

# Evaluering af Udbetaling Danmark

---

Udkast 28. februar 2014

UDKAST



DIGITALISERINGSSTYRELSEN



økonomi og  
indenrigsministeriet



MINISTERIET FOR BØRN, LIGESTILLING,  
INTEGRATION OG SOCIALE FORHOLD

## **INDHOLDSFORTEGNELSE**

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>EVALUERING AF UDBETALING DANMARK .....</b>                                            | <b>0</b>  |
| <b>1. LEDELSESRESUMÉ .....</b>                                                           | <b>3</b>  |
| <b>SAMARBEJDET MELLEM KOMMUNER OG UDBETALING DANMARK .....</b>                           | <b>3</b>  |
| <b>HELHEDSORIENTERET KONTROL EFTER ETABLERINGEN AF UDBETALING<br/>DANMARK .....</b>      | <b>4</b>  |
| <b>ØKONOMISKE GEVINSTER VED ETABLERING AF UDBETALING DANMARK .....</b>                   | <b>5</b>  |
| <b>FREMADRETTEDE TILTAG .....</b>                                                        | <b>6</b>  |
| <b>2. INDLEDNING .....</b>                                                               | <b>7</b>  |
| <b>AFTALE OM EVALUERING AF UDBETALING DANMARK .....</b>                                  | <b>8</b>  |
| <b>DATAGRUNDLAG OG METODE .....</b>                                                      | <b>9</b>  |
| <b>3. BUSINESS CASE FOR UDBETALING DANMARK .....</b>                                     | <b>11</b> |
| <b>DEN ØKONOMISKE RAMME FOR ETABLERING AF UDBETALING DANMARK .....</b>                   | <b>11</b> |
| <b>KOMMUNERNES ADMINISTRATIONS BIDRAG .....</b>                                          | <b>12</b> |
| <b>MEDARBEJDERE I UDBETALING DANMARK .....</b>                                           | <b>13</b> |
| <b>FORELØBIG REALISERING AF BUSINESS CASE FOR UDBETALING DANMARK .....</b>               | <b>14</b> |
| <b>REALISERING AF DE FORUDSATTE GEVINSTER I KOMMUNERNE .....</b>                         | <b>15</b> |
| <b>EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER UD OVER BUSINESS CASE FOR STORDRIFT .....</b>               | <b>17</b> |
| <b>KOMMENDE FORVENTEDE EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER OG BESPARELSER .....</b>                | <b>18</b> |
| <b>4. SAGSBEHANDLING I UDBETALING DANMARK .....</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>BORGERNES TILFREDSHED OG SVARTIDER I FORBINDELSE MED<br/>TELEFONBETJENINGEN .....</b> | <b>21</b> |
| <b>SAGSBEHANDLINGSTIDER I UDBETALING DANMARK .....</b>                                   | <b>23</b> |
| <b>KORREKTHED I AFGØRELSER I UDBETALING DANMARK .....</b>                                | <b>25</b> |
| <b>KUNDEAMBASSADØR .....</b>                                                             | <b>26</b> |
| <b>5. HELHEDSORIENTERET KONTROL EFTER ETABLERING AF<br/>UDBETALING DANMARK .....</b>     | <b>28</b> |
| <b>VARETAGELSE AF KONTROLOPGAVER I UDBETALING DANMARKS FAGSPOR .....</b>                 | <b>29</b> |
| <b>VARETAGELSE AF KONTROLOPGAVER I DE MERE KOMPLEKSE SAGER .....</b>                     | <b>31</b> |
| <b>AD 1. MANGLENDE PROVENU I OVERLEVEREDE SAGER FRA KOMMUNERNE .....</b>                 | <b>31</b> |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| AD 2. BEGRÆNSET PROVENU OG FÅ NYE SAGER FRA UDBETALING DANMARK ..... | 33 |
|----------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6. SAMARBEJDE MED KOMMUNERNE OG SAMSPIL MED ØVRIGE AKTØRER.....</b> | <b>41</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OPGAVESPLIT OG SAMARBEJDE OM DE ENKELTE OPGAVEOMRÅDER .....</b>                | <b>42</b> |
| FAMILIEYDELSE OG BARSLESDAGPENGE .....                                            | 42        |
| BOLIGSTØTTE .....                                                                 | 43        |
| PENSION.....                                                                      | 43        |
| <b>SAMARBEJDE OM BORGERHENVENDELSER OG VEJLEDNING .....</b>                       | <b>44</b> |
| KVIKLINJE TIL UDBETALING DANMARK .....                                            | 46        |
| <b>KOMMUNIKATION OG DIGITALISERING .....</b>                                      | <b>47</b> |
| KASTEBOLDSPROBLEMATIKKER .....                                                    | 49        |
| VIDENDELING INTERNT I KOMMUNERNE OG MELLEM KOMMUNERNE OG UDBETALING DANMARK ..... | 50        |
| <b>UDBETALING DANMARK SOM SAMARBEJDSPARTNER.....</b>                              | <b>50</b> |

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7. ORGANISATORISK OG TEKNISK KAPACITET I UDBETALING DANMARK.....</b> | <b>52</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ETABLERING AF UDBETALING DANMARK .....</b>                                        | <b>52</b> |
| <b>FYSISK OG TEKNISK INFRASTRUKTUR I UDBETALING DANMARK.....</b>                     | <b>52</b> |
| IMPLEMENTERINGSORGANISATION OG OVERFLYTNING AF MEDARBEJDERE .....                    | 53        |
| DRIFTSORGANISATION OG STYRINGSSTRUKTUR.....                                          | 54        |
| OVERDRAGELSE AF INTERNATIONAL PENSION OG SOCIAL SIKRING TIL UDBETALING DANMARK ..... | 54        |

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>APPENDIKS I – UDBETALING DANMARKS ORGANISERING .....</b> | <b>56</b> |
|-------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>APPENDIKS II – DE JURIDISKE RAMMER FOR SAMARBEJDET MELLEM UDBETALING DANMARK OG KOMMUNERNE.....</b> | <b>58</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>APPENDIKS III - TIDLIGERE UNDERSØGELSER OM UDBETALING DANMARK.....</b> | <b>60</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|

|                                                                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>APPENDIKS VI - PA CONSULTING GROUPS AFRAPPORTERING PÅ UNDERSØGELSE AF UDBETALING DANMARKS SAMARBEJDE MED KOMMUNERNE OG SAMSPIL MED ØVRIGE AKTØRER.....</b> | <b>62</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|

# 1. Ledelsesresumé

---

Der er i vinteren 2013 foretaget en evaluering af Udbetaling Danmark. Evalueringen bygger primært på data fra kommunerne og Udbetaling Danmark, mens der ikke er foretaget særskilte undersøgelser af borgernes oplevelser med Udbetaling Danmark. Kommissoriet for evalueringen er aftalt mellem regeringen og KL, og arbejdet har været forankret i en fællesoffentlig styregruppe i perioden september 2013 til februar 2014.

---

Udbetaling Danmarks fem centre gik i fuld drift i marts 2013. Udbetaling Danmark administrerer udbetaling af op til 200 mia. kr. årligt. Der er knap 3 mio. modtagere af boligstøtte, pension, familieydelse og barseldagpenge.

Overflytningen af opgaver fra kommunerne til Udbetaling Danmark vurderes at være en succes. Udbetaling Danmark er etableret til tiden og indenfor den fastsatte økonomiske ramme. Etableringsprojektet har blandt andet omfattet overdragelse af knap 1.000 medarbejdere fra kommunerne samt indførelse af nye måder at arbejde og samarbejde på mellem kommunerne og Udbetaling Danmark. Samtidig er der gennemført en større konsolidering af bagvedliggende it-løsninger og data fra de 98 kommuner.

Det vurderes, at den succesfulde idriftsættelse blandt andet er et resultat af et faseopdelt implementeringsforløb med fokus på sikker drift, jf. også Rigsrevisionens beretning fra januar 2013. Herudover har kommunerne bidraget aktivt til at sikre, at Udbetaling Danmark, et år efter etablering er overvejende velfungerende, og at serviceniveauet generelt vurderes tilfredsstillende.

Der har også været udfordringer, herunder især i forbindelse med opstartsfasen og tilvænnning til nye procedurer og anderledes samarbejdsrelationer. Etableringen af samarbejdet omkring en ny tilgang til kontrol for socialt snyd er et eksempel på et område, hvor Udbetaling Danmark endnu ikke er i fuld drift. Udfordringerne synes dog generelt at være aftagende, hvilket blandt andet kan ses i sammenhæng med, at Udbetaling Danmark fortsat er relativt nyetableret.

## **Samarbejdet mellem kommuner og Udbetaling Danmark**

Samarbejdet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark er afgørende for at undgå, at borgere ender som kastebold mellem de to myndigheder. Kommunerne og Udbetaling Danmark vurderer samstemmende, at de fleste borgere relativt hurtigt har forstået den nye arbejdsdeling på de overførte opgaveområder.

Evalueringen viser, at det er i enkeltsager, at borgerne har oplevet problemer med samarbejdet – både i forbindelse med Udbetaling Danmarks sagsspecifikke vejledning og i forbindelse med kommunernes fortsatte håndtering af de borgere, der har brug for personligt fremmøde og helhedsorienteret vejledning. Der vurderes

generelt at være stort fokus i kommunerne og i Udbetaling Danmark på at sikre den fornødne hjælp og støtte, herunder også til at sikre, at borgerne kan benytte de digitale løsninger i kommunikationen med det offentlige.

Behovet for samarbejde og kontakt mellem kommunerne og Udbetaling Danmark varierer fra område til område. Evalueringen viser, at samarbejdet generelt er godt. Opgaveløsningen fungerer mest gnidningsfrit på de ydelsesområder, hvor der ikke er væsentlige snitflader mellem kommunale opgaver og opgaver i Udbetaling Danmark. Barselsdagpenge- og familiedyelsesområdet er eksempler på områder med færrest eller ingen afhængigheder i den løbende sagsbehandling.

På andre områder i Udbetaling Danmark er der en tættere sammenhæng til ydelser, som administreres i kommunerne. Her viser evalueringen, at den nuværende arbejdsdeling kan kræve en ekstra kommunikationsindsats overfor borgerne og i øvrigt medføre ekstraarbejde i såvel kommunernes og i Udbetaling Danmarks sagsbehandling. Dette er blandt andet tilfældet i meget komplekse sager, hvor det også efter etableringen af Udbetaling Danmark har været nødvendigt med en særlig indsats overfor borgere med særlige behov. Her viser evalueringen, at et tæt samarbejde og en vedvarende dialog mellem kommunerne og Udbetaling Danmark er afgørende.

### **Helhedsorienteret kontrol efter etableringen af Udbetaling Danmark**

Det er vurderingen, at kontrolarbejdet i Udbetaling Danmarks løbende sagsbehandling (kontroltrin 1 og 2) er indrettet på en effektiv og hensigtsmæssig måde. Der er her taget udgangspunkt i eksisterende it-systemer og bedste praksis på tværs af kommuner.

Der er blandt andet etableret et systematisk grundlag for at sikre en hurtig og rettidig behandling af de digitale beskeder, som Udbetaling Danmark automatisk modtager, når der registreres ændringer i borgerens indkomst, formue og bopælsforhold. Dermed forventes det, at Udbetaling Danmark har skabt forudsætningerne for et styrket kontrolgrundlag i forbindelse med tildeling og løbende regulering af ydelserne.

De væsentligste udfordringer er oplevet der, hvor etableringen af Udbetaling Danmark har medført nye strategier og nye rammebetingelser. Således viser evalueringen, at kontrolindsatsen i de mere komplekse snydsager (kontroltrin 3) ikke har realiseret de forventede forbedringer. Flere kommuner har blandt andet udtrykt utilfredshed med det provenu, som Udbetaling Danmark har realiseret i 2013, herunder især i forbindelse med sager, som Udbetaling Danmark har startet af egen drift.

Området for helhedsorienteret kontrol har været kendetegnet ved, at nye snitflader og redskaber har skullet udvikles, efterprøves og efterleves. Her viser evalueringen blandt andet, at det har taget længere tid end forventet at etablere den rette organisation og den nødvendige it-understøttelse, som skal muliggøre en mere effektiv kontrolindsats i de komplekse snydsager. Udfordringerne knytter sig i

særlig grad til Udbetaling Danmarks indkøring af nye redskaber til øget samkøring af relevante registerdata.

Herudover forudsætter en effektiv kontrolindsats et tæt samarbejde mellem Udbetaling Danmark og kommunerne, herunder at kommunerne udnytter deres lokal-kendskab og nærhed til borgerne. Her viser evalueringen, at der fortsat er eksempler på manglende kommunikation og uklarhed om roller, ansvarsfordeling og tilgang til kontrolarbejdet.

Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at Udbetaling Danmark ikke i tilstrækkelig grad opleves at inddrage kommunerne i oplysningen af sager, og at Udbetaling Danmark omvendt oplever, at nogle kommuner ikke prioriterer kontrollen af Udbetaling Danmarks ydelsesområder. Uklarheder om opgavesplit er tilsyneladende særligt fremtrædende i forhold til de kommuner, hvor der endnu ikke er etableret en forpligtende dialog mellem kommunerne og Udbetaling Danmarks kontrolenhed.

Udfordringerne i opstartsfasen medfører, at det endnu er for tidligt at konkludere på den samlede effekt af kontrolindsatsen efter etableringen af Udbetaling Danmark. Dette skal også ses i sammenhæng med, at der ikke eksisterer et fuldstændigt grundlag for at sammenligne kontrolindsatsen før og efter etableringen af Udbetaling Danmark. Samtidig viser evalueringen, at Udbetaling Danmarks ny-etablerede kontrolenhed i første halvår af 2013 har været særligt udfordret af ca. 4.000 kontrolsager, som blev overdraget fra kommunerne i forbindelse med opgaveoverflytningen.

Erfaringerne fra andet halvår af 2013, herunder præciseringerne af opgavesplittet og løbende tilpasninger af registersamkøringen, giver grundlag for en forventning om, at der kan ske forbedring af kontrolindsatsen på Udbetaling Danmarks opgaveområder i 2014.

### **Økonomiske gevinster ved etablering af Udbetaling Danmark**

Evalueringen viser, at realiseringen af de økonomiske gevinster i Udbetaling Danmark sker i overensstemmelse med de oprindelige forudsætninger. De faktiske driftsomkostninger i Udbetaling Danmark følger med mindre udsving det fastsatte budget, og det er forventningen, at omkostningsniveauet vil falde med de aftalte knap 300 mio. kr. årligt fra 2015.

I et antal kommuner er der oplevet udfordringer med at realisere de aftalte gevinster i kommunen. Enkelte kommuner kan fx have indhøstet en del af gevinsterne allerede inden opgaveoverflytningen. Kommuner, som herudover har haft svært ved at realisere de forudsatte gevinster på bygninger, overhead m.v., kan ligeledes have oplevet øgede udgifter i en overgangsperiode.

Udfordringerne i de berørte kommuner vurderes dog primært at kunne henføres til den valgte fordeling af udgifter og gevinster, samt at gevinsterne ved Udbetaling Danmark endnu ikke er fuldt indfaset. Efter ønske fra KL er kommunernes

gevinster ved Udbetaling Danmark blevet udregnet på baggrund af antallet af indbyggere i kommunerne og ikke ud fra den enkelte kommunes effektivitetsniveau inden overflytningen af opgaver til Udbetaling Danmark. Dette betyder, at nogle kommuner er blevet overkompenseret, mens andre er blevet underkompenseret.

De samlede gevinster på knap 300 mio. kr. årligt tilfalder kommunerne. Hertil kommer yderligere omkostningsreduktioner i den løbende drift i Udbetaling Danmark. Således er der blandt andet i samarbejde med KOMBIT gennemført en genforhandling af tidligere prisaftaler, svarende til en mindredugifter til it på i alt 185 mio. kr. frem til 2016. Der er ligeledes igangsat et arbejde med at forberede yderligere gevinstrealisering, fx i forbindelse med overgang til obligatorisk digital selvbetjening samt øget automatisering, regelforenkling og bedre anvendelse af data fra offentlige registre.

### **Fremadrettede tiltag**

Der er med evalueringen etableret et aktuelt billede af Udbetaling Danmark ca. 1 år efter, at den nye myndighed overtog ansvaret for opgaver. Det skal i den forbindelse bemærkes, at Udbetaling Danmark i samarbejde med kommunerne har iværksat en række initiativer for at imødegå en væsentlig del af de udfordringer, som evalueringen har påvist. Herudover er der på enkelte områder igangsat analyseaktiviteter, der skal komme med konkrete løsningsforslag, fx på kontrolområdet.

I evalueringen har det ikke været muligt at vurdere effekten af disse fremadrettede tiltag. Der vurderes dog at være skabt en synlighed omkring kvalitet og effektivitet, som har muliggjort et vedvarende fokus på at udvikle samarbejdet med kommunerne og servicen overfor borgerne, også på de områder, hvor opgavesnittet har skabt udfordringer.

Med den løbende realisering af de forudsatte gevinster vurderes der at være kapacitet i Udbetaling Danmark til at overtage yderligere opgaver. De konkrete potentialer herved skal afklares nærmere, herunder især muligheder for at nyttiggøre den organisatoriske, tekniske og fysiske infrastruktur, der er skabt i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmarks fem centre. Det er ligeledes ikke foretaget en vurdering af om frigjort kapacitet i Udbetaling Danmark kan bidrage til at realisere yderligere gevinster indenfor den eksisterende opgavevaretagelse.

## 2. Indledning

---

Udbetaling Danmark er en ny myndighed, der er etableret som en offentligt reguleret selvejende institution, der har overtaget ansvaret for udbetalingen af en række offentlige ydelser, der hovedsageligt afgøres på baggrund af objektive kriterier.

---

ATP leverer teknisk og administrativ bistand til Udbetaling Danmark, dvs. at det er ATP, der står for den daglige drift af Udbetaling Danmark, jf. appendiks I.

Formålet med etableringen af Udbetaling Danmark er blandt andet at realisere stordriftsfordele svarende til en effektiviseringsgevinst på knap 300 mio. kr. årligt. Stordriftsfordelene høstes især gennem øget standardisering og specialisering af arbejdsgange på niveau med kommunal best practice.

Ifølge aftale om kommunernes økonomi for 2010 tilfalder de aftalte gevinster ved Udbetaling Danmark kommunerne, der også finansierer projektet. Besparselsen ved stordrift skal være fuldt realiseret 2 år efter samlingen. Effektiviseringerne skal frigøre ressourcer til borgernær velfærd.

Herudover forventes Udbetaling Danmark løbende at realisere yderligere besparelser, fx via samlet indkøb af it-systemer og realisering af fordele ved regelforenkligning.

Udbetaling Danmark overtog myndighedsansvaret for familieydelser den 1. oktober 2012 og barseldagpenge den 1. december 2012. Familieydelser dækker børnetilskud og forskudsvist udbetalt børnebidrag, opkrævning af børne- og ægtefællebidrag samt børne- og ungeydelse.

Den 1. marts 2013 blev de resterende kommunale ydelsesområder overdraget til Udbetaling Danmark, dvs. folkepension, førtidspension (dog ikke tilkendelse) og boligstøtte. Langt hovedparten af områderne er overdraget fra kommunerne.

Udbetaling Danmark har inden for de overførte opgaver også ansvaret for den løbende kontrol af sagerne og for eventuelle tilbagebetalingssager.

På de lovområder, hvor der er overført opgaver til Udbetaling Danmark, har kommunerne bevaret den fulde myndighedskompetence i forhold til reglerne om beboerindskudslån samt personligt tillæg og helbredstillæg til pensionister (dog ikke beregning af personlig tillægsprocent og opgørelse af formue).



Udbetaling Danmark overtog den 1. juni 2013 myndighedsansvaret for en række statslige opgaver vedrørende International Pension og Social Sikring (IPOS), der tidligere blev varetaget i Pensionsstyrelsen. Det drejer sig blandt andet om folke- og førtidspension til borgere, der bor i udlandet, samt internationale sociale sikringssager. Udbetaling Danmark tilkender i den forbindelse også førtidspension til borgere, der ikke bor i Danmark og har dermed fået tilført opgaver, der afgøres ud fra skønsmæssige kriterier.

#### Faktaboks

##### Udbetaling Danmark i tal

Hver måned ringer mellem 150.000 og 200.000 borgere til Udbetaling Danmark

Udbetaling Danmark forventer at udbetale 205 mia. kr. i 2014

Udbetaling Danmark udbetaler ydelser til 2,9 mio. ydelsesmodtagere

Samlet set har Udbetaling Danmark udbetalt ca. 160 mia. kr. i 2013. Af tabel 2.1 fremgår det, hvordan beløbene fordeles sig. Udbetaling Danmark udbetaler ydelser til omkring 2.9 mio. ydelsesmodtagere<sup>1</sup>. Nedenstående tabel 2.1 viser ydelsesmodtagere fordelt på ydelsesområder.

**Tabel 2.1**

**Samlede udbetalinger januar-december 2013 i mia. kr. og antal ydelsesmodtagere i 4.kvt. 2013**

| Område               | Beløb i mia. kr. | Antal ydelsesmodtagere |
|----------------------|------------------|------------------------|
| Familieydelse        | 18,5             | 925.947                |
| Barselsdagpenge      | 9,3              | 150.000                |
| Pension <sup>2</sup> | 122,8            | 1.294.328              |
| Boligstøtte          | 10,2             | 575.735                |
| I alt <sup>1</sup>   | 160,8            | 2.946.101              |

Note: Udbetalingerne tager udgangspunkt i bruttoudbetalingerne for de enkelte områder - det betyder, at de ikke direkte kan sammenlignes med finansieringssiden af udbetalingerne, hvor evt. modregninger i familieydelse og boligstøtte indgår.

Note: Sager kan godkendes og oprettes med tilbagevirkende kraft. Derfor foretages løbende korrektioner af antallet af ydelsesmodtagere. Dette gør sig særligt gældende for boligstøtteområdet.

## Aftale om evaluering af Udbetaling Danmark

Som en del af aftalen om kommunernes økonomi for 2014 fremgår det, at der skal foretages en evaluering af Udbetaling Danmark:

<sup>1</sup> Bruttoopgørelse, en person kan modtage flere ydelser samtidig og vil derfor tælle med i alle ydelser. Tallene for modtagere af barselsdagpenge er foreløbige, da datagrundlaget ikke er tilgængeligt.

<sup>2</sup> International Pension og Social Sikring indgår fra 1. juni 2013

*"Udbetaling Danmark er pr. 1. marts 2013 overgået til fuld drift. Regeringen og KL er enige om, at etableringen af den nye myndighed er forløbet inden for den aftalte økonomiske og tidsmæssige ramme. Parterne er på den baggrund enige om, at der frem mod forhandlingerne om kommunernes økonomi for 2015 skal foretages en evaluering efter Udbetaling Danmarks etablering."*

Formålet med nærværende evaluering er at afdække de erfaringer, der er gjort efter etableringen af Udbetaling Danmark. I nærværende evaluering belyses alene kommunalt overførte opgaver, hvor fokus er på fire emner:

- Foreløbig realisering af den forudsatte business case
- Erfaringer med udviklingen i sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark
- Helhedsorienteret kontrol efter etablering af Udbetaling Danmark
- Udbetaling Danmarks samarbejde med kommunerne og samspil med øvrige aktører.

Derudover giver evalueringen en beskrivelse af Udbetaling Danmarks organisatoriske og tekniske kapacitet, herunder til at overtage nye områder uden at kompromittere sikker drift, konkurrenceudsættelse mv.<sup>3</sup> Der foretages således ikke en evaluering af overgangen af International Pension og Social Sikring, da disse opgaver først blev overført i sommeren 2013.

### **Datagrundlag og metode**

Evalueringen bygger på materiale fra Udbetaling Danmark i form af diverse nøgletal, statistikker og undersøgelser, der er udarbejdet siden idriftsættelsen af Udbetaling Danmark 1. oktober 2012. Herudover er der gennemført interviews med repræsentanter for Udbetaling Danmark, Ankestyrelsen og relevante lovgivende myndigheder samt Ældre Sagen, der også har kontakt med Udbetaling Danmark.

Endvidere er der afholdt fire workshops med kommunale praktikere fra 11 kommuner. Formålet med disse workshops har været at indsamle erfaringer efter etableringen af Udbetaling Danmark, blandt andet i forhold til samarbejdet om kontrolindsatsen og vejledning af borgere med særlige behov. Der er efterfølgende foretaget opfølgende interviews med udvalgte borgerservicechefer. Det kvalitative materiale er indsamlet i vinteren 2013 i samarbejde med PA Consulting Group. PA Consulting Groups afrapportering er vedlagt som appendiks VI.

Der er ikke foretaget en selvstændig undersøgelse af brugernes oplevede kvalitet og service. Hvor eksisterende materiale er tilgængeligt har dette dog været inddra-

---

<sup>3</sup> Denne evaluering omfatter ikke det spørgsmål, som en række kommuner har rejst vedrørende budgetlægning, hvor der ikke er de samme systemadgange som tidligere for kommunerne, samt udfordringer i forbindelse med efterprøvning af rigtigheden af regninger fra Udbetaling Danmark. Dette håndterer såvel kommunerne som Udbetaling Danmark, KMD og KL i andet regi. Det vides endnu ikke, om problemerne kan afhjælpes inden for den gældende lovgivning. Man forventer en kortlægning af problemets omfang, herunder mulige afhjælpninger i første halvdel af 2014.

get, herunder Udbetaling Danmarks egne tilfredshedsmålinger og kommunale observationer i øvrigt.

Evalueringen indeholder som udgangspunkt ikke sammenligninger med kommunernes tidligere sagsbehandling på de områder, som Udbetaling Danmark har overtaget. Dette skyldes, at der ikke foreligger sammenlignelige data om sagsbehandlingen i kommunerne før etableringen af Udbetaling Danmark. Der er således fokus på at skabe et aktuelt billede af økonomien, samarbejdet og sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark efter etableringen af Udbetaling Danmark.

UDKAST

### 3. Business case for Udbetaling Danmark

I dette kapitel behandles status for den foreløbige realisering af business casen for Udbetaling Danmark. Kapitlet omhandler selve business casen, den økonomiske ramme for etablering af Udbetaling Danmark, kommunernes administrationsbidrag og medarbejdere i Udbetaling Danmark.

Afslutningsvis foretages en vurdering af øvrige effektiviseringsgevinster og besparelser ud over de allerede forudsatte gevinster.

#### Den økonomiske ramme for etablering af Udbetaling Danmark

I den oprindelige business case for Udbetaling Danmark blev etableringsomkostningerne skønnet til ca. 370 mio. kr. inklusiv en reserve til uforudsete udgifter. I loven om etablering af Udbetaling Danmark blev der fastsat en samlet økonomisk ramme på 500 mio. kr. til etableringen af Udbetaling Danmark.

Den økonomiske ramme blev blandt andet fastlagt efter en nærmere analyse af de forventede omkostninger til it-ændringer, som i den oprindelige business case foreløbigt blev skønnet til 30 mio. kr. Analysen medførte, at det forventede udgiftsniveau blevet opjusteret til 144 mio. kr. af styregruppen for Udbetaling Danmark.

Rammen blev i første omgang finansieret ved et statslån men er sidenhen konverteret til et lån i Kommune-kredit. Lånet skal betales tilbage via kommunernes administrationsbidrag senest den 1. januar 2018.

Udbetaling Danmark har afsluttet implementeringsbudget og driftsmodning den 31. december 2013. Nedenstående tabel 3.1 viser hovedposterne i etableringsprojektet. Det endelige forbrug blev ca. 400 mio. kr., hvilket er knap 100 mio. kr. under den fastsatte ramme.

**Tabel 3.1**  
**Hovedposter i etablering af Udbetaling Danmark (mio. kr.)**

| Post                                       | Beløb |
|--------------------------------------------|-------|
| Implementeringsorganisationen              | 180   |
| Etablering af Udbetaling Danmarks centre   | 23    |
| Uddannelse og rekruttering af medarbejdere | 42    |
| It-ændringer                               | 158   |
| I alt                                      | 403   |

Omkostninger til implementeringsorganisation, etablering af centre og rekruttering af medarbejdere udgør samlet knap 250 mio. kr., hvilket er ca. 90 mio. kr. lavere end det oprindelige skøn.

Det mindre forbrug skyldes primært, at det oprindelige skøn over etableringsomkostninger indeholdte en reserve til uforudsete udgifter, og at der har været besparelser på rekruttering og uddannelse, da flere kommunale medarbejdere har ønsket at blive overført til Udbetaling Danmark end oprindeligt forventet. Samtidig har behovet for at købe konsulentytelser på timebasis hos KMD været mindre end forventet, og kommunerne har ikke i forventet omfang benyttet sig af muligheden for at få hjælp fra KMD til at harmonisere data.

Kommunale udgifter i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark indgik ikke i den økonomiske ramme for etablering af Udbetaling Danmark.

### **Kommunernes administrationsbidrag**

Kommunerne betaler et administrationsbidrag, der dækker omkostningerne forbundet med at etablere, administrere og drive Udbetaling Danmark<sup>4</sup>. Administrationsbidraget skal dække Udbetaling Danmarks driftsomkostninger, som primært består af løn til sagsbehandlere og drift af centre. I administrationsbidraget indgår også tilbagebetaling af det lån, som Udbetaling Danmark har optaget til dækning af etableringsudgifter, jf. ovenfor.

Det er Udbetaling Danmarks bestyrelse<sup>5</sup>, der fastsætter den endelige størrelse af kommunernes administrationsbidrag. Ministeren for børn, ligestilling, integration og sociale forhold kan fastsætte regler om fordelingen af bidraget mellem kommunerne efter indstilling fra bestyrelsen i Udbetaling Danmark. Indtil videre er det efter ønske fra KL aftalt, at kommunernes bidrag fastsættes i forhold til det senest opgjorte indbyggertal i den enkelte kommune.

Det administrationsbidrag, kommunerne betaler, dækker både over administrationsudgifterne inden for baseline, og administrationsudgifterne uden for baseline<sup>6</sup>. Ifølge § 23, stk. 1, i Udbetaling Danmark-loven samt administrationsaftalens bilag 3 skal Udbetaling Danmark hvert år senest den 1. august oplyse et skøn over størrelsen af det kommende kalenderårs administrationsbidrag.

---

<sup>4</sup> Staten finansierer driftsudgifterne til international pension og børne- og ungeydelsessystemet.

<sup>5</sup> Udbetaling Danmarks bestyrelse består af en formand og otte andre bestyrelsesmedlemmer indstillet af KL, Beskæftigelsesministeriet og Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold, jf. appendiks I.

<sup>6</sup> Baseline er udtryk for det skønnede omkostningsniveau til sagsbehandling, som kommunerne havde før overflytningen til Udbetaling Danmark, og som Udbetaling Danmark vil have i udgangspunktet for den planlagte effektivisering. Udover de omkostninger, der er forbundet med business casen, har Udbetaling Danmark en række omkostninger, der ikke indgik i opgørelsen af overhead i baselinen, og som derfor ligger uden for baseline.

I lyset af de forventede driftsomkostninger (og med et samlet etableringsprojekt på ca. 400 mio. kr. inkl. omkostninger til it-ændringer) har Udbetaling Danmarks bestyrelse fastsat et årligt administrationsbidrag på 706 mio. kr. (2013-pl) i 2014-2017, der dækker omkostninger inden for baseline samt afdrag på lån til etableringsudgifter.

Kommunernes administrationsbidrag til driftsomkostninger uden for baseline udgør 67,3 mio. kr. (2014-pl) i 2014<sup>7</sup>. Fremadrettet forventes dette at falde til ca. 51,5 mio. kr. (2013-pl) i 2015-2017.

### Medarbejdere i Udbetaling Danmark

En central del af business casen for Udbetaling Danmark er, at samlingen af sagsområder i Udbetaling Danmark skal medvirke til at reducere antallet af årsværk til sagsbehandling. I business casen er det forudsat, at Udbetaling Danmark etableres med et omkostningsniveau svarende til en bemanning på ca. 1500 sagsbehandler-årsværk. Det er samtidig forudsat, at dette tal reduceres med omkostninger svarende til ca. 500 årsværk indenfor de første to år.

Af nedenstående tabel 3.2 fremgår en oversigt over udviklingen i medarbejdere i Udbetaling Danmark. I forbindelse med etableringen har Udbetaling Danmark sammenlagt overtaget 933 kommunale sagsbehandlerårsværk (svarende til 935 personer). Derudover er der overført et mindre antal ledere. Der er i forbindelse med etableringen rekrutteret 298 årsværk, hvoraf de 226 årsværk er ansat i tidsbegrænsede stillinger.

**Tabel 3.2**  
**Udviklingen i årsværk i Udbetaling Danmark**

|                                     | Etableringsfasen<br>(frem til marts 2013) | Oktober 2013 | Estimat marts 2015 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|--------------|--------------------|
| Overdragede sagsbehandlerårsværk    | 933                                       | 881          | -                  |
| Rekrutterede (midlertidigt ansatte) | 298 (226)                                 | 309 (208)    | -                  |
| Øvrige årsværk                      | 86                                        | 86           | -                  |
| I alt                               | 1317                                      | 1276         | 850                |
| Forudsat i business case            | 1500                                      | -            | 1000               |

Samlet set er Udbetaling Danmark etableret med lidt over 1300 årsværk. Det estimeres, at der vil være i alt 850 årsværk i marts 2015, hvilket er 150 årsværk mindre end forudsat. Udbetaling Danmark har valgt en anden sammensætning af medarbejdere til realisering af business casen end oprindeligt forudsat.

<sup>7</sup> Dette er en stigning på ca. 6 mio. kr. i forhold til det foreløbige budget for 2014. Heraf kan ca. 5 mio. kr. af stigningen henføres til en ny serviceaftale mellem ATP og KMD. I den forbindelse er kommunernes omkostninger for tilsvarende serviceaftaler med KMD på ca. 13,5 mio. kr. bortfaldet.

En del af de opgaver, der blev løst af sagsbehandlere i kommunerne, er i Udbetaling Danmark placeret hos specialister. Samtidig er der en del af medarbejderne, der ikke kun arbejder med driftsopgaver hos Udbetaling Danmark. Deres tid vil være delt på forskellige opgaver, hvorfor de ikke kan medregnes som fulde ressourcer. Dertil kommer, at lederne i et vist omfang indgår i løsning af sagsbehandling, så en del af deres tid indgår i sagsbehandlingen og en anden del i overhead. Yderligere er posthåndtering outsourcet. Dermed er de dertil anvendte årsværk konverteret til en direkte omkostning.

I business casen for Udbetaling Danmark er den samlede årsværkspris i kommunerne fastlagt til 574.700 kr. (2013-pl), hvoraf løn udgør 395.600 kr. I Udbetaling Danmark er gennemsnitslønnen for sagsbehandlere 407.400 kr., mens den er 663.024 kr. for specialister anvendt på områderne. Det vægtede gennemsnit baseret på bemanningen oktober 2013 udgør samlet 423.541 kr. Det bemærkes samtidig, at den effektive arbejdstid er højere i ATP end i kommunerne, hvilket blandt andet skyldes, at der ikke er betalt frokostpause i ATP.

Den første medarbejdertilfredshedsundersøgelse i ATP efter etableringen af Udbetaling Danmark viser, at medarbejdertilfredsheden i de sagsbehandlende enheder er 8,1 på en 10-skala. Dette er stort set på niveau med den oplevede tilfredshed i kundeservice i det øvrige ATP. For så vidt angår sygefravær, har kunderådgiverne i Udbetaling Danmark dog et noget højere sygefravær (10,6 sygedage) end tilsvarende medarbejdere beskæftiget med øvrige ordninger under ATP (5,6 sygedage). Ifølge Udbetaling Danmark kan forskellen primært henføres til, at der er flere langtidssygemeldte i Udbetaling Danmark end i det øvrige ATP.

### **Foreløbig realisering af business case for Udbetaling Danmark**

Baseline for business casen for Udbetaling Danmark er fastsat til 862 mio. kr. Baseline er udtryk for det skønnede omkostningsniveau til sagsbehandling, som kommunerne havde før opgaveoverflytningen til Udbetaling Danmark, og som Udbetaling Danmark vil have i udgangspunktet før den planlagte effektivisering<sup>8</sup>.

Baseline er lagt til grund for beregningen af de effektiviseringsgevinster, som kommunerne samlet set vil opnå gennem en reduktion af administrationsbidragene til Udbetaling Danmark. Baseline er beregnet ud fra den forudsætning, at de opgaver, der er overført fra kommunerne til Udbetaling Danmark, effektiviseres svarende til tredjebedste kommune i 2009.

Business casen for stordrift i Udbetaling Danmark består i, at omkostningsniveauet efter effektivisering af sagsbehandlingen gradvist skal falde med 287 mio. kr., således at driftsomkostningerne bliver nedbragt til 575 mio. kr. i 2015, jf. nedenstående tabel 3.3.

---

<sup>8</sup> I baseline indgår ikke de ca. 500 årsværk, som er forblevet i kommunerne. De tilbageblivende årsværk skal sikre sagsbehandling på førtidspensionsområdet, foretage helhedsorienteret vejledning samt hjælpe borgere med særlige behov og ikke-digitaltparate borgere. Udgifter knyttet til Udbetaling Danmarks brug af fagsystemer samt støtte- og randsystemer indgår heller ikke i baseline.

**Tabel 3.3****Hovedposter i business case for Udbetaling Danmark (mio. kr. - 2013-pl)**

|                        | Baseline <sup>1</sup> | Effektiviseringskrav <sup>2</sup> | Fremtidigt omkostningsniveau (senest marts 2015) |
|------------------------|-----------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|
| Årlige omkostninger    | 862                   | 287                               | 575                                              |
| Månedlige omkostninger | 72                    | -                                 | 48                                               |

<sup>1</sup> Baseline er udtryk for kommunernes årlige skønnede omkostningsniveau til sagsbehandling mv. på de områder, der overgik til Udbetaling Danmark.

<sup>2</sup> Jf. aftale om kommunernes økonomi for 2011 og bemærkninger til forslag til Lov om sagsbehandling og administration i Udbetaling Danmark.

Udgangspunktet for de årlige omkostninger på 862 mio. kr. er et fuldt driftsår for alle kommunale områder, der er overdraget til Udbetaling Danmark. 2013 er imidlertid ikke et fuldt driftsår, da pension og boligstøtte først indgik i Udbetaling Danmarks drift fra 1. marts 2013.

Et fuldt driftsår ved 862 mio. kr. svarer til et gennemsnitligt omkostningsniveau på ca. 72 mio. kr. pr. måned, mens det fremtidige forudsatte omkostningsniveau udgør 48 mio. kr. pr. måned.

Udbetaling Danmarks realiserede driftsomkostninger for perioden fra marts 2013 til december 2013 udgør i gennemsnit 64,6 mio. kr. pr. måned, hvilket svarer til budget for 2013<sup>9</sup>. Dette betyder, at Udbetaling Danmark i 2013 forventer at indfri ca. 1/3 af det samlede effektiviseringskrav.

Driftsomkostningerne forventes samlet at udgøre 679,3 mio. kr. i 2014. Det svarer til, at der i 2014 forventes realiseret en effektivisering på 183 mio. kr. ud af den samlede aftalte effektivisering på 287 mio. kr. Senest fra marts 2015 forventer Udbetaling Danmark, at hele effektiviseringskravet er realiseret, således at driftsomkostningerne fremadrettet udgør de aftalte 575 mio. kr. årligt.

### Realisering af de forudsatte gevinster i kommunerne

Gevinsten ved Udbetaling Danmark tilfalder kommunerne, jf. aftale om kommunernes økonomi for 2010. Et antal kommuner har dog anført, at de i det første driftsår har oplevet et højere omkostningsniveau med Udbetaling Danmark, end da de selv varetog de overførte opgaveområder.

En del af forklaringen herpå kan være, at den enkelte kommunes administrationsbidrag til Udbetaling Danmark i udgangspunktet er fordelt ud fra indbyggertallet. Omvendt er den forudsatte effektiviseringsgevinst på knap 300 mio. kr. udregnet på baggrund af omkostningsniveauet svarende til den tredjebedste kommune i 2009.

<sup>9</sup> Regnskabet for 2013 er endnu ikke revideret.



Det betyder, at nogle kommuner – som på enkeltområder har været mere effektive end den tredjebedste kommune – allerede kan have hjemtaget gevinsten før etableringen af Udbetaling Danmark. Det bemærkes dog, at der ikke har været kommuner, som generelt og på tværs af alle opgaveområder performede tredjebedst eller bedre<sup>10</sup>. Dermed kan lavere omkostninger på fx boligstøtteområdet i én kommune være blevet opvejet af højere gennemsnitlige omkostninger på pensionsområdet i den samme kommune.

Som opfølgning på den oprindelige analyse, gennemførte KL en validering af det opgjorte årsværksforbrug i kommunernes objektive sagsbehandling i efteråret 2010. Denne undersøgelse dannede grundlag for den endelige politiske aftale i foråret 2011 om forudsætningerne for Udbetaling Danmarks etablering. Det udelukker dog ikke, at nogle kommuner kan have gennemført effektiviseringer forud for opgaveflytningen, og det kan medvirke til at forklare de oplevede meromkostninger efter idriftsætningen af Udbetaling Danmark.

Flere kommuner har peget på, at det forudsatte overhead i Udbetaling Danmark overstiger overhead i kommunen. Det er generelt vanskeligt at opgøre overhead. Der blev derfor i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark taget afsæt i en kortlægning af overhead i en række kommuner udarbejdet i forbindelse med overflytningen af skatteopgaven i 2005<sup>11</sup>.

Der er blandt andet kommuner, som har oplyst, at de har haft vanskeligt ved at realisere en del af de forudsatte gevinster på fx omkostninger til kontorarealer. Årsagen hertil kan blandt andet være, at huslejen i enkelte kommuner har været lavere end den forudsatte gennemsnitlige husleje i business casen, og at kommunen ikke efterfølgende har set sig i stand til at sikre en effektiv anvendelse af tomme kvadratmeter.

Der er ikke foretaget en nærmere opgørelse af kommunernes faktiske tiltag eller muligheder for at tilpasse kapaciteten lokalt. Det er dog vurderingen, at der er betydelig variation på tværs af kommunerne. Herudover er der i udmøntningen af administrationsbidraget aftalt en hurtigere indfasning af gevinsterne end oprindeligt forudsat, blandt andet for at tage højde for eventuelle tidsmæssige forskydninger i kommunernes konsolideringstiltag.

Endvidere har der i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark været usikkerhed omkring niveauet af kommunernes tidligere udgifter til løn og ressourceforbrug. For at imødegå dette er der efterfølgende foretaget en nedjustering af

---

<sup>10</sup> Jf. Analyse af stordriftspotentiale i kommunernes objektive sagsbehandling, Deloitte, 2009

<sup>11</sup> Omkostningerne forbundet med den oprindelige business case indeholder lønomkostninger, overhead og udgifter til egentlig ledelse. Overheadet omfatter omkostninger til bygninger, kompetenceudvikling, kontorhold, arbejdspladsindretning, øvrige personaleudgifter samt omkostninger til støttefunktioner. Skøn over størrelsen af overheadet er foretaget med udgangspunkt i analyserne i forbindelse med samlingen af SKAT.

de oprindeligt skønnede lønomkostninger på 7 pct.<sup>12</sup> Det bemærkes i den forbindelse, at lønomkostningerne er opgjort som et gennemsnit af alle de overførte medarbejdere, hvorfor det reelle lønniveau i den enkelte kommune kan have været lavere. Endelig er kommunernes udgiftsniveau blevet korrigeret ved, at der på familieydelsesområdet og vedrørende helhedsorienteret kontrol er overført opgaver til Udbetaling Danmark, uden at der er fulgt særskilt finansiering med fra kommunerne.

Det indgår i business casen, at ca. 500 årsværk forbliver i kommunerne med henblik på at sikre en smidig og effektiv håndtering af samarbejdet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark. Heri indgår at sikre ressourcer til den fortsatte sagsbehandling i kommunerne, foretage helhedsorienteret vejledning til borgere samt sikre, at ydelsesmodtagere med særlige behov og ikke-digitalt parate borgere fortsat kan få hjælp i kommunernes borgerservice.

Udbetaling Danmark har overtaget en række omkostninger, der ikke indgik i den oprindelige business case. Disse driftsomkostninger faktureres særskilt og indeholder blandt andet it-omkostninger (brug af KMD's støttesystemer), porto-udgifter, udgifter til NemRefusion og andre direkte omkostninger. Udgifterne, svarende til 67,3 mio. kr. (2014-pl) i 2014, vurderes ikke at belaste kommunernes samlede økonomi, idet der i overvejende grad er tale om udgifter, der modsvares af en tilsvarende mindre udgift i kommunerne.

### **Effektiviseringsgevinster udover business case for stordrift**

Der er realiseret yderligere effektiviseringsgevinster og besparelser udover de forventede effektiviseringsgevinster på knap 300 mio. kr., der er indeholdt i business casen for stordrift i Udbetaling Danmark.

Udbetaling Danmark har i samarbejde med KOMBIT opnået en storkunderabat på it-driften af KMD fagsystemer, svarende til 5 pct. Hertil kommer en ændret mekanisme for årlig prisregulering, optimering af it-driftsaftaler samt vederlagsfri adgang til ekstra KMD-løsninger. I perioden 2012-2016 forventes den samlede kommunale besparelse på disse fire poster at beløbe sig til i alt 185 mio. kr.

Hertil kommer ikke opgjorte afledte mindreudgifter til administrative funktioner i kommunerne, der reduceres eller bortfalder i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark. Det drejer sig blandt andet om reducerede udgifter til revision, behandling af klagesager, it-support fra KMD og vedligeholdelse af hjemmesider.

Endelig kan der som følge af Udbetaling Danmark ske effektiviseringer i Ankestyrelsens arbejde. For det første vil Udbetaling Danmark selv stå for implementering af korrekt praksis i myndigheden, og Ankestyrelsen skal dermed ikke længere

---

<sup>12</sup> Nedjusteringen er sket på baggrund af den faktiske udgift til de medarbejdere, som reelt blev overført til Udbetaling Danmark.

foretage praksiskoordinering i forhold til kommunerne. For det andet kan en mere ensartet afgørelsespraksis forenkle klagesagsbehandlingen i Ankestyrelsen.

### **Kommende forventede effektiviseringsgevinster og besparelser**

Der er en række tiltag, som i de kommende år forventes at bidrage med yderligere effektiviseringsgevinster og besparelser i Udbetaling Danmark udover de aftalte 300 mio. kr. årligt. Det vurderes dog, at en væsentlig del af de beskrevne gevinster og besparelser også kunne have været realiseret i kommunerne, hvis opgaverne ikke var overflyttet. Det er dog samtidig vurderingen, at Udbetaling Danmark har bedre forudsætninger for en mere ensartet og effektiv implementering af nye tiltag, idet der alene skal foretages ændringer i én myndighed fremfor i 98 kommuner. Dette er blandt andet tilfældet i forhold til fx lovgivningstiltag, praksisændringer, tilretninger af hjemmesider og selvbetjeningsløsninger, it-tilpasninger m.v.

#### *Lovgivningsinitiativer*

Udbetaling Danmarks opgaveområder indgår i bølge 3 i overgangen til obligatorisk digital selvbetjening. Med virkning fra 1. december 2014 bliver det obligatorisk for borgerne at ansøge digitalt om ydelserne indenfor Udbetaling Danmarks opgaveområder. Det forventes, at der vil kunne frigøres et betydeligt administrativt besparelspotentiale, når borgerne i højere grad anvender de digitale selvbetjeningsløsninger frem for at sende et brev eller ringe til Udbetaling Danmark. Besparelspotentialet vil blive afklaret i forbindelse med aftale om kommunernes økonomi for 2015.

En eventuel implementering af en ny eIndkomst-model vil desuden kunne automatisere sagsgange og forbedre mulighederne for anvendelse af data fra registre. Hermed elimineres manuelle sagsgange, hvilket kan realisere yderligere administrative besparelser fra 2015. Potentialet er foreløbigt opgjort til godt 56 mio. kr. årligt fra 2018, når modellen er fuldt indfaset. Derudover forventes det, at en ny eIndkomst-model kan medvirke til en betydelig reduktion i antallet af fejludbetalinger.

Hertil kommer, at portoudgifterne ligeledes forventes at falde som følge af Lov om digital post. Loven gør det obligatorisk for borgere at benytte den digitale postkasse, og post fra offentlige myndigheder skal sendes digitalt til borgerne. Det bemærkes, at de lavere driftsomkostninger til porto allerede realiseres gradvist fra 2013.

#### *It-systemer og -ydelser*

Der er planlagt en konkurrenceudsættelse af de nuværende it-systemer på Udbetaling Danmarks opgaveområder. Konkurrenceudsættelsen forventes at medføre en betydelig reduktion af it-omkostninger og administrative besparelser blandt andet som følge af bedre processer i forhold til sagsbehandlingen. Potentialet ved konkurrenceudsættelsen er behæftet med usikkerhed, men forventes samlet at udgøre omkring 250-300 mio. kr. årligt, når de nye it-systemer er fuldt indfaset i 2019.

|

Med virkning fra 2014 vil forlængelsen af transitionsaftalen mellem KMD og KOMBIT betyde yderligere besparelser for it-driften på 8 pct. af listepriserne svarende til ca. 100 mio. kr. årligt i fire år. Heraf kan ca. halvdelen henføres til Udbetaling Danmarks brug af KMD-systemer.

*Øvrige effektiviseringsgevinster og besparelser*

Endelig forventer Udbetaling Danmark, at der efter marts 2015 kan hentes en årlig løbende effektivisering af driften på ca. 3 pct.

UDKAST

## 4. Sagsbehandling i Udbetaling Danmark

I dette kapitel beskrives sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark med fokus på det aftalte serviceniveau og styringsredskaber i Udbetaling Danmark i forhold til at følge op på målopfyldelse.

I forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark undersøgte ATP<sup>13</sup> kommunernes daværende servicemål på de opgaveområder, der overgik til Udbetaling Danmark. Den gennemførte spørgeskemaundersøgelse viste, at kommunerne fastsatte servicemålene forskelligt, og at det kun var et fåtal af kommunerne, der målte og fulgte op på, om de fastsatte frister blev overholdt.

Servicemålene i Udbetaling Danmark er fastsat af Udbetaling Danmarks bestyrelse ud fra et vægtet gennemsnit af kommunernes oplyste servicemål. De målte resultater af rapporteres løbende til Udbetaling Danmarks bestyrelse, og borgernes tilbagemeldinger indgår på den måde i de handlingsplaner, som Udbetaling Danmark udarbejder som opfølgning på målingerne.

### Organisering af sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark

I forbindelse med etableringen har Udbetaling Danmark iværksat en række tiltag og principper for organiseringen af sagsbehandlingen. Et centralt element heri er, at arbejdsopgaver håndteres fleksibelt på tværs af centre og filialer. Formålet er at sikre en løbende prioritering af ressourceforbruget, herunder med henblik på at særlige peak-perioder i driften kan håndteres uden unødigt overkapacitet.

#### Faktaboks

##### Organisering i Udbetaling Danmark

Udbetaling Danmark registrerer alle henvendelser med henblik på at sikre en effektiv håndtering af peak-perioder ved blandt andet at omdirigere ressourcer og dermed foretage kapacitetstilpasninger på tværs af de fem centre og internt i centrene.

Udbetaling Danmark er opdelt i front og back. Front besvarer telefoner fra borgere og arbejdsgivere og løser ikke-tidskritiske arbejdsopgaver, der typisk tager kortere tid at løse. Back besvarer telefoner fra kommunerne (kviklinjen) og løser tids-kritiske arbejdsopgaver samt andre arbejdsopgaver, der typisk tager længere tid at løse.

Alle sagsområder kan således løses i alle centre. Dette gælder dog ikke for arbejdsopgaver med lille aktivitet og/eller høj kompleksitet, som fx varmetillæg (pension), pasning af sygt barn (barsel) og EØS-sager (familie). Tilsvarende er opgaver som web, breve, blanketter og systemadministration ligeledes koncentreret på færre enheder.

<sup>13</sup> Som nævnt i indledningen er det ATP, der leverer sagsbehandlingen og administrationen i Udbetaling Danmark.

I Udbetaling Danmark er der endvidere sted- og kunderådgiveruafhængighed i opgaveløsningen. Dette understøttes blandt andet af standardiserede beskrivelser af krav til opgaveløsningen, herunder kompetencer, processer og tidsfrister (såkaldte arbejdsplaner). Det betyder blandt andet, at alle opgaver til hver en tid kan tilgås af alle kunderådgivere, så borgeren ikke nødvendigvis er afhængig af at skulle tale med en bestemt kunderådgiver.

#### Faktaboks

##### Inddeling af sagsgange i Udbetaling Danmark

Udbetaling Danmark arbejder med forskellige begreber til beskrivelse af deres sagsbehandling i form af motor-, lande- og bjergveje. Nedenfor er dette skitseret med pensionsområdet som eksempel.

**Motorveje** er udtryk for de sager, der er flest af. Det gælder almindelige folkepensionsansøgninger, almindelig kontrol af retten til pension, almindelige adviser, start af nye førtidspensioner.

**Landeveje** er udtryk for sager som er en anelse mere komplekse som fx selvstændige med komplekse indkomstforhold, opsat pension (vejledning, stop og genstart) og indhentning af oplysninger til ældrecheck.

**Bjergveje** er de mere sjældne sager som fx ansøgning om varmetillæg, pensioner under administration (overføre til kommunen) og tilbagebetalings- og modregningssager.

## Borgernes tilfredshed og svartider i forbindelse med telefonbetjeningen

Udbetaling Danmark foretager tilfredshedsmålinger to gange om året<sup>14</sup>. Udbetaling Danmark har endnu ikke foretaget målinger af borgernes tilfredshed med de digitale løsninger, men udelukkende fokuseret på borgernes tilfredshed med telefonbetjeningen.

#### Faktaboks

##### Telefontider i Udbetaling Danmark

Telefontiden i Udbetaling Danmark er mandag, tirsdag og onsdag fra kl. 8-16, torsdag fra kl. 8-18 og fredag fra kl. 8-15.

Resultaterne af Udbetaling Danmarks tilfredshedsundersøgelser viser en generel høj tilfredshed med telefonbetjeningen men en anelse under det aftalte serviceniveau på 80 pct. på tværs af alle kanaler, jf. tabel 4.1.

<sup>14</sup> Målingerne vedrører tilfredsheden med den service, som Udbetaling Danmarks kunderådgivere yder til borgerne i forbindelse med telefoniske henvendelser. Tilfredshedsmålingen bygger på 200 gennemførte interviews pr. opgaveområde. Interviewene er gennemført af et eksternt bureau inden for maksimalt 3 dage efter kontakten med Udbetaling Danmark. Tilfredsheden med telefonbetjeningen opgøres efter "top 2-metode". Resultatet er et udtryk for, hvor mange borgere, som har scoret 4 og 5 på en skala fra 1-5, hvor 1 er meget utilfreds og 5 er meget tilfreds.

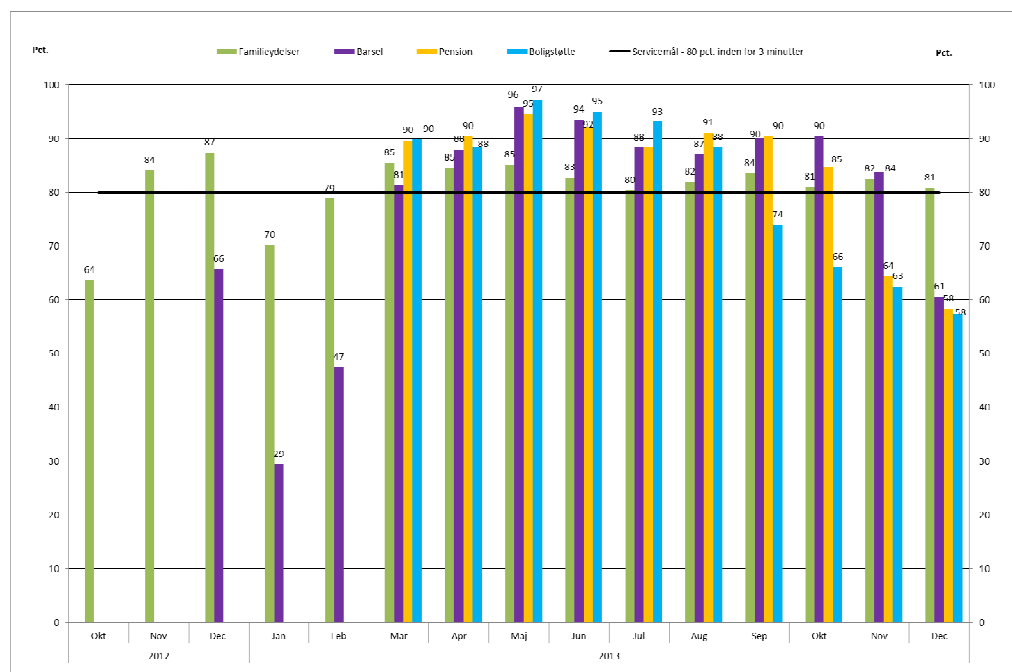
**Tabel 4.1**  
**Tilfredshed med telefonbetjeningen i Udbetaling Danmark i pct.**

|                                                      | 2012-2<br>Uge 43-44 | 2013-1<br>Uge 18 | 2013-2<br>Uge 43 |
|------------------------------------------------------|---------------------|------------------|------------------|
| Tilfredshed alt i alt med telefonbetjeningen         | 75                  | 76               | 71               |
| Rådgiveren var venlig og imødekommende               | 90                  | 84               | 84               |
| Fik svar på alle spørgsmål                           | 76                  | 73               | 72               |
| God til at forklare tingene på en letforståelig måde | 77                  | 75               | 74               |
| Acceptabel ventetid før kontakt til rådgiver         | 79                  | 85               | 70               |

I de seneste målinger kan der fx spores en nedadgående tendens, særligt med tilfredsheden for ventetiden før kontakt til en kunderådgiver. Dette kan ifølge Udbetaling Danmark forklares med, at der i den seneste måleperiode var 10.000 opkald til Udbetaling Danmarks opkrævningsenhed mod normalt 1.000-2.000 opkald om ugen.

Figur 4.1 nedenfor viser, at ventetiden siden marts måned 2013 generelt har været mindre end 3 minutter på 80 pct. af de besvarede opkald, svarende til de fastsatte måltal.

**Figur 4.1**  
**Svartid på borgerlinjen (andel af opkald besvaret inden for 3 minutter)**



Dog er der målt periodevis udsving, fx på boligstøtte- og pensionsområdet i 4. kvartal 2013. Udbetaling Danmark forklarer dette med, at det har været nødvendigt at flytte ressourcer fra telefonbetjeningen for i stedet at prioritere behandlingen af en stor tilgang af sager i forbindelse med studiestart og efterregulering.

### Sagsbehandlingstider i Udbetaling Danmark

På sagsbehandlingsområdet er servicemålet for behandling af dokumenter og adviser fastsat til, at 95 pct. af de indgående nyansøgninger, ændringer til løbende sager og klager skal være behandlet inden for 15 arbejdsdage (dog 20 arbejdsdage for nyansøgninger og ændringer vedrørende boligstøtte)<sup>15</sup>.

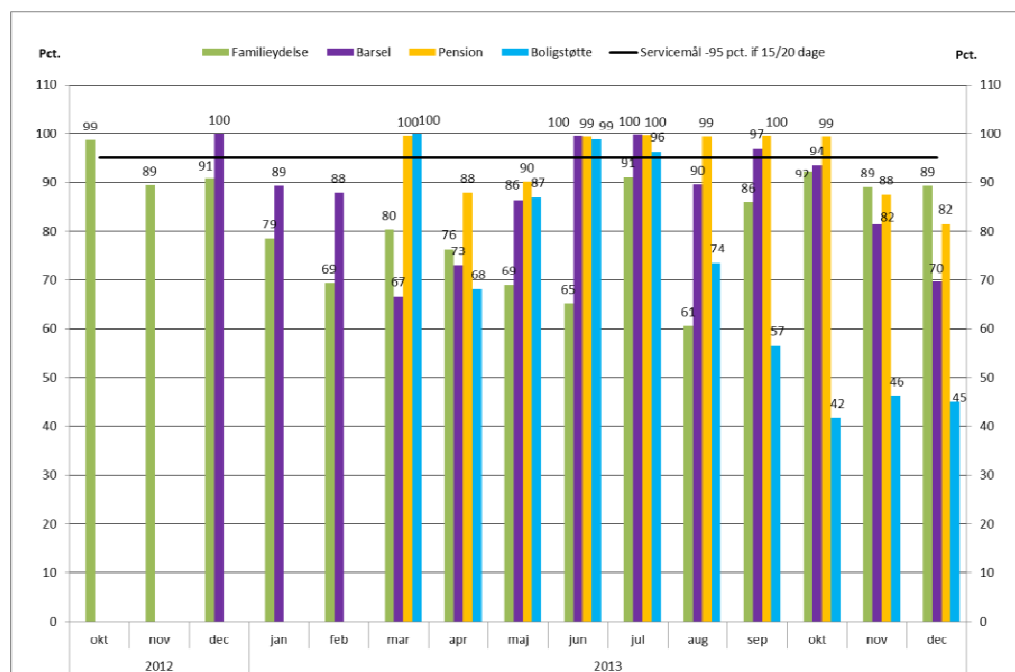
Det gælder for flere opgaveområder, at der har været en sagspukkel i Udbetaling Danmark, der har medført, at et større antal sager har været ældre end 20 arbejdsdage, da de blev behandlet, jf. figur 4.2 nedenfor.

<sup>15</sup> I Udbetaling Danmark opgøres servicemålene på sagsbehandlingen ud fra datoen for modtagelse af dokumenter og adviser fra borgeren eller arbejdsgiveren.



Figur 4.2

Sagsbehandlingstid for nyansøgninger (andel besvaret inden for 15/20 arbejdsdage)



Særligt på boligstøtteområdet er der eksempler på en længere sagsbehandlingstid i Udbetaling Danmark. Behandlingen af boligstøtteansøgninger har ligget rimelig stabilt i perioden maj til juli 2013. Dog er der registreret en stigning i sagsbehandlingstiden i august 2013, hvilket ifølge Udbetaling Danmark hænger sammen med mange boligstøtteansøgninger i forbindelse med studiestart. Herudover er der i september 2013 udsendt 55.000 breve om efterregulering af boligstøtte for 2012, hvilket har medført ekstra mange henvendelser og dermed mindre tid til at behandle øvrige henvendelser.

Periodevise udfordringer på øvrige områder knytter sig især til særlige sagstyper i Udbetaling Danmark. Fx har der på familieydelsesområdet været længere sagsbehandlingstider på behandling af dokumenter og advis'er relateret til EU/EØS-sager<sup>16</sup>.

Samtidig har kommunale medarbejdere oplevet, at der er sager, som ikke er behandlet, før borgere efterfølgende har henvendt sig for at følge op på status for sagen. Dette vurderes dog primært at kunne henføres til enkeltsager, fx fordi ansøgningen ikke er nået frem, eller fordi ansøgningen er registreret forkert hos kunderådgiverne i Udbetaling Danmark.

Ifølge Udbetaling Danmark har de længere sagsbehandlingstider ikke haft særlige konsekvenser for den rettidige udbetaling af ydelser til borgeren. Årsagen hertil er,

<sup>16</sup> Sager fra borgere bosat i lande omfattet af EU-forordningen.

at den tidsmæssige forskydning primært skyldes en prioritering af hastende fremfor mindre hastende sager. Herudover har kommunerne mulighed for at anvende et hurtigspor, som sikrer, at borgere med et akut behov kan få hastebehandlet deres sag i Udbetaling Danmark.

### Korrektthed i afgørelser i Udbetaling Danmark

Udbetaling Danmark anvender nedskrevne instrukser for at sikre ensartethed i sagsbehandlingen. Instrukserne skal ligeledes understøtte, at opgaverne på de forskellige ydelsesområder kan løses på tværs af Udbetaling Danmarks centre.

#### Faktaboks

##### Instrukser i Udbetaling Danmark

I forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark blev der udarbejdet en række detaljerede instrukser. I instrukserne er processerne for sagsbehandlingen på de forskellige opgaveområder kortlagt og beskrevet systematisk, og sagsbehandlingsforløbet er standardiseret.

Instrukserne skal bidrage til at minimere eventuelle fejl i sagsbehandlingen og reducere eventuel tvivl hos medarbejderne om, hvordan henvendelser skal behandles i Udbetaling Danmark<sup>17</sup>. Denne standardisering bidrager til en øget ensartethed i sagsbehandlingen på tværs af landet og kan således bidrage til at øge borgernes retssikkerhed.

Nogle kommunale medarbejdere har iagttaget, at borgere kan have en oplevelse af, at kunderådgiverne i Udbetaling Danmark mangler lydhørhed og alene henholder sig til standardiserede procedurebeskrivelser i forbindelse med fortolkningen af reglerne. Målt på antallet af klager over afgørelser i Udbetaling Danmark er der dog ikke indikationer af, at Udbetaling Danmark får flere klagesager, end da opgaverne blev varetaget af kommunerne.

Det samlede antal klager for 2013 udgør 6.128 klager<sup>18</sup>. Heraf har Udbetaling Danmark behandlet 4.953 klager, og i 2.378 af sagerne har borgeren fået medhold i forbindelse med genvurderingen af sagen. At borgeren får medhold i genvurderingen i klagesagsbehandlingen, forklarer Udbetaling Danmark blandt andet med, at der i den oprindelige behandling af sagen kan have været oplysninger, der ikke er blevet brugt korrekt.

I andre tilfælde har borgeren fået medhold, fordi borgeren forelægger nye oplysninger i sagen i forbindelse med klagen. Således er der blandt andet på boligstøtteområdet et større antal sager, hvor borgere har fået medhold i deres klage, da

<sup>17</sup> Udbetaling Danmark har opstillet en proces for instruksændringer. Forslag til ændringer af instrukser opsamles af såkaldte fagcoaches i Udbetaling Danmark. Et forum i Udbetaling Danmark prioriterer blandt forslagene, og det besluttes, hvordan forslagene skal implementeres. Herefter implementeres forslagene. Udbetaling Danmark har eksempelvis udarbejdet kortere og mere overskuelige instrukser end dem, der oprindeligt var udarbejdet. Udbetaling Danmark giver udtryk for, at arbejdet med løbende vedligeholdelse og opdatering ikke er ressourcekrævende.

<sup>18</sup> Klagesagerne, der fremgår af tabellen, omfatter også sager, hvor afgørelsen oprindeligt er truffet i kommunerne, og som er blevet overdraget til Udbetaling Danmark i forbindelse med opgaveoverdragelsen.

beregningsgrundlaget skulle have været et andet end det, som Udbetaling Danmark havde kendskab til.

Der er i 2013 oversendt i alt 1.940 klager til behandling i Ankestyrelsen. Ankestyrelsen har fra Udbetaling Danmarks etablering frem til november 2013 truffet afgørelse i 1.204 klagesager, hvor Udbetaling Danmark er myndighed (både overdragne klagesager fra kommunerne og klagesager, hvor den oprindelige afgørelse er truffet i Udbetaling Danmark). Ankestyrelsen har i disse sager stadfæstet en større andel af afgørelser (78 pct.), der oprindeligt er truffet i Udbetaling Danmark sammenlignet med afgørelser, der oprindeligt er truffet i en kommune (68 pct.).

På nuværende tidspunkt vurderer Ankestyrelsen, at det er for tidligt at drage håndfaste konklusioner om korrektheden i afgørelser i sagsbehandlingen på baggrund af de afgørelser, der indtil videre er truffet i Ankestyrelsen. Dette skyldes både, at Ankestyrelsen overtog en række komplekse sager fra de sociale nævn, der ikke er repræsentative for klagesagerne som helhed, og at en del af de sager, som Ankestyrelsen har afgjort på Udbetaling Danmarks områder, vedrører afgørelser der oprindeligt er truffet i kommunerne.

#### **Faktaboks**

##### **Samling af klagesagsbehandlingen i Udbetaling Danmark**

I Udbetaling Danmark er behandlingen af klagesager samlet blandt få kunderådgivere med det formål at sikre en bedre styring og en mere ensartet behandling af klagesager. Samlingen er også med til at sikre, at medarbejderne har indsigt i Ankestyrelsens praksis på klagebehandlingsområdet. Kunderådgiverne, der arbejder med klagesager, har adgang til specialiseret juridisk bistand, hvis klagesagerne er komplekse.

Udbetaling Danmark har oplyst, at der løbende følges op på indholdet i klagesagerne for at sikre læring omkring korrekt sagsbehandling i ydelsescentrene. Et gennemgående tema i klagesagerne har fx været, at der mangler partshøring eller fyldestgørende oplysning af sagen. Dette har givet anledning til, at alle Udbetaling Danmarks kunderådgivere bliver opkvalificeret i relevante forvaltningsretlige forhold, ligesom der løbende foretages tilretninger af kunderådgivernes instrukser, når afgørelser fra Ankestyrelsen giver anledning hertil.

Herudover arbejdes der med kunderådgivernes journalnotater med henblik på at højne kvaliteten i de løbende afgørelser og dermed nedbringe antallet af klagesager, hvor borgeren får medhold i genvurderingen af en konkret sag. Fyldestgørende journalnotater har ligeledes vist sig at være en forudsætning for korrekt overlevering af sagerne mellem kunderådgiverne i Udbetaling Danmark.

#### **Kundeambassadør**

Borgere kan kontakte Udbetaling Danmarks interne kundeambassadør, hvis de er utilfredse med, hvordan Udbetaling Danmark har håndteret deres sag. Det er kundeambassadørens opgave at gøre opmærksom på forhold, som Udbetaling Danmark kan forbedre. Klager vedrørende indholdet i sagerne og sagernes udfald

bliver henvist til Udbetaling Danmarks kunderådgivere med henblik på eventuel genvurdering som led i Udbetaling Danmarks klagebehandling.

Udbetaling Danmarks kundeambassadør modtog i alt 243 henvendelser i 2013. Henvendelserne vedrører både ventetider, kunderådgivernes håndtering af borgere og Udbetaling Danmarks procedurer og sagsgange. Ifølge Udbetaling Danmark er det en generel tendens, at borgerne har overvejende velbegrundede klagepunkter.

Henover sommeren 2013 modtog kundeambassadøren en række henvendelser fra borgere, som havde mistet deres børnetilskud. Årsagen hertil var, at borgeren havde overset enligerklæringer, som Udbetaling Danmark havde udsendt til borgernes digitale postkasse. Ankestyrelsen udtalte efterfølgende, at Udbetaling Danmark burde have oplyst borgerne om, at rykkere fremover ville blive udsendt digitalt.

Udbetaling Danmark har siden kontaktet alle de borgere, der har klaget, eller som på anden vis kan have været berørt af de digitale udsendelser.

## 5. Helhedsorienteret kontrol efter etablering af Udbetaling Danmark

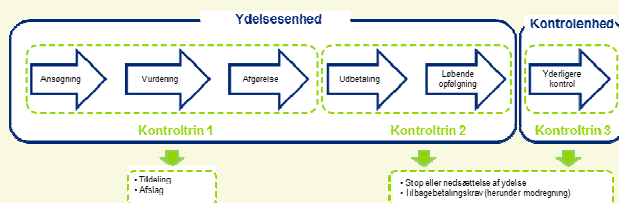
Dette kapitel belyser Udbetaling Danmarks konkrete tiltag, fokusområder og samarbejdet med kommunerne om helhedsorienteret kontrol for snyd og fejludbetalinger.

Kontrolindsatsen varetages både i fagsporene i Udbetaling Danmark (kontroltrin 1 og 2) og i kontrolenhederne i kommunerne og Udbetaling Danmark (kontroltrin 3). Kontrolenheden har ansvaret for de komplekse controlsager, mens fagsporene har ansvaret for den brede, helhedsorienterede kontrol, jf. faktaboksen nedenfor.

### Faktaboks

#### Tre trin i kontrolindsatsen for snyd og fejludbetalinger

På kontroltrin 1 foretages en vurdering af borgerens berettigelse til en given social ydelse, og der træffes afgørelse på baggrund af borgerens ansøgning. På kontroltrin 2 følges der ved hjælp af digitale beskeder (adviser) løbende op på, i hvilket omfang ændringer i borgerens forhold har betydning for borgerens berettigelse til ydelsen. Hvis borgeren ikke er berettiget, skal ydelsesudbetalingen stoppes. På kontroltrin 3 foretages kontrol af mere komplekse sager. Hvis det kan godtgøres, at borgere uberettiget modtager en ydelse, skal den stoppes, og det skal vurderes, om der skal rejses et tilbagebetalingskrav.



Note: Figur efter Deloitte's Analyse af socialt snyd og fejludbetalinger, 2012

Med etableringen af Udbetaling Danmark er der skabt grundlæggende nye rammebetingelser for kontrolindsatsen på Udbetaling Danmarks opgaveområder. I Udbetaling Danmark-loven er der blandt andet forudsat et tæt og forpligtende samarbejde mellem Udbetaling Danmark og kommunerne, herunder især i de mere komplekse snydsager (kontroltrin 3).

Herudover har Udbetaling Danmark fået øgede beføjelser til registersamkøring – beføjelser som kommunerne ikke har. Arbejdet med registersamkøring er organiseret i en ny central kontrolenhed i Udbetaling Danmark. Kontrolenheden skal løbende udveksle oplysninger med de kommunale kontrolenheder. Derudover samarbejder Udbetaling Danmark med kommunerne om udvikling af kriterier til digital udsøgning af sager i mistanke om snyd.

Det indgår blandt andet i Lov om Udbetaling Danmark, at kommunerne og Udbetaling Danmark har en gensidig pligt til at orientere hinanden og udlevere oplysninger fra egne sager, som også kan indgå i den anden myndigheds kontrolarbejde. Herudover er kommunerne forpligtet til at kvalificere en formodning om snyd efter anmodning fra Udbetaling Danmark. Formålet er at udnytte kommunernes lokalkendskab og nærhed til borgerne, fx ved at indkalde en borger til en samtale med henblik på at oplyse en sag.

De juridiske rammer for samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne er beskrevet yderligere i appendiks II.

Evalueringen af samarbejdet omkring helhedsorienteret kontrol er udfordret af, at der kun i begrænset omfang eksisterer sammenlignelige data på området. Herudover kan indsatser tidligt i kontrolprocessen påvirke vilkår og potentialer for tiltag på senere kontroltrin. Det vurderes således, at det endnu er for tidligt at konkludere entydigt på den samlede effekt af samarbejdet om opgavevaretagelsen på tværs af de forskellige faser af den helhedsorienterede kontrol, jf. nedenfor.

### **Varetagelse af kontrolopgaven i Udbetaling Danmarks fagspor**

Kontrol for snyd og fejludbetalinger er en integreret del af Udbetaling Danmarks sagsbehandling på de enkelte ydelsesområder. I Udbetaling Danmarks strategi for helhedsorienteret kontrol er der lagt øget vægt på en fremrykning af kontrolindsatsen for at forebygge fejl og snyd og dermed understøtte, at offentlige ydelser bliver udbetalt på et korrekt grundlag. Strategien bygger på videreførelse og optimering af bedste praksis i kommunerne.

Deloitte har i 2013 foretaget en vurdering af Udbetaling Danmarks organisering af kontrolopgaven i fagsporene (kontroltrin 1 og 2). Ifølge Deloitte<sup>19</sup> har Udbetaling Danmark gennemført en målrettet indsats for at fastlægge og implementere en effektiv og målrettet advisopsætning og advisbehandling på hvert ydelsesområde. Dette indebærer blandt andet, at en række adviser om samme hændelsestype samles og behandles samtidigt af en kunderådgiver i arbejds pakker på baggrund af standardiserede instrukser.

---

<sup>19</sup> Effektiv sagsbehandling og kontrol, Deloitte, 2013

#### Faktaboks

##### Advisopsætning i Udbetaling Danmark

Udbetaling Danmark tog udgangspunkt i god praksis for digitale underretninger, også kaldet advisopsætning, da de overtog udbetalingsopgaven fra kommunerne. Udbetaling Danmark har opsat adviser inden for de eksisterende systemmæssige rammer. Ifølge Udbetaling Danmark har der i forbindelse med overtagelsen af opgaverne fra kommunerne været fokus på følgende:

- At lukke adviser der ikke giver værdi
- At der kun genereres de adviser, som udløser en ændring i ydelsen
- At der kun modtages adviser, som kræver handling eller giver mening
- At definere effektiv frekvens samt arbejdsrækkefølge ved advisbehandling
- At opnå færrest mulige dobbeltbehandlinger
- At sikre minimal benyttelse af standardiserede erindringsadviser, som bedst kan karakteriseres som interne huskesedler for kunderådgiverne

I Udbetaling Danmark er der desuden etableret en organisation, der løbende følger op på at sikre en effektiv advisopsætning og advisbehandling.

Det vurderes, at der i Udbetaling Danmarks fagspor er oparbejdet en betydelig erfaring med den løbende kontrol, der sker som en del af sagsbehandlingen.

I analysen ”Effektiv sagsbehandling og kontrol” er det Deloitte vurdering, at Udbetaling Danmark har organiseret indsatsen svarende til bedste kommunale praksis på kontroltrin 1 og 2. Potentialet herved er af Deloitte opgjort til op imod 500 mio. kr. på Udbetaling Danmarks ydelsesområder<sup>20</sup>. Overflytningen af kontrolopgaven fra kommunernes ydelsescentre til Udbetaling Danmarks fagspor vurderes således generelt at være vellykket.

Der foreligger dog ikke opgørelser, som viser, at Udbetaling Danmark i praksis har realiseret det forudsatte potentiale. Dette hænger blandt andet sammen med, at der først ved udgangen af 2013 er etableret et grundlag for at følge op på værdien af fremtidige stop af ydelser og tilbagebetalingskrav i fagsporene i Udbetaling Danmark. Således har Udbetaling Danmark i januar 2014 udsendt første udgave af en afrapportering på kontroltrin 1, 2 og 3 til kommunerne.

Nogle kommuner har problematiseret, at der i opstartsfasen ikke har været tilstrækkelig gennemsigtighed og videndeling fra Udbetaling Danmarks fagspor. Dette skal ses i sammenhæng med, at der i opstartsfasen har været udfordringer med at etablere den nødvendige it-understøttelse (tværgående adviser) til at sikre en løbende udveksling af oplysninger mellem kommunerne og Udbetaling Danmarks fagspor. Dette er dog forbedret i forbindelse med etablering af kontrolsupportteams i alle Udbetaling Danmarks fagspor ultimo 2013. Herudover er der indarbejdet en fast praksis, der sikrer, at kunderådgiverne i Udbetaling Danmark oplyser kommunerne, når de stopper udbetalingen af en ydelse på baggrund af oplysninger, som ikke er tilgængelige i kommunernes fagsystemer.

<sup>20</sup> Potentialet er opgjort som værdien af stoppede fejludbetalinger på baggrund af advis ved udbredelse af god praksis fra de bedste kommuner i 2011.

## Varetagelse af kontrolopgaven i de mere komplekse sager

I kontrolenheden varetages sagsbehandlingen af mere komplekse controlsager, som enten ikke kan opdages på kontroltrin 1, 2 og 3 i fagsporene, eller som typisk har en kompleksitet, som kræver en anden kompetence end den, der er til stede i fagsporene.

Både i kommunerne og i Udbetaling Danmark er indsatsen organiseret i centrale kontrolenheder. Udbetaling Danmarks kontrolenhed blev etableret i 2012 og beskæftiger i dag ca. 40 kontrolmedarbejdere<sup>21</sup>. Antallet af kontrolmedarbejdere i kommunerne er opgjort til ca. 290 årsværk i 2013, som dog ligeledes varetager kontrolopgaver for de ydelser, der administreres i kommunerne.<sup>22</sup>

Det er vurderingen, at udfordringerne med samarbejdet omkring den helhedsorienterede kontrol særligt knytter sig til indsatsen i de mere komplekse controlsager på kontroltrin 3. Særligt to kritikpunkter har været fremført i forhold til den nye organisering og opbygningen af den forudsatte it-understøttelse i Udbetaling Danmark:

1. Manglende provenu i overleverede sager fra kommunerne
2. Begrænset provenu og for få nye sager fra Udbetaling Danmark

### Ad 1. Manglende provenu i overleverede sager fra kommunerne

I forbindelse med opgaveoverdragelsen blev der aftalt procedurer for overlevering af controlsager fra kommunerne. Controlsagerne dækker over alt fra ubehandlede anonyme anmeldelser, mistanker og sager, som kommunerne har haft planer om at gå i gang med, samt sager som kommunerne allerede har været i gang med at oplyse på overgangstidspunktet. Tabel 5.1 viser antallet af de overleverede controlsager.

**Tabel 5.1**  
**Kontrolsager fra kommunerne til Udbetaling Danmark ved opgaveoverdragelsen**

|                                  | Modtaget | Afsluttede | Igangværende | Antal med provenu | Andel med provenu |
|----------------------------------|----------|------------|--------------|-------------------|-------------------|
| "Påbegyndte sager"               | 1825     | 1607       | 218          | 417               | 26 %              |
| "Ubehandlede sager"              | 2290     | 2126       | 164          | 72                | 3 %               |
| Total antal sager fra kommunerne | 4115     | 3733       | 382          | 489               | 13 %              |

<sup>21</sup> De 40 medarbejdere er tilgået i takt med Udbetaling Danmarks overtagelse af opgaverne fra kommunerne. Kontrolenheden bestod således frem til 1. marts 2013 kun af 20 medarbejdere og af 40 efter 1.3.2013. Heraf anvendes 7 årsværk til udvikling af registersamkøring og jura.

<sup>22</sup> Ifølge Deloitte's undersøgelse fra vinteren 2013 udgøres den gennemsnitlige kommunale kontrolenhed af 3 årsværk. På landsplan svarer dette til ca. 290 årsværk.



Siden sommeren 2013 er de overleverede sager fra kommunerne blevet vurderet på baggrund af en række objektive kriterier i Udbetaling Danmark. For hvert ydelsesområde er der blandt andet blevet foretaget en række faste opslag, herunder i CPR, BBR, R75 og SKAT alt afhængig af, hvilket ydelsesområde der har været tale om.

En betydelig del af de kommunale sager er efter en konkret vurdering blevet henlagt af Udbetaling Danmark<sup>23</sup>. Udbetaling Danmark har generelt vurderet, at sagerne indeholdt uaktuelle oplysninger eller grundløse anmeldelser. Dette skal ses i sammenhæng med, at der typisk har været tale om sager af ældre dato, hvoraf en del har været mere end et år gamle. Herudover er der eksempler på sager, der er oprettet flere gange i kommunerne.

Der er kommuner, som har udtrykt skepsis over det lave provenu i de overdragne sager. Der har ikke været muligt at vurdere grundlaget for kommunernes skepsis og Udbetaling Danmarks afgørelser, hvilket blandt andet hænger sammen med, at ca. 70 pct. af sagerne er blevet overdraget, uden at kommunerne forinden har foretaget en konkret vurdering af indholdet i sagerne. Kommunernes forventninger til provenuet i disse sager bygger således på tidligere erfaringer og forventninger til Udbetaling Danmarks kontrolindsats og ikke en konkret vurdering af sagernes faktiske indhold.

I de resterende 30 pct. af sagerne har kommunerne meddelt Udbetaling Danmark, at de har været i gang med en sagsoplysning. I disse sager er der generelt oplevet en markant højere andel af afgørelser med provenu (26 pct.) sammenlignet med sager, som ikke har været behandlet i kommunen, inden de blev videregivet til Udbetaling Danmark (3 pct.). Sagerne er løbende sendt til Udbetaling Danmark efterhånden, som de er blevet færdigoplyste fra kommunens side (i Udbetaling Danmark-loven svarer det til en § 11-sag).

Af de sager, som er afsluttet uden afgørelser, er over halvdelen af alle igangværende sager lukket, fordi Udbetaling Danmark har vurderet, at der ikke har været grundlag for at videreføre sagen, jf. tabel 5.2 nedenfor.

---

<sup>23</sup> Henlæggelsen sker alene på det foreliggende grundlag, dvs. at sagerne godt kan tages op igen, hvis der skulle fremkomme nye oplysninger i sagen, som ikke tidligere har været vurderet.

**Tabel 5.2**  
**Årsager til afslutning uden afgørelse i påbegyndte sager\***

|                                                                                     |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Grundløs                                                                            | 10 %         |
| Anmeldelse over 6 mdr. uden nye oplysninger                                         | 5 %          |
| Dokumentationskravet kan ikke løftes, kontrolenhedens vurdering                     | 49 %         |
| Kommunen har selv henlagt sagen                                                     | 8 %          |
| Kommunen har ikke indsendt materialet, og sagen er lukket efter aftale med kommunen | 18 %         |
| Andet                                                                               | 10 %         |
| <b>Total</b>                                                                        | <b>100 %</b> |

\*Baseret på repræsentativ stikprøveundersøgelse, der er taget forholdsmæssigt fordelt henover 2013.

I yderligere 26 pct. af tilfældene er beslutning om at afslutte sagerne truffet af eller i samarbejde med kommunen.

## **Ad 2. Begrænset provenu og få nye sager fra Udbetaling Danmark**

Antallet af nye sager er opgjort med udgangspunkt i Udbetaling Danmarks tilgang af nyoprettede sager i andet halvår af 2013. Heraf fremgår det, at Udbetaling Danmark i de sidste 6 måneder af 2013 har registreret i alt ca. 5000 nye sager, jf. tabel 5.3.

**Tabel 5.3**  
**KontROLSAGER I UDBETALING DANMARK FORDALT PÅ KANAL – 2. halvår 2013**

| Kanal                                  | 3. kvartal | 4. kvartal | Total |
|----------------------------------------|------------|------------|-------|
| Anmeldelser – borger.dk                | 171        | 97         | 268   |
| Anmeldelser - andre borgerhenvendelser | 549        | 535        | 1084  |
| Registersamkøring inkl. testsager      | 163        | 2022       | 2185  |
| Kommuner (§ 9 <sup>24</sup> )          | 628        | 485        | 1113  |
| Undringer fra andre myndigheder        | 41         | 88         | 129   |
| Undringer - fagspor                    | 111        | 153        | 264   |
| Øvrige <sup>25</sup>                   | 81         | 116        | 197   |
| Hovedtal                               | 1744       | 3496       | 5240  |

I 1. halvår udgjorde de kommunale sager 76 pct. Opgørelsen i 2. halvår af 2013 viser, at andelen af kommunale sager er faldet til ca. 20 pct. Årsagen hertil er, at de påbegyndte sager i kommunerne fra før etableringen af Udbetaling Danmark er

<sup>24</sup> I 2. halvår af 2013 har Udbetaling Danmark ikke fået overleverede sager fra kommunerne.

<sup>25</sup> "Øvrige" omfatter sager, der er modtaget og afsluttet i 2012, klagesager og fejloprettede sager, herunder de første aktindsigtssager.

overleveret i 1. halvår af 2013, samt for familyedelsers vedkommende i slutningen af 2012. De sager, der er sendt fra kommunerne i 2. halvår af 2013 er sendt som § 9-sager.

Godt halvdelen af alle nye sager, som er afgjort med provenu, kommer fra kommunerne, andre myndigheder og Udbetaling Danmark selv, jf. tabel 5.4.

**Tabel 5.4**  
**Afsluttede sager med provenu (2012-7.2.2014)**

| Kanal                                  | Værdi af stop eller tilbagebetalingskrav - antal | Andel af sager afsluttet med provenu | Igangværende sager |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Anmeldelser – borger.dk                | 26                                               | 6 %                                  | 124                |
| Anmeldelser - andre borgerhenvendelser | 80                                               | 7 %                                  | 679                |
| Registersamkøring inkl. testsager      | 39                                               | 3 %                                  | 1142               |
| Kommuner (overleverede og § 9)         | 714                                              | 13 %                                 | 1506               |
| Undringer fra andre myndigheder        | 11                                               | 13 %                                 | 162                |
| Undringer - fagspor                    | 95                                               | 19 %                                 | 186                |
| Øvrige <sup>26</sup>                   | 26                                               | 3 %                                  | 102                |
| Hovedtal                               | 991                                              | 10 %                                 | 3901               |

Langt hovedparten af de nye sager er dog endnu ikke afsluttet. Dette skal ses i sammenhæng med, at der typisk er en tidsmæssig forskydning fra mistanke til afgørelse. Dette forklarer blandt andet, at halvdelen af registersamkøringssagerne fortsat er i gang, idet løsningen først for alvor blev idriftsat i anden halvdel af 2013.

Det samlede provenu på sager afgjort af Udbetaling Danmarks kontrolenhed udgør omkring 49,5 mio. kr. i 2013. Familyedelser og pension tegner sig for størstedelen af provenuet i Udbetaling Danmark målt på de rejste tilbagebetalingskrav og værdien af stop, jf. tabel 5.5.

<sup>26</sup> "Øvrige" omfatter sager, der er modtaget og afsluttet i 2012, klagesager og fejloprettede sager, herunder de første aktindsigtssager.

**Tabel 5.5**  
**Provenu på kontroltrin 3 - Kontrolenheden**

| Område                 | Stop/nedregulering |                   | Tilbagebetalingskrav |                   | Samlet            |
|------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|
|                        | Antal              | Værdi             | Antal                | Værdi             | Værdi             |
| <b>Barselsdagpenge</b> | <b>6</b>           | <b>647.584</b>    | <b>11</b>            | <b>843.081</b>    | <b>1.490.665</b>  |
| Barselsdagpenge        | 6                  | 647.584           | 11                   | 843.081           | 1.490.665         |
| <b>Boligstøtte</b>     | <b>251</b>         | <b>7.430.544</b>  | <b>73</b>            | <b>2.742.044</b>  | <b>10.172.588</b> |
| Boligsikring           | 197                | 6.000.888         | 42                   | 901.878           | 6.902.766         |
| Boligyldelse           | 54                 | 1.429.656         | 31                   | 1.840.166         | 3.269.822         |
| <b>Familieydelse</b>   | <b>653</b>         | <b>12.101.022</b> | <b>290</b>           | <b>6.970.123</b>  | <b>19.071.145</b> |
| Børne- og ungeydelse   | 114                | 2.932.492         | 96                   | 3.156.982         | 6.089.474         |
| Børnetilskud           | 539                | 9.168.530         | 194                  | 3.813.141         | 12.981.671        |
| <b>Pension</b>         | <b>146</b>         | <b>7.444.728</b>  | <b>93</b>            | <b>11.789.036</b> | <b>19.233.764</b> |
| Folkepension           | 45                 | 1.978.272         | 33                   | 3.661.658         | 5.639.930         |
| Førtidspension         | 101                | 5.466.456         | 60                   | 8.127.378         | 13.593.834        |
| <b>I alt</b>           | <b>1.056</b>       | <b>27.623.878</b> | <b>467</b>           | <b>22.344.284</b> | <b>49.968.162</b> |

Note: Tallene dækker 1. januar til 31. december 2013. Bortset fra boligstøtte og pension, der dækker perioden 1. marts til 31. december 2013.

Kommunerne har udtrykt kritik af, at der i 2013 ikke er startet nok nye sager, og at det afledte provenu i Udbetaling Danmarks kontrolenhed er begrænset i forhold til kommunernes tidligere praksis. Kommunernes kritik skal ses i sammenhæng med, at Udbetaling Danmark har fået øgede beføjelser til at indhente og samkøre ikke-følsomme personoplysninger fra andre myndigheder samt deres egne erfaringer med varetagelse af kontrolopgaven.

Der foreligger ikke sammenlignelige opgørelser over effekten af kontrolindsatsen i de komplekse sager før og efter etableringen af Udbetaling Danmark. Det vurderes dog, at der i 2013 ikke er realiseret de forventede forbedringer af indsatsen på kontroltrin 3 på de områder, som er overgået til Udbetaling Danmark. Dette kan blandt andet henføres til:

- Implementering af ny it-understøttelse til registersamkøring
- Utilstrækkeligt samarbejde om oplysning af sager
- Ændret kontroltilgang i Udbetaling Danmark

#### *Implementering af ny it-understøttelse til registersamkøring*

Samkøring af registerdata er et væsentligt element i Udbetaling Danmarks strategi for prioritering af sager, der skal udtages til yderligere kontrol<sup>27</sup>. Erfaringen fra det

<sup>27</sup> Udbetaling Danmark kan blandt andet indhente oplysninger på tværs af kommunegrænser, hvilket er en udvidet hjemmel i forhold til kommunerne, som primært kan samkøre oplysninger om egne ydelsesmodtagere.

første år har dog vist, at opbygningen af den nødvendige tekniske og organisatoriske infrastruktur har taget længere tid end oprindelig forventet.

#### **Faktaboks**

##### **Om registersamkøring i Udbetaling Danmark**

I Udbetaling Danmark arbejdes der med udvikling af en it-plattform, der kan måle alle aktive ydelsesmodtagere op mod de kriterier, der vedrører ydelsen. Den er baseret på en risikoscore-model. Jo højere risikoscoren er, jo større er sandsynligheden for, at en ydelse bliver udbetalt på ukorrekt grundlag. Risikoscoren anvendes til at prioritere indsatsen mod ydelsesmodtagere, som tilsyneladende modtager ydelser på forkert grundlag. Registersamkøringen er alene en indikator på snyd, som kan danne grundlag for det videre kontrolarbejde.

Udbetaling Danmark kan fx udsøge en liste over ansøgere og modtagere af social pension, børnetilskud, bolig-sikring og boligydelse, der er registreret som enlige, men hvor oplysninger om bopæls- og familieforhold hos andre personer indikerer, at ansøgeren eller modtageren af ydelsen ikke er reelt enlig. Der er således tale om en udvidet adgang til registersamkøring, som samtidig er automatiseret i forhold til de muligheder, kommunerne har.

Fra 15. april 2013 blev det muligt at registersamkøre på familieydelser (18 definerede kriterier), og fra oktober 2013 blev kriterierne på pension og boligstøtte sat i drift. Udbetaling Danmark forventer, at systemunderstøttelsen til registersamkøringen vil være i fuld drift medio 2014.

Ved udgangen af 2013 var der dannet i alt 2.521 sager på baggrund af registersamkøring. 1.125 af sagerne er afsluttet, efter at en indledende screening har vist, at der ikke har været grundlag for at gå videre med udsøgningen. 30 sager er afsluttet med provenu.

Den tidsmæssige forskydning i Udbetaling Danmarks registersamkøring hænger blandt andet sammen med, at det ikke har været muligt at etablere adgang til de nødvendige data fra andre myndigheder. Udbetaling Danmark har blandt andet haft udfordringer med distribution af data fra SKAT's eIndkomstregister, som dog forventes etableret i maj 2014.

Herudover har der ikke fra start været etableret det nødvendige samarbejde mellem Udbetaling Danmark og kommunerne omkring indkøring og løbende forbedring af it-løsningen. Der er derfor i juni og juli 2013 gennemført et pilotprojekt med 13 kommuner med henblik på at optimere de udsøgningskriterier, der anvendes i registersamkøringen. Pilotprojektet har vist, at den tekniske løsning fungerer, men at de faglige kriterier og vægtningen heraf skal tilpasses, for at effekten kan øges.

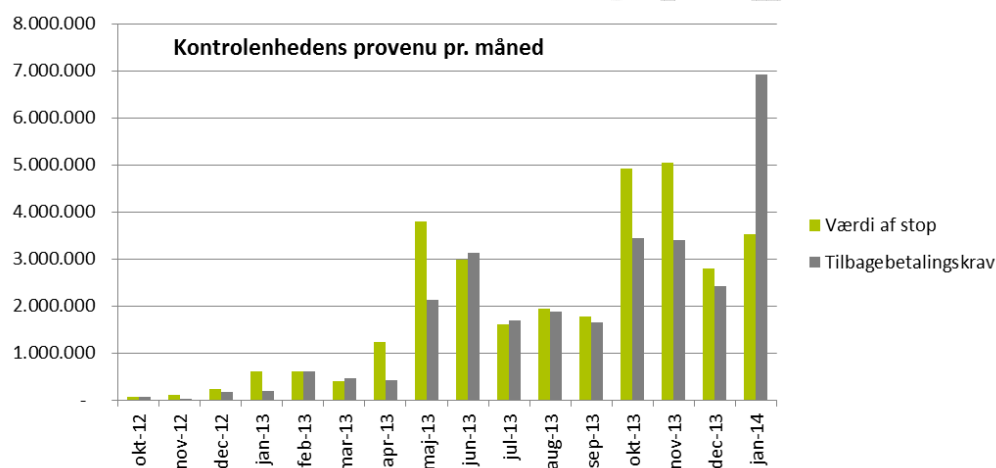
#### Faktaboks

##### Pilotprojekt om registersamkøring med 13 kommuner

Udbetaling Danmark har igangsat et pilotprojekt med 13 kommuner om at samkøre registre, der kan generere såkaldte registersamkøringslister over potentielle snydsager. Listerne gør det muligt at målrette kontrolindsatsen på baggrund af automatiserede udtræk på tværs af registre og fagsystemer. Som en del af projektet har de 13 kommuner haft 200 registersamkørte sager til sagsoplysning med henblik på en kvalificering og optimering af kriterierne, der anvendes i registersamkøringen. De 13 kommuner fik i gennemsnit 10 sager hver (København 47, Aarhus 25). Samarbejdet blev evalueret på to workshops i efteråret 2013, og det var den generelle holdning blandt kommunerne, at omkring 20-30 pct. af sagerne var blevet igangsat med henblik på en nærmere undersøgelse.

På nuværende tidspunkt er det for tidligt at konkludere på effekten af registersamkøringen. Der ses dog en betydelig stigning i provenuet i de mere komplekse kontrolsager fra oktober 2013, jf. figur 5.1.

**Figur 5.1**  
**Udviklingen i provenuet i kontrolenheden i Udbetaling Danmark**



#### Utilstrækkeligt samarbejde om oplysning af sager

Underretninger fra kommunerne er et væsentligt supplement til Udbetaling Danmarks registersamkøring. Herudover er samarbejdet om kontrolindsatsen tilrettelagt, så kommunerne stadig skal bidrage til oplysningen af kontrolsager blandt andet på baggrund af resultaterne af registersamkøring og i behandlingen af sager fra andre kanaler, fx anmeldelser fra borgere.

Der synes at være en udbredt anerkendelse af, at samarbejdet på kontrolområdet er mere krævende end på de øvrige områder, idet opgavevaretagelsen i højere grad baserer sig på skønsmæssige vurderinger.

Generelt efterspørger kommunerne en tættere inddragelse i oplysningen af sager fra Udbetaling Danmark. I 2013 var der 1.218 sager, hvor Udbetaling Danmark aktivt har anmodet kommunerne om at bistå sagsoplysningen, fx ved at afholde et møde med borgeren (§11-sager). Heraf er 490 af sagerne afsluttet. Omvendt har Udbetaling Danmark oplevet, at de sager, Udbetaling Danmark oversender til

kommunerne, ikke altid har den højeste prioritet, og at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i kommunerne generelt er højere end de aftalte 6 uger for § 11-sager. Hertil skal dog bemærkes, at Udbetaling Danmark i september 2013 har ændret en tidligere aftale og fremover udsender forudfyldte § 11-skemaer til brug for blandt andet kommunernes borgersamtaler.

Der vil løbende blive evalueret på, om fristen på de 6 uger er realistisk i forhold til det arbejde, som kommunerne anmodes om at udføre. Endelig skal det bemærkes, at flere kommuner anmoder Udbetaling Danmark om at få hele sagen overført til egen oplysning med hjemmel i § 11.

I tillæg til § 11-sagerne er det forudsat, at kommunerne og Udbetaling Danmark løbende udveksler oplysninger i sager, som kan bidrage til de respektive myndigheders kontrolarbejde (§ 9). Antallet af § 9-sager fra kommunerne har dog været begrænset i 2. halvår af 2013, svarende til knap 200 sager pr. måned (eller 2 sager i gennemsnit pr. kommune pr. måned).

Tilsvarende har Udbetaling Danmark primært oversendt borgeranmeldelser, der har relevans for en kommunal ydelse. Det mindre antal sager, der opstår i registersamkøringen er videregivet til kommunerne som et manuelt tværgående advis.

Det vurderes, at den begrænsede gensidige kommunikation blandt andet kan henføres til, at der særligt i opstartsfasen har været tvivl om lovgrundlaget på kontrolområdet, herunder hvem der må, kan og skal gøre hvad, når der skal startes eller oplyses sager om socialt snyd. Der er samtidig en generel oplevelse af, at kommunerne og Udbetaling Danmark har undervurderet behovet for en tæt og forpligtende dialog omkring det nye opgavesplit.

Dialogen mellem de kommunale repræsentanter og Udbetaling Danmarks sagsbehandlere varierer på tværs af kommunerne, herunder især vedrørende kommunernes ønsker til information fra Udbetaling Danmark. Særligt de større kommuner har savnet statistik over kontrolsager i kontrolenheden, herunder status og afgørelser. Udbetaling Danmark har efterfølgende tilbudt at udsende månedlige (mod normalt kvartalsvise) opgørelser til de kommuner, der måtte ønske det.

Der tegner sig et billede af, at de kommuner, der har mest kontakt og samarbejde om kontrolsager med Udbetaling Danmarks kontrolenhed, generelt er mere tilfredse og også i mindre grad i tvivl om opgavesplittet. Således var der kommunale kontrolmedarbejdere, der i efteråret 2013 endnu ikke havde haft personlig kontakt eller modtaget sager fra Udbetaling Danmarks kontrolenhed, mens andre er i løbende dialog og har bedre erfaringer med at kontakte Udbetaling Danmark direkte.

Det er ved udgangen af 2013 den generelle opfattelse, at samarbejdet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark fungerer med større tilfredshed, end tilfæl-

det var i første halvdel af året. Dette understøttes af, at Udbetaling Danmark i november 2013 har justeret og præciseret opgavesplittet i samarbejde med kommunerne. Herudover opleves det positivt, at Udbetaling Danmark har ændret praksis, så kommunerne kan rette direkte henvendelse til den samme kunderådgiver i en given sag.

#### Faktaboks

##### Referencegruppe vedrørende kontrolsamarbejdet

I efteråret 2013 er der nedsat en referencegruppe med deltagelse af KL og 8 kommuner, og hele opgavesplittet er gået igennem og afstemt. Denne indsats er kommunikeret til alle kommunerne dels på skrift i november og december 2013 og dels på dialogmøder i januar 2014.

Både Udbetaling Danmark og kommunerne oplever, at der er juridiske barrierer, som besværliggør kommunikationen og samarbejdet omkring konkrete kontrolsager. Kommunerne kan blandt andet ikke se afgørelserne i de konkrete sager i Udbetaling Danmark. Tilsvarende kan Udbetaling Danmark ikke se udfaldet af kommunernes afgørelser. Der er således alene mulighed for at udveksle generelle erfaringer og information om, hvilke typer af afgørelser der er truffet og på hvilket grundlag.

Udfordringerne er særligt udtalte, når kommunen afholder møde med en borger uden at kende status for borgerens sag med Udbetaling Danmark. Denne status kan indhentes hos Udbetaling Danmark forud for mødet, men det opleves af kommunerne som unødigt besværligt sammenlignet med selv at kunne få indsigt i hele sagen via egne fagsystemer.

Den manglende adgang til at se afgørelser og status på sager opleves ligeledes problematisk i forhold til samordning af afgørelser på tværs af samtlige ydelsesområder. Her ses blandt andet en risiko for uens praksis og forskellig afgørelse i kommunerne og Udbetaling Danmark på trods af identiske regelgrundlag, fx i sager hvor enlig-vurderingen er central (økonomisk friplads, boligstøtte og familiefølgelse).

Både kommunerne og Udbetaling Danmark har oplyst, at der pågår drøftelser om mulige tekniske løsninger indenfor Persondatalovens rammer. Heri indgår også muligheden for at få adgang til at se status på sagen i KMD-sag, uden at sagsbehandlerne kan åbne selve sagen.

#### *Ændret kontroltilgang i Udbetaling Danmark*

Med Udbetaling Danmark er der vedtaget en ny strategi for helhedsorienteret kontrol på de områder som er overgået til Udbetaling Danmark. Formålet med strategien er blandt andet at understøtte et øget fokus på en mere register- og risikobaseret tilgang fremfor en kontrolindsats, som primært baserer sig på (anonyme) anmeldelser fra borgerne. I forlængelse heraf har Udbetaling Danmark fået



øgede beføjelser til at samkøre data med henblik på at målrette kontrolindsatsen til de sager, hvor sandsynligheden for snyd og fejl er størst.

Der har i kommunerne været en opfattelse af, at Udbetaling Danmark ikke ”undrer sig nok”. Der synes at være en udbredt opfattelse af, at Udbetaling Danmark alene ønsker at starte sager med en meget høj grad af sikkerhed og derfor i mange tilfælde ikke går videre med de sager, som kommunerne tager op. Heri indgår også, at kommunerne i højere grad efterlyser, at Udbetaling Danmark i opstarten af kontrolsager skal anvende flere skønsmæssige vurderinger.

Manglende erfaring med komplekse kontrolsager hos kunderådgiverne i Udbetaling Danmark nævnes i den forbindelse som en mulig årsag hertil. Det er endvidere indtrykket i nogle kommuner, at Udbetaling Danmarks kontrolmedarbejdere er styret af instrukser og dermed ikke har tilstrækkelig fleksibilitet i samarbejdet om kontrolsager.

Omvendt vurderer Udbetaling Danmark, at der kun i ca. 20 pct. af undringerne fra kommunerne er grundlag for at opstarte en kontrolsag. Samtidig er der i Udbetaling Danmark fokus på at effektivisere og målrette adgangen til at udsøge kontrolsager gennem bedre digitale redskaber og mere datadrevne udsøgninger. Dette ud fra en erfaring om, at det i mange sager kan være svært og ressourcekrævende at dokumentere, at der er sket fejl i sager, der har sit udspring i anonyme anmeldelser og undringer.

Ankestyrelsens afgørelser i klagesager om tilbagebetalingskrav rejst af henholdsvis kommuner og Udbetaling Danmark indikerer dog en foreløbig tendens mod, at Ankestyrelsen i højere grad stadfæster Udbetaling Danmarks afgørelser og ændrer eller hjemviser kommunernes afgørelser. Det vurderes dog, at det endnu er for tidligt at konkludere på forskelle i opfattelser af, hvornår og hvordan der tilvejebringes et tilstrækkeligt grundlag for at træffe en afgørelse om fx stop af en ydelse.

Samtidig synes der generelt at være enighed om, at tilgangen med øget registersamkøring vil gøre en væsentlig forskel for kontrolindsatsen. Dog er der ligeledes en fælles erkendelse af, at en effektiv registersamkøring i Udbetaling Danmark også forudsætter en lokal tilstedeværelse i kommunerne, herunder til at indkalde til og gennemføre borgersamtaler.

Endelig opleves det positivt, at der er fokus på fælles kompetenceudvikling, fx i form af løbende opfølgning og dialog om, hvilke typer af afgørelser der er truffet og på hvilket grundlag (fx via anonymiserede afgørelser med forskellige udfald). Formålet er at bidrage til at få indblik i praksis og dermed opbygge og udvikle viden og kompetencer i både Udbetaling Danmark og kommunerne.

## 6. Samarbejde med kommunerne og samspil med øvrige aktører

Dette kapitel beskriver samarbejdet med Udbetaling Danmark, som det opleves af kommunerne, relevante ministerier og Ældre Sagen.

### Faktaboks

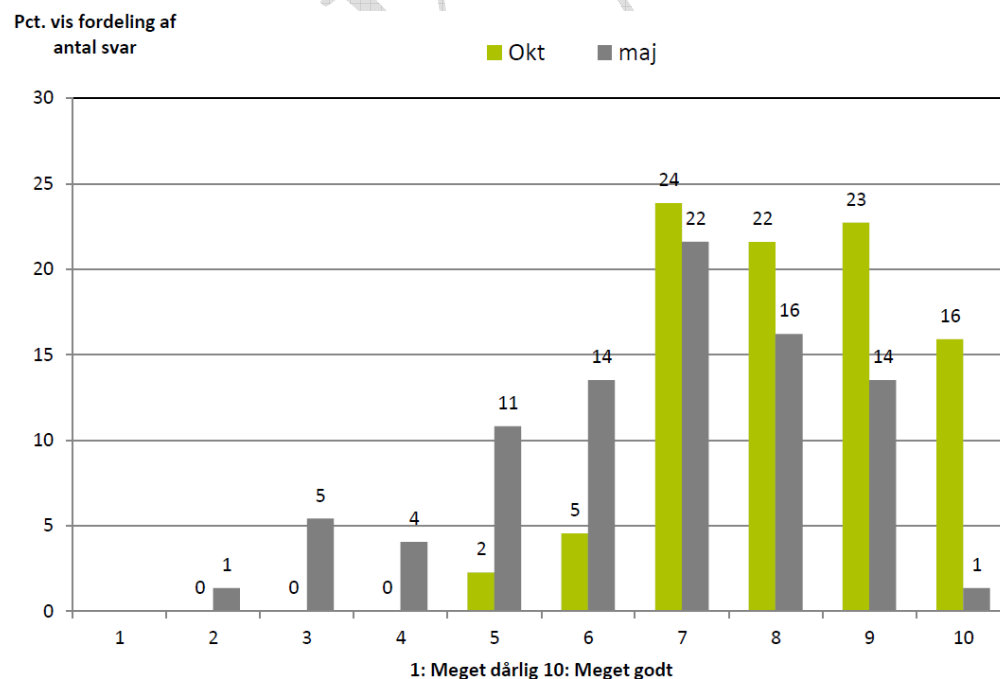
#### Tilfredshedsmålinger i Udbetaling Danmark

Udbetaling Danmark foretager selv tilfredshedsmålinger blandt kommunerne to gange årligt. Det er cheferne for borgerservice, der får tilsendt spørgeskemaet. I undersøgelsen fra oktober 2013 var der en svarpct. på 90. Den første måling blev gennemført i maj måned 2013.

I Udbetaling Danmarks seneste tilfredshedsmåling fra oktober 2013 er kommunernes oplevelse af samarbejdet med Udbetaling Danmark målt til 8 på en 10-punkts skala, jf. figur 6.1 nedenfor. Tilfredshedsmålingen ligger på niveau med Udbetaling Danmarks egne mål for kommunernes tilfredshed.

Figur 6.1

#### Kommunernes overordnede tilfredshed med samarbejdet – svarfordeling



Den seneste tilfredshedsmåling viser især en fremgang på samarbejde, rammer, kvalitet og information. Kommunerne er mest tilfredse med opgavesplittet for familiedelse og barseldagpenge.

I tilfredshedsmålingen er ligeledes udtrykt tilfredshed og positive tilbagemeldinger på de etablerede samarbejdsfora. Dels dialogmøderne, hvor chefer for borgerservice og ledere fra Udbetaling Danmark mødes og dels ERFA-møder, hvor de medarbejdere fra kommunerne og Udbetaling Danmark mødes.

Det er indtrykket, at kommunerne generelt sætter pris på den løbende kommunikation og inddragelse, som Udbetaling Danmark praktiserer. Udbetaling Danmark opfattes desuden som lydhør og imødekommende i forhold til kommunernes feedback og forslag. Der er desuden en forståelse blandt kommunerne af, at optimering af samarbejdet om opgavevaretagelsen skal nås gennem forbedringer hos begge parter.

#### **Faktaboks**

##### **Forberedelserne til opgaveoverdragelsen**

Kommunerne anerkender det grundige forarbejde, som ATP har gjort i forbindelse med opgave- og medarbejderoverdragelsen til Udbetaling Danmark. Det er kommunernes opfattelse, at det har været afgørende for, at samarbejdet fungerer relativt godt i dag.

Kommunerne udtrykker forståelse for, at Udbetaling Danmark er baseret på en forretningsmodel, der bygger på stordrift, og derfor på mange måder opererer anderledes end kommunerne. Dette kommer ofte til udtryk ved forskellige tilgange eller perspektiver på opgavevaretagelsen. Der synes i den forbindelse at være enighed om, at der fortsat ligger en ledelsesopgave hos begge parter i forhold til at bygge bro på tværs af kulturforskelle.

Der er forskel på, hvor meget kontakt og samarbejde de enkelte kommuner har med Udbetaling Danmark. Der er en tendens til, at des mere kontakt og samarbejde den enkelte kommune har med Udbetaling Danmark, des mere tilfreds er kommunen med samarbejdet.

Kommunerne fremhæver, at det er let at komme igennem, når de ringer til Udbetaling Danmark via kviklinjen, og at samarbejdet generelt fungerer godt, når der er brug for at samarbejde om fx vejledning af borgere. Kviklinjen er en særlig telefonsupport til kommunale medarbejdere og brugerorganisationer med borgerkontakt, som fx Ældre Sagen.

#### **Opgavesplit og samarbejde om de enkelte opgaveområder**

Kommunerne er generelt tilfredse med deres dialog og samarbejde med Udbetaling Danmark, om end der synes at være forskelle på de enkelte ydelsesområder.

#### **Familieydelse og barselsdagpenge**

Kommunerne vurderer, at opgavesplittet og samarbejdet om familieydelse og barselsdagpenge i det store hele fungerer gnidningsfrit. Der er få eller ingen snitflader

på disse opgaveområder, hvorfor der generelt er meget lidt kontakt og behov for samarbejde mellem kommunerne og Udbetaling Danmark.

Kommunerne giver dog udtryk for, at slægtsskabet mellem familieydelse og økonomisk friplads kan give anledning til udfordringer og dobbeltarbejde, da der er en række sammenhænge mellem de to områder både i tildelingsprocessen og ved en eventuel efterfølgende kontrol.

### **Boligstøtte**

Kommunerne er generelt tilfredse med deres dialog og samarbejde med Udbetaling Danmark på boligstøtteområdet. Kommunerne bruger fortsat betydelige ressourcer på at vejlede og hjælpe borgere med at udfylde den digitale boligstøtteansøgning.

Oplevelsen er, at den digitale løsning er besværlig og tung at anvende for borgerne. Samtidig er der stort fokus i kommunerne på at flytte borgerne over på de digitale kanaler, så man kan håndtere de resterende borgerhenvendelser med de ressourcer som er fastholdt i kommunerne til den personlige borgerkontakt.

Det har lettet kommunernes hjælp og vejledning, at Udbetaling Danmark har gjort det muligt at udlevere papir-blanketter til brug for ansøgning af boligstøtte til de borgere, der møder op i kommunernes borgerservice. Tidligere skulle kommunerne rekvirere den specifikke blanket hos Udbetaling Danmark hver gang, de havde brug for den. Praksisændringen fremhæves af kommunerne som et godt eksempel på Udbetaling Danmarks lydhørhed og vilje til at finde løsninger, når der opstår et konkret behov.

#### **Faktaboks**

##### **Information om efterregulering af boligstøtten til kommunerne**

Kommunerne fremhæver Udbetaling Danmarks udsendelse af nyhedsmail til kommunerne om efterregulering af boligstøtten som et godt eksempel på rettidig og god information, der var med til at lette kommunernes arbejde med at vejlede borgerne.

### **Pension**

Samarbejdet om opgavesplittet på pensionsområdet opleves generelt som godt, om end der samtidig er en fælles erkendelse af, at der på pensionsområdet er behov for mere samarbejde mellem Udbetaling Danmark og kommunerne end på de øvrige områder. Det er især tilfældet for et mindre antal borgere med særlige behov. Alle borgere kan dog fortsat få helhedsorienteret vejledning i kommunernes borgerservice.

#### **Faktaboks**

##### **Udbetaling Danmarks reaktionstid på henvendelser fra kommunerne**

De kommunale repræsentanter oplever generelt, at Udbetaling Danmark er hurtig til at svare på henvendelser fra kommunerne på pensionsområdet. Enkelte kommuner oplever dog, at der ikke reageres på de tværgående manuelle adviser, som kommunerne sender. Modsat oplever andre kommuner, at de får svar på deres adviser sendt til Udbetaling Danmark inden for 24 timer.

Kommunerne har blandt andet oplevet, at Udbetaling Danmark kan være hurtige til at stoppe pensionsudbetalingen til især hjemløse pensionister, når disse borgere ikke reagerer på Udbetaling Danmarks skriftlige henvendelser. Kommunerne efterlyser her, at Udbetaling Danmark i højere grad følger op hos hjemkommunen med henblik på at understøtte en særlig indsats, inden udbetalingerne stoppes.

Der er ligeledes oplevet problemstillinger i forbindelse med dødsfald af borgere under administration. Der kan blandt andet opstå tilfælde, hvor Udbetaling Danmark kræver tilbagebetaling af pensionen for den måned, hvor borgeren er afdød ved døden, samtidig med at kommunen har haft udlæg til husleje, serviceydelser mv. Udfordringerne omhandler et fåtal af borgere på landsplan - dog med forholdsvis stor geografisk spredning på tværs af kommunerne. Der er fælles enighed om, at en del af problemet kan afhjælpes ved, at borgerne tilmeldes betalingservice, hvilke et antal kommuner allerede har indarbejdet som fast praksis. Udbetaling Danmark har desuden udarbejdet en fælles automatisk udredning, som forventes klar til sommeren 2014.

I forhold til opgavesplittet på pensionsområdet, påpeger de kommunale repræsentanter det u hensigtsmæssige i, at Udbetaling Danmark skal vurdere og tildele helbredstillæg/kort på baggrund af formue- og indkomstoplysninger, mens kommunen herefter udsteder kortet. Arbejdsdelingen kan både medføre dobbeltarbejde i kommunerne og Udbetaling Danmark og er desuden svær at forstå for borgerne.

Kommunerne anerkender, at Udbetaling Danmark har gjort et godt forarbejde i forhold til overdragelse af opgaver og medarbejdere på pensionsområdet. Kommunerne roser blandt andet det vejledningsmateriale, som Udbetaling Danmark har udarbejdet i forhold til førtidspension, hvilket har gjort det let for borgerne at orientere sig og samtidig har smidiggjort kommunernes vejledningsopgave.

#### **Samarbejde om borgerhenvendelser og vejledning**

Borgernes kontakt til Udbetaling Danmark foregår hovedsageligt via digital kommunikation og telefon. Udbetaling Danmark giver ydelses- og sagsspecifik rådgivning og vejledning på de ydelser, der ligger i Udbetaling Danmark.

#### **Faktaboks**

##### **Udbetaling Danmarks fem centre**

Udbetaling Danmark er oprettet som én selvstændig myndighed med en forvaltning, der fysisk er fordelt i fem permanente og to midlertidige filialer. Centrene er placeret i Frederikshavn, Holstebro, Haderslev, Vordingborg og Hillerød. De to midlertidige filialer er etableret i Aarhus og Odense<sup>28</sup>.

Det er kommunernes ansvar at forestå den helhedsorienterede vejledning, også i forhold til ydelser på Udbetaling Danmarks myndighedsområder. Herudover kan borgeren fortsat møde op personligt i kommunernes borgerservice og blandt andet få direkte adgang til Udbetaling Danmark via kviklinjen, jf. nedenfor.

Kommunerne og Udbetaling Danmark vurderer samstemmende, at borgerne generelt set har taget den nye arbejdsdeling til sig på de overførte opgaveområder.

#### **Faktaboks**

##### **Vejledning i kommunerne**

Kommunerne skal sikre, at den enkelte borger er opmærksom på, om vedkommendes situation berettiger til at søge om flere ydelser, fx både folkepension og boligstøtte i forhold til den sociale lovgivning. Kommunerne skal herudover yde bistand til borgere, der ikke kan betjene sig selv digitalt, hvilket både kan ske telefonisk og ved personligt fremmøde. Borgere med særlige behov kan desuden få mere omfattende hjælp af kommunen til deres kontakt med Udbetaling Danmark.

Kommunerne vurderer generelt, at samarbejdet om vejledningen af borgerne fungerer godt. Kommunerne oplever korte svartider, og at der som hovedregel fås svar på spørgsmål til Udbetaling Danmark.

I opstartsfasen er der dog observeret mindre uklarheder blandt sagsbehandlere i kommunerne om, hvilke sagsoplysninger kommunerne og Udbetaling Danmark har og bør have adgang til. Uklarheder på de forskellige ydelsesområder kan have resulteret i, at kommunen enten har bedt om oplysninger, de selv har adgang til, eller at henvendelser fra Udbetaling Danmark har fremstået ulogiske i forhold til det aftalte opgavesplit.

På samme måde er der kommuner, som oplever, at Udbetaling Danmark ikke giver tilstrækkeligt hurtige tilbagemeldinger på konkrete sager, mens andre oplever hurtig respons, fx på tværgående manuelle adviser, der sendes til Udbetaling Danmark. Kommunerne efterlyser dog generelt faste kvitteringer, der forsikrer dem om, at Udbetaling Danmark har modtaget deres oplysninger, da udvekslingen af informationer ellers vil opleves som usikker.

<sup>28</sup> De to midlertidige filialer lukker den 1. marts 2014.

## Kviklinje til Udbetaling Danmark

Kviklinjen kan anvendes af kommunerne, når de skal i kontakt med Udbetaling Danmark, fx i forbindelse med vejledning af en borger om et sagsspecifikt forhold. Blandt kommunerne udtrykkes der stor tilfredshed med kviklinjen og adgangen hertil.

### Faktaboks

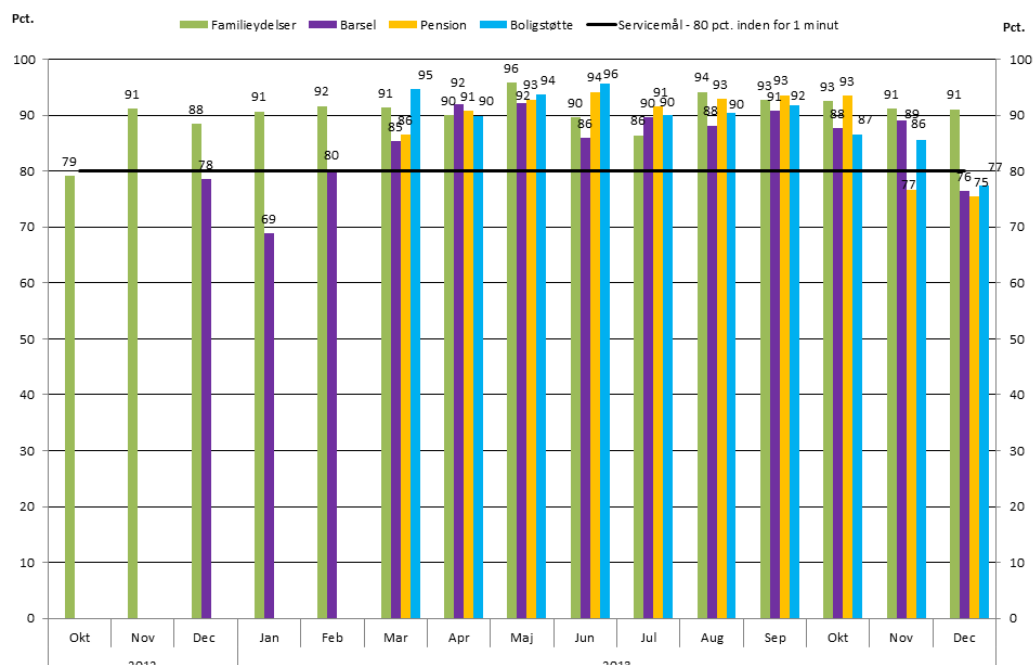
#### Omfanget af opkald til Udbetaling Danmarks kviklinje

I perioden oktober 2012-oktober 2013 har der været 11.526 indgående opkald til kviklinjen. Heraf er 11.011 besvaret og 515 er tabte opkald. Til sammenligning får Udbetaling Danmark 150.000 til 200.000 opringninger fra borgere pr. måned.

Siden februar 2013 har mere end 80 pct. af de besvarede opkald til kviklinjen haft en ventetid på maksimalt et minut. I nogle måneder og på nogle ydelsesområder besvares mere end 90 pct. af de besvarede opkald til kviklinjen inden for et minut, jf. figur 6.2. Dog er der periodevise udsving i ventetiden på nogle af opgaveområderne i november og december.

Figur 6.2

Svartid på kviklinjen (andel af opkald besvaret inden for 1 minut)



I forhold til de mere komplicerede spørgsmål har kommunerne efterlyst at kunne kontakte den samme kunderådgiver i Udbetaling Danmark. Kommunerne har blandt andet oplevet, at de kommunale sagsbehandlere skal starte forfra med at introducere en sag, når de får kontakt til en ny kunderådgiver i Udbetaling Danmark. Udbetaling Danmark har siden blødt op på denne praksis, således at Udbe-

taling Danmarks kunderådgivere nu kan udlevere direkte telefonnumre i komplekse sager.

Ved hjælp af kviklinjen kan kommunerne også bede kunderådgiverne i Udbetaling Danmark om at behandle en sag hurtigt i det såkaldte hurtigspor. Dette kan fx være nødvendigt i sager, hvor der skal tages særlige akutte sociale hensyn. Nogle kommuner har dog oplevet, at medarbejdere i Udbetaling Danmark ikke har efterkommet deres ønske om at behandle en sag i hurtigsporet. I lyset heraf ses et behov for at præcisere retningslinjerne for, hvilke sager der er berettiget til at bringe hurtigsporet i anvendelse.

#### **Faktaboks**

##### **Hurtigspor til håndtering af hastesager**

Udbetaling Danmark har etableret et såkaldt "hurtigspor". Hvis der af sociale årsager er behov for at behandle en sag hurtigt, kan kommunen bede Udbetaling Danmark om at behandle sagen i "hurtigsporet". Det kan fx være en nytilkendt førtidspension, hvor udbetaling af en anden ydelse stopper.

Der synes generelt at være tilfredshed med hurtigsporet – om end kendskabet til kviklinjen varierer. En rundspørge blandt en række interesseorganisationer viser dog, at kendskabet til denne mulighed ikke er helt så udbredt som forventet. Halvdelen af de adspurgte organisationer havde ikke hørt om kviklinjen.

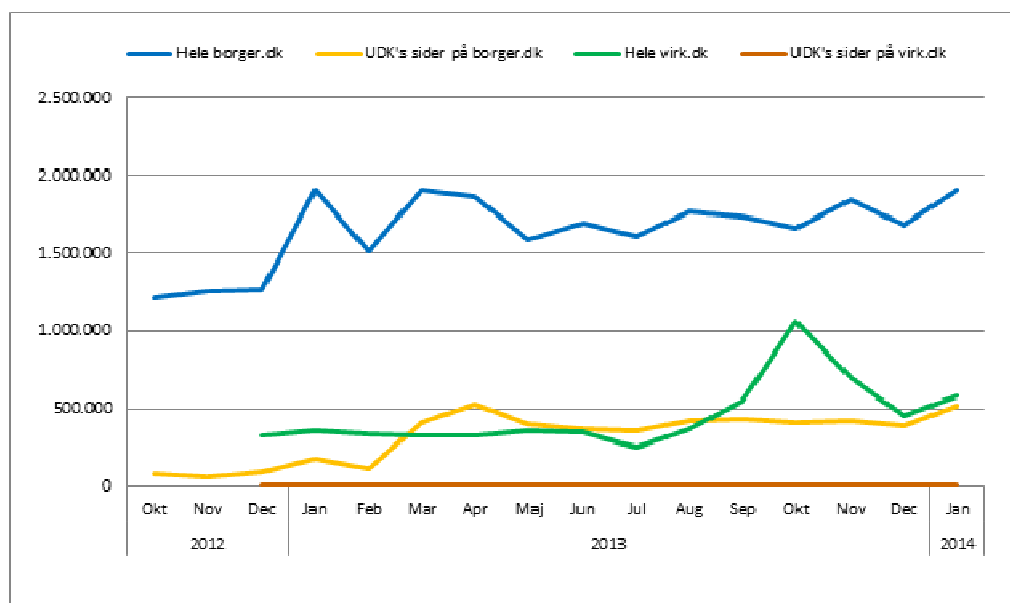
Udbetaling Danmark har i november 2013 gennemført en opfølgning hos de interesseorganisationer, der har adgang til kviklinjen. Formålet hermed har været at sikre, at interesseorganisationerne forstår muligheden for at stille generelle spørgsmål og drøfte en konkret sag på vegne af en borger. Kviklinjetilbuddet forventes udbredt til en række yderligere interesse- og medlemsorganisationer i 2014.

#### **Kommunikation og digitalisering**

Udbetaling Danmark benytter borger.dk som den primære indgang til Udbetaling Danmarks ydelser og selvbetjeningsløsninger. Borger.dk havde i oktober 2013 omkring 1,7 mio. besøg, hvoraf ca. 1/4 af alle besøg vedrører Udbetaling Danmarks områder, jf. figur 6.3.



**Figur 6.3**  
**Besøgstal på borger.dk**



Udbetaling Danmark arbejder sammen med kommunerne på at få flere og flere borgere til at bruge digital selvbetjening. Således viser opgørelser fra Udbetaling Danmark, at omkring 40 pct. af de borgere, der kontaktede Udbetaling Danmark på pensionsområdet i efteråret 2013, allerede havde været på borger.dk. Dette svarer til en fordobling i forhold til maj 2013 og dermed et forbedret grundlag for en mere kvalificeret dialog med borgerene, herunder givet mulighed for at reducere samtaletid på telefonerne.

En andel af de borgere, der henvender sig i kommunernes borgerservice, har dog vanskeligheder ved at anvende de digitale kanaler, og kommunerne oplever, at der er et stort arbejde med at sikre den digitale vejledning. Nogle kommuner har udtrykt en vis bekymring for, om borgerne får tilstrækkelig helhedsorienteret vejledning, når al kommunikation og ansøgning foregår digitalt via selvbetjening, fx i forhold til, hvilke tillæg man som pensionist har krav på. Kommunerne anfører dog, at nye løsninger bør kunne tage højde for dette, fx via intelligente pop-up beskeder og let tilgængelige digitale vejledninger på borger.dk, jf. ovenfor.

Udbetaling Danmark måler løbende digitaliseringsgraden på de enkelte ydelsesområder. Udviklingen i digitaliseringsgraderne i 2013 viser en stabilt høj andel af borgere, som benytter de digitale kanaler, jf. tabel 6.1.

**Tabel 6.1**  
**Digitaliseringsgrad på Udbetaling Danmarks områder i pct.**

| Ansøgning om:             | Jan | Feb | Mar | Apr | Maj | Jun | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Dec |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Børnetilskud til enlige   | 79  | 83  | 74  | 82  | 83  | 79  | 83  | 83  | 81  | 85  | 89  | 82  |
| Folkepension              |     |     |     |     | 50  | 74  | 77  | 74  | 76  | 77  | 77  | 77  |
| Udskudt pension           |     |     |     |     | 91  | 89  | 91  | 93  | 89  | 88  | 87  | 93  |
| Opstart af førtidspension |     |     |     |     | 38  | 46  | 50  | 52  | 59  | 58  | 68  | 71  |
| Boligstøtte               |     |     |     | 55  | 53  | 59  | 59  | 59  | 60  | 57  | 56  | 56  |

Note: Ved ”opstart af førtidspension” (efter tilkendelse i kommunen) skal borgeren afgive oplysninger om indtægtsforhold, civilstand mv.

Med de realiserede digitaliseringsgrader i 2013 vurderes der generelt at være etableret et godt grundlag for overgang til obligatorisk digital kommunikation på Udbetaling Danmarks områder frem mod december 2014.

Dog er der registreret en noget lavere anvendelse af den digitale boligstøtteløsning, som af flere kommuner fremhæves som utidssvarende og kompleks. Dette understøtter kommunernes vurdering af, at der er et betydeligt potentiale i bedre og mere brugervenlige tekniske løsninger, herunder også i forhold til at lette opgaven med at vejlede borgerne og få flere borgere over på de digitale kanaler.

Flere kommuner har desuden efterlyst muligheden for selv løbende at kunne udlevere papir-blanketter til borgere, der ikke kan finde ud af den digitale selvbetjeningsløsning. Dette er efterfølgende blevet imødekommet af Udbetaling Danmark.

### Kasteboldsproblematikker

I forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark har det været et opmærksomhedspunkt, at borgerne ikke skulle falde mellem to stole og blive kastebold mellem kommunen og Udbetaling Danmark. Alligevel har der været, og er fortsat, eksempler på, at borgere i særlige situationer ender med at blive sendt frem og tilbage mellem de to myndigheder.

En repræsentant for Ældre Sagen nævner dog, at udfordringerne i høj grad aftog de første måneder efter Udbetaling Danmarks etablering. Dette bekræfter det generelle billede af, at kasteboldsproblematikkerne blandt andet har hængt sammen med, at begge parter skulle lære det nye opgavesplit at kende.

Såvel kommunerne som Udbetaling Danmark medgiver, at der fortsat er betydeligt fokus på at sikre en god service overfor de borgere, som henvender sig. Fx har der i Udbetaling Danmark været øget fokus på at ruste deres kundeservice til at kunne yde vejledning til digital selvbetjening over telefonen, så det ikke i samme grad er nødvendigt at henvise borgerne til borgerservicecentret i kommunen.

Både Udbetaling Danmark og kommunerne tilkendegiver endvidere, at der har været lidt uklarhed om, hvordan borgere, der ikke taler dansk, skal håndteres. I kommunerne, har der været en oplevelse af, at Udbetaling Danmark har været for hurtige til at videresende denne gruppe borgere til kommunerne. Udbetaling Danmark har på baggrund af kommunernes tilbagemeldinger skabt et overblik over, hvilke sprogkompetencer der er i Udbetaling Danmark, således at disse kan blive bragt bedre i spil i vejledningen af borgerne.

### **Videndeling internt i kommunerne og mellem kommunerne og Udbetaling Danmark**

På tværs af de ydelsesspecifikke områder oplever kommunerne, at Udbetaling Danmark generelt er gode til at informere og oplyse om nye tiltag, præciseringer af praksis mv. både via nyhedsbreve og på de løbende dialog- og ERFA-møder, som afholdes på henholdsvis chef- og sagsbehandlerniveau. Særligt tilkendegiver kommunerne, at afholdelsen af ERFA-møder på sagsbehandlerniveau har været, og er, et vigtigt skridt i forhold til at få en fælles forståelse af opgavesplit, opbygge relationer og skabe faglige fællesskaber på tværs af Udbetaling Danmark og kommunerne.

Samarbejdet mellem Udbetaling Danmarks fem regionale centre og kommunernes borgerservicecentre opleves generelt at være blevet styrket. Jævnlig møder mellem medarbejderne fra de to myndigheder samt møder mellem centerdirektørerne i Udbetaling Danmark og de enkelte borgerservicechefer i hver kommune synes at have bidraget positivt hertil.

Udbetaling Danmark udsender de samme nyhedsbreve til alle kommunerne. Alligevel synes der at være udfordringer med at få delt kommunikation og ny viden internt i de enkelte kommuner. Fx har nogle kommuner efterlyst vejledninger i, hvordan de kan vejlede borgerne i selvbetjeningsløsninger, mens andre kommuner har oplevet, at de samme informationer har været sendt rundt med det seneste nyhedsbrev fra Udbetaling Danmark. En vigtig læring i den sammenhæng har været, at der med fordel kan være udvalgte personer i kommunerne, som har ansvar for at dele relevant viden fra Udbetaling Danmark.

### **Udbetaling Danmark som samarbejdspartner**

Det er et gennemgående billede, at Udbetaling Danmark bliver fremhævet som en lydhør og professionel samarbejdspartner.

De lovgivende myndigheder på Udbetaling Danmarks ydelsesområder giver generelt udtryk for, at etableringen af Udbetaling Danmark og overdragelsen af opgaverne i det store hele er gået rigtig godt. Myndighederne oplever, at sagerne bliver løst, og at Udbetaling Danmark fungerer med de stordriftsfordele, der er ved at samle standardiserede opgaver.

Både Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering er tilfredse med deres samarbejde med Udbetaling Danmark.

taling Danmark. Begge fremhæver Udbetaling Danmark som en stærk og professionel samarbejdspartner, der med sin operationelle, administrative og tekniske indsigt bidrager positivt til regelforenklingsindsatser og øvrige udviklingstiltag. Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold anerkender i denne sammenhæng betydningen af en kvalificeret sparringspartner, der har god indsigt i driften.

Som brugerorganisation udtrykker en repræsentant for Ældre Sagen tilfredshed med samarbejdet med Udbetaling Danmark og fremhæver særligt, at Udbetaling Danmark lytter og følger op på de ting, som Ældre Sagen tager op på deres løbende møder. Ældre Sagen er blandt andet glad for muligheden for at anvende kviklinjen, der benyttes i forhold til Ældre Sagens vejledning af sine medlemmer.

Selvom Ældre Sagens medlemmer skal vænne sig til at kontakte en ny myndighed og i højere grad overgå til at benytte digitale løsninger, ser Ældre Sagen det som en fordel, at der i dag er én operatør på området frem for 98 kommuner, der i nogen grad gør det på hver sin måde. Det øger specialiseringen og dermed også muligheden for at yde en korrekt og ensartet vejledning og service. Med tiden forventes de udfordringer og ”børnesygdomme”, som nye måder at gøre tingene på altid medfører, at forsvinde.

## 7. Organisatorisk og teknisk kapacitet i Udbetaling Danmark

---

Som led i evalueringen af Udbetaling Danmarks skal der, jf. kommissoriet for arbejdet, foretages en overordnet vurdering af Udbetaling Danmarks organisatoriske og tekniske kapacitet, herunder til at overtage nye opgaver.

Det er ikke vurderet, om og hvordan Udbetaling Danmarks tekniske og organisatoriske infrastruktur i øvrigt kan optimeres og konsolideres. Muligheder og potentialer herved skal ses i sammenhæng med den løbende realisering af de aftalte effektiviseringsgevinster frem mod marts 2015, jf. kapitel 3.

---

### **Etablering af Udbetaling Danmark**

Opgaverne fra kommunerne til Udbetaling Danmark blev overdraget i tre bølger i perioden 1. oktober 2012 til 1. marts 2013.

Samlet set er det indtrykket, at den løbende idriftsættelse er forløbet planmæssigt i de tre bølger. De fem centre var etableret til tiden, og modtagelsen af medarbejdere fra kommunerne forløb efter planen.

Udbetaling Danmark har haft fokus på sikker drift med henblik på at sikre, at borgerne modtog deres ydelser rettidigt fra starten. Dette er i alt overvejende grad lykkedes, fx blev den første større samlede udbetaling gennemført den 19. oktober 2012, hvor knap 680.000 borgere modtog deres børne- og ungedydelse. I december 2012 blev der rettidigt udbetalt barseldagpenge. Der var mindre udfordringer på opkrævningsområdet, hvilket medførte forsinkede udbetalinger og forkerte opkrævninger lige efter overdragelsen af myndighedsansvaret.

Det bemærkes også, at Rigsrevisionen i deres beretning om etableringen af Udbetaling Danmark ikke havde kritiske bemærkninger i forhold til styringen af implementeringsprojektet, jf. appendiks III om tidligere undersøgelser af Udbetaling Danmark.

### **Fysisk og teknisk infrastruktur i Udbetaling Danmark**

De fysiske centre er geografisk spredt med medarbejdere i forskellige dele af landet. Som led i realiseringen af business casen for Udbetaling Danmark vil der frem mod marts 2015 blive reduceret i antallet af medarbejdere i Udbetaling Danmark, jf. tabel 7.1 nedenfor.

Dermed frigøres der plads i centrene, som vil kunne nyttiggøres, uden at der skal foretages yderligere investeringer i den fysiske infrastruktur.

Alternativt er det forventningen, at den ledige kapacitet kan konsolideres med henblik på at reducere kommunernes udgifter til overhead i Udbetaling Danmark.

**Tabel 7.1**  
**Planlagt reduktion i årsværk i Udbetaling Danmark**

|         | Etableringsfasen (frem til Estimats marts 2015) | Estimeret reduktion |
|---------|-------------------------------------------------|---------------------|
| Årsværk | 1317                                            | 850                 |
|         |                                                 | 467                 |

Som led i realiseringen af business casen for Udbetaling Danmark vil der ske en yderligere løbende tilpasning af årsværk og den tilhørende fysiske kapacitet over de kommende år, jf. kapitel 3. Behovet for tilpasning forstærkes af yderligere effektiviseringstiltag, fx overgang til obligatorisk digital selvbetjening og indførelse af en ny eIndkomst-model mv.

I forbindelse med Udbetaling Danmarks etablering blev der investeret ca. 150 mio. kr. i at skabe en sammenhængende it-plattform. Der er ikke foretaget en vurdering af, hvorvidt platformen vil kunne genbruges på yderligere områder, men det må forventes, at allerede eksisterende it-investeringer vil kunne nyttiggøres i forbindelse med en eventuel overdragelse af yderligere opgaver til Udbetaling Danmark.

#### **Implementeringsorganisation og overflytning af medarbejdere**

Som led i etableringen af Udbetaling Danmark blev der dannet en implementeringsorganisation, som blandt andet omfattede programledelse, lovgivningsarbejde, udarbejdelse af nye processer og instrukser mv. Implementeringsorganisationen har ved udgangen af 2013 færdiggjort arbejdet i forhold til de nuværende opgaver i Udbetaling Danmark. Udbetaling Danmark vurderer derfor, at der er kapacitet og velafprøvede erfaringer, som kan nyttiggøres ved en eventuel yderligere overflytning af opgaver til Udbetaling Danmark.

Udbetaling Danmark har desuden oparbejdet erfaringer med overflytning af medarbejdere og de HR- og ledelsesmæssige opgaver forbundet hermed. Det drejer sig blandt andet om tilrettelæggelse af forløbet med dialog- og informationsaktiviteter, håndtering af de personalejuridiske aspekter samt behovet for oplæring. Fx gennemgår nyrekrutterede medarbejdere et intensivt oplæringsforløb af ca. en måneds varighed, hvor de får det nødvendige kendskab til ydelsesområder, lovgivningsstof og principper for kundeservice og telefonbetjening.

### **Driftsorganisation og styringsstruktur**

I forhold til organiseringen af driften er der overordnet set etableret en klar arbejdsdeling mellem Udbetaling Danmark og kommunerne – selv på et mere komplekst opgaveområde som førtidspension, hvor myndighedsansvaret er delt. Opgaveoverdragelserne er blevet forberedt grundigt, herunder i samarbejde med kommunerne, der har spillet en væsentlig rolle i at få den nye konstruktion og opgavesplittet til at fungere. Opdelingen af forvaltningsopgaver og arbejdsgange er blevet fastlagt gennem udarbejdelse af opgavesplitdokumenter, procestegninger og instrukser.

Som en del af driftsorganisationen er der også etableret principper og tilhørende værktøjer i forhold til opgavevaretagelsen. Det drejer sig fx om central visitering, scanning og journalisering af post, papirløs sagsbehandling, arbejdsgangsbeskrivelse og guidelines, fleksibilitet i opgaveløsningen (sted- og kunderådgiveruafhængigt) samt videndeling på tværs af selvstyrende enheder.

Herudover har Udbetaling Danmark i perioden implementeret ny lovgivning omkring indtægtsregulering af børne- og ungeydelse (børnechecken) samt EFI (et fælles inddrivelsessystem hos SKAT) samt gennemført udbud og implementering af eksisterende systemer til rekvirering af lægeattester (til barseldagpengeområdet) og til håndtering af indgående post (EDH system).

Der er desuden etableret en governance-struktur med Udbetaling Danmarks bestyrelse, som løbende modtager ledelsesinformation vedrørende produktivitet, aktivitet, service mv.

Endelig eksisterer der en juridisk ramme for myndigheden Udbetaling Danmark gennem den lovgivning, der allerede gælder for Udbetaling Danmark. I forbindelse med etableringen blev Udbetaling Danmark blandt andet tildelt beføjelser på kontrolområdet, som er udvidet betydeligt i forhold til de muligheder, der er til stede i kommunerne i forhold til samkøring af data fra registre.

### **Overdragelse af International Pension og Social Sikring til Udbetaling Danmark**

Udbetaling Danmark har med virkning fra 1. juni 2013 overtaget ansvaret for hovedparten af de statslige opgaver vedrørende International Pension og Social Sikring, der tidligere blev varetaget i Pensionsstyrelsen. Det drejer sig blandt andet om tilkendelse og udbetaling af folkepension og førtidspension til borgere i udlandet samt afgørelser om at tage pension med til udlandet.

Lovforslaget om opgaveoverdragelsen blev fremsat den 27. februar 2013 og vedtaget den 14. maj 2013, hvorefter opgaverne blev overflyttet med virkning fra den 1. juni 2013. Pensionsstyrelsens opgaver blev således flyttet på under et halvt år. Omkring 100 medarbejdere blev overflyttet fra Pensionsstyrelsen til Udbetaling Danmark i forbindelse med opgaveoverdragelsen.

| Et andet eksempel på implementering af ny lovgivning er omvalg af førtidspension, hvor alle førtidspensionister, der får førtidspension efter de gamle regler, kan skifte til de nye regler fra den 1. juni 2013 og året ud. Muligheden for omvalg af førtidspensionsordning blev besluttet af Folketinget i forbindelse med skattereformen fra sommeren 2012 og er efterfølgende fuldt implementeret.

UDKAST



## Appendiks I – Udbetaling Danmarks organisering

---

I forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark blev der vedtaget en række love, der udgør den juridiske ramme for etableringen af Udbetaling Danmark som myndighed, og som fastlægger rammerne for Udbetaling Danmarks sagsbehandling og administration af lovgivningen og sætter rammerne for samarbejdet med kommunerne om helhedsorienteret vejledning af borgerne, udveksling af oplysninger og samarbejde om kontrol. Der er desuden gennemført en række ændringer til de relevante faglove, der nærmere fastlægger fordelingen af sagsområder mellem Udbetaling Danmark og kommunerne.

Udbetaling Danmark er en offentligt reguleret selvejende institution med myndighedsansvar. Udbetaling Danmark ledes af en bestyrelse og en direktør. Bestyrelsen for Udbetaling Danmark består af en formand og otte andre bestyrelsesmedlemmer. Ministeren for børn, ligestilling, integration og sociale forhold udpeger alle ni medlemmer. Det sker på baggrund af følgende indstillinger:

- KL indstiller formanden og fem medlemmer
- Beskæftigelsesministeriet indstiller ét medlem
- Ministeren for børn, ligestilling, integration og sociale forhold indstiller to medlemmer.

Arbejdet i Udbetaling Danmark udføres som omkostningsdækket virksomhed, hvor Udbetaling Danmark afregner med henholdsvis kommunerne for kommunalt overførte opgaver og med staten for statsligt overførte opgaver. I praksis indebærer dette for kommunerne, at hver kommune betaler et månedligt administrationsbidrag til at dække omkostningerne for kommunalt overførte opgaver.

Udbetaling Danmarks øverste ledelse udgøres af bestyrelsen, der har det overordnede ansvar for driften af Udbetaling Danmark. Inden for lovgivningens rammer og under hensyn til omkostningerne beslutter bestyrelsen, hvad ATP skal levere.

Det er ATP, der leverer administrationen og sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark. Det vil sige, at det er ATP, der står for den daglige drift af Udbetaling Danmark. ATP er således også arbejdsgiver for de medarbejdere, der arbejder i Udbetaling Danmark. Det gælder også de medarbejdere, der er blevet overdraget fra kommunerne til Udbetaling Danmark, dog ikke et mindre antal tjenestemandsansatte medarbejdere, der er ansat af Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og udlånes til ATP.

Der er indgået en administrationsaftale mellem ATP og Udbetaling Danmark om ATP's levering af den tekniske og administrative bistand til Udbetaling Danmark.

Det er bestyrelsens opgave løbende at påse, at opgaveudførelsen i ATP finder sted på forsvarligt grundlag. Bestyrelsen modtager løbende rapporteringer fra ATP.

Der er tilknyttet et sekretariat til bestyrelsen for Udbetaling Danmark. Sekretariatets rolle er at styrke bestyrelsens muligheder for at varetage Udbetaling Danmarks interesser som myndighed. Bestyrelsen har udpeget en sekretariatschef og en medarbejder (1/2 årsværk) efter indstilling fra KL samt en medarbejder (1/2 årsværk) efter indstilling fra Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold.

UDKAST

## Appendiks II – De juridiske rammer for samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne

---

### *Gensidig orienteringspligt, § 9*

Efter Udbetaling Danmark lovens § 9 har kommunerne og Udbetaling Danmark en gensidig orienteringspligt, hvis myndigheden har oplysninger, der er relevante og nødvendige for den modtagne myndigheds kontrol af, om en borger har modtaget ydelser med urette og mod bedre vidende.

Fx skal kommunen give Udbetaling Danmark besked om eventuelle oplysninger om fx samliv i en kontrolsag vedrørende friplads i dagtilbud, hvis Udbetaling Danmark udbetaler boligstøtte eller børnetilskud til den samme borger. Og Udbetaling Danmark skal give kommunen besked den anden vej, således at kommunen kan undersøge sin fripladssag, hvis Udbetaling Danmark har oplysninger i sine sager, der er relevante for kommunen og i øvrigt kan se, at den pågældende borger modtager en ydelse fra den pågældende kommune. Det er pt. 12 kommuner, som ikke har snitflade til det fælles sagsoverblik i KMD-sag, så det er ikke muligt at se, om der udbetales økonomisk friplads fra den pågældende kommune, hvilket hindrer udvekslingen af oplysningerne.

### *Videregivelse af eksisterende oplysninger, § 10*

Efter lovens § 10 skal kommunerne og Udbetaling Danmark på anmodning videregive oplysninger fra eksisterende sager, hvis oplysningen er nødvendig for den anden myndigheds vurdering af, om der skal påbegyndes en kontrolsag.

### *Kommunernes oplysninger af Udbetaling Danmark-sager, § 11*

Har Udbetaling Danmark behov for, at kommunen oplyser en sag, kan Udbetaling Danmark anmode kommunen om det efter § 11. Kommunerne skal således efter anmodning fra Udbetaling Danmark bidrage til oplysningen af en sag, hvor der kan være brug for lokalkendskab og personlig kontakt med borgeren. Bestemmelsen giver herudover mulighed for, at kommunen kan undersøge en sag sammen med en beslægtet sag i kommunen i samme sagsgang – typisk en sag om økonomisk friplads.

Samarbejdsbestemmelsen i § 11 udelukker dog ikke, at Udbetaling Danmark selv vælger at oplyse en sag eller dele af en sag. Udbetaling Danmark kan fx vælge at oplyse sagen på skriftligt grundlag, hvis der ikke indgår kommunale ydelser, og/eller der ikke skønnes at være behov for en samtale. I praksis indhenter Udbetaling Danmark typisk oplysningerne i disse sager hos borgeren selv, hos pengeinstitutter og eventuelt hos en formodet samlever.

Hvis Udbetaling Danmark overlader hele eller en del af sagsoplysningen til kommunen, har kommunen de samme beføjelser til at tilrettelægge og oplyse sager, som hvis kommunen havde varetaget opgaven som sit eget sagsområde.

Kommunerne kan fx henvende sig skriftligt til borgeren eller indkalde borgere til en samtale i kommunen, hvor borgeren for eksempel kan bidrage med faktuelle oplysninger til sagen eller komme med sine kommentarer til de oplysninger, som er blevet indhentet i sagen af kommunen eller af Udbetaling Danmark.

Udbetaling Danmark har i sidste ende ansvaret for at sikre, at der er foretaget partshøring af borgeren, før Udbetaling Danmark træffer afgørelse.

UDKAST

## Appendiks III - Tidligere undersøgelser om Udbetaling Danmark

---

Evalueringen tager afsæt i allerede tilgængeligt materiale om Udbetaling Danmark, som er udarbejdet dels af Udbetaling Danmark selv, Rigsrevisionen m.fl.

### *Rigsrevisionens undersøgelse*

Rigsrevisionen har udarbejdet en beretning om etableringen af Udbetaling Danmark, der er igangsat på Rigsrevisionens initiativ i august 2012. Formålet med Rigsrevisionens beretning var at kortlægge og vurdere, om det nuværende Ministerie for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og Udbetaling Danmark bidrager til at sikre en tilfredsstillende forvaltning af Udbetaling Danmarks myndighedsområde og en tilfredsstillende service til borgerne.

Rigsrevisionen konkluderer blandt andet, at der er gennemført et omfattende forarbejde i forbindelse med etableringen af Udbetaling Danmark. Det fremgår desuden af beretningen, at Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at Udbetaling Danmark gennemfører tilfredshedsmålinger. Rigsrevisionen påpeger dog i beretningen, at de gennemførte tilfredshedsmålinger ikke er tilstrækkelige. Dette har ført til, at Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forholds tilsyn har fokus på, hvordan bestyrelsen for Udbetaling Danmark vil belyse borgernes tilfredshed.

Udbetaling Danmark har oplyst, at de udover tilfredshedsmålingerne er i tæt dialog med kommunerne og KL om håndteringen af de borgere, der retter henvendelse gennem kommunernes borgerservice. Udbetaling Danmark måler desuden løbende på samarbejdet med kommunerne om håndteringen af den helhedsorienterede vejledning.

Rigsrevisionen vurderer endvidere, at der er udfordringer forbundet med konstruktionen, hvilket blandt andet stiller store krav til samarbejdet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark. Rigsrevisionen anbefaler i forlængelse heraf, at der følges op på, om samarbejdet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark fungerer tilfredsstillende.

### *Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forholds tilsyn*

Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold fører tilsyn med Udbetaling Danmark. Tilsynets fokusområder er blandt andet de temaer, der indgår i evalueringen af Udbetaling Danmark. Tilsynet følger, om bestyrelsen lever op til sit ansvar i henhold til lovgivningen og Udbetaling Danmarks formål. Tilsynet modtager i den forbindelse årligt en række dokumenter fra Udbetaling Danmark samt fra Ankestyrelsen, som er klageinstans for Udbetaling Danmarks afgørelser.

Det drejer sig om en årsrapport fra Udbetaling Danmark, inklusiv den interne og eksterne revisions protokollater, en beretning fra Udbetaling Danmark til tilsynet samt en redegørelse fra Ankestyrelsen om sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark på baggrund af de sager, der indbringes for Ankestyrelsen i løbet af året.

Revisionserklæringen fra den eksterne og interne revision i årsrapporten for 2012, som kun vedrører administration af familieydelse og barsel i en kort periode, er givet uden forbehold.

Tilsynet har i sit tilsynsbrev af 13. september 2013 vedrørende årsrapport for 2012 og revisionsprotokollat for regnskabsåret 2012 til Udbetaling Danmark ikke fundet anledning til at foretage sig yderligere på baggrund af det modtagne materiale.

#### *Ankestyrelsens beretning til tilsynet*

Ankestyrelsen skal til brug for Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold tilsyn årligt sende en redegørelse om udviklingen i sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark. Da Udbetaling Danmark først modtog opgaver fra kommunerne den 1. oktober 2012, har det ikke været muligt for Ankestyrelsen at udarbejde en egentlig redegørelse for sagsbehandlingen i Udbetaling Danmark i 2012. Redegørelsen for 2013 vil blive offentliggjort i maj 2014, og redegørelsens resultater indgår derfor ikke i nærværende evaluering. Som nævnt er der i stedet gennemført et kvalitativt interview med repræsentanter fra Ankestyrelsen.

|

## Appendiks VI - PA Consulting Groups af- rapportering på undersøgelse af Udbeta- ling Danmarks samarbejde med kommu- nerne og samspil med øvrige aktører

---

UDKAST

# UNDERSØGELSE AF SAMARBEJDET MELLEM UDBETALING DANMARK OG KOMMUNER OG ANDRE AKTØRER

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Beskæftigelsesministeriet,  
Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet, KL, Ministeriet for Børn, Ligestilling,  
Integration og Sociale Forhold og Økonomi- og Indenrigsministeriet

3. UDKAST 27. februar 2014

---





PA Consulting Group  
Tuborg Boulevard 5  
DK-2900 Hellerup  
Tel: +45 39 25 50 00  
Fax: +45 39 25 51 00  
[www.paconsulting.com](http://www.paconsulting.com)

**Udarbejdet af:** Stinne Henriksen

**Version:** 2.0

**Dokumentreference:** SH

# LEDELSESRESUME

PA Consulting A/S (PA) kan på baggrund af interviews og workshops med kommunale repræsentanter, Udbetaling Danmark samt andre myndigheder og aktører konkludere, at samarbejdet mellem kommuner og Udbetaling Danmark samlet set fungerer tilfredsstillende. Udbetalingsopgaverne sker planmæssigt, og samarbejdet fungerer på de fleste områder rigtig godt. Nedenfor opsummeres hovedkonklusionerne fra undersøgelsen af samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og de deltagende kommuner.

- Der er forskel på, hvor meget kontakt og egentligt samarbejde, de kommuner, der har deltaget, har med Udbetaling Danmark. De kommuner, der tager kontakt og mødes fysisk/personligt med Udbetaling Danmark, er typisk mere tilfredse med samarbejdet end de kommuner, der har mindre eller stort set ingen kontakt. Besøg hos hinanden og gensidig udveksling af medarbejdere har vist sig at være særdeles effektivt for samarbejdet, ligesom Udbetaling Danmarks dialog- og ERFA-møder med kommunerne vurderes som vigtige fora for at opbygge og udvikle det løbende samarbejde på hhv. chef- og sagsbehandlerniveau.
- Samarbejdet om opgavevaretagelsen glider lettest på de ydelsesområder, hvor opgavesplittet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne er entydigt defineret med få eller ingen afhængigheder mellem kommunerne og Udbetaling Danmark i forhold til opgavevaretagelsen. Samtidig glider samarbejdet også lettest på de områder, hvor samarbejdet har eksisteret længst.
- På områder med delt ansvar og flere snitflader er der en tendens til, at samarbejdet fungerer bedst de steder, hvor kommune og Udbetaling Danmark er fortrolige med udmøntningen af opgavesplittet – dvs. forstår hinandens arbejdsgange, roller og ansvar, og hvor man over tid har etableret gode samarbejdsrutiner om opgaverne.
- Samarbejdet fungerer gnidningsfrit i forhold til familieydelse og barselsdagpenge, hvor opgavesplittet er rent, mens der i forhold til pension og boligstøtte er flere snitflader og afhængigheder, som kan give visse samarbejdsudfordringer.
- Udfordringerne på boligstøtteområdet vedrører lange sagsbehandlingstider og især borgernes anvendelse af den digitale løsning for boligstøtteansøgning, hvilket ikke kan henføres til Udbetaling Danmark, men vedrører den eksisterende tekniske løsning, som er tung og kræver mange oplysninger. Konkrete forslag til løsninger og forbedringer fremgår af bilag 1.
- Udfordringerne på pensionsområdet omhandler især samarbejdet om vejledning af borgere med særlige behov, idet der i forhold til vejledningen af disse borgere er brug for, at Udbetaling Danmark og kommuner arbejder tæt sammen. Relativt er der dog tale om få sager, idet hovedparten af sagerne forløber gnidningsfrit.
- Samarbejde om kontrol fremhæves som det område, hvor samarbejdet er sværest, netop fordi der endnu ikke er fuld klarhed om opgavesplittet. Roller, ansvar og arbejdsmetoder er stadig til en vis grad uklare for medarbejdere i de deltagende kommuner og Udbetaling Danmark. Begge parter anerkender, at der er tale om indkøringsproblemer og reelt alt for lidt samarbejde indtil nu. De seneste måneders fokus på samarbejdet om kontrolindsatsen giver dog begge parter tiltro til, at de gensidige opgaver og ansvar er på vej i en god gænge. Det er afgørende for det fremadrettede samarbejde, at begge parter tager ansvar for, at der skabes synlige resultater.
- Det er en udfordring at få delt kommunikation og ny viden fra Udbetaling Danmark internt i de fleste af de adspurgte kommuner, hvilket er med til at vanskeliggøre klarhed om opgavesplit, arbejdsgange og etablering af fælles forståelse af praksis. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at kommunerne efterspørger vejledningsmateriale og løsninger, der allerede findes, og som fremgår af Udbetaling Danmarks nyhedsbreve.
- De kommunale repræsentanter oplever generelt Udbetaling Danmark som professionel, lydhør og imødekomende over for kommunerne, og at Udbetaling Danmark så vidt muligt reagerer for at løse konkrete problemstillinger.
- Andre aktører og samarbejdspartnere (Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering og Ældre Sagen) fremhæver Udbetaling Danmarks evne til at inddrage sine kunder og interessenter proaktivt i forhold til at udvikle holdbare løsninger, og til at forholde sig konstruktivt og løsningsorienteret i forhold til input og kritik. Myndigheder, der samarbejder med Udbetaling Danmark, oplever ligeledes Udbetaling Danmark som en professionel og operationelt stærk samarbejdspartner.

- Det er PA's vurdering, at et skærpet fokus på kommunikation og videndeling internt i Udbetaling Danmark og i kommunerne – herunder præcisering af opgavesplit, roller og ansvar – vil kunne effektivisere og styrke samarbejdet på de områder, hvor samarbejdet om opgavevaretagelsen fortsat kan forbedres. En fælles digital platform som videndelingsforum mellem Udbetaling Danmark og kommunerne (som det fx kendes fra skatteområdet) vil kunne understøtte dette generelt og specifikt i forhold til kontrolindsatsen. Afsnit 3.7 indeholder konkrete lærings- og forbedringspunkter.

# INDHOLD

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>FORMÅL OG BAGGRUND</b>                                                | <b>4</b>  |
| 1.1      | Formål og baggrund for undersøgelsen                                     | 4         |
| <b>2</b> | <b>METODE OG FREMGANGSMÅDE</b>                                           | <b>5</b>  |
| 2.1      | Overordnet ramme                                                         | 5         |
| 2.2      | Fremgangsmåde                                                            | 6         |
| <b>3</b> | <b>SAMARBEJDE MELLEM UDBETALING DANMARK, KOMMUNER OG ANDRE AKTØRER</b>   | <b>8</b>  |
| 3.1      | Indledning – generelle observationer                                     | 8         |
| 3.2      | Opgavesplit i forhold til sagsbehandlingen                               | 9         |
| 3.3      | Helhedsorienteret kontrol                                                | 11        |
| 3.4      | Borgerhenvendelser og vejledning                                         | 16        |
| 3.5      | Kommunikation og videndeling                                             | 19        |
| 3.6      | Samarbejde med andre aktører                                             | 20        |
| 3.7      | Opsummering og top 5 læringspunkter og forbedringsforslag                | 21        |
|          | <b>BILAG 1: FORBEDRINGSFORSLAG</b>                                       | <b>24</b> |
|          | <b>BILAG 2: ORGANISATIONER DER ER SPURGT OM ANVENDELSE AF KVIKLINJEN</b> | <b>28</b> |
|          | <b>BILAG 3: SPØRGEGUIDES TIL INTERVIEWS OG WORKSHOPS</b>                 | <b>29</b> |

# 1 FORMÅL OG BAGGRUND

---

PA Consulting A/S (PA) har undersøgt samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og en række kommuner og andre aktører til brug for den samlede evaluering af Udbetaling Danmark.

## 1.1 Formål og baggrund for undersøgelsen

PA har på vegne af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Beskæftigelsesministeriet, Digitaliseringsstyrelsen, Finansministeriet, KL, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold samt Økonomi- og Indenrigsministeriet gennemført en kvalitativ undersøgelse af samarbejdet om opgavesplittet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne samt samspil med andre aktører.

Som en del af aftalen for kommunernes økonomi for 2014 fremgår det, at Udbetaling Danmark skal evalueres:

*"Udbetaling Danmark er pr. 1. marts 2013 overgået til fuld drift. Regeringen og KL er enige om, at etableringen af den nye myndighed er forløbet inden for den aftalte økonomiske og tidsmæssige ramme. Parterne er på den baggrund enige om, at der frem mod forhandlingerne om kommunernes økonomi for 2015 skal foretages en evaluering efter Udbetaling Danmarks etablering."*

Formålet med evalueringen er at afdække erfaringer efter etablering af Udbetaling Danmark. Nærværende undersøgelse indgår som et led i denne evaluering og har fokus på at indsamle erfaringer og læring fra samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne samt Udbetaling Danmarks samspil med andre aktører. Undersøgelsen baseres på workshops og interview med fokus på deltagernes oplevelse af samarbejdet fra etableringen og indtil nu (december 2013). Der udledes generelle tendenser baseret på de kvalitative data.

Erfaringerne skal indgå i den samlede evaluering af Udbetaling Danmark til brug for det fremadrettede arbejde – herunder løbende forbedringer af samarbejde og opgavevaretagelse.

Den samlede evaluering forventes at være færdig primo 2014.

## 2 METODE OG FREMGANGSMÅDE

I det følgende redegøres kort for fremgangsmåde og metode for indsamling af kvalitative data til brug for undersøgelsen.

### 2.1 Overordnet ramme

For at indsamle erfaringer med samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne har PA gennemført en række workshopper og interviews med en række udvalgte kommuner, myndigheder og Ældre Sagen, jf. figur 1.

**Figur 1. Overordnet ramme for undersøgelsen af samarbejdet**

| Målgruppe:        | Emner:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Form:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kommuner          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opgavesplit i forhold til sagsbehandlingen (pension, boligstøtte, barselsdagpenge og familieydelse)</li><li>• Borgerhenvendelser og vejledningspligt</li><li>• Hurtigspor til hastesager på grund af sociale forhold</li><li>• Helhedsorienteret kontrol</li><li>• Samarbejde mellem Borgerservice og Udbetaling Danmark</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 workshop af 4,5 time (9 kommuner – 18 deltagere)</li><li>• 2 workshop af 3,5 time (9 kommuner – 15 deltagere)</li><li>• 8 opfølgende telefoninterview med borgerservicechefer</li></ul>                                                                                       |
| Organisationer    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Borgernes oplevelse af overgangen til Udbetaling Danmark</li><li>• Behov for at kontakte Udbetaling Danmark</li><li>• Samarbejdet generelt</li><li>• Erfaringer med Kviklinjen</li></ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontakt til ca. 20 organisationer</li><li>• 1 møde med Ældre Sagen</li></ul>                                                                                                                                                                                                    |
| Andre myndigheder | <ul style="list-style-type: none"><li>• Afdække det konkrete samarbejde siden etablering af Udbetaling Danmark</li><li>• Forskelle i forhold til tidligere samarbejde (med KL og de 98 kommuner)</li><li>• Erfaringer med implementering af lovændringer</li></ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• 1-2 timers interview med:<ul style="list-style-type: none"><li>➢ Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold</li><li>➢ Ankestyrelsen</li><li>➢ Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering</li><li>➢ Udbetaling Danmark</li><li>➢ KL</li></ul></li></ul> |

Digitaliseringsstyrelsen har sammen med KL udvalgt et antal kommuner, der geografisk og størrelsesmæssigt fordeler sig bredt. Følgende kommuner har deltaget i workshop og/eller interview:

**Tabel 1. Oversigt over kommuner, der har deltaget i undersøgelsen**

|               |           |
|---------------|-----------|
| Aarhus        | Greve     |
| Favrskov      | Halsnæs   |
| Faxe          | Horsens   |
| Fredericia    | Nyborg    |
| Frederiksberg | Rudersdal |
| Frederikshavn |           |

En række frivillige organisationer og interesseorganisationer er desuden blevet kontaktet og spurgt til deres benyttelse af Kviklinjen til Udbetaling Danmark. I Kviklinjen yder Udbetaling Danmarks medarbejdere, der har aktuel detailviden, support til kommunens sagsbehandlere og andre organisationer i spørgsmål relateret til de ydelsesområder, der er overdraget fra kommunerne til Udbetaling Danmark. En række af de adspurgte organisationer var ikke bekendte med Kviklinjen.

Der er afholdt uddybende interview med Ældre Sagen, der har uddybet deres anvendelse samt oplevelse af overgangen til og samarbejdet med Udbetaling Danmark. Oversigt over de organisationer, der har været kontaktet, fremgår af bilag 2.

## 2.2 Fremgangsmåde

PA og Digitaliseringsstyrelsen har afholdt en række møder og interview med Udbetaling Danmark, KL, Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekuttering (STAR), dels som led i forberedelsen af workshopperne med kommunerne, dels for at få indblik i deres samarbejde med Udbetaling Danmark. Detaljerede beskrivelser af det gældende opgavesplit, som er tilgængelig på KL's hjemmeside, samt supplerende materiale fra bl.a. Udbetaling Danmark om organisering og tilrettelæggelse af opgaverne er indgået som en del af forarbejdet.

Der er udarbejdet spørgeguides til brug for interviews og workshopper baseret på en åben, semi-struktureret tilgang. Guiderne har dækket væsentlige forhold og problemstillinger i relation til samarbejde og opgavesplit mellem Udbetaling Danmark og kommunerne, jf. bilag 3. Spørgeguiderne er ikke anvendt kronologisk i det enkelte interview eller den enkelte workshop, men har udgjort rammen for de emner og spørgsmål, som skulle behandles. Spørgeguiden har sikret en ensartet og struktureret tilgang til de forskellige interviews og workshopper, men har også givet plads til de temaer og emner, som opstod undervejs.

Spørgeguiderne har desuden tjent som forberedelse for kommunerne, herunder at kommunerne havde mulighed for at sende de rette medarbejdere til workshopperne. Deltagerne har været kommunale praktikere, dvs. borgerservicemedarbejdere inden for de fire ydelsesområder samt medarbejdere fra kommunernes kontrolenheder. Der har været forskel på deltagernes indsigt i kommunernes opsætninger af adviseringer i fagsystemerne, som har stor betydning for organisering og tilrettelæggelse af kontrolindsatsen, men som kræver teknisk indsigt og typisk varetages i fagforvaltningerne i kommunerne. Der er efterfølgende afholdt telefoninterviews med borgerservicechefer fra de deltagende kommuner.

KL har deltaget i to af de fire workshopper, hvilket har betydet, at eventuelle tvivlsspørgsmål af mere teknisk karakter eller uklarheder om opgavesplit så vidt muligt er blevet afklaret på workshopperne. Udbetaling Danmark er ligeledes blevet hørt undervejs pr. mail og telefonisk, ligesom der har været afholdt en mini-workshop med Udbetaling Danmarks medarbejdere i Vordingborg. Udkast til nærværende rapport har været sendt i høring hos samtlige deltagere.

De enkelte deltageres udtalelser er fortrolige, og der vil i det følgende alene gengives generelle og gennemgående temaer på tværs af de deltagende kommuner, med mindre andet angives. Enkeltstående eksempler eller tilfælde er medtaget de steder, hvor det har været relevant at nuancere billedet af kommunernes erfaringer fx for at illustrere forskelle eller gode eksempler.

Det skal understreges, at når der i det følgende refereres til "kommunerne", så er det alene et udtryk for en generel tendens udledt på baggrund af de kommuner, der har deltaget i nærværende undersøgelse, og af gode grunde ikke alle kommuner i Danmark. Der er på workshopperne spurgt ind til, om de eksempler og oplevelser, kommunerne har fremført, er udtryk for et generelt billede eller enkeltstående tilfælde for at kunne vurdere omfang og udbredelse.

Der spores ikke noget klart mønster i forhold til, om samarbejdet vurderes anderledes afhængigt af kommunernes størrelse. Dog synes et par af de større jyske kommuner at være noget mere forbeholdne i forhold til samarbejdet – særligt i forhold til kontrolindsatsen. Tilsvarende er de borgerservicechefer, der er blevet interviewet, samlet set mere positive og tilfredse med samarbejdet end de sagsbehandlere, der har deltaget på workshopperne.

Det skal bemærkes, at undersøgelsen giver et øjebliksbillede af samarbejdet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark og samspillet med øvrige aktører fra etableringen. Der er siden efteråret 2013 igangsat tiltag, der skal imødekomme nogle af de udfordringer, der fremgår i det følgende. Den samlede evaluering af Udbetaling Danmark vil så vidt muligt afspejle dette.



# 3 SAMARBEJDE MELLEM UDBETALING DANMARK, KOMMUNER OG ANDRE AKTØRER

---

I det følgende redegøres for, hvordan især de kommunale repræsentanter men også andre aktører oplever samarbejdet med Udbetaling Danmark. Først sammenfattes generelle observationer, hvorefter samarbejdet på de enkelte ydelsesområder uddybes. Samarbejdet om kontrolindsatsen gennemgås særskilt. En række lærings- og forbedringsforslag præsenteres afslutningsvis i forlængelse af en samlet vurdering og opsummering på undersøgelsen af samarbejdet.

## 3.1 Indledning – generelle observationer

De kommuner, der har deltaget, har generelt været meget konstruktive og bidraget med ærlige og fremadrettede input til undersøgelsen. De kommunale repræsentanter har sat pris på at blive spurgt og benyttet lejligheden til at få fremført deres synspunkter. De deltagende kommuner anerkender og accepterer generelt det nye opgavesplit.

De kommunale repræsentanter anerkender generelt det forarbejde, som ATP/Udbetaling Danmark har gjort i forbindelse med opgave- og medarbejderoverdragelsen. Kommunerne vurderer, at det grundige forarbejde har været afgørende for, at samarbejdet fungerer i dag.

De deltagende kommuner kvitterer for den løbende kommunikation og inddragelse af kommunerne, som Udbetaling Danmark opleves at praktisere. Udbetaling Danmark opleves som lydhør og imødekommende i forhold til kommunernes tilbagemeldinger og kritik.

Der er en udbredt forståelse blandt kommunerne af, at optimering af samarbejdet om opgavevaretagelsen skal nås gennem forbedringer hos begge parter.

De kommunale repræsentanter anerkender, at Udbetaling Danmark bygger på en forretningsmodel baseret på stordrift, og derfor opererer anderledes end kommunerne. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at kommunernes og Udbetaling Danmarks medarbejdere har forskellige tilgange til og perspektiver på opgavevaretagelsen, og begge parter henfører dette til kulturforskelle, som ledelserne har til opgave at få til at fungere sammen.

Der er forskel på, hvor meget kontakt og samarbejde de deltagende kommuner har med Udbetaling Danmark. Der er en tendens til, at jo mere kontakt og samarbejde den enkelte kommune har med Udbetaling Danmark, desto mere tilfreds er kommunen med samarbejdet. Nogle kommuner "øver sig" stadig i det nye opgavesplit bl.a. i forhold til at opbygge nye kompetencer, aflære gamle rutiner og opbygge nye samarbejdsrelationer – både internt i kommunen i forhold til andre enheder og forvaltninger og eksternt i forhold til Udbetaling Danmark.

De deltagende kommuner har stort set alle organiseret indsatsen i regi af Borgerservice, men der er forskellige tilgange til indsatsen og samarbejdet med Udbetaling Danmark. Enkelte kommuner har organiseret dele af indsatsen i enheder uden for Borgerservice – fx ift. pension eller dele af kontrolindsatsen. Der er forskelle i kommunernes opsætning og anvendelse af adviseringer, som de

fleste steder udgør en vigtig forudsætning for tilrettelæggelse og prioritering af opgaver. Der er desuden forholdsvis stor forskel på ressourceanvendelsen på tværs af de deltagende kommuner, særligt ift. bemanning af kontrolenhederne.

## 3.2 Opgavesplit i forhold til sagsbehandlingen

De kommunale repræsentanter er generelt tilfredse med deres dialog og samarbejde med Udbetaling Danmark på de fire ydelsesområder; familieydelse, barselsdagpenge, boligstøtte og pension (folke- og førtidspension). I det følgende redegøres nærmere for de deltagende kommuners oplevelse af samarbejdet inden for og på tværs af de fire områder, herunder hvad der fungerer godt såvel som, hvor der er særlige udfordringer eller problemstillinger. Kommunernes forslag til forbedringer inden for de enkelte ydelsesområder er gengivet i bilag 1.

### Familieydelse og barselsdagpenge

De deltagende kommuners samarbejde med Udbetaling Danmark om opgavesplittet i forhold til familieydelse og barselsdagpenge fungerer i det store hele gnidningsfrit. Der er ganske få snitflader og dermed afhængigheder, hvorfor der generelt er begrænset kontakt eller behov for at samarbejde. I forhold til barselsdagpenge foregår samarbejdet primært mellem Udbetaling Danmark og arbejdsgivere.

De kommunale repræsentanter fremhæver, at det er let at komme igennem, når de ringer til Udbetaling Danmark, og at samarbejdet fungerer godt, når der ind imellem er brug for at koordinere ift. borgerne.

Målgruppen for disse ydelser har hurtigt forstået det nye opgavesplit og er desuden i stort omfang digitalt parate, hvilket kommuner og Udbetaling Danmark bl.a. angiver som en af årsagerne til, at overgangen er gået relativt let.

På familieydelsesområdet fremføres det fra de kommunale deltagere, at det ville være praktisk, hvis opgavesplittet ændres således, at Udbetaling Danmark overtager administrationen af økonomisk friplads. Hovedparten af kommunerne oplever ikke, at der er problemer med det nuværende opgavesplit, men påpeger, at flytningen af opgaven vil medføre en mere hensigtsmæssig arbejdsdeling med færre arbejds gange, hvis Udbetaling Danmark kan tildele økonomisk friplads i forbindelse med, at de alligevel behandler ansøgninger om familieydelser og supplerende tillæg til familieydelser. Særligt fremhæver nogle kommunale repræsentanter, at flytningen vil lette samarbejdet om kontrol af enligsager, der ofte udgør det afgørende grundlag for tildeling af familieydelser såvel som friplads, og hvor Udbetaling Danmark og kommunerne i dag hver især skal vurdere, om ansøgeren reelt er enlig inden for hvert deres ydelsesansvar. Økonomisk friplads har til gengæld en række andre snitflader til Dag- og Fritidstilbudsområdet, som derfor også vil kræve koordination og samarbejde, såfremt opgaven flyttes organisatorisk.

### Boligstøtte

Opgavesplittet fungerer fint på boligstøtteområdet, og de deltagende kommuner er tilfredse med deres dialog og samarbejde med Udbetaling Danmark på området.

De kommunale repræsentanter fremhæver bl.a. Udbetaling Danmarks udsendelse af nyhedsmail til kommunerne om efterregulering af boligstøtten som et godt eksempel på rettidig og god information, der gør, at kommunerne kan være på forkant i deres vejledning af borgerne.

Der er dog bred enighed om, at den nuværende digitale løsning er besværlig og tung at anvende for borgerne. Den digitale ansøgning om boligstøtte er ikke ny, og kommunerne kender løsningen fra før etableringen af Udbetaling Danmark. De kommunale repræsentanter oplever dog, at de bruger mere tid end forventet på at vejlede og hjælpe borgerne med at udfylde ansøgningen online, da der generelt er stort fokus i kommunerne på at flytte borgerne over på de digitale løsninger, jf. boks 1 nedenfor.

## Boks 1. Udfordringer med digital ansøgning om boligstøtte

**Boligstøtteløsningen kritiseres bl.a. for at være omstændelig og langsom, idet den kræver mange oplysninger, som borgeren skal have klar, og hvoraf en række oplysninger burde kunne hentes fra andre offentlige systemer – bl.a. e-Indkomst. Der arbejdes på en ny digital løsning, hvilket kun få af de kommunale repræsentanter dog er klare over. I bilag 1 fremgår de konkrete forslag til forbedringer af løsningen, som kom frem på workshopperne, og som i relevant omfang kan indgå i udviklingen af den nye løsning.**

**Det har lettet de deltagende kommuners hjælp og vejledning af borgerne, at Udbetaling Danmark har ændret praksis, så det nu er muligt at udlevere papirblanketter til brug for ansøgning om boligstøtte til borgere, der møder op i kommunernes borgerservice. Tidligere krævede Udbetaling Danmark, at kommunen først skulle rekvirere blanketterne enkeltvist hos Udbetaling Danmark til den specifikke borger. Ændring af denne praksis fremhæves som et godt eksempel på Udbetaling Danmarks lydhørhed og vilje til at finde løsninger, når der viser sig et behov.**

**De kommunale repræsentanter er opmærksomme på, at der fra december 2014 forventes at være krav om obligatorisk brug af den digitale boligansøgning og påpeger i den forbindelse, at udvikling af lettilgængelige og brugervenlige løsninger er afgørende for den fremadrettede opgavevaretagelse.**

De kommunale repræsentanter efterlyser kortere sagsbehandlingstid i forhold til bevilling af boligstøtte. Særligt sager, hvor pensionister flytter til ældrebolig, opleves i dag at have en unødigt lang sagsbehandlingstid.

De deltagende kommuner er ikke enige om, hvorvidt det vil være en fordel for dem at få se-adgang til boligstøtte-systemet, hvilket kommunerne ikke længere har efter overdragelse af opgaven til Udbetaling Danmark. Den manglende adgang til sagsoplysninger besværliggør bl.a. behandling af supplementsberegninger, som kommunerne ofte hjælper borgerne med. En række af de kommunale repræsentanter vil dog helst være frie for adgang til systemet, da de frygter, at det vil resultere i, at sagsbehandlerne i kommunen går længere i deres vejledning, end de skal ift. det nye opgavesplit.

## Folke- og førtidspension

Samarbejdet om opgavesplittet på pensionsområdet fungerer generelt godt, omend kommunerne påpeger udfordringer på enkelte områder, hvor der efterlyses en klarere forståelse af opgaver og ansvar. Samarbejde og håndtering af førtidspension har tilsyneladende ikke givet anledning til problemer til trods for, at der ligger en del skønsmæssige vurderinger til grund for sagsbehandlingen fx i forhold til tildeling af førtidspension til danskere bosiddende i udlandet.

De deltagende kommuner anerkender generelt, at Udbetaling Danmark har gjort et godt forarbejde i forhold til overdragelse af opgaver og medarbejdere på pensionsområdet, hvilket viser sig ved, at udbetalingerne sker planmæssigt. De kommunale repræsentanter roser bl.a. det vejledningsmateriale, som Udbetaling Danmark har udarbejdet ift. førtidspension, hvilket har gjort det let at forstå for borgerne og samtidig smidiggjort kommunernes vejledningsopgave.

De deltagende kommuner oplever generelt, at Udbetaling Danmark er hurtige til at svare på henvendelser fra kommunerne på pensionsområdet. Enkelte repræsentanter fra kommunerne oplever dog, at der ikke altid reageres på adviseringer om en sag sendt fra kommunerne (såkaldte tværgående manuelle advis'er), mens andre kommuner oplever at få svar på disse inden for 24 timer.

De primære problemstillinger på pensionsområdet vedrører typisk samarbejde om sager om borgere med særlige behov og/eller borgere, som kommunen har sat under administration (typisk indsatte, administrationssager og dødsboer), jf. boks 2 nedenfor.

På pensionsområdet oplever en række af de deltagende kommuner, at Udbetaling Danmark er hurtige til at stoppe udbetaling af pension til pensionister på såkaldt "folkeregisteradresse1" (hjemløse), når disse borgere ikke reagerer på Udbetaling Danmarks henvendelser, idet de ikke modtager Udbetaling Danmarks breve. De kommunale repræsentanter ville gerne, at Udbetaling Danmark kontaktede dem først, så de kunne sikre sig, at borgeren ikke kom i klemme, når betalingen udeblev. Det samme gælder førtidspensionister, hvis de ikke får ansøgt i tide. De kommunale repræsentanter efterlyser generelt, at Udbetaling Danmark følger op hos hjemkommunen inden Udbetaling Danmark automatisk stopper udbetalingerne. Der er dog også eksempler på, at kommuner har modtaget advisering fra Udbetaling Danmark om pensionister, der ikke har svaret på Udbetaling Danmarks henvendelser således, at kommunen kunne tage fat i de pågældende borgere eller være på forkant, når de henvendte sig i Borgerservice.

En anden tilbagevendende problemstilling vedrører dødsfald af borgere under administration, hvor kommunerne i visse tilfælde risikerer at få udlæg uden dækning, når Udbetaling Danmark kræver tilbagebetaling af pensionen for den måned, hvor borgeren er død, men hvor kommunen allerede har haft udlæg til husleje, serviceydelser mv. Problemstillingen omhandler et fåtal af borgere på landsplan, men problemet opleves som reelt for de enkelte kommuner, der har forholdsmæssigt mange af de disse borgere. Udbetaling Danmark foreslår, at borgerne tilmeldes betalingservice, hvilke nogle kommune også allerede gør.

De kommunale deltagere på workshopperne påpeger samstemmigt det u hensigtsmæssige i, at Udbetaling Danmark skal vurdere og tildele helbredstillægskort på baggrund af formue- og indkomstoplysninger, mens kommunen herefter udsteder det. Arbejdsdelingen er svær at forstå for borgerne, men det ville også reducere en arbejdsgang, hvis samme myndighed tildeler og udsteder kortet, når de alligevel har sagen fremme. Det nuværende opgavesplit giver desuden, ifølge de kommunale repræsentanter, længere sagsbehandlingstid ift. tidligere, idet borgeren nu skal afvente en ekstra sagsgang hos den anden myndighed.

Flere af de deltagende kommuner efterlyser muligheden for løbende selv at kunne udlevere papirblanketter til borgere, der ikke kan finde ud af at anvende en digital løsning i lighed med den aftale, der er indgået på boligstøtteområdet, jf. boks 1 ovenfor. Dette er i dag muligt, hvilket fremgår af Udbetaling Danmarks nyhedsbrev til kommunerne af september 2013.

Endelig påpeger nogle af de deltagende kommuner, at en del pensionister er forvirrede over, hvorfra de skal have deres pensionsmeddelelse, som de skal bruge som dokumentation i forhold til forskellige rabatorbninger som fx tog- og buskort. De kommunale repræsentanter oplever, at borgerne bliver kastebolde, idet kommunerne reelt skal henvise pensionisterne til Udbetaling Danmark, der har ansvaret, men ikke altid selv er klar over det. De kommunale repræsentanter foreslår, at borgerne bør kunne hente deres pensionsmeddelelse fx i deres eBooks, men er usikre på muligheden, og henviser derfor ikke borgerne dertil. Eksemplet illustrerer, at opgavesplittet endnu ikke er klart for alle medarbejdere i hverken kommuner eller Udbetaling Danmark, og hvor konsekvensen bliver, at borgeren henvises frem og tilbage eller i nogle tilfælde, at opgaven løftes det forkerte sted i forhold til, hvad der var tiltænkt med det nye opgavesplit.

### 3.3 Helhedsorienteret kontrol

De deltagende kommuner er generelt væsentlig mere kritiske i forhold til samarbejdet med Udbetaling Danmark om kontrolindsatsen i forhold til de øvrige områder. De kommunale repræsentanter er dog konstruktive og anerkender samtidig, at forbedring af indsats og samarbejde skal nås gennem forbedringer hos begge parter.

#### Udgangspunkt for samarbejdet om kontrol

De kommunale repræsentanter anerkender, at Udbetaling Danmark har været udfordret af de mange sager fra kommunerne, hvis omfang har overrasket Udbetaling Danmark og skabt en sagspukkel

samtidigt med, at Udbetaling Danmark skulle have organisering og forankring af indsats på plads internt.

Der er gennemgående langt større uklarhed om opgavesplittet blandt medarbejderne på kontrolområdet sammenlignet med forståelsen af opgavesplittet på de fire andre ydelsesområder.

Det er for de fleste kommuner ikke helt klart, hvordan § 9, § 10 og § 11 i Lov om Udbetaling Danmark skal anvendes, og arbejdsdelingen er uklar i forhold til, hvem der må, kan og skal gøre hvad i forhold til at starte eller oplyse sager om socialt bedrageri.

### Boks 3. Udbetaling Danmark lovens § 9, § 10 og § 11

**Samarbejde mellem Udbetaling Danmark og kommunen om kontrol og oplysning af tilbagebetalingssager reguleres bl.a. i henhold til Lov om Udbetaling Danmark:**

**§ 9. Udbetaling Danmark og kommunen skal på eget initiativ videregive oplysninger til hinanden om borgere, hvis oplysningerne er nødvendige for den modtagende myndigheds kontrol af, om borgere har modtaget kontante ydelser eller økonomiske tilskud med urette og mod bedre vidende.**

**§ 10. Kommunen og Udbetaling Danmark skal efter anmodning videregive foreliggende oplysning fra egne sager til hinanden, hvis oplysningerne er nødvendige for den modtagende myndigheds vurdering af, om der skal påbegyndes en sag om tilbagebetaling af kontante ydelser og økonomiske tilskud, som en borger kan have modtaget med urette og mod bedre vidende. Oplysningerne kan videregives uden samtykke fra borgeren.**

**§ 11. Kommunen har efter anmodning fra Udbetaling Danmark pligt til at forestå hele eller dele af sagsoplysningen i sager om tilbagebetaling af kontante ydelser og økonomisk tilskud, som en borger kan have modtaget med urette og mod bedre vidende i sager på Udbetaling Danmarks sagsområde.**

Der har tilsvarende været usikkerhed i Udbetaling Danmark om organisering og arbejdsdeling internt mellem Udbetaling Danmarks kontrolenhed (kontroltrin 3) og Udbetaling Danmarks fagspor, der også skal varetage en væsentlig del af kontrolindsatsen (kontroltrin 1-2). Der pågår derfor en stor indsats i Udbetaling Danmark for at få arbejdsgange og organisering på plads og forankret hos medarbejderne i fagsporerne.

Der er generelt stor forskel på, hvor meget kontakt og samarbejde de deltagende kommuner har med Udbetaling Danmark om kontrolindsatsen. Langt hovedparten af de kommunale repræsentanter, der har mest kontakt, er generelt mere tilfredse og er også i mindre grad i tvivl om opgavesplittet, mens de kommunale repræsentanter, der stort set ingen kontakt har med Udbetaling Danmark, er mere skeptiske ift. samarbejdet og Udbetaling Danmarks indsats. Denne forskel præger generelt tilbagemeldingerne fra de to workshoper, der er afholdt om kontrolsamarbejdet.

De deltagende kommuners organisering af kontrolindsatsen er generelt uforandret efter etablering af Udbetaling Danmark, men der er forskel på ressourceanvendelse i kontrolenhederne, effektivitet i samarbejdet med fagforvaltninger samt advis-opsætning og -behandling. I de deltagende kommuner er det som udgangspunkt alene kontrolenheden, der iværksætter og kører kontrolsager typisk på baggrund af henvendelser fra fagforvaltningerne (på baggrund af såkaldte "undringer") eller anonyme henvendelser fra borgere. Andre kilder til opstart af kontrolsager er kontrolenhedens egne manuelle advis'er om ændringer genereret af fagsystemerne, særlige kampagner eller henvendelser fra Udbetaling Danmark (§ 9, § 10 eller § 11).

## Kommunikation og videndeling på kontrolområdet

De fleste af de deltagende kommuner anerkender Udbetaling Danmarks kommunikationsindsats i form af nyhedsbreve, dialogmøder og ERFA-møder om kontrolarbejdet. Kommunikationsindsatsen har medvirket til at smidiggøre samarbejdet og betydet, at uklarheder og tvivlsspørgsmål er blevet håndteret. Kommunikation og dialog er i det hele taget vigtige forudsætninger for at få samarbejdet til at fungere.

Der er forskel på, hvordan de kommunale repræsentanter oplever kommunikationen har udviklet sig siden overdragelsen af kontrolopgaven. Nogle kommuner synes, der kommer mindre information fra Udbetaling Danmark end tidligere, samtidig med at tonen opleves som mere distanceret på ledelsesniveau. Kommunerne erkender samtidig, at der er gjort forsøg på at forbedre dette. Andre kommuner oplever, at kommunikationen er blevet bedre, mere dialogpræget og langt mindre "lukket" end i starten.

Nogle – særligt de store kommuner, der har deltaget – har savnet statistik over kontROLSager, herunder status og afgørelser, og de oplever det derfor som positivt, at Udbetaling Danmark fremover udsender en opgørelse til kommunerne hver måned. Seks kommuner får pt. månedsrapportering, mens de øvrige får kvartalsopgørelser. Alle kommuner har mulighed for at få månedsrapportering.

Dialogen mellem de kommunale repræsentanter og Udbetaling Danmarks sagsbehandlere på kontrolområdet opleves generelt som god. Nogle kommuner har gode erfaringer med at ringe til Udbetaling Danmark i stedet for at maile. Det opleves som positivt, at Udbetaling Danmark har blødt op i forhold til de hidtidige retningslinjer om ikke at udlevere numre på de enkelte sagsbehandlere, da det letter samarbejde og sagsgang betydeligt.

De deltagende kommuner anerkender Udbetaling Danmarks generelle serviceniveau, idet Udbetaling Danmarks kontrolmedarbejdere svarer hurtigt tilbage på telefonhenvendelser, og generelt er venlige og hjælpsomme. Selvom nogle kommunale repræsentanter oplever, at mails godt kan forsvinde hos Udbetaling Danmark (blandt andet som følge af at store filer kan forsvinde i Udbetaling Danmarks firewall, hvilket der derfor arbejdes med at finde en løsning på), er fundamentet for samarbejdet skabt og begge parter er indstillet på reelt at få samarbejdet langt mere om selve opgavevaretagelsen.

De deltagende kontrolmedarbejdere i kommunerne bemærker, at kontrolmedarbejderne i Udbetaling Danmark endnu mangler erfaring på kontrolområdet, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at de kommunale repræsentanter nogle gange får forskellige svar alt efter, hvem de taler med, og at Udbetaling Danmarks medarbejdere er tilbageholdende med at foretage skønsmæssige vurderinger. Andre kommunale kontrolrepræsentanter har haft gode oplevelser med at samarbejde med Udbetaling Danmarks medarbejdere om at løfte bevisbyrden på en række store snydsager.

Enkelte af de deltagende kommuner har besøgt Udbetaling Danmark og omvendt og derigennem udvekslet erfaringer og drøftet udmøntning af opgavesplittet i praksis. Disse kommuner fremhæver værdien af at mødes fysisk og lære hinandens arbejdsmetoder og praksis at kende. De kommunale repræsentanter opfordrer generelt til, at kommuner og Udbetaling Danmark i højere grad har fokus på at opbygge personlige relationer og faglige netværk på kontrolområdet. Parterne forventer, at bedre kendskab til hinandens arbejdsmetoder og -betingelser ligeledes vil bidrage til større klarhed om arbejdsgange, roller og ansvar særligt i den indledende etableringsfase.

## **Fælles adgang til oplysninger om kontROLSager**

Der er et stort ønske hos begge parter om at få løst den juridiske binding, der i dag gør, at parterne ikke har direkte adgang til hinandens sager. Den manglende mulighed for selv at slå status på sager op eller se hinanden afgørelser opleves især problematisk ift. samordning af afgørelser på tværs af ydelsesområder – fx økonomisk friplads, boligstøtte og familieydelse for at undgå uens praksis og forskellige afgørelser trods samme regelgrundlag.

Parterne har til enhver tid mulighed for at indhente alle sagsakter frem til sidste partshøring på sagen, inden der træffes afgørelse (jf. § 10), men den manglende direkte adgang til oplysninger på sagen eller mulighed for at udveksle oplysninger om afgørelser opleves som unødigt ekstra – eller ligefrem som dobbeltarbejde. Eksempelvis når kommunen afholder møde med en borger uden at kende status for borgerens sag med Udbetaling Danmark.

Det er retssikkerhedsloven og Datatilsynet, der forhindrer, at to separate myndigheder får adgang til hinandens afgørelser. Første skridt ville være, at medarbejderne kan slå op, om der er en kontROLSag, og hvor sagen er i sagsforløbet (ud fra de såkaldte KLE-numre). Næste skridt ville være at åbne op for



at se sagens akter og endelig adgang til selve afgørelsen. Udbetaling Danmark vurderer, at det både praktisk og økonomisk er meget overkommeligt at sikre denne adgang – lille som stor model.

Indtil der er fundet en juridisk holdbar løsning, kunne en mulighed – ud over generelt øget dialog – være, at Udbetaling Danmark med passende intervaller samler op på afgørelserne på kontrolsagerne for borgerne i en kommune og melder samlet tilbage på, hvilke typer af afgørelser der er foretaget, og på hvilket grundlag, så kommunerne har mulighed for at få indblik i praksis og dermed opbygge og udvikle viden og kompetencer. Dette vil dog være en administrativt dyr løsning sammenlignet med at tildele rettigheder til (dele af) hinandens sager.

## Uklarheder om kontrolindsatsen

De deltagende kommuner påpeger det lave antal kontrolsager, som Udbetaling Danmark indtil nu har afsluttet og hentet provenu hjem på, som det væsentligste problem. De kommunale repræsentanter hæfter sig ved, at antal sager og provenu er væsentligt lavere end, hvad kommunerne vurderer, de tidligere indhentede. Problemstillingen forstærkes af, at nogle af de deltagende kommuner budgetterer og opstiller individuelle performancemål for provenu fra socialt bedragerisager, som de er forpligtigede til at nå.

Problemstillingen er kompleks og vanskeliggøres samtidig af, at der generelt er forholdsvis lidt samarbejde og forståelse for hinandens arbejdsmetoder. Samtidig florerer misforståelser og forskellige udlægninger i Udbetaling Danmark såvel som i kommunerne om, hvem der har ansvaret for hvad, og hvordan opgavesplittet skal forstås.

På den ene side mener de kommunale repræsentanter, at Udbetaling Danmark "undrer sig for lidt", og at antallet af sager om socialt bedrageri derfor er faldet markant, efter at opgaven er overgået til Udbetaling Danmark.

Det er opfattelsen i de deltagende kommuner, at Udbetaling Danmark alene træffer afgørelser med en meget høj grad af sikkerhed, og derfor i mange tilfælde ikke går videre med de sager, som kommunerne tager op. Kommunerne efterlyser, at Udbetaling Danmark erkender, at de skal træffe skønsmæssige afgørelser og generelt "undre sig" mere fx ved at køre flere § 11-sager, jf. boks 4.

### Boks 4. Uklarhed om § 11-sager

**Flere kommuner imødeser flere § 11-sager, hvor Udbetaling Danmark beder kommunen oplyse (dele af) en sag. Der er generelt uklarhed om anvendelse af § 11, herunder hvorvidt § 11-blanketter skal være udfyldt, inden de sendes til kommunen. Sidstnævnte er tilfældet, og forvirringen skyldes til dels, at Udbetaling Danmark på et tidspunkt indgik en særaftale med kommunerne om, at Udbetaling Danmark kunne sende blanke § 11-sager for, at kommunen hurtigt kunne starte en sag op. Denne praksis er ændret fra september 2013, men Udbetaling Danmark erkender, at det er svært at ændre praksis, når den først er opstået.**

På den anden side mener Udbetaling Danmark, at de tidligere provenuopgørelser ikke kan sammenlignes, da Udbetaling Danmark i sin kontrolindsats har lagt stor vægt på kontroltrin tidligt i sagsbehandlingen – fx stop af ydelser som følge af ændringer i borgernes situation, eksempelvis via automatisk genererede advis'er om flytning eller ændring af enligstatus. Provenu fra stop af sådanne ydelser indgik tidligere i nogle af kommunernes egne opgørelser, hvilket kan være medvirkende til det lave provenutal i Udbetaling Danmarks opgørelse. Udbetaling Danmark arbejder i øjeblikket på at dokumentere effekten af deres kontrolindsats på trin 1-2.

**Udbetaling Danmarks kontrolindsats er tilrettelagt i tre kontroltrin, hvor trin 1 består i at optimere screeningen af ansøgninger så risiko for fejl eller snyd minimeres tidligt. Trin 2 består i monitorering af og opfølgning på de løbende ydelser, mens trin 3 dels foregår i en særlig kontrolenhed i lighed med kommunernes kontrolenheder, dels varetages i fagsporene. . Tanken er, at fagsporene skal varetage en stadig større del af kontrolopgaven, og fagsporerne skal i dag selv sørge for at stoppe udbetalinger og starte kontrolsager, når de får mistanke om udbetaling af uberettigede ydelser eller snyd.**

Udbetaling Danmark erkender, at indsatsen ikke er helt på plads i fagsporene, og at sagsbehandlere fx godt kan glemme at give kommunerne besked, når de stopper ydelser på baggrund af oplysninger, som ikke er tilgængelige via advis'er i fagsystemerne. Dette kan være medvirkende til, at de kommuner, der har deltaget, ikke oplever, at Udbetaling Danmark "undrer sig nok", eftersom "undren" og opstart af snydsager i Udbetaling Danmark ikke nødvendigvis oprettes som sag i kontrolenheden, men lige så ofte sker i kontroltrin 2 i fagsporene, og dermed ikke indgår i opgørelserne over provenusager før sagen eventuelt videregives til kontroltrin 3.

Endelig oplever Udbetaling Danmark, at nogle kommuner er passive og i højere grad venter på, at Udbetaling Danmark starter sagerne, i stedet for selv at tage initiativ til at oplyse eller få oplyst potentielle snydsager.

Udbetaling Danmark har bl.a. på baggrund af kommunernes kritik igangsat et pilotprojekt sammen med 13 kommuner om at samkøre registre, som kan generere såkaldte registersamkøringslister (også kaldet crunch-lister) over potentielle snydsager inden for familieydelse. Erfaringerne er ved at blive evalueret internt i Udbetaling Danmark, men forventningen er, at disse registersamkøringslister vil udgøre et effektivt redskab i Udbetaling Danmarks kontrolindsats (kontroltrin 3). En af de store pilotkommuner har ved første gennemgang vurderet, at der er belæg for at gå videre med en række af sagerne. Det er dog ikke sikkert, at kommunen kan finde tilstrækkelig oplysninger til, at Udbetaling Danmark kan sandsynliggøre samliv i en sag, men listerne gør det muligt at målrette indsatsen på baggrund af automatiserede udtræk på tværs af registre og fagsystemer. Særligt når e-Indkomst inddrages i registerkørslen fra april måned, forventes "hitraten" at stige.

Pilotprojektet har vist, at den tekniske løsning med at samkøre relevante registre fungerer, men at de faglige kriterier og vægtningen skal tilpasses for, at effekten (hitraten) kan øges. På pension og boligstøtte er løsningen først sat i drift fra uge 40 2013, og løsningen vil desuden blive finpudset især med inddragelse af e-Indkomstoplysninger. Alle kommuner vil få mulighed for at få tilsendt registersamkøringslister fra marts 2014, som kan tilpasses kommunens ønsker og behov.

### Tiltro til et bedre samarbejde

På trods af ovenstående problemstillinger vurderer kommuner såvel som Udbetaling Danmark, at kontrolindsatsen er på vej i god gænge. Fundamentet for en effektiv og målrettet kontrolindsats er lagt, men begge parter skal stadig øve sig i opgavesplittet og er mange steder først på vej til at opbygge gode samarbejdsrutiner.

Der er en udbredt anerkendelse af, at samarbejdet om sagsbehandlingen på kontrolområdet er mere krævende, da sagsbehandlingen ikke alene baserer sig på objektive afgørelser, men kræver skønsmæssige vurderinger, fx ift. enligbegrebet og vurdering heraf. Derfor er det også afgørende, at der sker en fælles indsats fra begge parter for at skabe klarhed om opgavesplit, roller og ansvar samt anvendelse af § 9, § 10 og § 11 blandt sagsbehandlere og kunderådgivere.

De kommunale repræsentanter anerkender, at der pt. sker en række forbedringstiltag i forhold til kontrolindsatsen via dialogmøder, pilotprojekt om registersamkøring, ERFA-møder på sagsbehandlerniveau mv.

De deltagende kommuner giver desuden udtryk for, at Udbetaling Danmark er lydhøre over for kommunernes kritik og forslag til ændringer fx om hyppigere information fra Udbetaling Danmark via



nyhedsbreve og månedlige opgørelser over afsluttede kontrolsager og lempelse af regler, så det fremover er muligt at få kontaktoplysninger på den enkelte sagsbehandler i Udbetaling Danmark.

Begge parter forventer, at registersamkøringslister med større succesrate vil gøre en stor forskel for kontrolindsatsen, ligesom en række af de kommunale repræsentanter påpeger, at en hensigtsmæssig, målrettet og ensartet opsætning af adviseringer rettet mod kontrol vil kvalificere indsatsen. KL har igangsat et projekt om effektiv opsætning og anvendelse af adviseringer, som forventes at komme med anbefalinger i foråret 2014, og som kommunerne kan omlægge deres advis-opsætning efter.

Parterne har således begge en forventning om, at Udbetaling Danmarks generelle systematik samt registersamkøring i kombination med kommunernes nærhed og dermed adgang til at indkalde borgeren til samtale kan udgøre rammerne for en effektiv og fælles kontrolindsats.

### 3.4 Borgerhenvendelser og vejledning

Ansvar for den helhedsorienterede vejledning af borgerne ligger fortsat i kommunerne, og borgerne oplever ifølge de kommunale repræsentanter fortsat også kommunen som deres primære indgang til det offentlige.

De deltagende kommuner vurderer samlet set, at samarbejdet om vejledningen af borgerne fungerer godt. Der er stor tilfredshed med straksbehandlingen af generelle spørgsmål via Kviklinjen, som kommunerne anvender, når de skal i kontakt med Udbetaling Danmark, og med de nyhedsbreve Udbetaling Danmark sender ud bl.a. med opdateringer om ny lovgivning, ændret praksis o.lign.

Kommunerne oplever korte svartider på Kviklinjen, og at de som hovedregel får svar på deres spørgsmål. På boligstøtteområdet fremhæves Udbetaling Danmarks evne til at forklare regler og ansøgningsprocedurer, så borgeren kan forstå det. Til gengæld oplever Udbetaling Danmarks kunderådgivere, at sagsbehandlerne i kommunerne nogle gange er svære at få fat i, og i nogle kommuner ikke altid ringer tilbage.

Der synes generelt at herske uklarhed om muligheden for at anvende det såkaldte hurtigspor, som giver kommunerne mulighed for at få hastebehandlet sager for borgere med særlige behov. En række af de deltagende kommuner og medarbejdere fra Udbetaling Danmark kendte ikke til denne funktion, hvor de har mulighed for at hjælpe borgeren hurtigt. Dette forklarer muligvis den utilfredshed, som nogle repræsentanter fra kommunerne udtrykte i forhold til sagsbehandlingstiden i særlig kritiske tilfælde.

I forhold til de mere komplicerede sager efterlyser de kommunale repræsentanter at kunne kontakte den samme kunderådgiver i Udbetaling Danmark, da det vil lette sagsgangen og servicen over for borgeren. Kommunerne oplever, at de mange gange skal "starte forfra", når en ny kunderådgiver overtager sagen. Udbetaling Danmark har igangsat en serviceindsats, hvor der bl.a. er fokus på at forbedre journalnotaterne på borgernes sager, hvilket forventes at afhjælpe problemstillingen. De deltagende kommuner efterlyser fortsat bedre muligheder for at komme i kontakt med Udbetaling Danmark, og at Udbetaling Danmark lempet praksis mht. udlevering af telefonnumre på kunderådgiverne, som det er tilfældet ift. kontrolsamarbejdet. Udbetaling Danmark har lempet denne praksis og udleverer numre på kunderådgivere i forhold til særligt komplicerede sager, ligesom der eksisterer en række forskellige kanaler og mailadresser alt efter ydelsesområde, som kommunerne kan bruge for at komme i kontakt med Udbetaling Danmark. Denne viden er ikke lige udbredt, og nogle kommuner har fået forståelsen af, at "de ikke engang må sende en mail".

Udbetaling Danmark oplever, at kommunerne generelt er blevet mere specifikke og målrettede i deres henvendelser til dem men påpeger, at mange kommuner fortsat kan blive bedre til at anvende KMD sag, så de selv kan se, hvilke ydelser borgeren modtager. Udbetaling Danmark arbejder selv med at blive mere konkrete, når de skal indhente oplysninger og sagsakter hos kommunerne, hvilket de kommunale repræsentanter har efterlyst, da det vil effektivisere opgavevaretagelsen hos begge parter.

## Digitalisering

De deltagende kommuner har generelt fokus på digital omstilling, dvs. at gøre borgerne digital parate, og de kommunale repræsentanter oplever, at de bruger tid på at hjælpe borgere med at anvende de digitale løsninger – også mere end de havde forventet. En væsentlig andel af de borgere, der henvender sig i kommunernes Borgerservice, har vanskeligheder ved at anvende de digitale kanaler, og derfor fylder den digitale vejledning forholdsvis meget i kommunerne. De kommunale repræsentanter anerkender, at problemstillingen ikke kan henføres til Udbetaling Danmark, men vejledningen af borgerne i forhold til anvendelse af de digitale løsninger på Udbetaling Danmarks ydelsesområder forudsætter, at kommunerne kender Udbetaling Danmarks krav til borgernes udfyldelse og anvendelse af løsninger.

Ældre Sagen fremhæver i denne sammenhæng vigtigheden af at imødekomme den ikke-digitale borgergruppe, og påpeger at tonen og holdningen over for denne målgruppe bør være et konstant indsatsområde i Udbetaling Danmark såvel som kommunerne, da dette tema fylder meget for deres medlemmer.

Af samme grund peger de kommunale repræsentanter også på, at flere og bedre digitale løsninger generelt vil lette opgaven med at vejlede borgerne og få flere over på de digitale og dermed billigere løsninger. Nogle kommuner giver i den sammenhæng udtryk for en vis bekymring for, om borgerne får tilstrækkelig helhedsorienteret vejledning – fx ift. hvilke tillæg man som pensionist har krav på – når al kommunikation og ansøgning foregår digitalt via selvbetjening. De deltagende kommuner efterlyser derfor, at nye løsninger tager højde for dette, fx via intelligente pop up-beskeder og let tilgængelige digitale vejledninger.

## Kasteboldsproblematikken er aftaget

Umiddelbart efter opgaveoverdragelsen oplevede de deltagende kommuner og Udbetaling Danmark, at borgeren let blev kastebold mellem de to myndigheder, da begge parter skulle lære det nye opgavesplit at kende. Uklarhed om arbejdsgange, rolle og ansvarsfordeling betød, at borgere mange gange blev henvist frem og tilbage mellem Udbetaling Danmark og kommunernes borgerservice. Denne problemstilling vurderes at være aftaget betydeligt i dag.

Ældre Sagen bekræfter, at kasteboldsproblematikken aftog over tid og næsten er forsvundet. Ældre Sagen rejste tidligt i forløbet kasteboldsproblematikken over for Udbetaling Danmarks ledelse, da de oplevede, at deres medlemmer blev sendt frem og tilbage mellem de to myndigheder. Ældre Sagen oplevede, at Udbetaling Danmark lyttede og tog problemet alvorligt og også erkendte, at Udbetaling Danmark i starten sendte for mange borgere tilbage til kommunerne, indtil medarbejderne var blevet fortrolige med opgavesplittet. Efter et par måneder aftog problemet, dels som følge af at Udbetaling Danmark og kommunerne tog større ansvar for at løse borgerens henvendelse, dels som følge af at alle parter vænnede sig til den nye arbejdsdeling.

Såvel de deltagende kommuner som Udbetaling Danmark oplever dog fortsat, at borgere sendes frem og tilbage mellem Udbetaling Danmark og kommunen. Fra begge sider fremføres det, at den anden part er hurtig til at sende borgere, der har svært ved at anvende de digitale løsninger, tilbage til den anden part. Nogle kommunale repræsentanter har oplevet, at borgere med sprogbarrierer ikke altid hjælpes tilstrækkeligt af Udbetaling Danmarks kunderådgivere på boligstøtteområdet, men sendes tilbage til kommunen. Udbetaling Danmark har på baggrund af kommunernes tilbagemelding om problemet gjort en særlig indsats for at få bragt Udbetaling Danmarks medarbejderes sprogkompetencer bedre i spil,

De deltagende kommuner påpeger, at Udbetaling Danmark i højere grad skal tage ansvar for at guide borgerne igennem deres egne løsninger, mens Udbetaling Danmark efterlyser, at kommunerne er mere omhyggelige med screeningen af borgeren, inden denne sendes videre til Udbetaling Danmark, hvis kasteboldsproblematikken skal kommes helt til livs.

Begge parter anerkender samlet set, at kasteboldsproblematikken er aftaget betydelig i takt med, at de er blevet mere fortrolige med opgavesplittet samt, at problemstillingen vedrører en lille andel af

sagerne. Ligeledes anerkendes det, at der altid vil være en gruppe borgere med særlige behov, som har brug for personlig kontakt og vejledning, og som derfor vil skulle betjenes af både kommune og Udbetaling Danmark. En række af de deltagende repræsentanter fra kommuner og Udbetaling Danmark påpeger desuden, at der ofte også er borgere, der selv har interesse i at føre dialog med begge parter i forsøg på at opnå bestemte svar.

#### Boks 6. Når ledelsen tager ansvar – eksempel på løsning af kasteboldsproblematik

En kommune fortæller, hvordan de konkret har arbejdet med at undgå kasteboldsproblematikken og understreger, at det kræver en målrettet ledelsesindsats, da det handler om at ændre kulturen og opbygge nye rutiner, når opgaver flytter og ansvaret deles. Konkret bestod indsatsen i at indsamle data om konkrete henvendelser fra borgere med særlige behov på boligstøtteområdet over en periode, og i samarbejde med Udbetaling Danmark spore i systemet, hvordan borgeren var blevet vejledt. De konkrete eksempler muliggjorde fælles drøftelser hos begge parter om, hvad man havde gjort og burde have gjort i de enkelte situationer. ”Det handler om at få det nye opgavesplit ind under huden”, som borgerservicechefen udtrykker det – og det var en kulturændring for afdelingen at tage udgangspunkt i den enkelte sagsbehandlers opgavevaretagelse, og bruge det som læring uden at opfatte det som kontrol af den enkelte medarbejder. Men det virkede gennem en fælles indsats mellem Udbetaling Danmark og kommunen.

## Kompetencer i Udbetaling Danmark og i kommunerne

Der er generelt nogen uklarhed blandt de kommunale repræsentanter om, hvilke oplysninger hhv. kommunerne selv og Udbetaling Danmark har adgang til om borgerne inden for de forskellige ydelsesområder. Denne uklarhed resulterer i, at kommunerne enten beder om oplysninger, de selv har adgang til fx i KMD-sag, eller er uforstående over for Udbetaling Danmarks henvendelser om oplysninger på en borger.

Nogle af de deltagende kommuner kender ikke det såkaldte Hurtigspor til brug for hastesager for borgere med særlige behov, som kan anvendes, når der er behov for at få behandlet en borgers sag hurtigt. De kommuner, der kender muligheden, er generelt tilfredse med den, men skelner ikke tydeligt mellem Hurtigspor og Kviklinje.

De kommunale repræsentanter oplever, at Udbetaling Danmarks medarbejdere ikke er lige erfarne. Dette medfører nogle gange forskellige svar fra Udbetaling Danmark, hvilket skaber usikkerhed i kommunernes vejledning af borgerne. I visse tilfælde resulterer denne forskel i, at kommuner ringer op igen for at få fat i en anden kunderådgiver. Nogle kommuner forklarer det med, at de i sin tid ikke selv har overført tilstrækkeligt mange eller dygtige medarbejdere fra kommunen til Udbetaling Danmark, og at der derfor ligger en uddannelsesopgave hos Udbetaling Danmark, der skal løftes. De kommunale repræsentanter anerkender dog, at det er mere undtagelsen end reglen, at kommunen får forskellige svar, alt efter hvem de får fat i.

Andre kommunale repræsentanter vurderer kompetenceniveauet som tilstrækkeligt, og at Udbetaling Danmarks metoder og tjeklister er udmærkede redskaber til behandling af standardsager, som der generelt er flest af. Samme kommuner understreger, at det gode samarbejde primært er et spørgsmål om indstilling og ikke så meget uddannelsesniveau.

Når det er sagt, er de fleste kommuner, der deltog i undersøgelsen, enige om, at der ligger et fælles ansvar i forhold til at sikre, at begge parter besidder tilstrækkelig og opdateret viden på de enkelte ydelsesområder. Det er vigtigt, at kunderådgivere i Udbetaling Danmark har mulighed for hurtigt at viderestille til en fagekspert ved mere komplicerede sager således, at medarbejderne i kommunen kan betjene borgerne korrekt og under hensyn til borgerens behov og egne forudsætninger, når de møder op i Borgerservice. Her efterspørges igen kontaktoplysninger på den konkrete kunderådgiver/fagekspert, der har hjulpet sagsbehandleren i kommunen i sager, der ikke afsluttes med det samme, hvilket, der som nævnt, også er åbnet op for nu.

Generelt oplever de borgerservicechefer, der har deltaget i undersøgelsen, at fokus for indsatsen er flyttet til betjening af borgeren, og i langt mindre grad er på diskussioner om hvem, der har ansvaret for hvilke opgaver, hvilket havde en tendens til at fylde meget i starten af samarbejdet.

### 3.5 Kommunikation og videndeling

På tværs af de ydelsesspecifikke områder oplever de deltagende kommuner, at Udbetaling Danmark generelt er gode til at informere og oplyse om nye tiltag, præciseringer af praksis mv. Dels via nyhedsbreve men også på de løbende dialog- og ERFA-møder, som afholdes på hhv. chef- og sagsbehandlerniveau.

Særligt tilkendegiver de kommunale repræsentanter, at afholdelsen af ERFA-møder på sagsbehandlerniveau er et vigtigt skridt i forhold til at opbygge relationer, skabe faglige fællesskaber på tværs af Udbetaling Danmark og kommunerne og dermed sikre fælles forståelse og udmøntning af opgavesplittene.

Samarbejdet mellem Udbetaling Danmarks regionale centre og kommunernes borgerserviceafdelinger opleves generelt at blive styrket i takt med, at der afholdes flere møder mellem medarbejderne fra de to myndigheder, og centerdirektørerne kører rundt til kaffemøder med de enkelte borgerservicechefer. Den fysiske mødeaktivitet øger nærhed og forståelse for hinandens arbejdsmetoder og betingelser, og de adspurgte kommuner prioriterer generelt alle former for møder med Udbetaling Danmark højt, selvom det ofte kræver længere transport, eller at medarbejdere tages ud af driften.

Dialogmøderne på chefniveau opleves fortsat som vigtige, da det er med til at opbygge og vedligeholde relationerne på ledelsesniveau, men det er især ERFA-møderne der bør være i fokus ifølge borgerservicecheferne. Dialogmøderne kan med fordel konceptudvikles ift. form og indhold, ifølge nogle kommuner. Viden om ikke kun Udbetaling Danmark men hele ATP's arbejdsmetoder, processer og bedste praksis vil være interessant for kommunerne og vil kunne bidrage til at opretholde et højt og relevant fagligt niveau på møderne.

Videokonferencer og webinars forslås at kunne afløse nogle af de fysiske møder og uddannelsesforløb for at spare rejsetid og dermed tabt arbejdstid. De kommunale repræsentanter mener dog ikke, at de digitale kanaler kan erstatte de fysiske møder fuldstændigt, da det er det fysiske møde, der baner vejen for at opbygge relationer og dermed grundlag for det gode samarbejde.

#### Videndeling

Der kan spores en vis forskel på vidensniveauet hos de deltagende kommuner, idet der er stor forskel på, hvilken information de kommunale repræsentanter får fra Udbetaling Danmark alt efter, hvordan den interne kommunikation og videndeling foregår i kommunen.

Kommunerne giver generelt udtryk for en vis usikkerhed ift., om de får den seneste information fra Udbetaling Danmark, og hvorvidt den samme information kommer rundt til andre kommuner. Fx efterlyste nogle kommuner vejledninger i, hvordan de kan vejlede borgerne i selvbetjeningsløsningerne, hvor andre kommuner kunne fortælle, at de var sendt rundt med Udbetaling Danmarks seneste nyhedsbrev.

Udbetaling Danmark sender de samme nyhedsmails og generel information i øvrigt til alle kommuner. Informationen sendes fra Udbetaling Danmarks regionale center til de tilhørende kommuner typisk til kommunens borgerservicechef eller anden kanal alt efter kommunens ønske. Der sendes ligeledes referater fra dialog- og ERFA-møder til samtlige kommuner tilhørende de regionale centre uanset om kommunerne har deltaget i møderne eller ej.

Det er PA's vurdering, at informationsniveauet blandt kommunernes sagsbehandlere afhænger af, hvordan de enkelte kommuner videreformidler information fra Udbetaling Danmark internt i kommunen. Ifølge en borgerservicechef bør videndeling være et konstant indsatsområde for kommunerne, hvor forskellige løsninger afprøves, og hvor en vigtig læring har været, at der skal være udpeget en ansvarlig for at dele den viden, der kommer fra Udbetaling Danmark internt i kommunen, hvis man vil være sikker på, at det sker systematisk.

Der synes også at herske en vis forvirring blandt nogle af de deltagende kommuner om, hvem der har ansvar for at opsætte adviseringer i systemerne (advis'er), og hvordan det gøres bedst muligt.

I forhold til tilbagemeldinger på sager og henvendelser tegner der sig et blandet billede, hvor nogle kom

muner oplever, at Udbetaling Danmark ikke svarer på sager, kommunen har sendt over, og andre oplever hurtig respons på de tværgående manuelle advis'er, kommunen har sendt til Udbetaling Danmark. Nogle af de deltagende kommuner oplever også, at Udbetaling Danmark selv rykker for svar på tværgående manuelle advis'er, og kommunerne efterlyser generelt faste kvitteringer eller lign., der forsikrer dem om, at Udbetaling Danmark har modtaget deres avis, da postgangene i en række tilfælde opleves som usikre, hvor henvendelser "forsvinder" og aldrig meldes tilbage på.

### 3.6 Samarbejde med andre aktører

De lovgivende myndigheder på Udbetaling Danmarks ydelsesområder giver generelt udtryk for, at etableringen af Udbetaling Danmark og overdragelsen af opgaverne er gået rigtig godt. De oplever, at sagerne bliver løst, og at Udbetaling Danmark fungerer med de stordriftsfordele, der er ved at samle standardiserede opgaver.

Både Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold og Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering er tilfredse med samarbejdet med Udbetaling Danmark. Begge fremhæver Udbetaling Danmark som en stærk og professionel samarbejdspartner, der med sin operationelle administrative og tekniske indsigt kombineret med stærke juridiske kompetencer spiller en væsentlig rolle i forhold til regelforenklingsindsatsen og det løbende arbejde med at udvikle og forbedre de digitale løsninger til borgerene. Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold anerkender i denne sammenhæng betydningen af en kvalificeret sparringspartner, der har indsigt i driften.

Ældre Sagen udtrykker ligeledes stor tilfredshed med samarbejdet med Udbetaling Danmark, og fremhæver særligt, at Udbetaling Danmark lytter og følger op på de ting, som Ældre Sagen tager op på deres løbende møder (såsom anvendelse af fuldmagtsløsningen for Ældre Sagens medlemmer). Ældre Sagen er især glade for muligheden for at anvende Kviklinjen, hvilket benyttes flittigt i vejledningen af Ældre Sagens medlemmer. Ældre Sagen efterlyser i lighed med kommunerne mulighed for at kontakte den samme kunderådgiver i Udbetaling Danmark ift. verserende sager.

#### Boks 7. Indikationer på at konstruktionen fungerer

**Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale Forhold havde visse bekymringer forud for overdragelsen ift. håndtering af borgere med særlige behov, men har ikke hørt, at der skulle være nogle særlige problemer. Ministeren får i hvert fald ikke vrede borgerbreve eller andre klager over betjeningen i hverken Udbetaling Danmark eller kommunerne, hvilket ellers kunne have været tilfældet.**

**Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering har kun modtaget få henvendelser fra borgere, der ikke har forstået henvendelser fra Udbetaling Danmark.**

**Ankestyrelsens årlige opgørelse af klager på området vil afsløre, hvordan klagebilledet ser ud. Ankestyrelsen forventer ikke umiddelbart selv, at der vil vise sig et væsentligt anderledes billede efter opgaverne er overgået fra kommunerne til Udbetaling Danmark og har ind til nu modtaget stort set det samme antal klager (under 2000 klager i 2013). Et blik på Ankestyrelsens foreløbige opgørelse viser, at kommunen og Udbetaling Danmark langt overvejende får medhold i klagesagerne (mellem 60-80 pct. af klagerne) med en lille tendens til, at Udbetaling Danmark har en højere medholdsprocent i forhold til kommunerne.**

Selvom deres medlemmer skal vænne sig til at kontakte en ny myndighed og i højere grad "tvinges" til at benytte de digitale løsninger, ser Ældre Sagen det også som en fordel, at der i dag er én operatør på området frem for 98 kommuner, der i nogen grad gør det på hver sin måde. Det øger specialiseringen og dermed også muligheden for at yde en korrekt og ensartet vejledning og service.



Med tiden forventer Ældre Sagen, at de sidste udfordringer og ”børnesygdomme”, som altid følger med nye tiltag, vil være helt forsvundet.

En rundspørge blandt en række interesseorganisationer, der som Ældre Sagen kunne forventes at have samme interesse i at anvende Kviklinjen, viser, at kendskabet til denne mulighed ikke er nær så udbredt som forventet. Halvdelen af de adspurgte organisationer havde ikke hørt om Kviklinjen. Dem, der kendte Kviklinjen, var tilfredse med brugen. I bilag 2 fremgår en oversigt over de organisationer, der er blevet spurgt.

### 3.7 Opsummering og top 5 læringspunkter og forbedringsforslag

Samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne vurderes på baggrund af ovenstående samlet set at fungere godt i forhold til at få løst opgaverne med den nye arbejdsdeling.

Opgavesplittet fungerer generelt tilfredsstillende særligt i forhold familiedelse, barseldagpenge, og boligstøtte, hvor opgavesplittet er rent og hvor to af områderne har været overdraget længst. Opgavesplittet på pensionsområdet og særligt kontrolområdet er mindre rent, hvilket skærper kravene til samarbejdet mellem aktørerne og dermed forståelse af arbejdsgange, roller og ansvar.

På de områder, hvor samarbejdet om opgavevaretagelse bør udbygges og forbedres, er der igangsat initiativer og tiltag, som forventes at afhjælpe de nuværende udfordringer og dermed skabe rammerne for et godt og smidigt samarbejde over tid.

Der er gennemgående tilfredshed med samarbejde og opgavesplit på de store ydelsesområder, hvor langt hovedparten af sager og udbetalinger som fx familiedelse og pension ligger, jf. tabel 2 nedenfor, der sammenfatter undersøgelsen af samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne.

**Tabel 2. Samlet vurdering af samarbejdet og omfang af de enkelte ydelsesområder**

| Samarbejdsfelt                     | Omfang – i tal (okt. 2013)*                                                                                                                                    | Omfang*                                                                             | Samarbejde**                                                                        | Kommentarer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Familiedelse                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>925.000 modtagere</li> <li>17,7 mia. kr.</li> </ul>                                                                     |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbejde om opgavesplit fungerer godt</li> <li>Digital parat målgruppe, gerne flere digitale løsninger (ansøgninger om supplerende tillæg)</li> <li>Overveje justering af opgavesplit ift. økonomisk friplads</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| Barseldagpenge                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>150.000 modtagere</li> <li>7,9 mia. kr.</li> </ul>                                                                      |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Primært samarbejde med virksomheder, digital parat målgruppe</li> <li>Ansøgning og udbetaling er stort set automatiseret</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Boligstøtte                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>575.000 modtagere</li> <li>9,0 mia. kr.</li> </ul>                                                                      |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbejde om opgavesplit fungerer godt</li> <li>Den digitale ansøgning er besværlig for borgerne (ny på vej)</li> <li>Mulighed for at udlevere papirblanket har gjort det lettere for medarbejderne i borgerservice</li> <li>Ansøgning på flere sprog vil lette vejledning af en række borgere</li> </ul>                                                                                                                                                           |
| Pension (folke- og førtidspension) | <ul style="list-style-type: none"> <li>1.290.000 modtagere</li> <li>90 mia. kr.</li> </ul>                                                                     |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samarbejde fungerer godt, god forberedelse og ledelserne har været hurtig til at reagere på de problemstillinger, der opstod i starten</li> <li>Opgavesplit med helbredstillægskort giver dobbeltarbejde og kan være vanskelig at forstå for borgerne</li> <li>Visse udfordringer ift. samarbejde om administrationssager</li> </ul>                                                                                                                                 |
| Helhedsorienteret kontrol          | <ul style="list-style-type: none"> <li>8-10.000 årlige sager</li> <li>Provenu ca. 37. mio. kr. (50 mio. ultimo 2013)</li> </ul>                                |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generelt begrænset samarbejde og kommuner efterlyser flere kontrol-sager, herunder forskel på provenuopgørelser</li> <li>Mangel på kendskab og indsigt i hinandens arbejdsmetoder og afgørelser vanskeliggør konsistens, fælles praksis og forståelse</li> <li>UDK har igangsat særlig indsats for at løse indkørsproblemer</li> </ul>                                                                                                                               |
| Borgerhenvendelser og vejledning   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Anvendelse af Kviklinjen (ca. 1500 opkald pr. md. gsnt. siden marts 2013)</li> <li>Hurtigspor til hastesager</li> </ul> |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Stor tilfredshed med kviklinjen, der giver hurtig svar</li> <li>Borgere med særlige behov og administrationssager skærper krav til samarbejdet mellem kommune og UDK – kendskab til mulighed for adgang til kontaktoplysninger på kundeservice, som kan lette sagsgangen hos begge parter og betjeningen af den enkelte borger samt anvendelse af Hurtigspor bør udvides</li> <li>Flere og bedre digitale løsninger vil lette vejledning og minimere fejl</li> </ul> |

Noter:

\*) Omfanget er vurderet på baggrund af oplysninger om gennemsnitlige antal modtagere og udbetalinger frem til oktober 2013. Kilde: Udbetaling Danmarks opgørelse for 3. kvartal. \*\*) Samarbejdet er vurderet som helhed på baggrund af interview og workshops, og hvor grøn indikerer, at samarbejdet fungerer godt, gul indikerer, at samarbejdet er udfordret på visse områder, men ikke i et omfang som ikke kan løses og som der er taget skridt til at løse. Rød ville indikere, at der er behov for væsentlige ændringer og nye tiltag for at samarbejdet kan fungere.

Udbetaling Danmarks grundige forberedelse af opgaveoverdragelsen og i den forbindelse inddragelse af kommunerne har haft stor betydning for de deltagende kommuners indstilling og tilgang til samarbejdet med Udbetaling Danmark. Den løbende kommunikation og information fra Udbetaling Danmark til kommunerne på chef- og sagsbehandlerniveau er i høj grad afgørende for det gode samarbejde, og alle parter understreger betydningen af et vedvarende fokus på at opbygge og udvikle samarbejdsrelationerne på alle niveauer mellem Udbetaling Danmark og kommunerne:

**”Det tager tid at mødes og besøge hinanden, men det er en investering, der tjener sig ind i form af lettere sagsgange og bedre service for borgerne i sidste ende.”**

*Citat fra en borgerservicechef, december 2013.*

De deltagende kommuner og andre aktører vurderes samlet set at være tilfredse med samarbejdet. Konstruktionen med det nuværende opgavesplit og samarbejdsmodel fungerer. Med mindre justeringer inden for særlig pension og boligstøtte forventes samarbejdet desuden at kunne optimeres til fordel for medarbejderne og ikke mindst borgerne i form af bedre service.

**”Samarbejde er et spørgsmål om indstilling, og begge parter har et stort ansvar.”**

*Citat fra en borgerservicechef, november 2013.*

Nedenfor sammenfattes de væsentligste lærings- og forbedringspunkter, som PA kan udlede på baggrund af nærværende undersøgelse. En udtømmende oversigt over nævnte problemstillinger og forbedringsforslag fremgår af bilag 1.

## Top 5-læringer

1. Grundig forberedelse af overdragelse af opgaver og medarbejdere kombineret med åbenhed, kommunikation og inddragelse af kommunernes faglighed betyder, at kommunerne har haft mulighed for at påvirke forløbet og indgå som en reel samarbejdspartner.
2. Etablering af regionale centre og faste samarbejdsfora har bidraget til at opbygge personlige relationer. De regionale centre har øget nærhed til kommunerne både på ledelsesplan, men også ERFA-møder på sagsbehandlerniveau har vist sig at være vigtige for at skabe gensidig forståelse og opbygge relationer i forhold til det daglige samarbejde særligt i etableringsfasen det første år. De kommuner, der har meget dialog og kontakt med Udbetaling Danmark, er generelt mest tilfredse med samarbejdet.
3. Et smidigt samarbejde kræver gensidig forståelse af hinandens roller, ansvar og arbejdsmetoder, hvilket tager tid at opbygge og kræver, at man øver sig. Rene opgavesplit er alt andet lige lettere at få til at fungere, da færre afhængigheder og snitflader ikke stiller de samme krav til samarbejde og etablering af nye rutiner. Delt ansvar forudsætter, at der arbejdes med klarhed om roller og ansvar hos begge parter. Erfaringen er, at dette skabes gennem tæt dialog, gensidig forståelse og træning af de nye samarbejdsrutiner indtil begge parter er fortrolige med det nye opgavesplit.
4. Samarbejde er et fælles ansvar for Udbetaling Danmark og kommunerne. Parternes indstilling til at få samarbejdet til at fungere er derfor afgørende og forudsætter ifølge borgerservicecheferne selv, at ledelse såvel som medarbejdere er tålmodige og løsningsorienterede i det daglige. Det er dog også nødvendigt, at problemstillinger eskaleres rettidigt, så de ikke vokser sig store eller risikerer at blive selvforstærkende, som det synes at være tilfældet på kontrolområdet.
5. Den ledelsesmæssige italesættelse af opgavesplit og tilgang til opgaverne er afgørende for medarbejdernes indstilling og dermed tilgang til samarbejdet på begge sider af bordet. Langt de fleste kommuner er konstruktive og vil også det gode samarbejde, men det er en vedvarende kommunikations- og ledelsesopgave at sikre dette.

## Top 5-forbedringsforslag

1. I forhold til kontrolindsatsen er der udpræget behov for at skabe klarhed om roller og ansvar. Begge parters kompetencer og metoder bør udnyttes bedre – bl.a. gennem flere og bedre registersamkøringslister og hyppigere kontakt til hinanden. Udbetaling Danmark skal i højere grad

udnytte kommunernes mulighed for at tage kontakt til borgerne, idet de kommunale repræsentanter vurderer, at disse møder i sig selv ofte resulterer i, at sagen kan afsluttes, og kommunerne skal i højere grad udnytte, at de fortsat har initiativret til at starte kontrolsager.

2. Samarbejdet kan generelt styrkes ved at øge og styrke det fælles videngrundlag blandt medarbejdere i Udbetaling Danmark og kommunerne. En fælles videndelingsplatform eller tilsvarende personuafhængig løsning, der muliggør smidig deling af oplysninger og adgang til fælles viden til brug for opgaveløsningen, herunder præcisering af opgavesnit, guides i digital vejledning, bedste praksis i forhold til tolkning/udmøntning af regelgrundlag, advis-opsætning, cases og eksempler på livsituationer til brug for vejledning, oversigter over/mønstre i afgørelser i kontrolsager, referater fra dialog- og ERFA-møder, nyhedsbreve mv. kunne være en mulighed.
3. Skærpet fokus på fælles efteruddannelse og kompetenceudvikling generelt og særligt i forhold til kontrolindsatsen vil bidrage til at skabe fælles sprog og smidiggøre samarbejdet på medarbejderniveau. Gensidig udveksling af medarbejdere og fælles brush-up kurser fx i udmøntning af regelgrundlag, opdatering af lovgivning og faglig praksis og anden ny viden inden for samarbejdsområderne vil desuden styrke de faglige fællesskaber og bidrage til smidigere samarbejde og mere effektiv sagsbehandling.
4. I forhold til pensionsområdet vil overdragelse af det fulde ansvar for bevilling og udstedelse af heldbrestillægskort til pensionister til samme myndighed lette sagsgangene for begge parter og desuden afhjælpe forvirring blandt borgerne.
5. Inden for familieydelse kan det overvejes, hvor opgaven med tildeling af økonomisk friplads bedst ligger, da placering hos Udbetaling Danmark ifølge de deltagende kommuner vil reducere en arbejdsgang i kommunerne og samtidig skabe bedre sammenhæng mellem kontrolindsatsen på familieydelsesområdet. Der vil dog skulle tages højde for afledte snitfladeproblematikker, hvis opgaven med økonomisk friplads flyttes bl.a. på Dags- og fritidstilbudsområdet.



# BILAG 1: FORBEDRINGS- FORSLAG

---

I det følgende fremgår samtlige forslag og ideer til fremme af samarbejde og opgavevaretagelse, som kommuner og andre aktører har fremført i forbindelse med interviews og workshops.

Forslagene er de deltagende kommuners ideer og forbedringspunkter i forhold til, hvad der kan hjælpe kommunerne og Udbetaling Danmark i den daglige opgavevaretagelse. Forslagene har væsentligt forskellig karakter. Alle input er gengivet, også selv om problemstillingen eller forslaget allerede måtte være kendt og eventuelt i proces i forhold til at finde løsninger enten i Udbetaling Danmark eller hos andre aktører. Forslagene kan også vedrøre forhold, som Udbetaling Danmark ikke kan stilles til ansvar for, eller ikke alene har mulighed for at ændre, fx digitale løsninger overtaget fra kommunerne såsom på boligstøtteområdet.

Forslagene er kategoriseret i forhold til, om de vedrører selve opgavesplittet, dvs. aftalen om placering af opgaverne, eller udmøntningen af opgavesplittet. Hertil kommer forslag som vedrører eksternt givne rammer og forudsætninger for samarbejdet om opgavesplittet såsom lovgivningsmæssige rammer eller digitale løsninger og redskaber, som hele tiden har eksisteret inden for de pågældende ydelsesområder. Samtlige forslag er medtaget for, at de kan bringes videre til relevante parter i det omfang, det findes relevant. Følgende kategorier er valgt:

- O – Opgavesplit (aftale om opgavefordeling i henhold til aftale mellem regering, KL og kommunerne)
- U – Udmøntning af opgavesplit (organisering og samarbejde mellem Udbetaling Danmark og kommunerne)
- R – Eksternt givne rammer (digitale løsninger, lovgivningsmæssige rammer fx persondatalov mv.)
- K – Problemstillingen er kendt og behandles i øjeblikket af Udbetaling Danmark eller andre relevante aktører.

Langt hovedparten af forslagene vedrører udmøntning af opgavesplit, hvor såvel kommuner som Udbetaling Danmark kan gøre noget for at optimere samarbejdet. For en række forslag – især på kontrolområdet – fremgår det ligeledes, at problemstillingerne er kendte, og at der arbejdes på at finde løsninger. Enkelte forslag vedrører eksternt givne rammer fx juridiske bindinger for udveksling af sager og oplysninger om borgere eller de digitale løsninger, som var givet ved opgaveoverdragelsen. Ganske få forslag vedrører egentlige ændringer af opgavesplittet, nemlig økonomisk friplads og helbrestillægskort, jf. tabel 1.1.

**Tabel 1.1. Bruttoliste over forslag og forbedringspunkter**

| Forslag                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | O | U | R | K   |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|
| <b>Familieydelse</b>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |     |
| 1                                         | Rykke frist for enligerklæring til 1. kvartal (for at undgå at det bliver op til sommerferien af hensyn til borgerne)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | x |   |   |     |
| 2                                         | Udvikle digitale løsninger for ansøgning om supplerende ydelser                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |   | x |     |
| 3                                         | Flytte ansvar for økonomisk friplads til Udbetaling Danmark                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | x |   |   |     |
| <b>Boligstøtte</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |     |
| 4                                         | Se-adgang til boligstøttesystemet i kommunerne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |   | x |     |
| 5                                         | Udbetaling Danmark bør i højere grad forholde sig til huslejens størrelse ved udlejning (§ 15 i boligstøtteloven)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | x |   |   |     |
| 6                                         | Bedre mulighed for at vedhæfte/indrapportere huslejeændringer digitalt i ansøgningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   | x |     |
| 7                                         | Præcisering af definition af "bevægelseshæmmet" vil hjælpe vejledningen af borgeren (afhjælpe forkerte egen-beregninger til grund for boligvalg)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | x |   |   |     |
| 8                                         | <b>En række forbedringsforsalg vedr. den digitale boligstøtteansøgning ifølge kommunerne:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mulighed for at kunne gemme undervejs (fx problem når to personer skal underskrive, hvis begge ikke har NemID parat)</li> <li>Engelsk version og andre sprogversioner af ansøgningsskemaer</li> <li>Indkomstoplysninger bør kunne trækkes fra elndkomst eller evt. udelades fra skemaet, hvis oplysninger ikke bruges eller alligevel hentes fra andre registre, som nogle kommuner har fået indtryk af</li> <li>Felt med angivelse af "start af kontanthjælp" volder problemer og burde være en oplysning, som kunne trækkes fra systemet i stedet</li> <li>Felter om "anvist bolig" og "bevægelseshæmmet" udfyldes ofte forkert, da definitioner er uklare eller vanskelige at forstå for mange borgere</li> <li>Udeladelse af krav om angivelse af e-mail, da nogle borgere ikke har en sådan. Burde ikke være nødvendigt med eBoks</li> <li>Problemer med valg af visse adresser fra adresselisten ifølge nogle kommuner</li> <li>Funktion for vedhæftning af filer er besværlig (kræver fx at der sættes flueben ved samtlige vedhæftemuligheder, når der skal vedhæftes enkelt fil)</li> </ul> |   |   | x |     |
| <b>Pension (folke- og førtidspension)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |     |
| 9                                         | Den samlede opgave med helbredstillægskort bør ligge hos samme myndighed – kommunerne forslår, at Udbetaling Danmark får hele opgaven, da det vil lette administration og borgernes forståelse af opgavesplittet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | x |   |   |     |
| 10                                        | Sikre klarhed om at det er Udbetaling Danmark og ikke længere kommunen, der udsteder pensionsmeddelelse, som borgeren skal bruge for at få pensionist togkort og andre rabatorninger. Borgeren bør i øvrigt opfordres til selv at hente meddelelsen på borger.dk eller i eBoks alt efter, hvad der er muligt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   | x |   |     |
| 11                                        | Kommunerne vil gerne, at Udbetaling Danmark indhenter oplysning om, hvorvidt borgeren er medlem af Sygesikring Danmark i forbindelse med bevilling af helbredskort, så kommunen ikke skal gøre det efterfølgende. (Udbetaling Danmark har ikke brug for oplysningen, men det har kommunerne ift. mindre-udbetaling til disse borgere). Problemstillingen hænger sammen med det u hensigtsmæssige opgavesplit i forhold til helbredstillægskort, jf. afsnit om folke- og førtidspension s. 11.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |   | x |   | (x) |
| 12                                        | Kommunale træk ift. serviceydelser. Det vil lette kommunernes arbejde samt økonomi, hvis de ikke skal returnere pension for døds måneden til Udbetaling Danmark, idet kommunen ofte har betalt husleje, serviceydelser mv. af pensionen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | x |   |   |     |

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |     |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| 13                                | Kommunerne efterlyser, at Udbetaling Danmark kontakter kommunen om "folkeregister1" borgere (hjemløse), inden Udbetaling Danmark automatisk stopper udbetaling af deres pension, når borgeren ikke reagerer på Udbetaling Danmarks henvendelser.                                                                                                | x |     |
| 14                                | Det samme gælder førtidspension, hvor Udbetaling Danmark er hurtige til at stoppe udbetaling, hvis borgeren ikke får søgt rettidigt, jf. ovenfor.                                                                                                                                                                                               | x |     |
| 15                                | Overveje om oplysninger på ansøgningsblanketten vedrørende flygtninge/indvandrere kan trækkes fra andre systemer.                                                                                                                                                                                                                               |   | x   |
| 16                                | Oplysninger om brutto-/nettoindkomst kan med fordel udelades fra ansøgningen, da Udbetaling Danmark burde have adgang til relevante oplysninger i forvejen, og borgerne ofte har problemer med at udfylde disse felter korrekt.                                                                                                                 |   | x   |
| 17                                | Ønske om at kommunerne kan se log i pensionssystemet.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |   | x   |
| 18                                | Medtage ekstra felt i ansøgning om førtidspension, hvor det angives, om borgeren bor på institution og hvilken kommune, der betaler, hvis borgeren er visiteret til en bestemt bolig.                                                                                                                                                           |   | x   |
| <b>Helhedsorienteret kontrol</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |     |
| 19                                | Adgang til hinandens sager og afgørelser i snydsager.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | x | (x) |
| 20                                | Som alternativ til ovenstående udarbejde samlede tilbagemeldinger om hvorfor sager er henlagt og mønstre i afgørelser til hinanden for at skabe forståelse og ensartet praksis                                                                                                                                                                  | x |     |
| 21                                | Udbredelse af bedste praksis for effektiv og målrettet advis-opsætning. Der er stor usikkerhed og uklarhed blandt kommunerne ift., hvordan advis'er opsættes og anvendes. Udbetaling Danmark arbejder løbende på forbedring af advis'er, og KL har iværksat projekt herom.                                                                      | x | x   |
| 22                                | Fælles kompetenceudvikling ift. kontrolindsats i Udbetaling Danmark og kommuner.                                                                                                                                                                                                                                                                | x | x   |
| 23                                | Udbredelse af erfaringer fra pilotprojekt om registersamkørsel og forbedring af registersamkøringslisterne (såkaldte crunch-lister) gennem løbende udvikling af kriterier og vægtninger.                                                                                                                                                        | x | x   |
| 24                                | Udvekslingsbesøg hos hinanden for at opbygge relationer og skabe forståelse for hinandens arbejdsmetoder.                                                                                                                                                                                                                                       | x | x   |
| 25                                | Sørge for at registersamkøringslister kommer ud til samtlige kommuner også selvom der er tale om økonomisk "små" potentielle snydsager.                                                                                                                                                                                                         | x | x   |
| 26                                | Fælles videndelingsforum/platform, hvor kontrolmedarbejdere kan udveksle oplysninger, finde senest opdateret viden, adgang til hinandens metoder/tjeklister mv.                                                                                                                                                                                 | x |     |
| 27                                | Udbetaling Danmark skal "undre sig mere" dvs. bede kommunerne oplyse flere sager (§11-sager), fx via samtaler med borgerne.                                                                                                                                                                                                                     | x |     |
| 28                                | Kommunerne skal ifølge Udbetaling Danmark selv tage initiativ til flere sager og udnytte at de kan indhente oplysninger hos Udbetaling Danmark, der har udvidede beføjelser ift. indhentning af oplysninger på tværs af registre (§ 9-10-sager).                                                                                                | x |     |
| 29                                | Udbetaling Danmark kan anvende Facebook til hurtig tjek af enlig-status.                                                                                                                                                                                                                                                                        | x | x   |
| 30                                | Fokus på at få sagspukkel, der fulgte af de mange overleverede sager fra kommunerne til Udbetaling Danmark, væk. Bl.a. ved at screene sagerne, så de mest oplagte sager påbegyndes først og kan afsluttes hurtigere, herunder sende sagerne videre til kommunerne, hvis kommunerne vurderes at kunne hjælpe med sagsoplysningen (§ 10 og § 11). | x | (x) |
| 31                                | Indsats for at forbedre bopælsoplysninger, da korrekte adresseoplysninger vil lette arbejdet med at oplyse en sag betydeligt.                                                                                                                                                                                                                   |   | x   |
| <b>Vejledning af borgerne mv.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |     |
| 32                                | Sikre gensidig forståelse af roller og ansvar i forhold til helhedsorienteret vejledning af borgerne, herunder skabe klarhed om begrebet "borgere med særlige behov", da det tolkes forskelligt i kommunerne.                                                                                                                                   | x |     |
| 33                                | Mulighed for at få udleveret kontaktoplysninger på den enkelte kunderådgiver i Udbetaling                                                                                                                                                                                                                                                       |   | x   |

Danmark, så der sikres kontinuitet i vejledning og sagsbehandlingen – særligt i vanskelige sager, som ofte vedrører borgere med særlige behov.

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 34                                  | Flere case-beskrivelser og eksempler på livsstilsituationer, som kommunerne kan bruge i deres vejledning af borgerne.                                                                                                                                                          | x |
| 35                                  | Udbetaling Danmark bør sikre, at kommunerne konsekvent orienteres om ændringer vedr. ændringer for borgere under administration (fx via tværgående manuel advis)                                                                                                               | x |
| 36                                  | Generelt sikre at der kvitteres gensidigt, når advis'er eller øvrige henvendelser modtages.                                                                                                                                                                                    | x |
| <b>Kommunikation og videndeling</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
| 37                                  | Kommunerne bør sikre, at kommunikation fra Udbetaling Danmark deles til relevante medarbejdere i kommunerne, og Udbetaling Danmark bør sikre at den samme viden deles med alle kommuner og ikke er afhængig af hvilket regionalt center, kommunen tilhører.                    | x |
| 38                                  | Fælles videndelingsforum/platform hvor medarbejdere i Udbetaling Danmark og kommunerne kan udveksle oplysninger, finde seneste opdateret viden, nyhedsbreve, referater fra møder, præcisering af udmøntning af opgavesplit vha. eksempler, cases og praksisbeskrivelser mv.    | x |
| 39                                  | Udbygge relationer på medarbejderniveau, fx gennem fælles kompetenceudvikling, kurser, besøg og udveksling af medarbejdere og andet der kan fremme forståelse og opbygge relationer og styrke det faglige fællesskab – særligt indtil opgavesplittet er forstået og forankret. | x |
| 40                                  | Videreudvikle koncept for dialogmøderne fx at de også kan afholdes som videokonferencer (spare transport) samt at der introduceres bedste praksis eksempler og læring fra ATP/Udbetaling Danmark fx om effektive sags gange og processer.                                      | x |

# BILAG 2: ORGANISATIONER DER ER SPURGT OM ANVENDELSE AF KVIKLINJEN

Nedenfor fremgår en oversigt over de organisationer, der er kontaktet om deres anvendelse af Udbetaling Danmarks Kviklinje.

På baggrund af oplysninger fra Udbetaling Danmark om hvem der har adgang til Kviklinjen, er organisationerne blevet kontaktet om deres anvendelse af kviklinjen. Hovedparten af de adspurgte organisationer anvender ikke Kviklinjen i det daglige, primært fordi de ikke har brug for det. En række organisationer kendte enten ikke til Kviklinjen eller til, hvorvidt den blev brugt internt i organisationen. Organisationernes kendskab til Kviklinjen virkede tilfældig alt efter, hvem der blev stillet videre til i organisationen. Det kan derfor konstateres, at viden om Kviklinjen ikke er nået ud til alle i de nedenfor nævnte organisationer.

**Tabel 2.1. Oversigt over organisationer, der er kontaktet om Kviklinjen**

|                                          |                                                                  |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 3F                                       | KAB                                                              |
| AK-Ssamvirke                             | Kirkens Korshær                                                  |
| AAK                                      | Landsforeningen af førtidspensionister                           |
| Boligselskabernes Landsforening          | Landsforeningen SIND                                             |
| BUPL                                     | LAP – Landsforeningen Af nuværende og tidligere Psykiatribrugere |
| Dansk Blindesamfund                      | Lejerbo                                                          |
| Dansk Handicap Forbund                   | Landsforeningen LEV                                              |
| FOA                                      | SUMH – Sammenslutningen af Unge Med Handicap                     |
| fsb – Foreningen af Socialt Boligbyggeri | SAND – De hjemløses landsorganisation                            |
| HK                                       | Ældre Sagen                                                      |
|                                          | Ældre Mobiliseringen                                             |

# BILAG 3: SPØRGEGUIDES TIL INTERVIEWS OG WORKSHOPS

Nedenfor er gengivet de spørgsmål, der indgik i de to spørgeguides til kommunerne om henholdsvis opgavesplit og vejledning samt helhedsorienteret kontrol.

Spørgsmålene til brug for de øvrige interviews er baseret på de samme emner og spørgsmålskategorier. Spørgeguiderne er ikke anvendt kronologisk, men har udgjort rammen for interviews og workshoper. Spørgsmålene har desuden tjent som forberedelse af deltagerne, som har fået spørgeguiderne tilsendt forinden.

**Tabel 3.1. Emner for workshop om samarbejde om opgavesplit og vejledning**

| EMNER                                                 | SPØRGSMÅL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opgaver og arbejds gange                              | De konkrete opgaver i relation til vejledning og sagsbehandling af Familieydelse, Barselsdagpenge, Boligstøtte og Pension<br>Metoder, organisering og ressourcer – ændringer efter etablering af Udbetaling Danmark<br>Systemanvendelse og deling af data mellem kommunen og UDK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Samarbejde og opgavesnit i forhold til sagsbehandling | Hvordan fungerer kommunes samarbejdet med Udbetaling Danmark generelt, og har det ændret sig siden etableringsfasen?<br>Hvordan fungerer de nuværende opgavesnit mellem kommuner og Udbetaling Danmark på de enkelte ydelsesområder?<br>Er der (del)områder, hvor der har vist sig at være problematiske snitflader mellem kommunerne og Udbetaling Danmark og i givet fald hvilke?<br>Hvilke erfaringer omkring opgavesnittet mellem kommunerne og Udbetaling Danmark er der gjort på områder, som også indeholder skønsmæssige vurderinger – især i forhold til førtidspension?                                                                                                     |
| Lovgivning                                            | Hvad er erfaringer med regelsættet på de forskellige ydelsesområder?<br>Er der lovmæssige barrierer i forhold til samarbejdet?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Borgerhenvendelser og vejledningspligt                | Hvordan fungerer opgavefordelingen mellem Udbetaling Danmark og kommunerne for så vidt angår vejledning af borgere med særlige behov?<br>Er der problemer i samarbejdet om vejledningspligten – og i givet fald hvilke?<br>Hvilken rolle spiller Kviklinjen i samarbejdet mellem Udbetaling Danmark og kommunerne?<br>Anvendes Kviklinjen på en hensigtsmæssig måde og i tilstrækkelig grad?<br>Hvordan har udviklingen i borgerhenvendelser vedrørende Udbetaling Danmarks opgaveområder været i kommunerne siden etableringen af Udbetaling Danmark?<br>Fordeling af antal borgerhenvendelser (helhedsorienteret vejledning, ydelsesspecifik vejledning og sagsspecifik rådgivning) |
| Hurtigspor til hastesager på grund af sociale forhold | Hvor ofte anvendes hurtigsporet?<br>Hvilke erfaringer er der foreløbigt gjort med hurtigsporet?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | Hvilke problemstillinger anvendes hurtigsporet til at afklare?                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Læringspunkter – styrker og svagheder | <p>Hvad er/har været de største udfordringer?</p> <p>Hvad går/er gået rigtig godt (eventuelle succeshistorier vi kan lære af)?</p> <p>Hvad skal man evt. være opmærksom på fremadrettet (forslag til forbedringer, ændringer mv.)?</p> <p>Hvad vil hjælpe jeres kommune mest i det fremadrettede samarbejde med Udbetaling Danmark?</p> |

**Tabel 3.2. Emner for workshop om helhedsorienteret kontrol**

| EMNER                                 | SPØRGSMÅL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formål, roller og ansvar              | <p>Målsætninger for kontrolindsatsen (i kommunen/i UDK)</p> <p>Kommunernes rolle og ansvar ift. helhedsorienteret kontrol</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Opgaver og arbejds gange              | <p>Hvad er de konkrete opgaver i relation til kontrolarbejdet?</p> <p>Hvilke metoder anvendes, og hvordan er organiseringen i relation til kontrolarbejdet?</p> <p>Hvad er ressourceforbrug og resultater i relation til kontrolarbejdet?</p> <p>Hvad er omfanget af UDK-sager, der oplyses for UDK efter § 11?</p> <p>Er der forskelle ift. kommunes øvrige kontrolopgaver uden for UDK's opgaveområder fx dagsinstitution?</p>                                  |
| Opgavesplit og samarbejde             | <p>Hvordan fungerer det nuværende opgavesplit?</p> <p>Hvad er erfaringer med samarbejdet med UDK vedr. § 9, § 10 og § 11 –sager?</p> <p>Hvordan er opstartsfasen håndteret – bl.a. overdragelse af kontrolsager?</p> <p>Hvad er erfaringer med registersamkørsel fra pilotprojektet med udvalgte kommuner?</p> <p>Hvad er omfanget af sager, hvor kommunen har gjort UDK opmærksom på potentielle kontrolsager (på baggrund af egne kontrolsager) og omvendt?</p> |
| Lovgivning                            | <p>Hvad er erfaringerne med regelsættet og evt. samarbejde om lovændringer?</p> <p>Er der lovmæssige barrierer i forhold til kontrolsamarbejdet?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Systemer og data                      | <p>Hvilke systemer anvendes i forhold til kontrolindsatsen?</p> <p>Hvilke data- og statistik anvendes (antal og fordeling af kontrolsager, resultat mv.)?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Læringspunkter – styrker og svagheder | <p>Hvad er/har været de største udfordringer?</p> <p>Hvad går/er gået rigtig godt (eventuelle succeshistorier vi kan lære af)?</p> <p>Hvad skal man evt. være opmærksom på fremadrettet (forslag til forbedringer, ændringer mv.)?</p> <p>Hvad vil hjælpe jeres kommune mest i den fremadrettede kontrolindsats?</p>                                                                                                                                              |
| Øvrigt                                | Er der andet vi skal være opmærksomme på?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |