunikationen

Fokusområder

- **Styrelsen opleves af flere interessenter som meget lidt kommunikerende**
- **Enkelte har dog bemærket en positiv udvikling**



De opfattes som en klageinstans. De **opleves ikke som en moderne dynamisk organisation, som har noget på hjerte**. – Øvrige organisationer

Jeg synes **ikke, den er specielt synlig**. Der **er ikke meget medieomtale af deres undersøgelser** - kun hvis andre aktører tager fat i vigtige indsigter eller afgørelser. – Øvrige organisationer

Vi har bemærket, at **de gør mere end tidligere**, men de kunne godt gøre endnu mere. – Centraladministrationen

- **Flere interessenter nævner sproget som en udfordring i styrelsens kommunikation – det bliver afsenderorienteret**

Det er vigtigt, at den **kommunikation foregår i et sprog, som borgerne kan forstå**, og det bliver ofte meget juridisk. De skal gøre sig umage for at kommunikere med lavt lix tal. Til de **politiske interessenter er det vigtigt, at de kommunikerer med afsæt i stærke data**. – Øvrige organisationer

De **skal styrke evnen til at kommunikere med ressource svage** borgere i øjenhøjde, så de forstår det. Folketingets ombudsmand har for kort tid siden kritiseret dem for at bruge uforståeligt sprog til børn. – Centraladministrationen

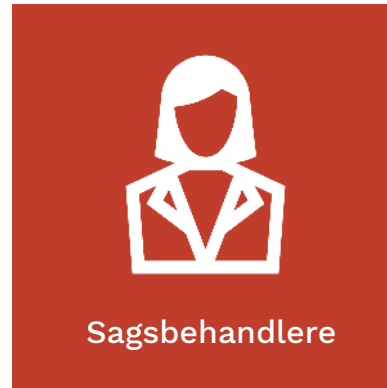
Deres kommunikation er lidt reaktiv. Og så kunne de godt **tænke mere i modtagerkommunikation**. Det er meget juridisk, og formidlingsmæssigt er det svært. – Førsteinstanser

Afsenderorienteret kommunikation

Hvad ønsker modtagerne?



Overskueligt
Imødekommende
Forståeligt



Klarhed
Forståeligt



Overblik
Resumé
Orientering



Involvering
Overblik
Indflydelse

Sagsbehandlingstider

Hvad er en rimelig sagsbehandlingstid?

→ **Interessenterne har meget forskellige forventninger til en rimelig behandlingstid**

Et halvt år vil være rigtig flot. Men det er problematisk, når det bliver over et år. – Juridiske interessenter

Jeg vil mene, at folk skal være sikre på, at de får **en afgørelse indenfor fire uger**. Det er ikke de stærkeste mennesker, de har med at gøre, så det må ikke tage for lang tid. – Centraladministrationen

Meget svært for afhængigt af område, **men max tre måneder**. – Øvrige organisationer

Lever styrelsen op til dine forventninger på dette område?

→ **Interessenterne har meget lavt kendskab til styrelsens behandlingstider**

Det har jeg ikke noget grundlag for at sige. – Juridiske interessenter

Jeg kender ikke statistikkerne. Men tidligere har vi været meget kritiske over for deres lange sagsbehandlingstider. – Centraladministrationen

Det, de gerne vil ned på, er 13 uger. **De har virkelig forbedret sig. Og det er fint**. – Førsteinstanser



Strategiske udfordringer

1

Udfordret udenfor kernen

Styrelsen opleves af interessenterne som udfordret på de elementer, der ligger udenfor styrelsens kerneopgave.

2

Forskellige rolleforventninger

Interessentlandskabet er heterogent, men med meget forskellige indgange til styrelsen. Det skaber et stort forventningspres til styrelsens rolle.

Kontakt

Lasse Dam Valentin
Chefrådgiver og manager
+45 31 44 16 43 | ldv@operate.dk

