

---

September 2020

# Ankestyrelsens strategi 2018-2022

Genbesøgt 2020



Ankestyrelsen

# Indledning

## 2018-2020

Ankestyrelsen udarbejdede i 2018 en femårig strategi. Formålet med strategien er at sætte en langsigtet retning for Ankestyrelsen efter en række organisationsændringer som følge af bl.a. reformen af klagestrukturen på social- og beskæftigelsesområdet i 2013 og overtagelsen af ansvaret for det kommunale- og regionale tilsyn i 2017.

Ankestyrelsen formulerede i 2018 sin ambition for perioden 2018-2022, identificerede de primære udfordringer i forhold til at realisere ambitionen og udpegede med afsæt heri følgende tre strategiske fokusområder:

- Digitalisering
- Praksiskoordinering
- Tilsynet

Inden for de tre fokusområder identificerede og gennemførte Ankestyrelsen en række indsatser og projekter, som skulle bidrage til at sikre, at Ankestyrelsens ambition blev til virkelighed.

Som resultat af disse indsatser og projekter anvender vi i dag robotter og machine learning i vores opgavevaretagelse, ligesom vi til stadighed har øje for at automatisere sagsgange og anvende nye teknologier, som kan sikre kvalitet og effektivitet i vores arbejde.

Vi foretager i dag systematisk dataopsamling, og kobler data med den viden, vi har fra vores klagesagsbehandling, og fra vores undersøgelser af og dialog med førsteinstanser og andre interessenter. Det hjælper os til at fastlægge behovet for praksiskoordinerende aktiviteter på de enkelte sagsområder og i de enkelte kommuner mv.

Vi har i øvrigt udviklet og intensiveret vores praksiskoordinerende aktiviteter. Blandt andet holder vi flere åbne dialogmøder med fx kommunerne, og vi har introduceret nye praksiskoordinerende redskaber som fx længerevarende læringsforløb og webinarer.

For så vidt angår det kommunale og regionale tilsyn har vi nedbragt sagsbehandlingstiderne markant, ligesom vi har udarbejdet en tilsynsmodel, som understøtter, at tilsynet i dag behandler emner af generel og væsentlig betydning. Vi har offentliggjort en database for udtalelser fra tilsynet og har fokus på at sikre transparens om tilsynets planer og prioriteringer.

Ankestyrelsen har med andre ord flyttet sig et stort skridt i den retning, vi udstak i 2018. De udfordringer, der dengang blev udpeget som de primære udfordringer, er i vid udstrækning håndteret ved de indsatser og projekter, der er gennemført.

Ankestyrelsen arbejder naturligvis fortsat med digitalisering, optimering af praksiskoordineringen og med udvikling af tilsynet, men vi står i dag et andet sted end i 2018. Derfor genbesøger vi strategien for at udpege nye fokusområder samt identificere nye strategiske indsatser og projekter, som bidrager til Ankestyrelsens strategiske ambition.

## 2020-2022

### Fundamentet

Ankestyrelsen er sat i verden for at styrke retssikkerheden. Det er det fundament, som Ankestyrelsens vision og mission hviler på, og det er afsættet for Ankestyrelsens strategiske ambition frem mod 2022

*"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"*

### Tre strategiske fokusområder

Ankestyrelsen har i 2019 gennemført en omverdensanalyse, der har givet et værdifuldt indblik i de mange og forskelligartede forventninger, som omverdenen har til Ankestyrelsen. Borgere med en klagesag, førsteinstanser, interesseorganisationer og fagministerier har i sagens natur ikke nødvendigvis sammenfaldende interesser og dermed heller ikke altid de samme forventninger og ønsker til Ankestyrelsen.

Omverdensanalysen viser imidlertid, at der fra interessenters og samarbejdspartneres side er et fælles ønske om og en forventning til, at den høje faglige kvalitet i Ankestyrelsens arbejde fastholdes samtidig med at sagsbehandlingstiden nedbringes yderligere. Der er også et ønske om, at Ankestyrelsen i endnu højere grad end hidtil er åben, tilgængelig og inddragende, og deler sin viden med omverdenen.

Med afsæt heri har Ankestyrelsen for den resterende strategiperiode udpeget følgende tre strategiske fokusområder frem mod 2022:

- Sagsbehandlingstid
- Kvalitet
- Åbenhed

Inden for hvert af de tre fokusområder har vi identificeret indsatser og strategiske tiltag, som skal bidrage til at realisere Ankestyrelsens overordnede strategiske ambition for 2018-2022, samtidig med at de adresserer nogle af de ønsker og forventninger, som omverdensanalysen har afdækket.

Ankestyrelsen arbejder på tre niveauer med at sikre retssikkerheden på:

- **borgerniveau**, når Ankestyrelsen sikrer, at den enkelte borgers klagesag afgøres korrekt og hurtigt
- **førsteinstansniveau**, når Ankestyrelsen via praksiskoordinering styrker førsteinstansernes praksis
- **samfundsniveau**, når Ankestyrelsen skaber ny viden og stiller den til rådighed for interessenter og samarbejdspartnere.

Disse tre niveauer er afspejlet i de indsatser, vi har identificeret inden for hvert af de strategiske fokusområder.



# Sagsbehandlingstid

## KORT SAGSBEHANDLINGSTID PÅ ALLE OMRÅDER

Sagsbehandlingstiden har afgørende betydning for borgere med en klagesag hos Ankestyrelsen. Lang sagsbehandlingstid er omkostningsfuld og belastende for borgere, der venter på en afklaring af deres situation. Lang sagsbehandlingstid har også negativ betydning for førstestanserne, der kan risikere at administrere lovgivningen efter en forkert praksis, mens de venter på en afgørelse fra Ankestyrelsen.

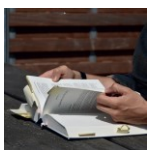
Nu, hvor vi i vid udstrækning har afviklet de sagspukler, der var i 2018, står vi i en ny situation, hvor vi i højere grad end tidligere skal håndtere til tider stor variation i tilgangen af sager på de enkelte fagområder. Det stiller store krav til vores organisering og ressourcestyring samt til medarbejdernes kompetencer og fleksibiliteten i vores organisation.

Ankestyrelsens medarbejdere er stadig forholdsvis specialiserede og har en dybdegående viden inden for afgrænsede dele af lovgivningen. I takt med at vi nedbringer antallet af verserende sager, vil vi i stigende grad få behov for at flytte vores medarbejdere derhen, hvor sagstilgangen er størst. Antallet af sager, der kommer ind på de forskellige lovområder, varierer betydeligt i løbet af året, hvilket gør det vanskeligt at tilpasse sagsbehandlingsskapaciteten, så der ikke kommer sagspukler.

Vi vil være gearet til at håndtere varierende tilgang af sager på enkeltområder og samlet set.

### **DERFOR SKAL VI:**

- Understøtte hurtige afgørelser til borgerne ved:
  - at sørge for, at medarbejderne har brede kompetencer og viden om flere lovområder,
  - at være effektive og inddrage relevante teknologier som fx machine learning i sagsbehandlingen,
  - sammen at tage ansvar for, at vi når i mål på tværs af styrelsens fagområder.
- Koordinere førstestansers praksis målrettet og rettidigt.
- Skabe samfundsmæssig værdi ved hurtig afklaring af juridiske spørgsmål og ved hurtigt at fastlægge praksis.



## Kvalitet

### HELHEDSORIENTERING OG FASTHOLDELSE AF HØJ OG ENSARTET KVALITET

Som øverste administrative klageinstans har vi et særligt ansvar for til enhver tid at træffe juridisk korrekte afgørelser. Ankestyrelsens afgørelser har stor betydning for den enkelte borger, men de har også betydning for andre myndigheder og i forhold til samfundet. Det er vigtigt, at vi indgår i dialog med relevante aktører og samarbejdspartnere, og at vi har gode processer for, hvordan og hvornår vi inddrager dem.

Med den brede vifte af sagsområder, vi behandler, og med den høje grad af detailregulering er det nødvendigt at have fokus på at undgå juridisk silotænkning. Vi skal i stedet have en helhedsorienteret tilgang til sagsbehandlingen. Det skal tænkes ind i vores organisering, bemanding af de enkelte enheder, kompetenceudvikling af medarbejderne og i tilrettelæggelsen af vores processer.

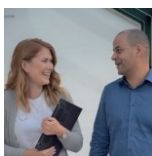
Samtidig skal vi sørge for, at vi har kvalitetssikringssystemer, som understøtter, at vi fortsat har høj juridisk kvalitet i sagsbehandlingen.

---

Vi vil fremstå som én enhed i de konkrete afgørelser og i forbindelse med dialogaktiviteter og praksiskoordinering, og som en myndighed, der med en helhedsorienteret tilgang træffer korrekte afgørelser af høj faglig kvalitet.

#### **DERFOR SKAL VI:**

- Understøtte korrekte afgørelser til borgerne ved at opbygge en stærk læringskultur. Det vil vi bl.a. gøre ved at arbejde med fælles oplæringsforløb og feedback og ved at måle kvaliteten af vores afgørelser.
  - Reflektere over og udvikle Ankestyrelsens praksis med inddragelse af viden fra relevante aktører, ligesom vi fortsat skal udvikle og målrette vores vejlednings- og praksiskoordinerende aktiviteter, herunder vores principmeddelelser, så de understøtter kvalitet og forståelighed bedst muligt.
  - Understøtte retssikkerheden på samfundsniveau ved at samle op på og koble viden fra vores klagesagsbehandling, tilsyn, praksiskoordinerende aktiviteter og undersøgelser og stille den til rådighed for relevante aktører og i relevante sammenhænge.
-



# Åbenhed

## ØGET ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

Ankestyrelsen har en unik viden på vores fagområder. Den viden skal vi stille til rådighed for vores omverden og anvende i vores arbejde med at koordinere førsteinstansernes praksis. Desuden skal vi bidrage med vores viden til regering og Folketing i forbindelse med overvejelser om nye tiltag og lovgivning. På den måde vil vi med vores unikke indsigt i juridisk praksis på det samlede velfærdsområde kunne understøtte en kvalificeret offentlig debat om muligheder og udfordringer på området.

Førsteinstanser og andre eksterne samarbejdsparter oplever i nogen grad, at Ankestyrelsen er lukket, reaktiv og defensiv i sin kommunikation. Derfor skal vi arbejde dialogorienteret og have en mere proaktiv tilgang, når vi kommunikerer med vores omverden. Vi skal kommunikere forståeligt, og vi skal være tilgængelige for både borgere, førsteinstanser og andre aktører. Formålet er, at det bliver tydeligere for vores omverden, hvem vi er, og hvad vi bidrager med.

Vi vil bringe vores viden i spil.

### **DERFOR SKAL VI:**

- Sørge for at borgere og førsteinstanser forstår vores begrundelser, så vores afgørelser giver mening. Vi vil i den forbindelse arbejde med forskellige former for borgerinddragelse.
- Være i dialog med førsteinstanser om forståelsen af reglerne og vores praksis.
- Kommunikere tydeligt og dele aktivt og målrettet ud af vores faglige viden – via forskellige kanaler og formater. Det vil vi bl.a. gøre ved at udvikle en ankeportal, der skal sikre bedre formidling af Ankestyrelsens data og statistik om vores afgørelser. Vi vil også styrke vores kommunikation om lærings- og analyseaktiviteter på vores hjemmeside og på de sociale medier, ligesom vi vil arbejde med, hvordan vi systematisk kan bidrage med input fra praksis til lovgivning.

# Ankestyrelsens strategiske målsætninger - på kort og lang sigt

Kort sigt (2020-2021)	Lang sigt (2021-2022)
<p><b>Sagsbehandlingstid</b> Vi har udviklet processer og organiseret os, så vi er i stand til at hurtigt at fastslå, hvilke områder der har størst behov og flytte ressourcer derhen i rette tid, og så vi sikrer hurtig oplæring og indkøring på nye områder.</p> <p>Vi har afviklet sagspukler og har særligt fokus på afviklingen af ældre sager og overholdelse af sagsbehandlingsfrister.</p> <p><b>Kvalitet</b> Vi har etableret grundlaget for et helhedssyn i vores sagsbehandling gennem fælles faglig oplæringskoncept, udvikling og rokering på tværs af fagområder og ved systematisk feedback på alle niveauer af styrelsen.</p> <p>Vi har indført et nyt koncept for central kvalitetsmåling, og vi har fulgt op på de handlingsplaner, som vi udarbejder på baggrund af årlige kvalitetsmålinger.</p> <p>Vi har styrket rammen om vores principmeddelelser for at optimere vores juridiske vejledning til førsteinstanserne.</p> <p>Vi har givet lettere adgang til vores viden ved at systematisere og offentligøre vores data, og vi bruger data i dialogen med vores omverden.</p> <p>Vi har udviklet en ramme for at give systematisk input til lovgivning på grundlag af vores erfaringer fra sagsbehandling, praksiskoordinerende aktiviteter og undersøgelser.</p>	<p><b>Sagsbehandlingstid</b> Vi arbejder smartere via nye digitale løsninger og har indrettet os, så vi hurtigt kan imødekomme udsving i sagstilgangen på enkelte områder.</p> <p>Sagsbehandlingstiderne overholder de lovbestemte og aftalebestede frister, herunder 10 ugers maksimal sagsbehandlingstid på sygedagpenge- og udbetalingdanmarksager og en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på maksimalt 13 uger på en række øvrige områder.</p> <p><b>Kvalitet</b> Vi har en organisering, der understøtter, at vi sagsbehandler helhedsorienteret.</p> <p>Vi har etableret en stærk og helhedsorienteret læringskultur med fælles forståelse af, hvad høj faglig kvalitet er. Vi lægger vægt på den faglige udvikling hos alle medarbejdere – både de erfarne og de nyansatte.</p> <p>Vi offentliggør vores overvejelser om praksis og er i dialog med vores omgivelser (interessenter) om vores praksis og juridiske vurderinger uden at gå på kompromis med vores uafhængighed hverken i afgørelser til borgeren eller i vores principmeddelelser.</p> <p>Vi udbygger løbende vores analyser af vores data, og vi optimerer vore målrettede brug af dem til læring, vejledning og undervisning og andre praksiskoordinerende aktiviteter.</p>

<p><b>Åbenhed</b></p> <p>Vi har udviklet en ny ankeportal, som skal sikre bedre formidling af Ankestyrelsens data og statistik om afgørelser og give mulighed for at sammenligne data på tværs af lovområder og kommuner.</p> <p>Vi har gennemført konkrete aktiviteter der øger forståeligheden af Ankestyrelsens afgørelser.</p> <p>Vi har opdateret og strømlinet vores pressehåndtering, samt udvalgt sagsområder, platforme og fora, hvor der er relevant at dele viden og informere om vores lærings-, analyse- og andre relevante aktiviteter</p> <p>Vi har videreudviklet strategiske samarbejder med interessenter og samarbejdspartnere med henblik på dialog, at dele viden og sikre, at styrelsens praksiskoordinerende redskaber samt lærings- og analyseaktiviteter opleves som værdiskabende.</p>	<p>Vi bringer som klagemyndighed og tilsynsmyndighed på centrale lovområder vores viden fra sagsbehandling, praksiskoordinerende aktiviteter og undersøgelser i spil, hvor det er relevant og deltager løbende i dialogen om retssikkerhed i samfundet.</p> <p><b>Åbenhed</b></p> <p>Vi kommunikerer løbende om vores lærings- og analyseaktiviteter på hjemmesiden og sociale medier ved hjælp af tekst, billeder, lyd og grafik.</p> <p>Vi arbejder systematisk med borgerinddragelse og er i løbende dialog med førstestansere og andre interessenter.</p> <p>Vi har udarbejdet en samlet kommunikationsstrategi for Ankestyrelsen.</p> <p>Vi opleves som en åben og kommunikerende myndighed, som med faglig tyngde, aktivt og forståeligt deler ud af sin viden.</p> <p>Vi har afholdt eller holdt oplæg på et eller flere faglige arrangementer inden for vores sagsområder.</p>
--	--



# Ankestyrelsens strategiske tiltag

Vi har indtil videre identificeret 18 strategiske tiltag, som skal implementeres frem mod 2022 for at bidrage til, at Ankestyrelsens ambition bliver til virkelighed.

Det drejer sig om nedenstående projekter. Se grafisk oversigt over projekterne i bilag 1.

## Sagsbehandlingstid

1. Makkerkontorordning
2. Machine Learning i sagsbehandlingen
3. Håndtering af sager med korte frister
4. Work flowmentorer
5. Borgerindblik i egen sag

## Kvalitet

6. Fælles faglig oplæring
7. Kvalitetsmåling
8. Kommunikation til borgere og førsteinstanser
9. Principmeddelelser
10. Juridisk vejledning til digitale sagsbehandlingsløsninger
11. Ankestyrelsens vidensopsamling
12. Muligheder for offentliggørelse af principnotater
13. Helhedsorienteret sagsbehandling

## Åbenhed

14. Strategiske samarbejder
15. Udarbejdelse af ankeportal
16. Systematisk borgerinddragelse
17. Formidling af faglig viden
18. Kommunikationsstrategi