

---

# Ankestyrelsens strategi 2018 - 2022



## Indledning

Ankestyrelsen har de seneste fem år gennemgået en transformation, som startede med reformen af klagestrukturen på social- og beskæftigelsesområdet i 2013, der gjorde Ankestyrelsen til klagemyndighed på hele social- og beskæftigelsesområdet. Styrelsen har siden fået tilført andre sagsområder og opgaver. Senest er det kommunale og regionale tilsyn pr. 1. april 2017 blevet en del af Ankestyrelsen. Ankestyrelsen har derfor i de senere år fokuseret på at få de nye sagsområder og opgavetyper integreret i Ankestyrelsen. I den forbindelse har Ankestyrelsen arbejdet målrettet med at sikre den fornødne kvalitet og effektivitet i Ankestyrelsens behandling af klagesagerne.

Ankestyrelsen vil også frem mod 2022 have fokus på kvalitet og effektivitet i klagesagsbehandlingen for at nedbringe sagsbehandlingstiden. Det er kommet til udtryk i Ankestyrelsens strategiske mål for 2018 om "tre måneders sagsbehandlingstid" og "rigtige, hurtige og forståelige afgørelser til borgerne". Ankestyrelsen vil samtidig arbejde systematisk med at afdække og udnytte de muligheder, som den teknologiske udvikling giver for hurtigere og mere ensartet sagsbehandling. Ankestyrelsen vil i de kommende år også fokusere på at bidrage til kvalitet i sagsbehandlingen i kommunerne og andre førsteinstanser, så borgeren får en korrekt afgørelse med det samme. Ankestyrelsen vurderer, at arbejdet med at understøtte, at der træffes korrekte afgørelser i første instans, er et vigtigt element i at sikre øget retssikkerhed for den enkelte borger og en kortere sagsbehandlingstid samlet set.

Ankestyrelsen ønsker en tillidsfuld dialog med kommunerne og andre førsteinstanser. Ankestyrelsen skal være åben og tilgængelig, og Ankestyrelsens praksiskoordinering skal være transparent, datadrevet og målrettet de sagsområder og førsteinstanser, hvor der især særlig grad måtte være behov for en indsats. Ankestyrelsen vil tillige stille sin viden til rådighed i overvejelser om lovgivning og sikre et proaktivt og effektivt kommunalt og regionalt tilsyn, der fokuserer på sager af generel og væsentlig betydning.

Derfor er Ankestyrelsens ambition for den kommende femårige periode:

*"Vi skaber grundlaget for, at borgerne får den korrekte afgørelse også i første instans. Derfor bidrager vi med effektiv sagsbehandling, praksiskoordinering, der virker, samfundsrelevant tilsyn og input fra praksis til lovgivning"*

Vi har identificeret tre primære udfordringer og har med afsæt heri udpeget tre strategiske fokusområder. Der er inden for de tre fokusområder identificeret 12 strategiske projekter, som vil kunne bidrage til, at Ankestyrelsens ambition bliver til virkelighed.

### Tre udfordringer

Ankestyrelsen står over for tre primære udfordringer, som kræver strategisk handling.

*For det første* er der på trods af effektiviseringsiltag og øget produktivitet i Ankestyrelsen en ubalance mellem det antal sager, som Ankestyrelsen modtager, og det antal sager, der bliver afgjort. Det fører til sagsophobning og længere sagsbehandlingstider.

*For det andet* viser Ankestyrelsens ankestatistik, at Ankestyrelsen på nogle områder omgør eller hjemviser mange kommunale sager. Ankestyrelsens brugerundersøgelse fra 2016 viser samtidig, at navnlig kommunerne efterspørger tættere dialog og klarere handlingsanvisninger i Ankestyrelsens praksiskoordinering, ligesom de ønsker et øget fokus på målrettet, praksisnær og lettilgængelig praksiskoordinering.

*For det tredje* er det kommunale og regionale tilsyn i høj grad reaktivt og præget af lange sagsbehandlingstider, som blandt andet skyldes, at det først med den lovændring, der også indebar Tilsynets overgang til Ankestyrelsen, blev muligt for Tilsynet i et vist omfang at prioritere henvendelser af generel og væsentlig betydning.

### Tre strategiske fokusområder

Ankestyrelsens femårige strategi står på skuldrene af Ankestyrelsens vision og mission, men stiller skarpt på de områder, hvor der vurderes at være behov for og stort potentiale i et nyt strategisk fokus for Ankestyrelsen.

Den femårige strategi fokuserer således på tre områder:



#### DIGITALISERING

Ankestyrelsen arbejder effektivt og digitalt. Men der er behov for, at vi i endnu højere grad procesoptimerer og digitaliserer for eksempel ved at indtænke nye løsninger i vores sagsbehandlingssystem og ved at arbejde med teknologier som RPA (Robotics process automation), ML (Machine learning) og/eller AI (Artificial intelligence) i vores opgaveløsning.

Øget digitalisering vil kunne bidrage til en øget produktivitet og dermed til at sikre balance mellem antallet af indkomne og afgjorte sager. En balance, der vil gøre det muligt at afvikle sagspukler og nedbringe sagsbehandlingstiden. Samtidig vil øget digitalisering understøtte ensartethed i Ankestyrelsens sagsbehandling og kunne frigøre ressourcer til en styrkelse af praksiskoordineringen.

Endelig er digitale kompetencer i Ankestyrelsen en forudsætning for, at vi kan indgå i en dialog med førsteinstanser om deres digitale sagsbehandlingsløsninger.

**Vi vil** sikre høj produktivitet og en sagsbehandling i balance for at afvikle sagspukler, nedbringe sagsbehandlingstiden og frigøre ressourcer til øget praksiskoordinering. Derfor skal vi:

- Identificere, gevinstafdække og udnytte de muligheder, der er for at automatisere processer i vores sagsbehandlingssystem
- Identificere, gevinstafdække og implementere nye digitale løsninger, herunder nye teknologier, i vores opgaveløsning



## PRAKSISKOORDINERING

Der er behov for en tættere dialog mellem førsteinstanser og Ankestyrelsen. Det vil vi gøre noget ved. Samtidig vil vi bidrage til, at flere borgere får en korrekt afgørelse i første instans.

Et vigtigt element i det arbejde er at prioritere *dialogen* med vores omverden. For vi mener, at inddragelse og tillidsfuld dialog med vores førsteinstanser og andre interessenter er en forudsætning for god praksiskoordinering. Vi vil i første omgang bede vores førsteinstanser, men også øvrige interessenter, om at pege på sagsområder, hvor der i særlig grad er behov for praksiskoordinering. Vi vil også gå i dialog om Ankestyrelsens valg af redskaber i forbindelse med praksiskoordinering for at sikre, at Ankestyrelsens praksiskoordinering har effekt og i fornødent omfang bidrager til øget kvalitet i førsteinstansernes sagsbehandling.

Et andet vigtigt element er at sikre, at praksiskoordineringen er *målrettet*. Det gør vi ved at inddrage data fra vores sagsbehandling i udvælgelsen af sagsområder eller førsteinstanser med behov for praksiskoordinerende indsatser. Det gør vi også ved at tilbyde individuelle, praksisnære læringsindsatser til de førsteinstanser, der har behov for det.

Desuden er et vigtigt element i at sikre korrekte afgørelser i første instans, at Ankestyrelsen løbende stiller sin viden til rådighed for overvejelser om regelforenklinger, præciseringer eller andre tiltag, som vil kunne bidrage til korrekt retsanvendelse på et givent område.

Endelig skal vi som ankeinstans kunne forholde os til førsteinstansernes anvendelse af digitale sagsbehandlingsløsninger og tilbyde juridisk vejledning for at sikre, at de digitale løsninger er i overensstemmelse med lovgivning og praksis.

**Vi vil** skabe grundlaget for at flere borgere får en korrekt afgørelse i første instans. Derfor skal vi:

- Være i dialog med førsteinstanser, strukturere og formidle viden på en lettilgængelig måde og videreudvikle vores arbejde med praksisnær læring
- På baggrund af systematisk opsamling af data og dialog målrette vores praksiskoordinerende indsats der, hvor behovet er størst
- Løbende stille vores viden til rådighed for overvejelser om regelforenklinger, præciseringer eller andre tiltag, som vil kunne bidrage til korrekt retsanvendelse på et givent område
- Tilbyde juridisk vejledning i forhold til førsteinstansernes digitale sagsbehandlingsløsninger



## TILSYNET

Samtidig med at Tilsynet blev en del af Ankestyrelsen, blev reglerne for Tilsynets udvælgelse af sager gjort mere fleksible. Det giver mulighed for, at Tilsynet i højere grad kan fokusere sin indsats på emner af generel og væsentlig betydning for borgere, regioner og kommuner. Det giver også Tilsynet bedre mulighed for at effektivisere sine sagsgange, så sagsbehandlingstiden bliver kortere.

Tilsynet skal være samfundsrelevant og proaktivt ved i højere grad end tidligere at tage sager op af egen drift og fokusere på emner af generel og væsentlig betydning.

Vi vil blandt andet bruge data fra Ankestyrelsens klagesagsbehandling i udvælgelsen af emner, som Tilsynet skal tage op, og vi vil bruge Tilsynets fagedfunktion ved manglende efterlevelse af Ankestyrelsens afgørelser. Vi vil være transparente om Tilsynets fokus og prioriteringer, så regioner, kommuner, borgere og øvrige interessenter har tillid til Tilsynets virke og gennemslagskraft.

**Vi vil** udvikle et effektivt og samfundsrelevant tilsyn. Derfor skal vi:

- Etablere en tilsynsmodel, som indebærer en systematisk visitation af tilsynssager for at sikre, at Tilsynet i højere grad end hidtil handler proaktivt og inden for rammerne af en på forhånd fastlagt plan
- Blandt andet på baggrund af data udvælge og behandle emner, som er generelle og vigtige
- Være transparente og kommunikere Tilsynets plan og prioriteringer til omverdenen

## Ankestyrelsens strategiske målsætninger på kort og lang sigt

Kort sigt (2018-2019)	Lang sigt (2020-2022)
<p><b>Digitalisering</b> Vi har udviklet en metode til at afdække gevinster, og vi er begyndt at afdække og implementere gevinster via digitale løsninger og teknologier.</p> <p><b>Praksiskoordinering</b> Vi har udviklet en løsning til systematisk registrering og anvendelse af data. Vi har saneret i og struktureret vores principafgørelser, så de i højere grad er anvendelige for praktikere, og vi skriver vores praksisundersøgelser på en lettilgængelig måde med fokus på læring. Vi har etableret en involverende dialogstruktur, hvor vi kan udveksle viden med vores førsteinstanser og andre interessenter.</p> <p><b>Tilsyn</b> Vi har udviklet en tilsynsmodel, der sikrer, at vi har mulighed for blandt andet på baggrund af data at prioritere henvendelser af generel og væsentlig betydning.</p>	<p><b>Digitalisering</b> Vi arbejder smartere ved hjælp af nye digitale løsninger.</p> <p><b>Praksiskoordinering</b> Vi arbejder datadrevet og evidensbaseret med at identificere de kommuner og områder, hvor der er behov for en praksiskoordinerende indsats. Vi tilbyder en målrettet praksiskoordinerende indsats. Vi har etableret en model, hvor vi systematisk stiller vores viden til rådighed for overvejelser om lovgivning. Førsteinstanserne bruger os som juridisk vejleder, når de udvikler digitale sagsbehandlingsløsninger.</p> <p><b>Tilsyn</b> Vi arbejder proaktivt efter tilsynsmodellen og der er transparens om vores prioriteringer. Vi formidler vores udtalelser, så kommuner, regioner og det øvrige samfund har kendskab til Tilsynets udtalelser, og vi gør brug af fagedfunktionen i nødvendigt omfang.</p>

## Ankestyrelsens strategiske projekter

Vi har identificeret 12 strategiske projekter, som skal implementeres frem mod 2022 for at sikre, at Ankestyrelsens ambition bliver til virkelighed.

Det drejer sig om nedenstående projekter. Se tidsplan og status for projekterne [i bilag 1](#).

### Praksiskoordinering

1. Systematisk dataopsamling
2. Datadrevet praksiskoordinering
3. Eksterne samarbejdsfora og netværk
4. Systematiske input til lovgivning
5. Juridisk vejledning til digitale sagsbehandlingsløsninger
6. Borgervejledning på hjemmeside
7. Mobilitet
8. Fastholdelse og rekruttering

### Digitalisering

9. Metode til gevinstrealisering
10. Nye digitale løsninger
11. Digitaliseringsnetværk

### Tilsyn

12. Ny tilsynsmodel