



FOLKETINGET
STATSREVISORERNE



FOLKETINGET
RIGSREVISIONEN

Juni 2019
– 16/2018

Rigsrevisionens beretning afgivet
til Folketinget med Statsrevisorernes
bemærkninger

Ankestyrelsens sagsbehandlingstider og produktivitet

16/2018

Beretning om

Ankestyrelsens sagsbehandlingstider og produktivitet

Statsrevisorerne fremsender denne beretning med deres bemærkninger til Folketinget og vedkommende minister, jf. § 3 i lov om statsrevisorerne og § 18, stk. 1, i lov om revisionen af statens regnskaber m.m.

København 2019

Denne beretning til Folketinget skal behandles ifølge lov om revisionen af statens regnskaber, § 18:

Statsrevisorerne fremsender med deres bemærkning Rigsrevisionens beretning til Folketinget og vedkommende minister.

Økonomi- og indenrigsministeren afgiver en redegørelse til beretningen.

Rigsrevisor afgiver et notat med bemærkninger til ministerens redegørelse.

På baggrund af ministerens redegørelse og rigsrevisors notat tager Statsrevisorerne endelig stilling til beretningen, hvilket forventes at ske i oktober 2019.

Ministerens redegørelse, rigsrevisors bemærkninger og Statsrevisorerne eventuelle bemærkninger samles i Statsrevisorerne Endelig betænkning over statsregnskabet, som årligt afgives til Folketinget i februar måned – i dette tilfælde Endelig betænkning over statsregnskabet 2018, som afgives i februar 2020.

**Henvendelse vedrørende
denne publikation rettes til:**

Statsrevisorerne
Folketinget
Christiansborg
1240 København K

Tlf.: 3337 5987
statsrevisorerne@ft.dk
www.ft.dk/statsrevisorerne

**Yderligere eksemplarer kan
købes ved henvendelse til:**

Rosendahls Lager og Logistik
Vandtårnsvej 83A
2860 Søborg

Tlf.: 4322 7300
distribution@rosendahls.dk
www.rosendahls.dk

ISSN 2245-3008
ISBN trykt 978-87-7434-612-8
ISBN pdf 978-87-7434-614-2

Statsrevisorernes bemærkning

Beretning om Ankestyrelsens sagsbehandlingstider og produktivitet

Ankestyrelsen behandler årligt ca. 54.000 klager. Ankestyrelsen er øverste og eneste klageinstans for arbejdsskadesager og sager, der vedrører den beskæftigelsesmæssige og sociale lovgivning. Klagesagerne skal afgøres korrekt og inden for kortest mulig tid. Statsrevisorerne og Rigsrevisionen har fulgt udviklingen i sagsbehandlingstiderne siden 2002.

Statsrevisorerne påtaler, at målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger for klagesager på beskæftigelses- og socialområdet ikke er opnået i mere end 16 år – trods skiftende ministres intentioner herom. Ankestyrelsens lange sagsbehandlingstider er en belastning for de berørte borgere og virksomheder og indebærer øgede udgifter for samfundet.

Statsrevisorerne kritiserer, at Økonomi- og Indenrigsministeriet efter så mange år stadig ikke har sikret tilfredsstillende sagsbehandlingstider i Ankestyrelsens klagesagsbehandling på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne.

Statsrevisorernes bemærkning er baseret på:

- I 2018 var Ankestyrelsens gennemsnitlige sagsbehandlingstid for beskæftigelses- og socialsager på 21,3 uger. Ca. 70 % af sagerne levede ikke op til målet om en sagsbehandlingstid på 13 uger, heraf tog 3,1 % af sagerne mere end 1 år at behandle.
- I 2018 var Ankestyrelsens gennemsnitlige sagsbehandlingstid for arbejdsskadesager 31,6 uger, heraf tog 8,7 % af sagerne mere end 1 år at behandle. Målet om en sagsbehandlingstid på 13 uger gælder ikke for arbejdsskadesager.

Statsrevisorerne

7. juni 2019

Henrik Thorup
Klaus Frandsen
Henrik Sass Larsen
Villum Christensen
Frank Aaen
Britt Bager

- Ankestyrelsen overholder ikke lovens krav om sagsbehandlingstid i 23 % af sagerne om forsikrede ledige.
- Rigsrevisionens undersøgelse angiver et forbedringspotentiale for Ankestyrelsens produktivitet og sagsflow. Fx kan styrelsen reducere den uproduktive ventetid, hvor en sag ligger stille mellem Administrationen og fagkontorer. Der er også potentiale for at øge produktiviteten. Hvis de mindst produktive kontorer behandlede lige så mange arbejdsskadesager som de mest produktive, ville styrelsen have kunnet afgøre ca. 14 % flere sager, uden at det ville have negative konsekvenser for kvaliteten eller sagsbehandlingstiden.

Statsrevisorerne finder det naturligt og nødvendigt at lovbestemte målsætninger indgår i ledelsesrapporteringen.

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion og konklusion	1
1.1. Formål og konklusion	1
1.2. Baggrund	4
1.3. Revisionskriterier, metode og afgrænsning.....	8
 2. Ankestyrelsens sagsbehandlingstid.....	12
2.1. Sagsbehandlingstider og indfrielse af målsætning	13
2.2. Lovkrav til og aftaler om sagsbehandlingstider	17
 3. Ankestyrelsens produktivitet og sagsflow	20
3.1. Ankestyrelsens produktivitet.....	22
3.2. Ankestyrelsens sagsflow.....	32
 Bilag 1. Metodisk tilgang.....	41
Bilag 2. Sagstyper med lovkrav til og aftaler om sagsbehandlingstid	48
Bilag 3. Ordliste.....	51

Rigsrevisionen har selv taget initiativ til denne undersøgelse og afgiver derfor beretningen til Statsrevisorerne i henhold til § 17, stk. 2, i rigsrevisorloven, jf. lov- bekendtgørelse nr. 101 af 19. januar 2012.

Rigsrevisionen har revideret regnskaberne efter § 2, stk. 1, nr. 1, jf. § 3 i rigsrevisorloven.

Beretningen vedrører finanslovens § 10. Økonomi- og Indenrigsministeriet.

I undersøgelsesperioden har der været følgende ministre:

Margrethe Vestager: oktober 2011 - september 2014

Morten Østergaard: september 2014 - juni 2015

Karen Ellemann: juni 2015 - november 2016 (*§ 15. Social- og Indenrigsministeriet*)

Simon Emil Ammitzbøll-Bille: november 2016 -

Beretningen har i udkast været forelagt Økonomi- og Indenrigsministeriet, hvis bemærkninger er afspejlet i beretningen.

1. Introduktion og konklusion

1.1. Formål og konklusion

1. Denne beretning handler om Ankestyrelsens sagsbehandlingstider og produktivitet. Ankestyrelsen er en uafhængig myndighed under Økonomi- og Indenrigsministeriet og er øverste og eneste klageinstans for sager vedrørende den sociale og beskæftigelsesmæssige lovgivning og for arbejdsskadesager. Ankestyrelsen skal med høj juridisk faglighed og inden for kortest mulig tid træffe korrekte afgørelser i klagesager, jf. finanslovens § 10.11.22.

Beretningen følger samtidig op på Rigsrevisionens beretning om sagsbehandlingstider ved omstruktureringen af statsforvaltningerne (19/2013). Beretningen havde bl.a. fokus på målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på beskæftigelses- og socialområderne på 13 uger, som de ansvarlige ministre for klagesagsområdet har haft og fortsat har som målsætning, og som er stillet Statsrevisorerne i udsigt i en længere årrække. Senest i februar 2017 afgav Rigsrevisionen et notat til Statsrevisorerne, hvoraf det fremgik, at målsætningen fortsat ikke var indfriet.

2. På finansloven for 2019 fik Ankestyrelsen en merbevilling på 35 mio. kr. til at nedbringe sagsbehandlingstiderne. Derudover er Ankestyrelsen underlagt en budgetanalyse, som har til formål at kvalificere det varige bevillingsniveau fra 2020. Budgetanalysen ventes afsluttet i 2019. Økonomi- og Indenrigsministeriet forventer på den baggrund at nå målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger på beskæftigelses- og socialområderne senest i 2022.

3. Ankestyrelsen modtog i 2018 ca. 58.000 klagesager og realitetsbehandlede ca. 54.000 klager. Lange sagsbehandlingstider kan have økonomiske såvel som store personlige omkostninger for de berørte borgere og virksomheder, som i mange tilfælde allerede har ventet længe på en afgørelse fra den myndighed, som i første omgang har behandlet sagen. En borgers ventetid på Ankestyrelsens afgørelser i fx en beskæftigelsessag kan være en forhindring for en hurtig tilbagevenden til arbejdsmarkedet, hvilket betyder øgede udgifter for staten til overførselsindkomster. Ventetiden på en afgørelse kan også betyde, at borgeren har et mindre økonomisk grundlag at leve for i den periode, hvor styrelsen behandler klagesagen.

Produktivitet

Produktivitet er forholdet mellem de anvendte resurser og de leverede resultater under hensyn til kvantitet, kvalitet og tid. Ankestyrelsens produktivitet er dermed forholdet mellem resurseforbrug i timer eller kr. og antallet af sager, som styrelsen afgør.

Realitetsbehandlede sager

Realitetsbehandlede sager kan få 4 typer af afgørelser: stadfæstelse, hjemvisning, ophævelse eller ændring. Sager, der ikke bliver realitetsbehandlet, er sager, som Ankestyrelsen afviser, eller som bortfalder, fx fordi en borger trækker sin klage tilbage, eller fordi Ankestyrelsen ikke er rette myndighed.

Sagsflow

Sagsflow er den vej, en klagesag tager gennem Ankestyrelsens system, fra klagen modtages, til sagen afsluttes. Sagsflow viser, hvordan arbejdet med at behandle klagen er tilrettelagt.

4. Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om Økonomi- og Indenrigsministeriet sikrer, at Ankestyrelsen har tilfredsstillende sagsbehandlingstider og produktivitet for klagesager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne. Vi besvarer følgende spørgsmål i beretningen:

- Har Ankestyrelsen sikret tilfredsstillende sagsbehandlingstider for klagesager?
- Har Ankestyrelsen sikret tilfredsstillende produktivitet og sagsflow i klagesagsbehandling?

Rigsrevisionen har selv taget initiativ til undersøgelsen i august 2018.

**Konklusion**

Rigsrevisionen finder det meget utilfredsstillende, at Økonomi- og Indenrigsministeriet i en længere årrække ikke har sikret, at Ankestyrelsen har tilfredsstillende sagsbehandlingstider for klagesager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne. For beskæftigelses- og socialområderne har skiftende ansvarlige ministerier siden 2002, hvor Rigsrevisionen første gang afgav en beretning til Statsrevisorerne om klagesagernes sagsbehandlingstid, ikke indfriet målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger. Rigsrevisionens undersøgelse indikerer derudover, at Ankestyrelsen produktivitet og sagsflow kan forbedres.

Økonomi- og Indenrigsministeriet deler Rigsrevisionens vurdering af, at sagsbehandlingstiderne i Ankestyrelsen er uforholdsmæssige lange. På finansloven for 2019 fik Ankestyrelsen en merbevilling på 35 mio. kr. til at nedbringe sagsbehandlingstiden. Ankestyrelsen samlede bevilling i 2018 var til sammenligning 409 mio. kr. Det varige bevillingsniveau fra 2020 er underlagt en budgetanalyse.

I 2018 var den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for beskæftigelses- og socialsager 21,3 uger. Ca. 70 % af sagerne tog mere end 13 uger at sagsbehandle, heraf tog 3,1 % af sagerne længere end 1 år. For arbejdsskadesager, hvor målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger ikke gælder, var den gennemsnitlige sagsbehandlingstid 31,6 uger i 2018, og 8,7 % af sagerne tog mere end 1 år. Da Ankestyrelsens sagsbehandlingstid kommer oven i behandlingstiden fra første instans, kan de lange sagsbehandlingstider have økonomiske såvel som store personlige omkostninger for borgeren.

Ankestyrelsen lever herudover ikke op til gældende lovgivning. Lovkravet om sagsbehandlingstiden overskrides i 2018 i 23 % af Ankestyrelsens sager om forsikrede ledige. En sag skal være fuldt oplyst, før Ankestyrelsen kan afgøre den. Styrelsen har på grund af sin registreringspraksis ikke hidtil kunnet opføre, om sagen er fuldt oplyst, hvilket har gjort det vanskeligt for styrelsen at dokumentere, om aftaler for sagsbehandlingstiden er blevet indfriet.

Rigsrevisionens undersøgelse af Ankestyrelsens produktivitet i 2018 viser, at på arbejds-skadeområdet, hvor sagerne bliver tilfældigt fordelt mellem fagkontorerne, er lønomkostningerne pr. sag for det mest produktive kontor 1.630 kr., mens de er 2.099 kr. pr. sag for det mindst produktive kontor. Forskellene mellem kontorerne indikerer, at mindre produktive kontorer kunne have haft en højere produktivitet og dermed kunne have afgjort flere sager med det samme resurseforbrug, uden at det ville have haft betydning for kvaliteten eller ville have medført en længere sagsbehandlingstid. Undersøgelsen viser, at hvis de mindst produktive kontorer på arbejdsskadeområdet havde behandlet lige så mange sager som det mest produktive kontor på området, ville der i 2018 have været afgjort ca. 1.700 flere arbejds-skadesager, svarende til ca. 14 % flere.

Rigsrevisionens undersøgelse viser endvidere, ligesom Ankestyrelsens egne opgørelser, at der generelt er stor forskel i fagkontorernes produktivitet. Ankestyrelsen inddrager imidlertid ikke lønomkostninger i sin opgørelse. Rigsrevisionens beregning af produktiviteten i 2018 viser, at produktiviteten i et kontor er forskellig, alt efter om lønomkostningerne er medregnet eller ej. Ankestyrelsen bør derfor lade lønomkostningerne indgå i analyser, der kan danne grundlag for at øge produktiviteten ved at løfte de mindre produktive kontorer til samme niveau som kontorer med højere produktivitet, der behandler samme type sager.

Rigsrevisionens undersøgelse af sagsflowet i Ankestyrelsen viser, at ét af elementerne i de lange sagsbehandlingstider er den tid, hvor sagen ligger stille mellem Administrationen og fagkontorerne. En sag ligger i gennemsnit stille i 9,3 uger, hvilket er ca. dobbelt så længe, som det i gennemsnit tager at behandle sagen i fagkontorerne efterfølgende. Rigsrevisionen vurderer, at det er en lang og uproduktiv ventetid, der er uden værdi for borgeren, men anerkender, at Ankestyrelsen ikke helt vil kunne fjerne ventetiden, da Administrationen skal have klargjort sager, så sagsbehandlerne til enhver tid kan påbegynde en sagsbehandling. Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at ventetiden er udtryk for, at der er sket en sagsophobning hos Ankestyrelsen som følge af manglende balance mellem antallet af indkomne sager og det antal sager, som Ankestyrelsen med den aktuelle produktivitet har mulighed for at behandle. Ifølge Økonomi- og Indenrigsministeriet forventes merbevillingen at medføre en nedbringelse af ventetiden.

Undersøgelsen viser, at et andet element i den lange sagsbehandlingstid er, at Administrationen og fagkontorerne skal indhente manglende oplysninger og eventuelt manglende fuldmagt. Rigsrevisionen vurderer, at Ankestyrelsen gennem en målrettet og samlet kommunikation med sagens parter for hurtigt at få sagen fuldt oplyst kan nedbringe ventetiden mellem Administrationen og fagkontorerne og derved reducere en del af sagsbehandlingstiden.

Ankestyrelsen har løbende taget forskellige initiativer til at nedbringe sagsbehandlingstiderne. Undersøgelsen viser, at initiativerne er målrettet Ankestyrelsens produktion, men at initiativerne ikke har resulteret i tilfredsstillende sagsbehandlingstider. Undersøgelsen viser også, at initiativernes indvirkning på sagsbehandlingstiden kun er evalueret i få tilfælde.

1.2. Baggrund

Klagereform 2013

I 2013 blev der gennemført en reform af klagestrukturen på beskæftigelses- og socialområderne. Reformen indebar bl.a., at de tidligere klagesager blev flyttet fra statsforvaltningerne til Ankestyrelsen. Formålet med reformen var bl.a. at sikre, at borgerne skulle få højere kvalitet i sagsbehandlingen, kortere sagsbehandlingstider og en mere ensartet praksis i sammenlignelige sager.

Familieretsområdet

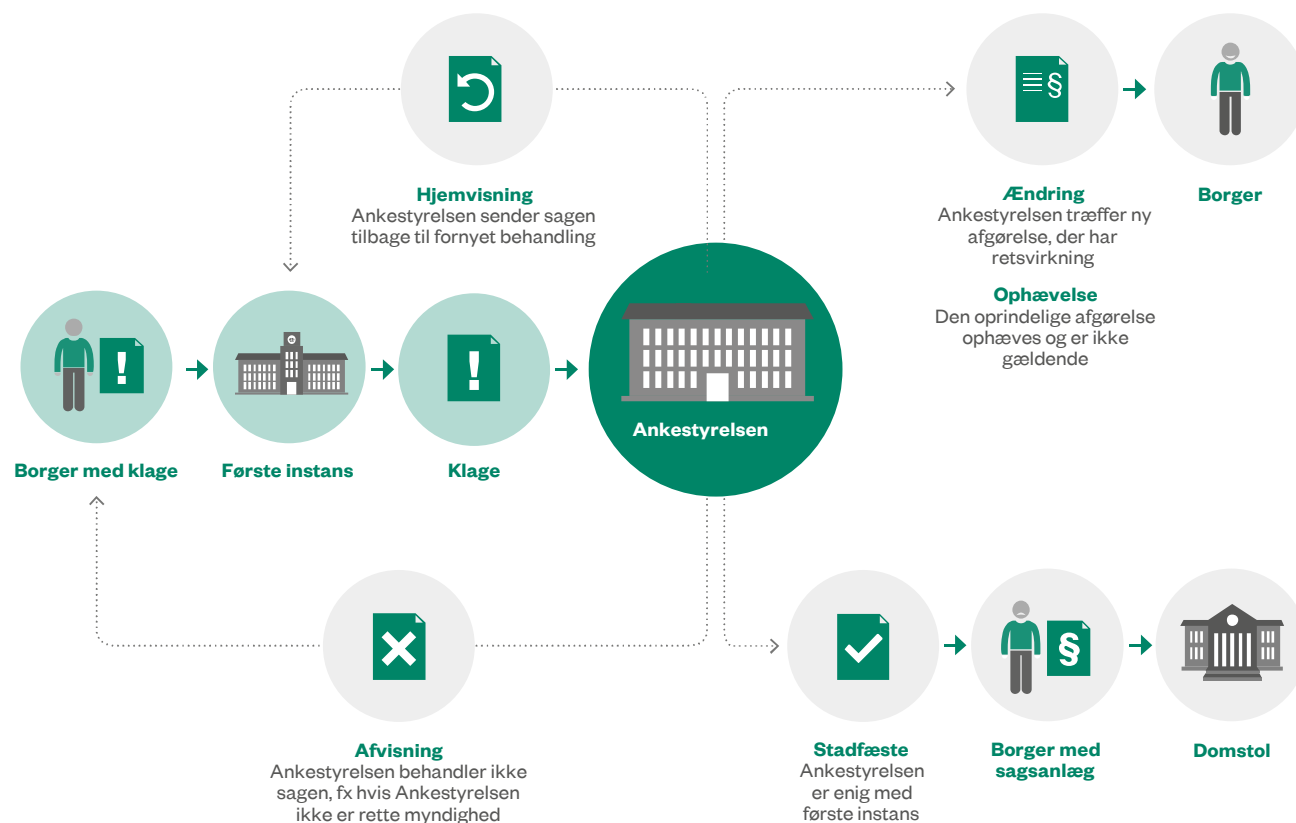
Det familieretlige område omfatter bl.a. adoptionsager, sager om forældreansvar og om børne- og ægtefællebidrag. De familieretlige sager overgik til familieretten pr. april 2019, dog har Ankestyrelsen fortsat adoptionsområdet.

5. Ankestyrelsen blev oprettet i 1973 som en samlet klageinstans navnlig på beskæftigelses- og socialområderne. Styrelsens ansvarsområde er senere udvidet med andre lovområder og har igennem de seneste år været påvirket af en række ændringer, bl.a. som følge af klagereformen fra 2013. Klagereformen betød bl.a., at Ankestyrelsen blev eneste klageinstans for afgørelser i kommunale beskæftigelses- og socialsager. Ankestyrelsen har både modtaget og afgivet opgaver, men samlet set er styrelsens opgaveportefølje blevet større.

6. Ankestyrelsen realitetsbehandler årligt ca. 54.000 klagesager. Klagesagerne kan fx handle om kommuners afslag på førtidspension, ansøgninger om hjælpemidler til borgere og anmodninger om godtgørelse for arbejdsskader.

I 2018 var Ankestyrelsens samlede bevilling på 409 mio. kr., jf. finansloven for 2018, hvoraf styrelsen havde en nettodriftsbevilling på ca. 269 mio. kr. Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsen har haft omkostninger svarende til 152,9 mio. kr. til juridisk sagsbehandling. Ankestyrelsen har ca. 525 årsværk fordelt på kontorer i København, Ringsted og Aalborg.

7. Når en borger ønsker at klage over en afgørelse, skal borgeren indgive sin klage til den myndighed (første instans), som har behandlet sagen. Myndigheden skal sende klagesagen videre til Ankestyrelsen, hvis myndigheden vurderer, at afgørelsen ikke skal ændres. Kommunale beskæftigelsessager udgjorde i 2018 den største andel (31 %) af Ankestyrelsens samlede produktion af klagesager. Arbejdsskadesager udgjorde 23 %, mens kommunale socialsager udgjorde 19 %. De resterende klagesager er fx sager vedrørende familieretsområdet, Statens Uddannelsesstøtteordninger og specialundervisning. Figur 1 viser Ankestyrelsens rolle som klageinstans.

Figur 1
Ankestyrelsens rolle som klageinstans


Kilde: Rigsrevisionen.

Figur 1 viser forløbet, fra en borger indgiver sin klage til myndigheden, til Ankestyrelsen afgør borgerens klage. Figuren viser også, at hvis borgeren er utilfreds med Ankestyrelsens afgørelse, kan borgeren eller en repræsentant for borgeren, fx en fagforening, indbringe sagen for domstolene. Borgeren kan tillige indbringe sin sag for Folketingets Ombudsmand.

Rigsrevisionens tidligere undersøgelser af området

8. Rigsrevisionen afgav i 2002 den første af en række beretninger og notater om sagsbehandlingstiden for klagesager på beskæftigelses- og socialområderne. Rigsrevisionen har dermed fulgt sagsbehandlingstiderne i mere end 16 år og har i perioden afgivet 2 beretninger og 8 notater.

I beretningen om statsamternes produktivitet og effektivitet fra 2002 oplyste Indenrigs- og Sundhedsministeriet første gang, at der var fokus på at opnå en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger på det daværende sociale nævns område. I notater fra 2003 til 2008 har de ansvarlige ministre løbende anført, at der har været et stort fokus på og opfølgning med at reducere den gennemsnitlige sagsbehandlingstid til 13 uger.

Desuden fremgår det af Rigsrevisionens notat fra 2008, som var en opfølgning på beretningen fra 2002, at beskæftigelsesområdet, i forbindelse med at statsamterne blev lagt sammen til 5 regionale statsforvaltninger, ligeledes var omfattet af målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger.

I Rigsrevisionens notat fra 2010 oplyste det daværende ansvarlige ministerium, at resultatkravet om 13 ugers gennemsnitlig sagsbehandlingstid var urealistisk at opretholde, men at der på sigt, senest i starten af 2012, blev stilet efter at realisere målet om 13 uger.

I forbindelse med beretningen i 2014 om sagsbehandlingstider ved omstruktureringen af statsforvaltningerne og ministerredøgørelsen hertil oplyste den daværende ansvarlige minister igen, at målsætningen om 13 ugers gennemsnitlig sagsbehandlingstid på beskæftigelses- og socialområderne skulle realiseres, denne gang senest i juli 2016. Samtidig understregede ministeren, at målet var ambitiøst, men også rimeligt og realistisk i forhold til udviklingen og de resurser, der var i Ankestyrelsen. Senest i februar 2017 besluttede Statsrevisorerne fortsat at følge udviklingen i sagsbehandlingstiderne, da målsætningen om 13 ugers gennemsnitlig sagsbehandlingstid fortsat ikke var nået.

Minimumsakter

Minimumsakter omfatter afgørelsen og genvurdering fra første instans, borgerens klage og eventuelt en fuldmagt.

Lægekonsulenter

Lægekonsulenter vejleder skriftligt Ankestyrelsen i lægefaglige spørgsmål og bidrager med særligt lægefagligt kendskab, der kan være en del af behandlingen af sagerne.

Ankemøde

Ankemøde er et møde, hvor der træffes afgørelser i principielle sager og i sager med et vist skønsmæssigt element. På mødet deltager ansatte fra Ankestyrelsen og beskikkede medlemmer.

Organisering af klagesagsbehandlingen

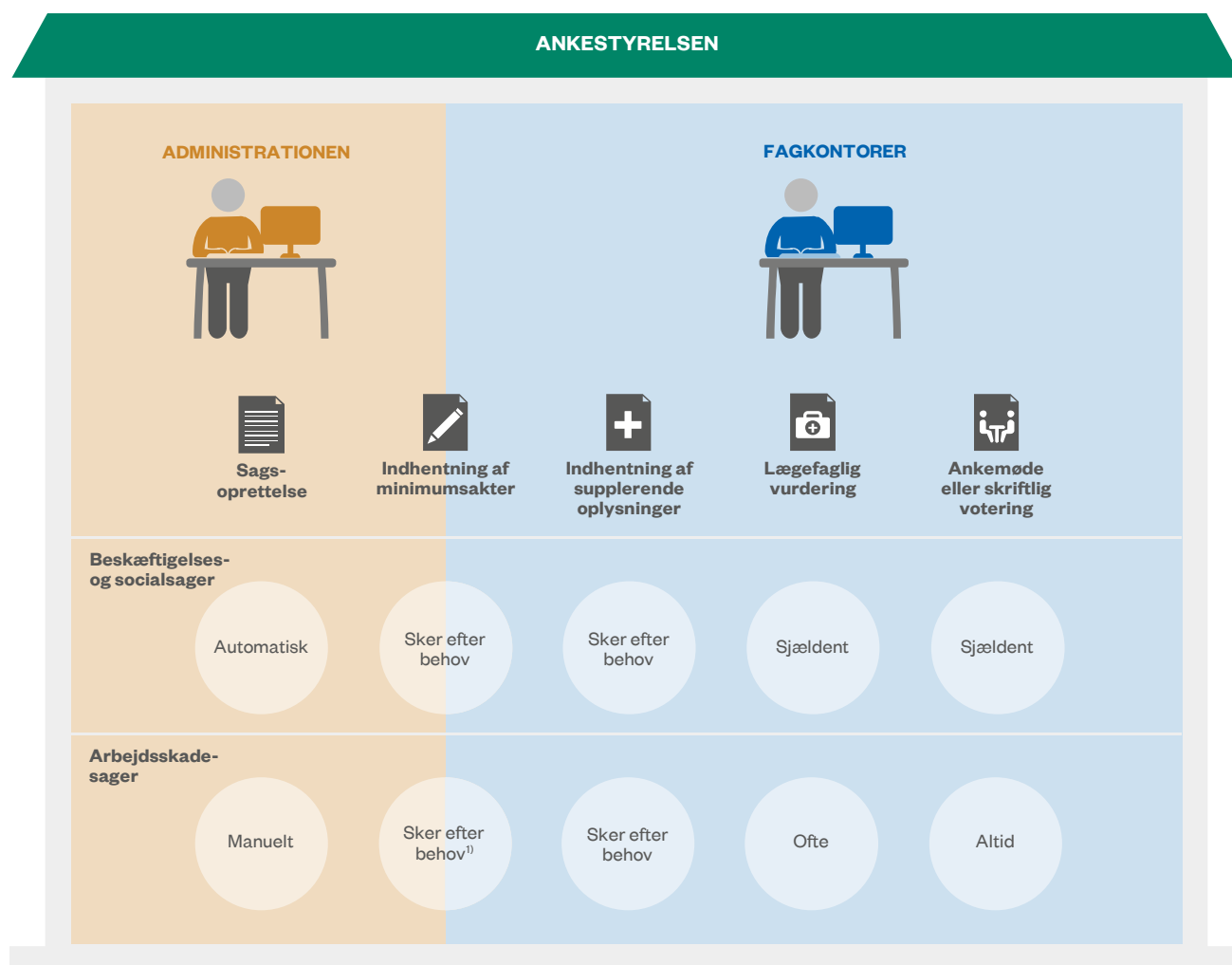
9. Klagesagsbehandlingen i Ankestyrelsen er organiseret med en arbejdsdeling mellem en administrationsafdeling (Administrationen) og flere juridisk sagsbehandlende kontorer (fagkontorer). Administrationen opretter sagerne, visiterer klagesagerne til fagkontorerne og indhenter manglende minimumsakter i sager fra kommunerne, og hvor Udbetaling Danmark er første instans. Administrationen varetager tillige andre opgaver som fx modtagelse af telefoniske henvendelser, koordinering af brugen af lægekonsulenter og booking af ankemøder.

10. I størstedelen af 2018 havde Ankestyrelsen 9 fagkontorer, der behandlede klagesager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne. Et 10. kontor blev oprettet i oktober 2018 til at behandle klagesager på socialområdet. Ud over disse kontorer varetager yderligere et kontor – ved siden af andre lovområder – også behandling af et mindre antal klagesager på socialområdet.

11. Klagesagernes sagsflow på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne varierer på enkelte punkter fra hinanden. Figur 2 viser de væsentligste forskelle i sagsflowet.

Figur 2

Forskelle i sagsflow og handlinger i Administrationen og fagkontorerne



¹⁾ Fagkontoret indhenter fuldmagt, hvis den mangler.

Note: En klagesag kan blive behandlet på et ankemøde eller ved skriftlig votering med beskikkede medlemmer.

Kilde: Rigsrevisionen.

Digitalt ankeskema

Et digitalt ankeskema er et elektronisk skema, som kommunerne *skal* bruge, når de sender klagesager til Ankestyrelsen. Udbetaling Danmark *kan* vælge at bruge skemaet.

Fuldt oplyst sag

En sag skal være oplyst i tilstrækkelig grad, før sagsbehandleren træffer en afgørelse, jf. § 10 i retssikkerhedsloven.

Beskikkede medlemmer

Beskikkede medlemmer er ikke partsrepræsentanter, men er en slags lægdommere. De er derfor ikke fagspecialister, men bruger deres generelle viden og faglige baggrund, når de er med til at afgøre en sag.

Det fremgår af figur 2, at der på beskæftigelses- og socialområderne sker en automatisk sagsoprettelse. Dette sker på baggrund af Ankestyrelsens digitale ankeskema. På arbejdsskadeområdet sker sagsoprettelsen manuelt i Administrationen. Selvom indhentningen af akter til sagen sker, når sagsbehandleren tilgår sagen, da det er muligt for Ankestyrelsen at hente de samlede sagsdokumenter direkte fra Arbejdsmarkedets Erhvervssikrings sagsbehandlingssystem. Det fremgår også af figuren, at Administrationen eller fagkontorerne kan indhente minimumsakter efter behov. Som udgangspunkt er det en opgave, som ligger i Administrationen.

Det fremgår desuden af figuren, at der på alle undersøgelsens områder indhentes supplerende oplysninger, hvis det er nødvendigt for, at sagen er fuldt oplyst. Endelig fremgår det, at der på beskæftigelses- og socialområderne sjældent indhentes lægefaglige vurderinger eller afholdes ankemøder i forbindelse med sagens behandling. Modsat forholder det sig på arbejdsskadeområdet, hvor sagsbehandleren ofte indhenter én og i visse tilfælde flere lægefaglige vurderinger, og hvor der altid skal være enten en skriftlig votering eller et ankemøde med beskikkede medlemmer i forbindelse med sagens behandling og afgørelse.

1.3. Revisionskriterier, metode og afgrænsning

Revisionskriterier

12. Denne undersøgelse handler om, hvorvidt Økonomi- og Indenrigsministeriet sikrer, at Ankestyrelsen har tilfredsstillende sagsbehandlingstider og produktivitet for klagesager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne.

13. Folketingets Ombudsmand har fastsat, at myndighederne skal besvare borgernes henvendelser inden for en rimelig tid, og de må ikke trække sagsbehandlingstiden unødigt ud. Samtidig skal sagsbehandlingens kvalitet naturligvis være forsvarlig. Spørgsmålet om, hvornår en myndighed har brugt for lang tid på at behandle en sag, kan ikke besvares generelt, men bygger på en konkret vurdering. Ombudsmanden fremhæver, at sager skal behandles inden for rimelig tid, selv om der gennemføres større eller mindre omorganiseringer og omstruktureringer.

14. Af Justitsministeriets cirkulæreskrivelse fremgår det, at afgørelser skal træffes så hurtigt, som det er muligt og forsvarligt. Cirkulæret fremhæver yderligere, at den enkelte myndigheds mål for sagsbehandlingstider skal være forsvarlige og realistiske. På den ene side bør målsætningerne være udtryk for sagsbehandlingstider, der er acceptable for borgerne, også i sager der efter deres karakter kræver en særlig hurtig behandling. På den anden side må målsætningerne også være afpasset efter, hvad myndighederne selv anser for realistisk.

15. Ankestyrelsens virke er reguleret af lov om retssikkerhed og administration på det sociale område (lovbekendtgørelse nr. 1064 af 21/08 2018), hvor § 9 fastsætter styrelsens rolle som klageinstans. Derudover har Ankestyrelsen en række administrative rammer, som styrelsen har fastsat i samarbejde med Økonomi- og Indenrigsministeriet og relevante ressortministerier, fx målsætning for sagsbehandlingstider og krav til kvaliteten i styrelsens afgørelser. Endelig er der indgået politiske aftaler på området, herunder aftaler om satspuljen og de årlige aftaler mellem regeringen, KL, Danske Regioner mfl.

I Justitsministeriets cirkulæreskrivelse nr. 73 af 4. juni 1997 om mål for hurtig sagsbehandling m.v. står, at det er et grundlæggende krav til forvaltningen, at afgørelser skal træffes så hurtigt, som det er muligt og forsvarligt.

16. Revisionskriterierne for kapitel 2 om, hvorvidt Ankestyrelsen har sikret tilfredsstillende sagsbehandlingstider for klagesager på beskæftigelses- og socialområderne, tager udgangspunkt i målsætningen om at nå en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger. Udgangspunktet er også følgende krav til sagsbehandlingstiderne, som enten fremgår af lovgivningen eller af andre aftaler mellem Ankestyrelsen og relevante ministerier:

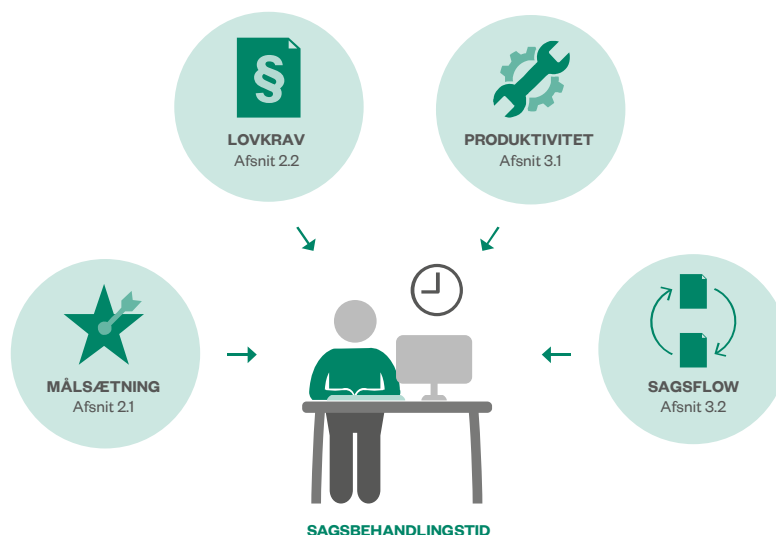
- *Sager omfattet af varslingsordningen.* Serviceloven, § 3a, siger, at borgeren i visse situationer skal varsles 14 uger før, kommunen nedsætter eller stopper en hjælp. Af de 14 uger har borgeren 4 uger til at klage, og kommunen har 2 uger til at behandle klagen. En aftale mellem Børne- og Socialministeriet og Ankestyrelsen betyder, at 90 % af sagerne skal være afgjort i Ankestyrelsen inden for 8 uger.
- *Tidligere hjemviste sager efter serviceloven.* En aftale indgået mellem Børne- og Socialministeriet og Ankestyrelsen betyder, at borgeren i mindst 90 % af disse sager skal have en afgørelse senest 8 uger efter, at Ankestyrelsen har modtaget klagen.
- *For visse sager om forhold vedrørende anbragte børn.* Ankestyrelsen skal så vidt muligt træffe afgørelse inden 8 uger efter, klagen er modtaget, jf. § 17 i bekendtgørelsen om retssikkerhed og administration på det sociale område (bekendtgørelse nr. 227 af 11/03 2019).
- *Sager om forsikrede ledige.* Jf. § 16 i bekendtgørelse om retssikkerhed og administration på det sociale område (bekendtgørelse nr. 227 af 11/3 2019) er der krav til et loft for Ankestyrelsens sagsbehandlingstid på 4 uger.

Revisionskriterierne for kapitel 2 om, hvorvidt Ankestyrelsen har sikret tilfredsstillende sagsbehandlingstider for arbejdsskadesager, tager udgangspunkt i, at Ankestyrelsen har en udvikling i den gennemsnitlige sagsbehandlingstid, der betyder, at borgerne får svar inden for en rimelig tid, og at der træffes afgørelser så hurtigt, som det er muligt og forsvarligt, jf. Folketingets Ombudsmand og Justitsministeriets cirkulæreskrivelse.

17. Revisionskriterierne, som knytter sig til undersøgelsens kapitel 3 om, hvorvidt Ankestyrelsen har sikret tilfredsstillende produktivitet og sagsflow, tager udgangspunkt i, at styrelsen skal opnå forsvarlige sagsbehandlingstider og korrekte afgørelser på en økonomisk hensigtsmæssig måde. Det undersøger vi ved at vurdere, om produktiviteten i klagesagsbehandlingen kan forbedres, og om der er uhensigtsmæssigheder i styrelsens sagsflow i klagesagsbehandlingen.

Revisionskriterierne uddybes i kapitel 2 og 3.

18. Udgangspunktet for undersøgelsen er Ankestyrelsens sagsbehandling af klagesager og de elementer, der påvirker tilfredsstillende sagsbehandlingstider. Figur 3 viser de udvalgte elementer, som undersøgelsen omhandler, og som undersøgelsen er opbygget efter.

Figur 3**Udvalgte elementer, der påvirker Ankestyrelsens sagsbehandlingstider**

Kilde: Rigsrevisionen.

Metode

19. Undersøgelsen er baseret på en gennemgang af skriftligt materiale fra og møder med Økonomi- og Indenrigsministeriet og Ankestyrelsen. En væsentlig del af undersøgelsen er baseret på dataudtræk fra flere forskellige kilder.

Den undersøgelsesdel, der omhandler Ankestyrelsens gennemsnitlige sagsbehandlingstider, er baseret på et udtræk fra styrelsens sags- og dokumenthåndteringssystem (journalssystem). Udtrækket omfatter alle afgjorte sager i 2018. I forbindelse med udtrækket har vi afholdt møder med ministeriet, Ankestyrelsen og styrelsens systemleverandør for at gennemgå, kvalificere og validere kvaliteten af udtrækket.

Undersøgelsesdelen vedrørende Ankestyrelsens produktivitet er tillige baseret på et udtræk fra styrelsens tidsregistreringssystem og et udtræk af lønomkostninger fra Statens Lønssystem. I udregningen af fagkontorernes produktivitet i 2018 er overhead inkl. drift ikke medtaget. Produktivitet omfatter forholdet mellem Ankestyrelsens resurseanvendelse (input) og produktion (output) under hensynet til kvaliteten af produktionen. Definitionen af produktivitet betyder, at hvis der er en ændring i kvaliteten, er det også en ændring i produktiviteten. I denne undersøgelse antager vi i vores udregning af fagkontorernes produktivitet for 2018, at kvaliteten er konstant. Input vil enten være antal timer eller kr., og output er antallet af afgjorte sager.

Vores analyser af sagsbehandlingstider og produktivitet er analyser af alle realitetsbehandlede sager i 2018 og ikke stikprøver. Vores analyse af sagsflowet er et udsnit af de realitetsbehandlede sager. Sagerne er både oprettet og afsluttet i perioden 1. november 2017 - 31. december 2018 i Ankestyrelsens nye journalssystem, idet oplysninger om sagsbehandlingen i sager oprettet i det tidligere journalssystem ikke var egnet til analysen.

20. Revisionen er udført i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision, jf. bilag 1.

Afgrænsning

21. Undersøgelsen er afgrænset til klagesager inden for beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne. Områderne udgør ca. 80 % af Ankestyrelsens samlede antal klagesager. Første instans i sagerne er enten en kommune, Udbetaling Danmark eller Arbejdsmarkedet Erhvervssikring. Beskæftigelses- og socialsagerne er omfattet af målsætningen om 13 ugers gennemsnitlig sagsbehandlingstid, uanset om kommunerne eller Udbetaling Danmark er første instans. Undersøgelsen omfatter ikke børnesager, hvor det er børn og unge-udvalget, som har truffet afgørelse, ligesom undersøgelsen ikke omfatter sager om underretning om bekymring for børn og unge til Ankestyrelsen.

Vi har ikke undersøgt den juridiske kvalitet af Ankestyrelsens sagsbehandling, herunder rigtigheden af styrelsens afgørelser. Vores undersøgelse omfatter udvalgte elementer, der påvirker sagsbehandlingstiden, men er ikke en udtømmende undersøgelse af alle elementer, der påvirker tiderne. Undersøgelsen forholder sig ikke til, om Ankestyrelsen i 2018 har haft en optimal fordeling af årsværk mellem Administrationen og fagkontorer for at træffe flest mulige afgørelser, eller om antallet af årsværk til rådighed til sagsbehandling er dækkende i forhold til antallet af indkomne klagesager, som styrelsen skal behandle.

Sagerne er i udgangspunktet opdelt på 3 områder på baggrund af sagens tilhørs-mæssige lovområde. Ankestyrelsen opgør sagsbehandlingstid og andre nøgletal ud fra sagsemner eller sagsgrupper, der er knyttet til organisatoriske enheder, dvs. fagkontorer. Det betyder fx, at nogle sager, som hører under beskæftigelseslovgivningen, bliver behandlet i kontorer, som behandler sociale sager. Hvis delanalyser anvender opdeling efter kontorer i Ankestyrelsen, fremgår det af teksten.

Undersøgelsen medtager initiativer og resultatplaner tilbage til 2014, men er primært baseret på datamateriale fra 2018. Den tidsmæssige afgrænsning varierer alt efter analysens karakter og fremgår af de enkelte afsnit.

I bilag 1 er undersøgelsens metodiske tilgang beskrevet. Bilag 2 viser de sagstyper, der er omfattet af lovkrav og aftaler om sagsbehandlingstid. Bilag 3 indeholder en ordliste, der forklarer udvalgte ord og begreber.

2. Ankestyrelsens sagsbehandlingstid



Delkonklusion

Rigsrevisionen finder, at Ankestyrelsen ikke har sikret tilfredsstillende sagsbehandlingstider for klagesager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne.

I de mere end 16 år, hvor Rigsrevisionen har fulgt sagsbehandlingstiderne for klagesagerne på beskæftigelses- og socialområderne, har der været lange sagsbehandlingstider. Rigsrevisionen finder det meget utilfredsstillende, at Ankestyrelsen, der har haft ansvaret for klagesagsbehandlingen siden juli 2013, ikke indfrier målsætningen, som forskellige ministerier siden 2002 har fastlagt. Målsætningen er en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger på beskæftigelses- og socialområderne. Målsætningen omfatter ikke arbejdsskadesager.

Undersøgelsen viser, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for beskæftigelses- og socialsager var 21,3 uger i 2018. I ca. 70 % af sagerne tog sagsbehandlingstiden længere end målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger, og 3,1 % af beskæftigelses- og socialsagerne tog mere end 1 år. Undersøgelsen viser også, at arbejdsskadesagerne havde en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 31,6 uger, og i 8,7 % af sager tog sagsbehandlingen mere end 1 år. Da Ankestyrelsens sagsbehandlingstid kommer oven i behandlingstiden i første instans, kan de lange sagsbehandlingstider have økonomiske såvel som store personlige omkostninger for borgeren.

Rigsrevisionen finder det meget utilfredsstillende, at Ankestyrelsen i 2018 ikke i alle tilfælde overholder lovkravet om en sagsbehandlingstid på 4 uger for forsikrede ledige. Undersøgelsen viser, at lovkravet for sagsbehandlingstiden er overskredet i 23 % af sagerne, og at overskridelsen i gennemsnit er 4,4 uger. For visse sager om forhold vedrørende anbragte børn, hvor Ankestyrelsen så vidt muligt skal træffe afgørelse inden 8 uger efter, at klagen er modtaget, viser undersøgelsen, at 27 % af sagerne tager længere tid. For sager omfattet af varslingsordningen og for tidligere hjemviste sager efter serviceloven er styrelsen tæt på at overholde aftalen. Rigsrevisionen finder det også utilfredsstillende, at styrelsen på grund af sin registreringspraksis ikke hidtil har kunnet opføre, om en sag er fuldt oplyst, hvilket har gjort det vanskeligt for styrelsen at dokumentere, om indgåede aftaler for sagsbehandlingstiden er blevet indfriet, uden en manuel gennemgang af de behandlede sager.

22. Dette kapitel handler om, hvorvidt Ankestyrelsen sikrer tilfredsstillende sagsbehandlingstider for klagesager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne. I første del af kapitlet undersøger vi udviklingen i sagsbehandlingstiderne, og om Ankestyrelsen indfrier målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger.

I anden del af kapitlet undersøger vi, om Ankestyrelsen lever op til lovkrav og aftaler om sagsbehandlingstid på beskæftigelses- og socialområderne. Der er ingen lovkrav eller aftaler på arbejdsskadeområdet.

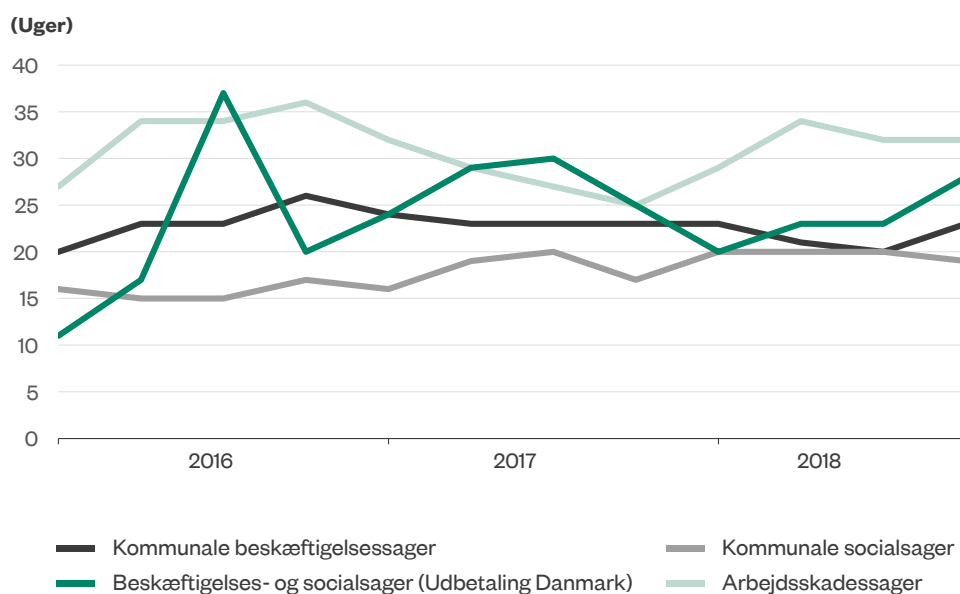
2.1. Sagsbehandlingstider og indfrielse af målsætning

23. Vi har undersøgt udviklingen i sagsbehandlingstiderne fra 2016 til 2018 på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne. Vi har også undersøgt, i hvilken grad styrelsen indfrier målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger for beskæftigelses- og socialsagerne.

Udvikling i sagsbehandlingstider fra 2016 til 2018

24. Ankestyrelsen har i flere år haft lange sagsbehandlingstider. Figur 4 viser udviklingen i den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i perioden 2016-2018 på beskæftigelses-, social-, og arbejdsskadeområderne.

Figur 4
Gennemsnitlige sagsbehandlingstider i perioden 2016-2018



Gennemsnitlig sagsbehandlingstid

Den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i Ankestyrelsen opgøres som antallet af kalenderdage, fra styrelsen modtager en klage, til den bliver afgjort. Sagsbehandlingstiden beregnes for sager, der er realitetsbehandlet, dvs. stadfæstet, hjemvist, ophævet eller ændret.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra Ankestyrelsen.

Det fremgår af figur 4, at Ankestyrelsen i perioden 2016-2018 generelt har haft lange sagsbehandlingstider for kommunale beskæftigelses- og socialsager, beskæftigelses- og socialsager fra Udbetaling Danmark og for arbejdsskadesager. Ankestyrelsen har oplyst, at den primære årsag til, at sagsbehandlingstiden på beskæftigelses- og socialsager fra Udbetaling Danmark er steget i løbet af 2018, er, at styrelsen over en længere periode har haft flere uafklarede juridiske problemstillinger på boligstøtte- og pensionsområdet, der er de 2 største sagsområder for Udbetaling Danmark.

Det fremgår også af figur 4, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for arbejdsskadesager er stigende i 2018. Undersøgelsen viser, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for arbejdsskadesager for hele 2016 var 31,7 uger, og at den faldt til 27 uger i 2017.

Undersøgelsen viser, at før Ankestyrelsen i 2013 overtog klagesagsbehandlingen på beskæftigelses- og socialområderne, var de gennemsnitlige sagsbehandlingstider på arbejdsskadeområdet på niveau med 2017 eller lavere.

Indfrielse af målsætningen om 13 ugers gennemsnitlig sagsbehandlingstid i 2018

25. Vores opgørelse viser, at Ankestyrelsen i 2018 behandlede 30.206 sager, som var omfattet af målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger. Tabel 1 viser den gennemsnitlige sagsbehandlingstid i 2018 fordelt på styrelsens områder og andel sager, der tager mere end henholdsvis 13 uger og 1 år.

Tabel 1
Gennemsnitlig sagsbehandlingstid i 2018

	Antal afgjorte sager	Gennemsnitlig sagsbehandlingstid	Andel sager, der tager mere end 13 uger	Andel sager, der tager mere end 1 år
Kommunale beskæftigelsessager	16.614	21,2 uger	70,5 %	2,7 %
Kommunale socialsager	10.221	20,8 uger	69,3 %	1,9 %
Beskæftigelses- og socialsager (Udbetaling Danmark)	3.371	23,7 uger	69,2 %	9,0 %
I alt	30.206	21,3 uger	70,0 %	3,1 %
Arbejdsskadesager	12.631	31,6 uger	- ¹⁾	8,7 %

¹⁾ Da målsætningen om 13 uger ikke gælder for arbejdsskadeområdet, er andelen af sager ikke udregnet.

Kilde: Rigsrevisionen.

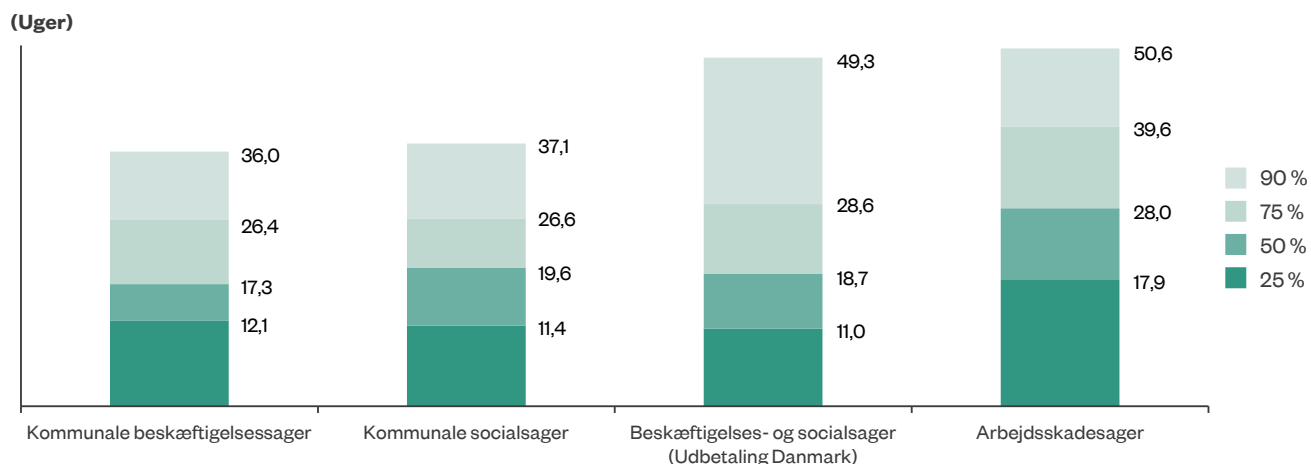
Det fremgår af tabel 1, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for beskæftigelses- og socialsager varierer fra 20,8 uger for kommunale socialsager til 23,7 for sager fra Udbetaling Danmark. Ingen af områderne indfrier målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger. Det fremgår også, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for alle beskæftigelses- og socialsager er 21,3 uger. Arbejdsskadesager, der ikke er omfattet af målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger, har den højeste gennemsnitlige sagsbehandlingstid på 31,6 uger.

Det fremgår også af tabellen, at Ankestyrelsen i 70 % af beskæftigelses- og socialsagerne har en længere sagsbehandlingstid end 13 uger. Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger ikke konflikter med, at sagsbehandlingstiden for nogle sager overstiger 13 uger. Derudover fremgår det af tabellen, at 3,1 % af beskæftigelses- og socialsagerne havde en gennemsnitlig sagsbehandlingstid, der var længere end 1 år. Endelig fremgår det af tabellen, at 9,0 % og 8,7 % af henholdsvis beskæftigelses- og socialsager fra Udbetaling Danmark og arbejdsskadesager er mere end 1 år om at blive behandlet af Ankestyrelsen. Rigsrevisionen konstaterer, at nogle borgere må vente meget længe på en afgørelse af deres klagesag oveni den tid, de har ventet, mens sagen blev behandlet af den myndighed, der første gang afgjorde sagen.

26. Figur 5 viser sagsbehandlingstiden fordelt på områder, og hvor lang tid Ankestyrelsen er om at afgøre henholdsvis 25 %, 50 %, 75 % og 90 % af sagerne (fraktiler).

Figur 5

Ankestyrelsens sagsbehandlingstid for at afgøre 25 %, 50 %, 75 % og 90 % af sagerne i 2018



Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af figur 5, at det tager 36,0 uger for kommunale beskæftigelsessager og 37,1 uger for kommunale socialsager før, at 90 % af sagerne er afgjort, mens det tager 49,3 uger at få afgjort 90 % af beskæftigelses- og socialsagerne fra Udbetaling Danmark. For arbejdsskadesagerne tager det 50,6 uger. Det fremgår også, at halvdelen af klagesagerne på arbejdsskadeområdet bliver afgjort inden for 28,0 uger, mens halvdelen af kommunale beskæftigelsessager bliver afgjort inden for 17,3 uger, og halvdelen af socialsagerne bliver afgjort inden for 19,6 uger.

Genoptagne sager

Ankestyrelsen kan af egen drift tage sager op til genbehandling. Det sker fx, hvis der foreligger nye principafgørelser eller en domsafsigelse, der kan have betydning for tidligere afgjorte sager.

Gennemsnitlige sagsbehandlingstider uden genoptagne sager og sager med aktindsigt

27. Ankestyrelsen har oplyst, at genoptagne sager og sager, hvor sagens parter beder om aktindsigt i sagen, mens den behandles i styrelsen, påvirker den samlede sagsbehandlingstid negativt. Når Ankestyrelsen genoptager en sag, opretter styrelsen en ny sag, men da sagen omhandler den samme klage, får sagen samme modtagelsesdato som den oprindelige sag. Sagsbehandlingstiden bliver derfor beregnet som tiden fra modtagelsesdatoen for den oprindelig sag til afgørelsestidspunktet for den genoptagne sag. Behandlingen af sager med aktindsigt afsluttes først, efter at aktindsigtsbegæringen er færdigbehandlet, og det kan derfor forlænge sagsbehandlingstiden. Vi har derfor opgjort de gennemsnitlige sagsbehandlingstider uden genoptagne sager og sager med aktsigt for at se, hvordan sagerne påvirker den gennemsnitlige sagsbehandlingstid. Tabel 2 viser opgørelsen.

Tabel 2**Gennemsnitlig sagsbehandlingstid uden genoptagne sager og uden sager med aktindsigt**

	Antal sager	Gennemsnitlig sagsbehandlingstid	Andel sager, der har taget mere end 1 år
Kommunale beskæftigelsessager	15.913	19,6 uger	1,1 %
Kommunale socialsager	9.738	20,7 uger	1,9 %
Beskæftigelses- og socialsager (Udbetaling Danmark)	3.311	23,7 uger	8,9 %
Arbejdsskadesager	11.144	30,8 uger	8,1 %

Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af tabel 2, at selv om der tages højde for genoptagne sager og sager med aktindsigt, så er den gennemsnitlige sagsbehandlingstid for beskæftigelses- og socialsager stadig over målsætningen på 13 uger. Undersøgelsen viser, at den gennemsnitlige sagsbehandlingstid, når genoptagne sager og sager med aktindsigt tages ud af opgørelsen, er 7,5 % lavere end gennemsnittet for alle kommunale beskæftigelsessager (tabel 1). Gennemsnittet er 2,5 % lavere for arbejdsskadesager, når genoptagne sager og sager med aktindsigt tages ud af opgørelsen. For kommunale socialsager og for beskæftigelses- og socialsager fra Udbetaling Danmark er der stort set ingen forskel på tiderne med og uden genoptagne sager og sager med aktindsigt.

Resultater

Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen i flere år har haft lange sagsbehandlingstider på beskæftigelses-, social-, og arbejdsskadeområderne.

Undersøgelsen viser også, at ingen af de områder, der er omfattet af Økonomi- og Indenrigsministeriets egen målsætning om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger, har indfriet målet. I 2018 havde Ankestyrelsen en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 21,2 uger for kommunale beskæftigelsessager, 20,8 uger for kommunale socialsager, og 23,7 uger for beskæftigelses- og socialsager fra Udbetaling Danmark.

For alle beskæftigelses- og socialsager var den gennemsnitlige sagsbehandlingstid 21,3 uger. Omkring 70 % af sagerne har en længere sagsbehandlingstid end 13 uger. Undersøgelsen viser desuden, at Ankestyrelsens gennemsnitlige sagsbehandlingstid for beskæftigelses- og socialsager ikke indfrier målsætningen, selv om der tages højde for genoptagne sager og sager med aktindsigt. Endelig viser undersøgelsen, at de sager, som Ankestyrelsen i gennemsnit er længst tid om at behandle, er arbejdsskadesager, som tager 31,6 uger. Målsætningen om en gennemsnitlig sagsbehandlingstid på 13 uger gælder ikke disse sager. 3,1 % af beskæftigelses- og socialsagerne havde en sagsbehandlingstid, der var længere end 1 år, og det samme gjaldt 8,7 % af arbejdsskadesagerne.

Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen afgør 50 % af sagerne på mellem 17,3 og 28,0 uger. Det tager 49,3 uger, før 90 % af beskæftigelses- og socialsagerne fra Udbetaling Danmark er afgjort, mens det tager 36,0 uger for kommunale beskæftigelsessager og 37,1 uger for kommunale socialsager.

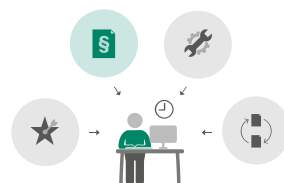
2.2. Lovkrav til og aftaler om sagsbehandlingstider

28. Vi har undersøgt, om Ankestyrelsen overholder de lovkrav og andre aftaler, der er til sagsbehandlingstider for udvalgte sagstyper på beskæftigelses- og socialområderne. Der er ingen lovkrav eller aftaler til sagsbehandlingstider på arbejdsskadeområdet.

Overholdelse af lovkrav og aftaler

29. I lovgivningen er der krav til sagsbehandlingstiden for bestemte sagstyper, som Ankestyrelsen er forpligtet til at overholde. Der er også andre aftaler om sagsbehandlingstider afledt af lovgivningen eller bemærkningerne til loven. Undersøgelsen viser, at der er lovkrav og aftaler for 4 sagstyper, jf. bilag 2:

- *Sager omfattet af varslingsordningen.* Kommunerne skal give en varslingsperiode på mindst 14 uger til den berørte borger, når der træffes afgørelse om nedsættelse eller standsning af hjælp, hvor nedsættelsen eller frakendelsen af hjælpen har særligt indgribende betydning for den enkelte. Der er ikke fastsat et loft for Ankestyrelsens sagsbehandlingstid for sagerne, men sammenholdt med borgerens klagefrist på 4 uger betyder det, at styrelsen har mindst 8 uger inden for varslingsperioden til at behandle klagesagerne. Kommunen har i udgangspunktet 2 uger. Hvis kommunen behandler borgerens klagesag hurtigere, kan styrelsen have mere end 8 uger, så længe de 14 uger overholdes. Yderligere har Ankestyrelsen og Børne- og Socialministeriet aftalt, at styrelsens sagsbehandlingstid i 90 % af de modtagne sager maksimalt skal være 8 uger.
- *Tidligere hjemviste sager efter serviceloven.* Fra 1. april 2018 blev det på socialområdet aftalt, at borgeren i mindst 90 % af de tidligere hjemviste sager skal have en afgørelse fra Ankestyrelsen senest 8 uger efter, at styrelsen har modtaget klagen.



- *Visse sager om forhold vedrørende anbragte børn.* Det fremgår af lovgivningen, at for visse sager om forhold vedrørende anbragte børn, fx om afgørelser om valg af anbringelsessted, skal Ankestyrelsen så vidt muligt træffe afgørelse inden 8 uger efter, klagen er modtaget. De 8 uger er et lovkrav, men der er ikke tale om et loft for sagsbehandlingstiden, da det også fremgår af lovgivningen, at hvis fristen ikke kan overholdes i en konkret sag, skal parterne have skriftlig besked om, hvornår en afgørelse kan forventes. Dette er uafhængigt af, om sagen er fuldt oplyst ved modtagelse af klagen eller ej.
- *Sager om forsikrede ledige.* Der er en øvre grænse på 4 uger for den maksimale sagsbehandlingstid for sager vedrørende tilbud til forsikrede ledige (dagpenge-modtagere) under beskæftigelseslovgivningen.

30. For at opfylde aftalerne til sagsbehandlingstiden for sager omfattet af varslingsordningen og tidligere hjemviste sager efter serviceloven er det en forudsætning, at kommunerne har truffet deres afgørelse på et fuldt oplyst grundlag, at alle relevante akter er sendt til Ankestyrelsen, og at kommunen anfører i det digitale ankeskema, at sagen er omfattet af aftalen. Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsen i en stor del af sagerne modtager supplerende og ofte omfattende oplysninger fra borgeren. I nogle sager beder borgere endvidere om udsættelse af sagen med henblik på supplerende bemærkninger.

Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen ikke har kunnet registrere, hvilke sager i styrelsens journalsystem der ikke er fuldt oplyst ved modtagelsen. Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsen vil kunne registrere disse oplysninger fra 2019. Rigsrevisionen konstaterer, at Ankestyrelsen ikke hidtil har kunnet opføre og dermed sikre, at aftalerne og målet for en række sagers sagsbehandlingstid bliver indfriet, uden en manuel gennemgang af sagerne.

Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsen på baggrund af Rigsrevisionens undersøgelse har vurderet, at styrelsen har et behov for et bedre overblik over og en bedre styring af sager med sagsbehandlingsfrister. Det gælder både sager, hvor der er lovkrav til sagsbehandlingstiderne, sager, hvor der er indgået aftaler om målopfyldeelse for maksimale sagsbehandlingstider, og sager, hvor det fremgår af lovgivningen, at styrelsen skal tilstræbe at holde sagsbehandlingstiden inden for en konkret periode.

31. Vi har med udgangspunkt i dataudtrækket fra Ankestyrelsens journalsystem identificeret sager, hvor der er en lovfastsat eller en anden aftalt frist for sagsbehandlingstiden. Tabel 3 viser målet for sagsbehandlingstiden i 2018 for sager med lovkrav og for andre aftaler samt andelen af sager, som overskrider sagsbehandlingstiden.

Tabel 3**Sagsbehandlingstid for sager med lovkrav eller aftale**

Sagstype (kravtype)	Lovkrav eller aftale	Antal sager	Overskridelse
Sager om varslingsordningen (aftale)	8 uger for 90 % af sagerne	103 ¹⁾	0,7 %
Tidligere hjemviste sager (aftale)	8 uger for 90 % af sagerne	259 ¹⁾	0,4 %
Visse sager om forhold vedrørende anbragte børn (lovkrav, men mulighed for at forlænge sagsbehandlingstiden)	8 uger for 100 % af sagerne	185	27,0 %
Sager om forsikrede ledige (lovkrav)	4 uger for 100 % af sagerne	191	23,0 %

¹⁾ Sager, hvor det ikke er registreret, at der er efterspurgt yderligere oplysninger.

Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af tabel 3, at aftalen for sager om varslingsordningen og tidligere hjemviste sager efter serviceloven om en sagsbehandlingstid på 8 uger for 90 % af sagerne stort set er overholdt i 2018. Det fremgår også, at Ankestyrelsen i visse sager om forhold vedrørende anbragte børn ikke i 27 % af sagerne overholder lovgivningens anvisning om at tilstræbe en sagsbehandlingstid inden for 8 uger. Undersøgelsen viser, at den gennemsnitlige overskridelse er 2,7 uger. Det fremgår tillige af tabellen, at styrelsen i sager om forsikrede ledige ikke overholder det fastsatte lovkrav på 4 uger i 23 % af sagerne. Undersøgelsen viser, at disse sager har en gennemsnitlig overskridelse på 4,4 uger.

Resultater

Undersøgelsen viser, at aftalen om sagsbehandlingstiden for sager omfattet af varslingsordningen og for tidligere hjemviste sager efter serviceloven gælder, fra en sag er fuldt oplyst. Undersøgelsen viser også, at Ankestyrelsen hidtil ikke har kunnet registrere, hvornår en sag er fuldt oplyst, hvilket har gjort det vanskeligt for styrelsen – uden en manuel gennemgang – at dokumentere, om aftaler for sagsbehandlingstiden er blevet indfriet.

Rigsrevisionens opgørelse viser, at Ankestyrelsen ikke i alle tilfælde overholder lovkrav og aftaler for sagsbehandlingstider for udvalgte sagstyper i 2018. I 27 % af sagerne omfattet af visse sager om forhold vedrørende anbragte børn og i 23,0 % af sagerne om forsikrede ledige overholder Ankestyrelsen ikke lovkrav og aftale til sagsbehandlingstiden. Den gennemsnitlige overskridelse er 2,7 uger i visse sager om forhold vedrørende anbragte børn, hvor lovgivningen anviser om at tilstræbe en sagsbehandling inden for 8 uger. Overskridelsen er i gennemsnit 4,4 uger for forsikrede ledige, hvor lovkravet til sagsbehandlingstiden er 4 uger. Opgørelsen viser også, at Ankestyrelsen i 2018 i sager omfattet af varslingsordningen og tidligere hjemviste sager efter serviceloven er tæt på at overholde de indgåede aftaler.

3. Ankestyrelsens produktivitet og sagsflow



Delkonklusion

Rigsrevisionens undersøgelse indikerer, at Ankestyrelsens produktivitet og sagsflow kan forbedres.

Rigsrevisionens opgørelse viser, at på arbejdsskadeområdet er lønomkostningerne pr. sag i 2018 for det mest produktive kontor 1.630 kr., mens omkostningerne er 2.099 kr. pr. sag for det mindst produktive kontor. Da sagerne bliver tilfældigt fordelt mellem fagkontorerne på dette område, skyldes forskellen ikke forskelle i typen af sager, som kontorerne behandler. Undersøgelsen viser, at hvis de mindst produktive kontorer på arbejdsskadeområdet havde været lige så produktive som det mest produktive kontor, kunne Ankestyrelsen i 2018 have afgjort ca. 1.700 flere arbejdsskadesager, svarende til ca. 14 % flere, med de samme resurser, uden at det ville have haft betydning for kvaliteten eller sagsbehandlingstiden.

Rigsrevisionens undersøgelse viser også, ligesom Ankestyrelsens egne opgørelser, at der generelt er stor forskel på fagkontorernes produktivitet. Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen opgør produktivitetsmålene i resultatplanerne med Økonomi- og Indenrigsministeriet ud fra en fast udregning af omkostninger til årsværk og således ikke skelner mellem lønomkostninger til mere eller mindre erfarne medarbejdere. Rigsrevisionens beregning af produktiviteten i 2018 viser, at kontorernes produktivitet er forskellig, alt efter om produktiviteten opgøres som timer pr. sag eller som kr. pr. sag. Ankestyrelsen bør derfor lade lønomkostninger indgå i analyser, der kan danne grundlag for at øge produktiviteten ved at løfte de mindre produktive kontorer til samme niveau som kontorer med højere produktivitet, der behandler samme type sager.

Rigsrevisionens analyse af Ankestyrelsens sagsflow viser, at det i gennemsnit tager Administrationen 4,3 uger at klargøre en sag til sagsbehandling. Undersøgelsen viser også, at sager, hvor Administrationen skal hente manglende minimumsakter, tager væsentligt længere tid end sager, hvor det ikke er nødvendigt. Rigsrevisionen er opmærksom på, at en sag skal være fuldt oplyst, før sagsbehandleren træffer en afgørelse. Rigsrevisionen vurderer, at sagsbehandlingstiden kan reduceres, hvis Ankestyrelsen gennem en målrettet kommunikation med sagens parter i højere grad understøtter, at sagen er fuldt oplyst ved modtagelsen af sagen.

Rigsrevisionen har identificeret, at et væsentligt element i de lange gennemløbstider er den tid, hvor sagen ligger stille mellem Administrationen og fagkontorerne. Ventetiden er i gennemsnit 9,3 uger på tværs af sagerne, og det er ca. dobbelt så længe som den tid, det tager fagkontorerne at behandle sagen efterfølgende. Rigsrevisionen vurderer, at ventetiden er uproduktiv og uden værdi for borgeren. Ventetiden vil ikke helt kunne fjernes, da Administrationen skal have klargjort sager, så sagsbehandlerne til enhver tid kan påbegynde en sagsbehandling. Rigsrevisionen vurderer, at Ankestyrelsen kan reducere sagsbehandlingstiden, hvis ventetiden mellem Administrationen og fagkontorerne nedbringes. Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at ventetiden er et udtryk for, at der er sket en sagsophobning hos Ankestyrelsen som følge af manglende balance mellem antallet af indkomne sager og det antal sager, som Ankestyrelsen med den aktuelle produktivitet har mulighed for at behandle. Ministeriet har også oplyst, at det forventes, at tilførslen af merbevillingen i 2019 vil medføre et fald i ventetiden.

Den gennemsnitlige gennemløbstid for alle sager er 4,9 uger i fagkontorerne, uanset hvilke handlinger der er i sagen. Undersøgelsen viser, at en sag i gennemsnit bliver forlænget med ca. 2 uger, hvis sagsbehandleren i beskæftigelses- og socialsagerne skal indhente yderligere supplerende oplysninger. Ankestyrelsen kan derfor med fordel sikre en så målrettet og samlet kommunikation som muligt med sagens parter med henblik på at indhente supplerende oplysninger hurtigt. Rigsrevisionen vurderer, at Ankestyrelsen derved kan reducere en del af sagsbehandlingstiden.

Ankestyrelsen har taget flere initiativer til at øge produktiviteten, men initiativerne er i meget få tilfælde vurderet i forhold til, hvilken værdi de har haft for den samlede produktivitet. Ankestyrelsen har også taget en række initiativer for at sikre et tilfredsstillende sagsflow for styrelsens klagesager. Undersøgelsen viser, at flere initiativer er målrettet sagernes ventetid mellem Administrationen og fagkontorerne, mens udviklingen af det digitale ankeskema er det eneste initiativ til at nedbringe den tid, der går med at indhente manglende akter i sagen, fx borgernes klage og manglende fuldmagt. Rigsrevisionen vurderer, at en nedbringelse af ventetiden mellem Administrationen og fagkontorerne samt en optimering af processen med at indhente yderligere oplysninger kan nedbringe klagerens sagsbehandlingstid.

32. Dette kapitel handler om, hvorvidt Ankestyrelsen har sikret tilfredsstillende produktivitet og sagsflow for sagsbehandlingen af klagesager. Først har vi undersøgt Ankestyrelsens produktivitet for fagkontorerne. Dernæst har vi undersøgt sagsflowet i Administrationen og fagkontorerne for dermed at kunne identificere elementer, der medvirker til lange sagsbehandlingstider. Med udgangspunkt i de identificerede elementer har vi vurderet, om Ankestyrelsen har taget initiativer for at mindske virkningen af dem.



3.1. Ankestyrelsens produktivitet

33. Vi har undersøgt Ankestyrelsens produktivitet. Vi har først undersøgt Ankestyrelsens produktivetsmål i 2017 og 2018 i resultatplanerne og opfyldelsen af dem. Dette er baseret på styrelsens egen opgørelse af produktivitet. Vi har også undersøgt styrelsens realiserede produktivitet i perioden 2016-2018 for undersøgelsens 3 områder. Dette er også baseret på styrelsens egen opgørelse.

Derefter har vi beregnet produktiviteten for Ankestyrelsens fagkontorer i 2018. Vores udregninger er baseret på dataudtræk fra styrelsens journalsystem, oplysninger om medarbejdernes løn og andel tid brugt på klagesagsbehandlingen. Vores beregninger er i modsætning til styrelsens egne beregninger af produktivitet baseret på lønomkostninger til sagsbehandling.

34. Produktivitet er forholdet mellem de resurser, som Ankestyrelsen anvender, og antal afgjorte sager. Produktivitet siger dermed noget om, hvor god Ankestyrelsen er til at udnytte de tilgængelige resurser. Produktivitet kan påvirkes enten ved at bruge færre resurser på at afgøre det samme antal sager (sænke input og fastholde output) eller ved at afgøre flere sager ved brug af den samme mængde resurser (fastholde input og hæve output). Det kan fx påvirke produktiviteten, hvis en sag kræver flere handlinger end den gennemsnitlige sag, eller hvis der fx er tale om en svær juridisk problemstilling, og sagsbehandleren derfor må bruge flere resurser.

35. Undersøgelsen viser, at fordelingen af sager mellem fagkontorerne på beskæftigelses- og socialområderne sker efter sagsemner. Flere kontorer kan derfor behandle sager inden for samme lovområde. På arbejdsskadeområdet fordeler kontorerne sagerne mellem sig efter, hvornår klagen er modtaget, og ikke efter sagsområde, hvilket giver en tilfældig fordeling af sagerne.

Opfyldelse af mål for produktivitet

36. Når en institution foretager handlinger for at forbedre produktiviteten, er det også vigtigt, at det ansvarlige ministerium og institutionen følger udviklingen i kvaliteten. Det er vigtigt, da kvaliteten af den juridiske sagsbehandling og afgørelsernes rigtighed ikke må forringes ved forbedringer af produktiviteten.

37. Undersøgelsen viser, at Økonomi- og Indenrigsministeriet og Ankestyrelsen i perioden 2014-2019 i resultatplanerne har mål for produktiviteten i 2017 og 2018. Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsens styring af produktivitet også er afspejlet i andre mål end produktivetsmål, fx i mål for antal afgjorte sager. Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at ministeriet og Ankestyrelsen løbende har haft fokus på produktivitet i de årlige resultatplaner.

38. Undersøgelsen viser også, at Økonomi- og Indenrigsministeriet siden 2014 har fulgt Ankestyrelsens kvalitet af den juridiske sagsbehandling af klagesagerne og afgørelsernes rigtighed gennem 3 kvalitetsmål. Til og med 2017 er der blevet målt på kvaliteten ved stikprøver af sager og ved medholdelsesprocent ved domstolsprøvelse. I 2018 og 2019 har ministeriet og styrelsen valgt at måle kvalitet ved antal sager med kritik fra Folketingets Ombudsmand. Ministeriet har bemærket, at resultatplanerne er 1-årige og gælder for det pågældende år, hvorfor resultatmålene er udtryk for særlige områder, der er strategisk prioriteret i den periode, mål- og resultatplanen omfatter. Ministeriet har også oplyst, at kvalitet er et komplekst fænomen, som ikke kan indfanges af ét enkelt mål eller en specifik indikator. Undersøgelsen viser, at det med udgangspunkt i målene er vanskeligt at følge udviklingen i Ankestyrelsens kvalitet i klagesagsbehandlingen.

39. Undersøgelsen viser, at sager, der bliver domstolsprøvet, ligesom sager, som Ombudsmanden behandler, udgør en meget lille del af Ankestyrelsens samlede klagesagsbehandling. Ankestyrelsen har oplyst, at det er forventeligt, at sager, der bliver domstolsprøvet, eller sager, som bliver indbragt for Ombudsmanden, ikke er dækkende for Ankestyrelsens sagsbehandling. Rigsrevisionen vurderer, at det ud fra disse mål er vanskeligt for Økonomi- og Indenrigsministeriet at vurdere, om kvaliteten fastholdes over tid. Ankestyrelsen foretager andre aktiviteter til at følge kvaliteten i sagsbehandlingen, men resultaterne afrapporteres ikke til ministeriet.

40. Undersøgelsen viser, at Økonomi- og Indenrigsministeriet og Ankestyrelsen har mål for og opgør produktiviteten for henholdsvis arbejdsskadesager (gebyrfinansieret) og samlet for styrelsens andre områder, inkl. klagesager på beskæftigelses- og socialområderne (bevillingsfinansieret). Ankestyrelsen har oplyst, at målet om produktivitet i styrelsens resultatplan med Økonomi- og Indenrigsministeriet forstået som kr. pr. sag på det bevillingsfinansierede og på det gebyrfinansierede område har en række svagheder. Fx tager målet ikke højde for eventuelle ressortændringer, som kan medføre forskydninger i produktiviteten. Målet tager heller ikke højde for, at der i de forskellige år kan afgøres flere eller færre af de lette/svære sagstyper som følge af ændringer i sagstilgangen på de enkelte områder, og derved påvirkes produktiviteten, selv om at der ikke er tale om reelle produktivitsændringer. Rigsrevisionen bemærker, at Ankestyrelsen afgør ca. 54.000 sager om året, og anerkender, at der kan være sagstyper, der kan påvirke produktiviteten, men at det med styrelsens sagsmængde vil kræve forholdsmæssigt store ændringer, før det kan ses i styrelsens samlede produktivitet opgjort på henholdsvis det gebyrfinansierede og det bevillingsfinansierede område.

Domstolsprøvelse

Målet om domstolsprøvelse handler om Ankestyrelsens medholdelsesprocent i de sager, som bliver indgivet til retslig prøvning. Når Ankestyrelsen modtager en stævning, kan styrelsen vælge at genbehandle sagen i stedet for at lade sagen blive prøvet ved en domstol. I 2017 fik styrelsen medhold i 1.212 ud af 1.224 retssager.

Kritik fra Ombudsmanden

Målet om kritik fra Ombudsmanden er knyttet til Folketingets Ombudsmands årsrapport, hvori antallet af kritiske udtalelser fremgår. I 2017 blev der udtalt kritik i 1 sag, mens der var 192 sager uden kritik, henstillinger eller anbefalinger.

Tabel 4 viser Ankestyrelsens mål for produktivitet og det realiserede resultat i 2017 og 2018.

Tabel 4
Ankestyrelsens mål for produktivitet og det realiserede resultat i 2017 og 2018

(Kr./sag)	Mål 2017	Realiseret 2017	Mål 2018	Realiseret 2018
Arbejdsskadeområdet (gebyrfinansieret)	4.320	4.184	4.219	4.569
Ankestyrelsens andre områder ¹⁾ (bevillingsfinansieret)	5.244	4.778	4.842	4.777

¹⁾ Inkl. beskæftigelsesområdet, socialområdet, det sociale tilsyn, børneområdet m.m.

Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af tabel 4, at Ankestyrelsen i 2017 opfyldte sine mål for produktivitet for begge områder. I 2018 faldt produktiviteten for arbejdsskadeområdet, og styrelsen nåede ikke sit mål. Det fremgår også, at det realiserede resultat for styrelsens andre områder er ens i 2017 og 2018. Endvidere fremgår det, at klagesager på arbejdsskadeområdet har en højere produktivitet og derved er billigere end gennemsnittet for resten af styrelsens områder.

41. Til udregningen af produktivitet anvender Ankestyrelsen årsværkspriser (2016) fratrullet ferie, fast estimat på antal sygedage m.m. Boks 1 viser Ankestyrelsens udregning af medarbejderomkostninger til opgørelse af produktivitet.

Boks 1

Ankestyrelsens udregning af produktivitet

Ankestyrelsen opgør produktivitet (forstået som pris pr. sag) som den isolerede udgift til sagsbehandlerens tidsforbrug, inkl. sagsoprettelse, i 2016-priser. Ankestyrelsen regner med fastsatte årsværkspriser i 2016-priser for henholdsvis AC- og HK-medarbejdere.

Ankestyrelsen regner med, at ét årsværk er 1.924 timer (52 uger x 37 timer). Fratrullet ferie, helligdage, sygedage, en årlig temadag og frokost regner styrelsen med 1.450 timer pr. årsværk i udregningen af produktivitet:

$$\text{Faktor} = 1.450 \text{ timer} / 1.924 \text{ timer} = 0,75$$

Faktoren anvendes til at bestemme omkostningen pr. medarbejder, der går direkte til Ankestyrelsens produktion. Ankestyrelsen har opgjort omkostningerne, inkl. overhead, til 600.000 kr. for en HK-medarbejder og til 825.000 kr. for en AC-medarbejder. Overhead er indirekte omkostninger som fx fællesudgifter til husleje, administration, it m.m.

Pris for en medarbejders arbejdstid inkl. overhead er derfor:
HK-medarbejder: $0,75 \times 600.000 \text{ kr.} = 450.000 \text{ kr. pr. år.}$
AC-medarbejder: $0,75 \times 825.000 \text{ kr.} = 618.750 \text{ kr. pr. år.}$

Kilde: Ankestyrelsen.

42. Undersøgelsen viser, at produktivitet er udregnet for arbejdsskadesager og for sager på de resterende af Ankestyrelsens områder. Styrelsen har oplyst, at sekretariatsbetjening af nævn, det sociale tilsyn samt sager på børneområdet (herunder også retssager) også indgår. Disse sager er typisk dyrere end både de kommunale beskæftigelses- og socialsager samt arbejdsskadesagerne. Styrelsen har også oplyst, at sager i det kommunale og regionale tilsyn ikke er med i produktivitsberegningerne, da baseline herfor blev beregnet på baggrund af produktiviteten i 2016, hvor tilsynet ikke var en del af Ankestyrelsen.

Ankestyrelsens egne mål og resultater for produktivitet i perioden 2016-2018

43. Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsen har sat interne produktivitsforudsætninger, som er baseret på en forventning om, at produktiviteten hvert år skal stige som følge af generelle forbedringer fra fx fortsat optimering af sagsgange og organisering. Styrelsen har oplyst, at disse produktivitsforudsætninger er en direkte følge af den ubalance, som styrelsen har haft i bevillingen, samt konsekvensen af det årlige omprioriteringsbidrag.

Ankestyrelsen har tillige oplyst, at styrelsen i 2017 har arbejdet med interne produktivitsmål for beskæftigelses- og socialsagerne, herunder at den gennemsnitlige anvendte tid pr. sag skulle falde 4 % i forhold til den realiserede gennemsnitlige anvendte tid pr. sag i 4. kvartal 2016. Det interne mål i 2017 er fastsat i et forsøg på at effektivisere styrelsen ud af den ubalance, der har været i styrelsens bevilling frem til finansloven for 2019.

44. Tabel 5 viser Ankestyrelsens egen opgørelse af produktivitet fra 2016 til 2018 og styrelsens produktivitsmål for 2017. I 2016 og 2018 satte styrelsen ikke mål for anvendte timer pr. sag på de enkelte områder.

Tabel 5

Realiseret produktivitet pr. sag i 2016, 2017 og 2018 og mål for produktivitet som tid pr. sag i 2017

(Timer/sag)	Realiseret 2016	Mål 2017 ¹⁾	Realiseret 2017	Realiseret 2018
Kommunale beskæftigelsessager	7,8	6,8	7,6	7,1
Kommunale socialsager	6,3	5,6	6,3	7,2
Beskæftigelses- og socialsager Udbetaling Danmark	9,8	7,6	8,6	7,7
Arbejdsskadesager	7,1	6,8	7,0	7,6

¹⁾ Målet er 4 % lavere end det realiserede antal timer pr. sag i 4. kvartal 2016.

Note: Ankestyrelsen opgør områderne ud fra egen opdeling i, om det vurderes at være en socialsag eller en beskæftigelsessag, og ikke efter, hvilket lovområde sagen tilhører. Ca. 3.500 sager under Beskæftigelsesministeriets ressortområde er blevet behandlet i kontorer, der behandler socialsager.

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra Ankestyrelsen.

Det fremgår af tabel 5, at den realiserede produktivitet fra 2016 til 2017 og igen fra 2017 til 2018 for de kommunale beskæftigelsessager og for sager fra Udbetaling Danmark er forbedret, da antallet af timer pr. sag er faldet. For de kommunale socialsager er den realiserede produktivitet i 2016 og 2017 ens, og der er et produktivetsfald fra 2017 til 2018, idet antallet af timer pr. sag er steget. I 2018 er produktiviteten for arbejdsskadesager faldet og den er den laveste i perioden, idet antallet af timer pr. sag er det højeste. Endelig fremgår det af tabellen, at ingen af produktivetsmålene for 2017 er indfriet. Ankestyrelsen har oplyst, at manglende opfyldelse af mål om produktivitet ikke er ensbetydende med utilfredsstillende produktivitet.

Opgørelse af produktivitet i 2018 med lønomkostninger

45. Ankestyrelsen opgør den gennemsnitlige produktivitet månedsvist som timer pr. sag på de organisatoriske enheder, dvs. produktiviteten i de enkelte fagkontorer. Fagkontorerne på beskæftigelses- og socialområderne behandler sager fra både kommunerne og Udbetaling Danmark. I perioden 2017-2018 viser styrelsens opgørelse, at det kan tage fra 4 timer til mere end 16 timer at afgøre en sag. Styrelsens opgørelse viser også en stor variation på de enkelte områder. Styrelsen har oplyst, at den store variation i den gennemsnitlige produktivitet delvist skyldes den cyklus, som mange kontorer følger, og som er en direkte konsekvens af, at sagsproduktionen er styret af kvartalsvise mål. Cyklussen medfører, at mange kontorer i den første måned af et kvartal starter med at indhente supplerende oplysninger på mange nye sager og svare på indsigelser på afsluttede sager. Kontorerne afslutter derfor ikke mange sager, hvilket giver en lavere produktivitet i kvartalets første måned. I den sidste måned af et kvartal startes forholdsvist færre nye sager, men der afsluttes forholdsvist mange sager, hvilket giver en højere produktivitet i kvartalets sidste måned.

Ankestyrelsens opgørelse viser også, at produktiviteten er lavere på arbejdsskadeområdet end på beskæftigelses- og socialområderne. Styrelsen har oplyst, at der i 2018 har været en relativt høj naturlig afgang af medarbejdere på arbejdsskadeområdet, der har påvirket produktiviteten negativt. Styrelsen har også oplyst, at arbejdsskadesager i gennemsnit er mere komplicerede end beskæftigelses- og socialsager.

46. Vi har opgjort Ankestyrelsens produktivitet i 2018 i fagkontorerne for at undersøge betydningen af forskellene i produktivitet mellem de mindst og mest produktive kontorer på undersøgelsens 3 klageområder. For at undersøge det, har vi gennemført beregninger, hvor vi inddrager lønomkostninger til sagsbehandling.

Ankestyrelsen har oplyst, at det kan være vanskeligt at sammenligne produktiviteten på tværs af kontorerne på grund af kontorerne specialisering i dele af lovgivningen og kontorerne behandling af forskellige typer af sager. Rigsrevisionen bemærker, at styrelsen samtidig selv har sammenlignet produktiviteten på tværs af kontorerne og har haft de samme produktivetsmål for kommunale sager i beskæftigelseskontorerne i 2018. Rigsrevisionen bemærker også, at styrelsen ikke har undersøgt betydningen af forskellige sagstyper på kontorerne produktivitet.

Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at ministeriet ud fra et styringsperspektiv finder det mere relevant at følge Ankestyrelsens samlede produktivitet frem for produktiviteten i styrelsens fagkontorer. Rigsrevisionen bemærker, at ved manglende opfyldelse af mål for produktivitet og sagsbehandlingstider er viden om forskelle i Ankestyrelsen, fx på tværs af kontorer, relevant.

47. Tabel 6 viser 9 fagkontorers produktivitet i 2018 opgjort som timer pr. sag og som kr. pr. sag justeret for andel timer og estimeret andel lønomkostninger brugt på behandling af klagesager. Vi har i bilag 1 redegjort for de usikkerheder, der knytter sig til opgørelsen af produktivitet i forhold til registreringspraksis og afgrænsning af sagstyper. For medarbejderne i det kontor, der blev oprettet i oktober 2018, er lønomkostninger fordelt efter medarbejdernes tidligere tilknytning i Ankestyrelsen. Ved at beregne den gennemsnitlige produktivitet for et helt år vil eventuelle udsving i enkelte måneder og kvartaler i løbet af året blive udlignet. I 2018 var der i alt ca. 350 sagsbehandlere fordelt i fagkontorerne.

Tabel 6

Produktivitet i timer pr. sag og kr. pr. sag i kontorer på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne i 2018

Kontor	Beskæftigelsesområdet			Socialområdet			Arbejdsskadeområdet		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Timer pr. sag	7,4	7,5	6,0	8,3	6,6	7,2	7,3	9,4	6,6
Kr. pr. sag	1.708	2.066	1.557	2.079	1.673	1.809	1.931	2.099	1.630

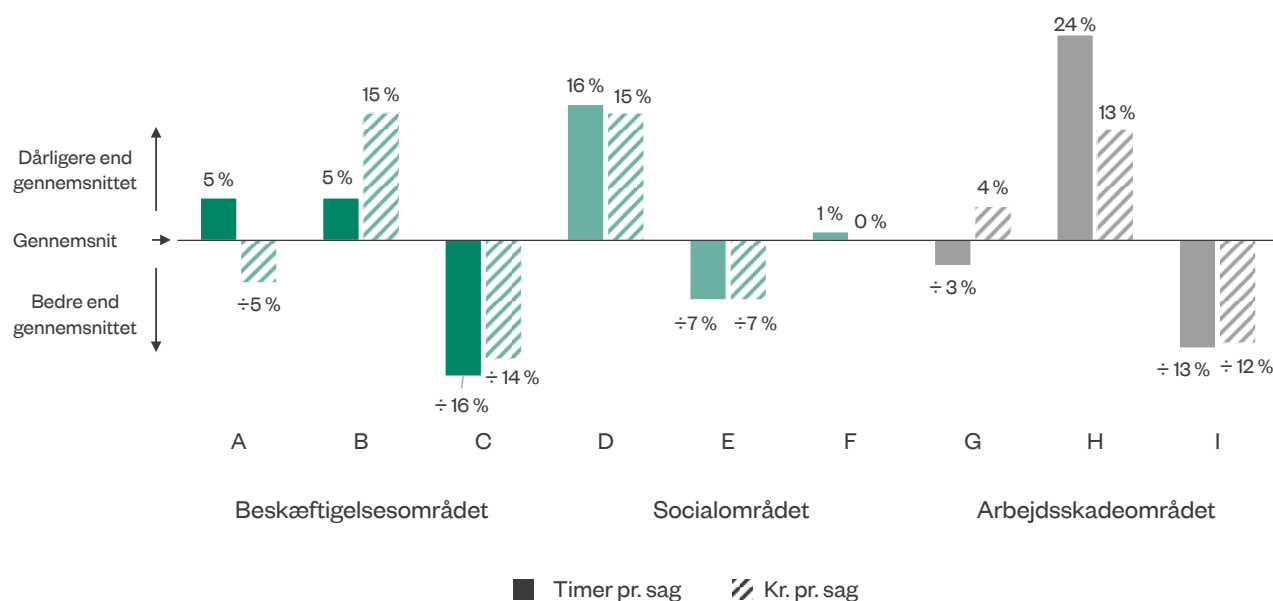
Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af tabel 6, at kontorernes produktivitet for hele 2018 både som antal timer pr. sag og som kr. pr. sag varierer på tværs af kontorerne. Produktiviteten som kr. pr. sag varierer fra 1.557 til 2.099. Variationen mellem kontorerne på beskæftigelses- og socialområderne kan i nogen grad skyldes forskelle mellem sagerne, som fordeles til kontorerne, efter hvilket emne sagerne omhandler. På arbejdsskadeområdet, hvor sagerne fordeles tilfældigt mellem kontorerne, er der en forskel på mellem 1.630 kr. pr. sag og 2.099 kr. pr. sag fra det mest produktive til det mindst produktive kontor. Rigsrevisionen konstaterer, at der er et store udsving i produktiviteten på tværs af Ankestyrelsens fagkontorer.

48. Figur 6 sammenligner de enkelte kontorers produktivitet i 2018 med den gennemsnitlige produktivitet på områderne. På beskæftigelses- og socialområderne er gennemsnittet for fagkontorerne et fælles gennemsnit, idet sagsbehandlerne registrerer timer relateret til deres fagkontor og ikke til lovområder, og Ankestyrelsen har oplyst, at ca. 3.500 sager under Beskæftigelsesministeriets ressortområde blev behandlet i kontorer knyttet til socialområdet.

Figur 6

Produktivitet i 2018 beregnet ud fra gennemsnittet af sager på tværs af fagkontorer for beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne



Note: 0 = gennemsnittet.

Kilde: Rigsrevisionen.

Figur 6 viser hvert fagkontors procentvise afvigelse fra gennemsnittet af produktiviteten. For hvert kontor vises afvigelsen i produktivitet både som timer pr. sag og kr. pr. sag. Jo tættere et kontors gennemsnit er på 0, jo tættere er kontorets produktivitet på gennemsnittet. Hvis fx et kontor har en negativ afvigelse, bruger kontoret færre timer eller færre kr. pr. sag end gennemsnittet for sagerne. For kontor B viser figuren derfor, at kontoret er 5 % mindre produktivt end gennemsnittet, hvis produktivitet opgøres som timer pr. sag, men 15 % mindre produktivt end gennemsnittet, hvis produktivitet udregnes som kr. pr. sag.

Figur 6 viser, at der i 2018 er stor forskel på kontorenes afvigelse i forhold til gennemsnittet for områderne. Der er også variation i forhold til, om kontorerne er under eller over gennemsnittet, afhængigt af om produktivitet opgøres som timer pr. sag eller som kr. pr. sag (jf. kontor A og G). På arbejdsskadeområdet (kontor G, H og I), hvor kontorerne er direkte sammenlignelige, viser figuren også, at kontor H bruger 24 % mere end gennemsnittet udregnet i timer pr. sag, mens forskellen er faldet til 13 %, når produktivitet er udregnet med lønomkostninger, dvs. kr. pr. sag. Vores beregninger viser således, at kontorenes produktivitet er forskellig, alt efter om produktiviteten opgøres som timer pr. sag eller som kr. pr. sag. Dette illustrerer vigtigheden af at inddrage viden om lønomkostninger for at få det bedste grundlag for at følge op på kontorenes produktivitet.

49. En høj personaleomsætning og en stor gruppe medarbejdere med kort anciennitet kan påvirke sagsbehandlingstiden. Undersøgelsen viser, at 43 % af medarbejderne i Ankestyrelsens fagkontorer medio november 2018 havde mindre end 3 års anciennitet. Undersøgelsen viser også, at den gennemsnitlige anciennitet varierer fra ca. 3 år til ca. 9 år mellem kontorerne. Undersøgelsen viser tillige, at styrelsen havde en samlet medarbejderafgang på 18 % i 2018 i fagkontorerne, hvor personaleomsætningen for hele staten var 19,5 %. Afgangen var højest på arbejdsskadeområdet. Styrelsen har oplyst, at der har været en relativ høj naturlig afgang på arbejdsskadeområdet, især af erfarne medarbejdere. Styrelsen har også oplyst, at styrelsen har prioriteret genbesættelse af de ledige stillinger højt, selv om genbesættelse af ledige stillinger ikke direkte kan kompensere for det produktionstab, der følger, når mange erfarne medarbejdere siger op i løbet af en relativt kort periode. Kombinationen af tabet af erfarne medarbejdere, især i kontor H, mange nyansatte medarbejdere og oplæring af nye medarbejdere kan forklare, hvorfor produktiviteten i kontor H på arbejdsskadeområdet har været lavere end i de øvrige kontorer. Det kan også forklare, at kontoret i gennemsnit anvender flere timer pr. sag, og at forskellen er mindre, når lønomkostninger indgår i produktivitsudregningerne.

50. Undersøgelsen viser, at variationen i produktiviteten på tværs af fagkontorerne ikke alene kan forklares med forskelle i lønomkostninger og anciennitet. Variation kan også være udtryk for, at nogle kontorer arbejder mere produktivt end andre. Undersøgelsen viser også, at Ankestyrelsens produktion havde været højere i 2018, hvis de mindre produktive kontorer var lige så produktive som de mest produktive kontorer.

Vores beregning viser, at hvis de mindst produktive kontorer på arbejdsskadeområdet havde behandlet lige så mange sager, som det mest produktive kontor på området, ville der i 2018 have været afgjort ca. 1.700 flere arbejdsskadesager, svarende til ca. 14 % flere. Ankestyrelsen har oplyst, at det er urealistisk, at det mindst produktive kontor inden for en kort årrække kan få en produktivitet svarende til det mest produktive kontor.

Initiativer til at øge produktiviteten

51. Tabel 7 viser de initiativer, som Ankestyrelsen har iværksat for at øge produktiviteten.

Tabel 7
Initiativer, der skal øge produktivitet

Initiativ	År	Formål	Konkret indsats
Workflow-mentorere	2016-løbende	Øge produktiviteten hos uerfarne medarbejdere og gøre den enkelte i stand til at opfylde sit produktionsmål	Uddannelse af 12 workflow-mentorere
Nyt ESDH-system	2017	Understøtte effektive og smidige processer	Indkøb af ESDH-system
Automatiserede processer	2018	Minimere fejl og øge produktiviteten i Administrationen	2 processer automatiseret

Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af tabel 7, at Ankestyrelsen i efteråret 2016 iværksatte ordningen Workflow-mentorer. Workflow-initiativet er en del af oplæringen af nye medarbejdere samt supervisionen af erfarne medarbejdere. Formålet med initiativet er at gøre den enkelte medarbejder i stand til at opfylde sit produktionsmål. Ordningen går ud på, at erfarne medarbejdere fungerer som flowmentorer, der hjælper andre medarbejdere med at få en effektiv sagsbehandling. Ordningen omfatter beskæftigelses- og socialområderne og udgør 12 medarbejdere i 2018. Styrelsen har oplyst, at der vil være en konkret og lokal evaluering af, om medarbejderen forbedrer sig som følge af initiativet. Styrelsen har også oplyst, at det endnu er for tidligt at evaluere initiativet på centralt niveau.

Det fremgår også af tabellen, at Ankestyrelsen i november 2017 implementerede et nyt elektronisk sags- og dokumenthåndteringssystem. Formålet med systemet er at sikre effektive og smidige processer, som derved kan øge den enkelte sagsbehandlers produktivitet. Styrelsen har ikke vurderet det nye systems betydning for medarbejdernes produktivitet, men estimerede i 2016, at gevinsten ved supplerende digitaliseringsprojekter ville være 1.000 flere afgjorte sager i 2018. Styrelsen har oplyst, at da de supplerende digitaliseringsprojekter har været forsinkede, kan de realiserede gevinster ved disse endnu ikke evalueres.

52. Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen i 2018 iværksatte 2 automatiserede processer i Administrationen, som fortsat er under udvikling. Tidligere oprettede Administrationen manuelt arbejdskopier af indkomne sager ved at samle alle sagens dokumenter i et pdf-dokument. I dag sker dette automatisk. Derudover sker fordelingen af indkommen post også automatisk fra Ankestyrelsens hovedpostkasse til underpostkasser i styrelsen. Disse 2 automatiserede processer har til formål at minimere fejl og øge produktiviteten i Administrationen. Styrelsen har ikke vurderet effekten af de automatiserede processer på produktiviteten, da begge projekter fortsat er i udviklingsfasen. Styrelsen har gevinstafdækket projekterne, og forventningen er, at automatisering af arbejdskopierne vil medføre en gevinst på 0,2 mio. kr. fra 2020. Fordelingen af indkommen post forventes ligeledes at medføre en gevinst på 0,2 mio. kr. fra 2020.

53. Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen løbende arbejder med at sikre, at sagerne lever op til den fastsatte kvalitet, og at sagsbehandlerne løbende bliver understøttet i, at fx retningslinjer og beskrivelser af styrelsens praksis er tilgængelige.

Ankestyrelsen har oplyst, at der er nedskrevet praksis på mange forskellige områder, og styrelsens medarbejdere har adgang til at søge i styrelsens database, hvor principielle afgørelser og relevant praksis til brug for sagsbehandlingen findes.

Undersøgelsen viser også, at initiativer til at fastholde kvaliteten af sagsbehandlingen kører parallelt og altså ikke er direkte sammenkoblet med de forskellige initiativer til at øge produktiviteten. Det kan medføre en risiko for, at lavere kvalitet opstået som følge af initiativer til at øge produktiviteten ikke bliver identificeret. Ankestyrelsen har oplyst, at det er en grundforudsætning for ethvert initiativ, der skal øge produktiviteten, at kvaliteten fastholdes. Styrelsen har også oplyst, at det ligeledes er en grundforudsætning, at afgørelserne er korrekte.

Resultater

Undersøgelsen viser, at Økonomi- og Indenrigsministeriet og Ankestyrelsen har sat produktivitetsmål i 2017 og 2018 og mål for kvalitet i perioden 2014-2019 i årlige resultatplaner. Undersøgelsen viser også, at styrelsen anvender faste årsværkspriser og samme omkostningsniveau på tværs af områder og år, når styrelsen udregner produktivitet som kr. pr. sag. Rigsrevisionen finder, at de seneste års kvalitetsmål relateret til den juridiske kvalitet af sagsbehandlingen og afgørelsernes rigtighed dækker et meget lille område af styrelsens klagesagsbehandling, og at resultaterne er vanskelige at overføre til styrelsens ca. 54.000 sager.

Undersøgelsen viser også, at Ankestyrelsens opgørelse af produktivitet på arbejds-skadeområdet viste et fald i perioden 2016-2018. For kommunale beskæftigelses-sager og sager fra Udbetaling Danmark steg produktiviteten i den 3-årige periode, mens den for kommunale socialsager i 2016 og 2017 var uændret og faldt i 2018.

Ankestyrelsens egne beregninger viser, at der er stor variation i produktiviteten mellem kontorerne. Styrelsens opgørelse af produktivitet på arbejdsskadeområdet viser, at produktiviteten var lav i forhold til de andre områder.

Rigsrevisionens beregninger, der tager højde for lønomkostninger til sagsbehandlingen, viser, at produktiviteten for fagkontorerne udregnet som et gennemsnit for hele 2018 varierer fra 1.557 kr. til 2.099 kr. pr. sag. Ud fra forskelle i produktiviteten er det Rigsrevisionens vurdering, at Ankestyrelsen kan øge produktiviteten ved, at de mindre produktive kontorer lærer af de mest produktive kontors tilgange til sagsbehandling af klagesager. På arbejdsskadeområdet, hvor sagerne bliver fordelt tilfældigt mellem kontorerne, og hvor styrelsen har oplyst, at der har været en høj naturlig afgang af erfarne medarbejdere, er forskellen i produktiviteten fra 1.630 kr. pr. sag til 2.099 kr. pr. sag.

Rigsrevisionens beregninger af fagkontorerne produktivitet i 2018 viser, at produktiviteten er forskellig, alt efter om den opgøres som timer pr. sag eller kr. pr. sag. Undersøgelsen viser fx, at et kontors produktivitet er 5 % dårligere end gennemsnittet udregnet på basis af timer pr. sag, mens forskellen er 15 %, når produktiviteten er udregnet med lønomkostninger. Det er derfor Rigsrevisionens vurdering, at det er vigtigt, at Ankestyrelsen medtager lønomkostninger, når styrelsen opgør produktiviteten. Endvidere viser undersøgelsen, at hvis de mindst produktive kontorer på arbejds-skadeområdet havde behandlet lige så mange sager, som det mest produktive kontor på området, ville der i 2018 have været afgjort ca. 1.700 flere arbejdsskadesager, svarende til ca. 14 % flere sager.

Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen har taget flere initiativer til at øge produktiviteten. Undersøgelsen viser også, at styrelsens initiativer til direkte at forbedre produktiviteten ikke er vurderet for den virkning, de har haft. Fastholdelse af kvaliteten af sagsbehandlingen er særligt vigtig, når styrelsen foretager ændringer for at forbedre produktiviteten. Undersøgelsen viser, at initiativer til fastholdelse af kvalitet sker løbende uden en direkte kobling til de initiativer, der skal føre til produktivetsforbedringer, men at Ankestyrelsen anser fastholdelse af kvalitet som en grundforudsætning for produktivetsforbedringer.



Gennemløbstid

Gennemløbstid er den tid klagen er om at komme igennem sagsbehandlingen, dvs. hvor lang tid sagen er undervejs i Ankestyrelsen.

3.2. Ankestyrelsens sagsflow

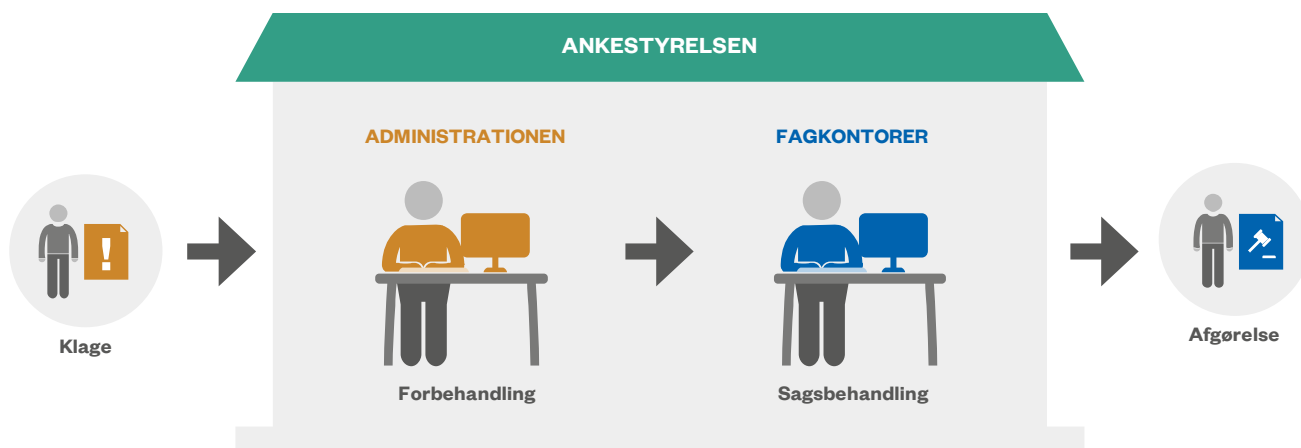
54. Vi har undersøgt, om der er elementer i klagesageres sagsflow, der kan forklare lange sagsbehandlingstider. Det har vi gjort ved at undersøge sagernes gennemløbstid, hvilke handlinger sagsbehandlerne foretager, og om der er forskelle mellem sagsområderne. Vi har tillige undersøgt udvalgte handlinger for, hvor lang tid de tager. Analyserne er foretaget på data om sagsbehandlingen for 2018, hvor sagerne er oprettet og afsluttet i styrelsens nye journalsystem, da analysen af sagsflow ikke kan foretages på sager fra det gamle journalsystem. Genoptagne sager og efteroprettede sager er tillige frasorteret. I udgangspunktet indgår sagsbehandlingen af 28.330 sager, jf. bilag 1. Da det kun er en delmængde af den sagsmængde, der indgår i opgørelsen af sagsbehandlingstider i kapitel 2, vil de samlede gennemløbstider ikke være sammenlignelige med sagsbehandlingstiderne for 2018.

Ankestyrelsen har oplyst, at de sager, der indgår i Rigsrevisionens analyse af sagsflowet, i gennemsnit har en kortere sagsbehandlingstid end de sager, som analysen ikke medtager. Derfor vil de reelle gennemløbstider for alle afsluttede sager i 2018 i gennemsnit være længere end resultaterne af Rigsrevisionens analyse.

55. Figur 7 viser det overordnede sagsflow i Ankestyrelsen for alle sager uanset område.

Figur 7

Sagsflow for sager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne



Kilde: Rigsrevisionen.

Figur 7 illustrerer Ankestyrelsens sagsflow, fra Administrationen modtager sagen, til et fagkontor afgør sagen. Administrationens primære opgave i sagsflowet er at forbehandle sagen, mens fagkontorets opgave er at behandle og afgøre sagen.

Gennemsnitlig gennemløbstid i Administrationen

56. Undersøgelsen viser, at årsagerne til variationen i sagsbehandlingstid bl.a. skal findes i, om sagen er fuldt oplyst, når Ankestyrelsen modtager den. Figur 8 viser, dels hvilke ekstra handlinger Administrationen kan udføre, hvis sagen fx ikke er tilstrækkeligt oplyst til at kunne træffe en afgørelse, dels sagernes gennemløbstid.

Figur 8
Mulige handlinger og gennemsnitlig gennemløbstid i Administrationen



Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af figur 8, at Administrationen kan indhente manglende minimumsakter. I nogle tilfælde undlader Administrationen at indhente manglende minimumsakter, da fagkontoret ved gennemgangen af sagen også kan blive opmærksom på manglende oplysninger. Figuren viser også, at den gennemsnitlige gennemløbstid på tværs af alle sager er 4,3 uger, dvs. sagen ligger i Administrationen i denne periode, inden den er forbehandlet og klar til sagsbehandling. I denne periode medgår, at parten i klagesagen på eget initiativ inden for 14 dage kan komme med yderligere oplysninger. Hvis Ankestyrelsen ikke modtager sådanne oplysninger inden for de 14 dage, anses sagen for at være klar til at blive sagsbehandlet i fagkontoret.

Minimumsakter

Minimumsakter omfatter afgørelse og genvurdering fra første instans, borgerens klage og eventuelt en fuldmagt.

57. Tabel 8 viser forskellen i den gennemsnitlige gennemløbstid for sager i Administrationen, hvor Administrationen ikke har hentet minimumsakter ("simple" sager), og for sager, hvor Administrationen har hentet minimumsakter.

Tabel 8
Gennemsnitlig gennemløbstid i Administrationen

Uger (antal sager)	Alle sager	"Simple" sager	Sager med indhentning af minimumsakter	Forskel mellem "simple" sager og sager, hvor der indhentes minimumsakter
Kommunale beskæftigelsessager	5,0 (11.322)	4,2 (9.768)	6,6 (1.554)	57 %
Kommunale socialsager	3,8 (7.321)	3,5 (6.195)	5,7 (1.126)	63 %
Beskæftigelses- og socialsager (Udbetaling Danmark)	3,1 (2.107)	2,9 (2.047)	6,3 (60)	117 %
Sager om forsikrede ledige	4,7 (7.081)	4,3 (4.883)	6,0 (2.198)	40 %

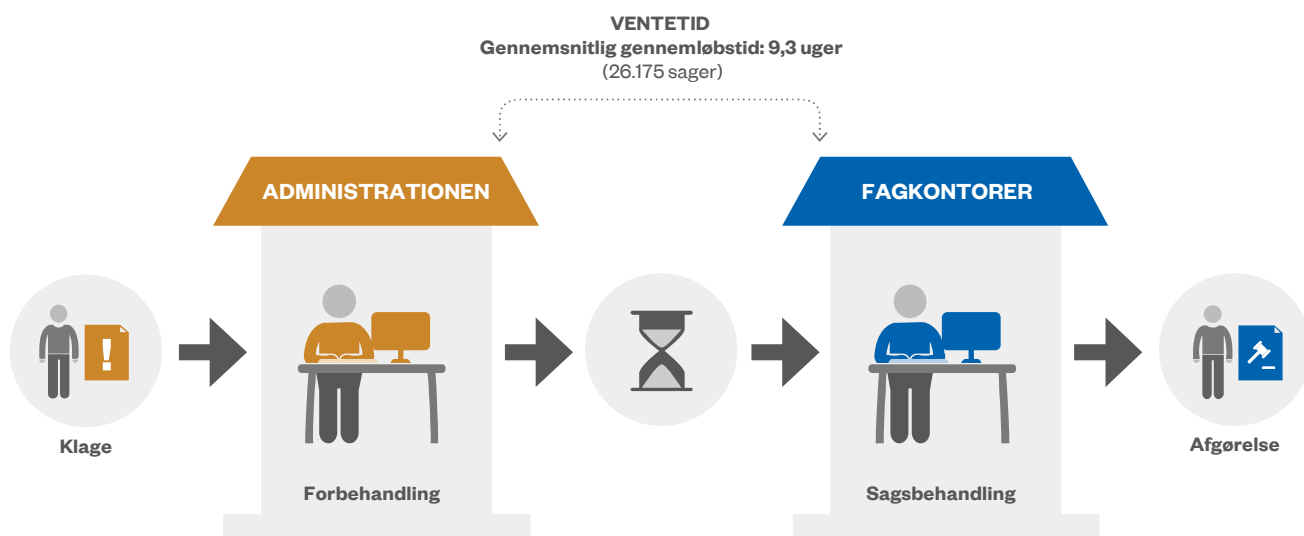
Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af tabel 8, at de gennemsnitlige gennemløbstider i Administrationen for alle sager uanset handling er mellem 3,1 uger og 5,0 uger. Det fremgår også, at den gennemsnitlige gennemløbstid stiger, når Administrationen skal indhente minimumsakter. Forskellen er mellem 40 % og 63 % for hovedparten af sagerne. Rigsrevisionen bemærker, at sagen skal være fuldt oplyst, før en afgørelse kan blive truffet. Det betyder, at minimumsakter skal tilvejebringes. Undersøgelsen viser også, at Ankestyrelsen vil kunne nedbringe gennemløbstiden i Administrationen betydeligt, hvis myndighederne, der i første omgang har truffet afgørelse, i højere grad bliver understøttet af Ankestyrelsen i at medsende de oplysninger, som styrelsen skal bruge.

Gennemsnitlig ventetid mellem Administrationen og fagkontorer

58. Undersøgelsen viser, at ventetiden, fra Administrationen har forberedt sagen til sagsbehandling, til fagkontoret tager fat i sagen og behandler den, i høj grad er medvirkende til lange gennemløbstider. Figur 9 viser den gennemsnitlige ventetid for alle sager, hvor sagerne ligger stille mellem Administrationen og fagkontorerne.

Figur 9
Ventetid mellem Administrationen og fagkontorerne



Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af figur 9, at den gennemsnitlige ventetid for sagerne er 9,3 uger, hvilket betyder, at sagen er klar, men sagsbehandlingen først påbegyndes efter i gennemsnit 9,3 uger. Ventetiden er uden værdi for borgeren, som har klaget. Rigsrevisionen bemærker, at det ikke er hensigtsmæssigt at nedbringe overgangen mellem Administrationen og fagkontorerne til nul, da det vil betyde, at der til enhver tid skulle være en sagsbehandler klar til at behandle sagen, når Administrationen har klargjort den. Det ville betyde et stort beredskab af sagsbehandlere, og at sagsbehandlerne i perioder skulle vente på at komme til at behandle sager. Samtidig er det uhensigtsmæssigt, at sager venter i mange uger på, at en sagsbehandler kan behandle sagen. Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at så længe der er flere sager, end Ankestyrelsen har sagsbehandlerkapacitet til at afgøre, vil sagsbehandlingstiden ikke falde. Ministeriet har også oplyst, at den væsentligste forklaring på de lange sagsbehandlingstider er, at Ankestyrelsen har været strukturelt underfinansieret i forhold til antallet af indkomne sager. Ministeriet forventer, at den samlede sagsbehandlingstid og ventetiden mellem Administrationen og fagkontorerne vil falde som følge af merbevillingen på 35 mio. kr., som Ankestyrelsen har fået tildelt i 2019.

Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsen forsøger at opretholde en vis mængde af sager (sagspool), så der til enhver tid er sager tilgængelige for sagsbehandlerne. Ankestyrelsen har også oplyst, at ud fra de midler styrelsen har haft til rådighed, har Administrationen og fagkontorerne været dimensionerede med henblik på, at fagkontorerne på ethvert tidspunkt skulle have et tilstrækkeligt antal nye sager at gå i gang med.

59. Tabel 9 viser den gennemsnitlige ventetid for sagerne, hvor fagkontorerne endnu ikke har påbegyndt sagsbehandlingen.

Tabel 9
Ventetid mellem Administrationen og fagkontorerne

	Sager ¹⁾	Gennemsnitlig ventetid
Kommunale beskæftigelsessager	10.761	7,8 uger
Kommunale socialsager	6.681	9,7 uger
Beskæftigelses- og socialsager (Udbetaling Danmark)	1.700	11,4 uger
Arbejdsskadesager	7.033	10,9 uger

¹⁾ Antal sager, som indgår i den konkrete analyse.

Kilde: Rigsrevisionen.

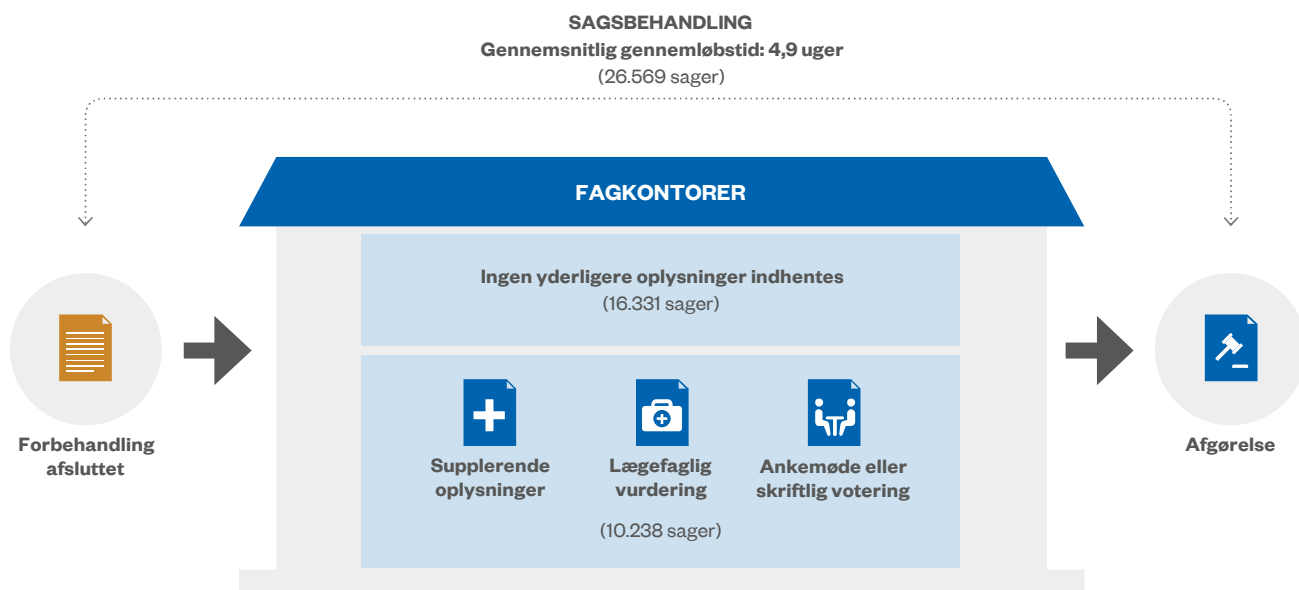
Det fremgår af tabel 9, at den gennemsnitlige ventetid, fra Administrationen har klargjort sagen, til fagkontorerne påbegynder at behandle sagen, varierer fra 7,8 uger til 11,4 uger.

Gennemsnitlige gennemløbstider i fagkontorerne

60. Figur 10 viser, hvordan sagsflowet ser ud for et fagkontor samt den gennemsnitlige gennemløbstid i kontorerne, uanset hvilke handlinger fagkontorerne udfører. Ankestyrelsen har oplyst, at sagsbehandlerne i fagkontorerne også kan indhente supplerende oplysninger mundtligt.

Figur 10

Mulige handlinger og den gennemsnitlige gennemløbstid i fagkontorerne



Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af figur 10, at fagkontorerne under sagsbehandlingen kan foretage forskellige handlinger. For at afgøre en sag kan det være nødvendigt at indhente supplerende oplysninger, en lægefaglig vurdering og/eller afholde et ankemøde eller en skriftlig votering. Om handlingerne er nødvendige, afhænger i høj grad af sagsområdet og af, hvor godt sagen er oplyst ved modtagelse af klagen. Undersøgelsen viser, at den gennemsnitlige gennemløbstid i fagkontorerne er 4,9 uger og næsten halvt så lang som den gennemsnitlige tid, sagen ligger stille mellem Administrationen og fagkontoret.

61. Tabel 10 viser de gennemsnitlige gennemløbstider for sagerne i fagkontorerne for "simple sager" uden indhentning af yderligere oplysninger m.m. i forhold til den samlede sagsmængde.

Tabel 10
Gennemsnitlig gennemløbstid i fagkontorerne

Uger (antal sager)	Sager i alt uanset handling	"Simple" sager ¹⁾	Gennemløbstid for "simple" sager i forhold til alle sager
Kommunale beskæftigelsessager	3,8 (10.952)	3,2 (8.664)	÷ 16 %
Kommunale socialsager	3,3 (6.658)	2,9 (5.846)	÷ 12 %
Beskæftigelses- og socialsager (Udbetaling Danmark)	2,6 (1.854)	2,6 (1.799)	0 %
Arbejdsskadesager	8,7 (7.105)	-	-

¹⁾ Simple sager er sager, hvor der ikke indhentes supplerende oplysninger eller lægefaglig vurdering. Der afholdes heller ikke ankemøder eller skriftlig votering.

Kilde: Rigsrevisionen.

Det fremgår af tabel 10, at fra sagsbehandleren påbegynder sagsbehandlingen, til afgørelsen foreligger, går der i gennemsnit mellem 2,6 og 8,7 uger. For de "simple" sager, hvor der fx hverken foregår ankemøder eller bliver indhentet supplerende oplysninger, er den gennemsnitlige gennemløbstid for de kommunale beskæftigelses- og socialsager henholdsvis 16 % og 12 % kortere. Da det er et krav, at en sag på arbejds-skadeområdet enten er på et møde eller har skriftlig votering, er der ingen "simple" sager på arbejdsskadeområdet. Da der på beskæftigelses- og socialområderne kun i få tilfælde indhentes lægefaglig vurdering og holdes møde, vil indhentning af supplerende oplysninger være den primære årsag til længere sagsbehandlingstider.

62. Yderligere undersøgelse af resultaterne af sagsflowet viser, at indhentning af supplerende oplysninger forlænger den gennemsnitlige gennemløbstid for kommunale beskæftigelses- og socialsager med henholdsvis 2,1 uger og 2,0 uger. Undersøgelsen viser også, at der er en tilnærmelsesvis lineær sammenhæng mellem sagsbehandlingstiden og antallet af breve sendt vedrørende sagen.

63. Undersøgelsen viser, at Administrationens booking af ankemøder og skriftlig votering samt afholdelse af dem har mindre betydning for den samlede sagsbehandlingstid. 33 % af arbejdsskadesagerne, som fagkontorerne beder Administrationen om at sætte på et møde eller skriftlig votering, bliver sat på et møde samme dag. Den gennemsnitlige gennemløbstid, fra Administrationen har booket sagen, til et ankemøde eller en skriftlig votering bliver afholdt, er 1,6 uge uanset område. Skriftlig votering og ankemøder sker fortrinsvis på arbejdsskadeområdet.

Undersøgelsen viser desuden, at indhentning af lægefaglig vurdering også har mindre betydning for den samlede sagsbehandlingstid. For arbejdsskadesager, hvor der ikke er efterspurgt lægefaglig vurdering, er den gennemsnitlige gennemløbstid 7,8 uger, hvilket er 1,5 uge mindre end, hvis der er hentet en lægefaglig vurdering.

Initiativer målrettet hensigtsmæssigt sagsflow

64. Undersøgelsen viser, at Ankestyrelsen i perioden 2014-2019 har taget en række initiativer til at modvirke lange sagsbehandlingstider og derved også nedbringe ventetiden mellem Administrationen og fagkontorerne. Tabel 11 viser Ankestyrelsens initiativer.

Tabel 11
Ankestyrelsens initiativer

Initiativ	År	Formål	Konkret indsats
KORSA-projektet	2014	Fremme sagsproduktionen og samtidig sikre en god kvalitet i sagsbehandlingen	Bl.a. etableringen af driftsledernetværk
Resultatlønsprojekter	2014-løbende	Øge sagsproduktionen	Anvendt 5 gange i perioden
Digitalt ankeskema	2016	Bl.a. sikre smidige processer	Sikre, at flere sager ved modtagelsen har alle minimumsakter
Budgetanalyse	2016	Afdække potentielle interne omprioriteringsmuligheder og identificere mulige tiltag, der kan løfte produktiviteten og effektiviteten	Øget sagsproduktion ved bl.a. anvendelse af rådighedsforpligtelsen
Pukkelafvikling	2016-2018	Afvikling af sagspukler på det bevillingsstyrede område	Brug af opsparing til at afgøre flere sager
Merarbejde	2017-2018	Øge sagsproduktionen	Afgøre flere sager
Gevinstgruppen	2017-løbende	Systematisk at belyse muligheder og gevinster ved digitaliseringsprocesser	Løbende afdækning af gevinster ved potentielle digitaliseringsprojekter
Reducere udgifter til Kammeradvokat	2017-2019	Sparre penge ved at reducere brugen af Kammeradvokaten	Hjemtage sager fra Kammeradvokaten, så frigjorte midler kan anvendes til sagsbehandling
Budgetanalyse	2019	Fastlægge den fremadrettede bevilling	Afventer

Kilde: Rigsrevisionen.

KORSA

KORSA er en forkortelse for kortere sagsbehandlingstid.

Det fremgår af tabel 11, at Ankestyrelsen har taget flere initiativer til at afgøre flere sager og nedbringe sagsbehandlingstiden. Styrelsen gennemførte bl.a. KORSA-projektet i 2014, som havde til formål at fremme sagsproduktionen. Projektet havde fokus på 4 indsatsområder: udvikling af et driftsledelsesgrundlag, forretningsudvikling, målrettet driftsplanlægning og videreudvikling af ledelsesinformation. Styrelsen har oplyst, at et af de vigtigste resultater, der kom ud af KORSA-projektet, var etableringen af et netværk i styrelsen, der skulle sikre en effektiv struktur for udvikling og implementering af forbedringsforslag, målrettet planlægning, gennemførelse og opfølgning.

Ankestyrelsen indførte fra 1. september 2016 et digitalt ankeskema til de kommunale beskæftigelses- og socialsager. For beskæftigelses- og socialsager fra Udbetaling Danmark blev det digitale ankeskema taget i brug fra februar 2017. Formålet med ankeskemaet er, at alle relevante akter bliver medsendt i første omgang, hvilket gør, at styrelsen ikke skal bruge unødigt tid på efterfølgende at indhente dem. Styrelsen har oplyst, at der fortsat er fejl og mangler i kommunernes indsendte klagesager, og at skemaet ikke har nedbragt behovet for at indhente yderligere oplysninger i det omfang, som styrelsen havde håbet på.

Ankestyrelsen har siden december 2018 derfor arbejdet med en ny version af ankeskemaet, der ifølge styrelsen vil mindske omfanget af henvendelser til kommunerne. Styrelsen har identificeret et nettogevinstpotentiale på 1,3 mio. kr. over en 4-årig periode ved at anvende den reviderede version af skemaet. Ankestyrelsen har oplyst, at styrelsen aktuelt arbejder med et forslag til en målemetode, som kan evaluere effekten af det reviderede digitale ankeskema.

Ankestyrelsen har i perioden 2014-2018 hvert år lavet resultatlønsprojekter, som betyder, at når et bestemt antal af en udvalgt sagstype afgøres, så udløses et engangsvederlag. Undersøgelsen viser, at både merarbejde og resultatlønsprojekter har nedbragt antallet af verserende sager. Rigsrevisionen konstaterer, at det ikke har været muligt at vurdere virkningen på den gennemsnitlige sagsbehandlingstid eller i forhold til ventetiden mellem Administrationen og fagkontorerne.

Ankestyrelsen gennemførte i 2017 en pukkelaflviklingsplan, hvor styrelsen anvendte dele af sin opsparring. Styrelsen kunne dermed opretholde en større produktion, end bevillingen ellers muliggjorde. Styrelsen har oplyst, at pukkelaflviklingsplanen havde til formål at nedbringe sagsbehandlingstiden for kommunale sager til 13 uger ved udgangen af 2018 under antagelse af, at prognosen for indkomne sager holdt. Rigsrevisionen konstaterer, at målet ikke er nået. Styrelsen har oplyst, at det bl.a. skyldes, at prognosen for indkomne sager ikke holdt.

65. Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at det i kommissoriet for den igangværende budgetanalyse fremgår, at implementeringen af analysens konklusioner vil ske under hensyntagen til løsningen af Ankestyrelsens opgaver, herunder kvaliteten af klagesagsbehandlingen.

Resultater

Undersøgelsen viser, at den gennemsnitlige gennemløbstid i Administrationen er 4,3 uger, og at gennemløbstiden stiger, når der skal indhentes minimumsakter hos sagens parter. Forskellen er mellem 40 % og 63 % for hovedparten af sagerne. Rigsrevisionen vurderer, at Administrationen bruger forholdsmæssigt lang tid på at klargøre sagen til fagkontorerne, men er også opmærksom på, at sagen først kan færdigbehandles af fagkontorerne, når perioden på 14 dage for indsigelser er overstået.

Undersøgelsen af sagsflow viser også, at den høje gennemløbstid i det samlede sagsflow bl.a. skyldes, at der går lang tid, fra Administrationen er færdig med forbehandlingen af sagen, til fagkontorerne starter sagsbehandlingen. Den gennemsnitlige ventetid, hvor sagen ligger stille, er 9,3 uger for alle sagerne og varierer fra 7,8 uger til 11,4 uger afhængigt af sagsområdet. Ventetiden er uproduktiv tid og uden værdi for borgeren. Økonomi- og Indenrigsministeriet har oplyst, at så længe der er flere sager, end Ankestyrelsen har sagsbehandlerkapacitet til at afgøre, vil sagsbehandlingstiden ikke falde. Ministeriet har også oplyst, at den væsentligste forklaring på de lange sagsbehandlingstider er, at Ankestyrelsen har været strukturelt underfinansieret i forhold til antallet af indkomne sager. Ministeriet forventer, at den samlede sagsbehandlingstid og ventetiden mellem Administrationen og fagkontorerne vil falde som følge af merbevillingen på 35 mio. kr., som Ankestyrelsen har fået tildelt i 2019.

Undersøgelsen viser desuden, at den gennemsnitlige gennemløbstid i fagkontorerne er 4,9 uger. Sagerne ligger i gennemsnit ca. dobbelt så lang tid stille mellem Administrationen og fagkontorerne, som fagkontorerne bruger på sagen. Indhentning af supplerende oplysninger forlænger tiden med ca. 2 uger for kommunale beskæftigelses- og socialsager, og der er en tilnærmelsesvis lineær sammenhæng mellem sagsbehandlingstiden og antallet af breve sendt vedrørende sagen.

Undersøgelsen viser tillige, at Administrationens booking af møder og skriftlig vooting og afholdelse af dem samt indhentning af lægefaglige vurderinger har mindre betydning for den samlede sagsbehandlingstid.

Ankestyrelsen har taget en række initiativer, der er målrettet styrelsens sagsflow og sagernes gennemløbstid, herunder bl.a. resultatlønsprojekter og pukkelaflviklingsplaner. Undersøgelsen viser, at indførelsen af et digitalt ankeskema, som skal sikre, at kommunerne og Udbetaling Danmark sender alle relevante akter med i en sag, er eneste initiativ, der går direkte på at sikre en fuldt oplyst sag. Andre initiativer går bl.a. på at nedbringe antallet af sager, der ligger og venter på sagsbehandling i fagkontorerne. Rigsrevisionen finder, at initiativerne er relevante, men bemærker også, at initiativernes betydning for sagsbehandlingstiden generelt ikke er vurderet. Dog er flere initiativerne vurderet i forhold til forventet antal afgjorte sager.

Rigsrevisionen, den 29. maj 2019

Lone Strøm

/Michala Krakauer

Bilag 1. Metodisk tilgang

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, om Økonomi- og Indenrigsministeriet sikrer, at Ankestyrelsen har tilfredsstillende sagsbehandlingstider og produktivitet for klagesager på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne. Derfor har vi undersøgt følgende:

- Har Ankestyrelsen sikret tilfredsstillende sagsbehandlingstider for klagesager?
- Har Ankestyrelsen sikret tilfredsstillende produktivitet og sagsflow i klagesagsbehandling?

I undersøgelsen indgår Økonomi- og Indenrigsministeriet, herunder Ankestyrelsen. Undersøgelsen omhandler perioden 2014-2018. Rigsrevisionens egen beregning af Ankestyrelsens produktivitet og sagsflow er afgrænset til data om sagsbehandlingen i 2018.

Undersøgelsen bygger på en gennemgang af dokumenter, data fra Ankestyrelsens journalsystem og relevante registre.

Væsentlige dokumenter

Vi har gennemgået en række dokumenter, herunder:

- mål- og resultatplaner for perioden 2014-2019
- lov om social service og bekendtgørelse om retssikkerhed og administration på det sociale område
- styrelsens egne beskrivelser af initiativer rettet mod at nedbringe sagsbehandlingstiden
- kvartalsrapporter fra perioden 2016-2018
- månedsrapporter fra perioden april 2017-2018
- beskrivelser af Ankestyrelsens arbejdsgange.

Formålet med gennemgangen af dokumenterne har været at kunne vurdere, om Økonomi- og Indenrigsministeriet og Ankestyrelsen har taget initiativer og sat mål for at opnå en tilfredsstillende sagsbehandlingstid, samt at identificere de lovkrav og aftaler, der er i forhold til Ankestyrelsens sagsbehandlingstider.

Møder

Vi har holdt en række møder med Ankestyrelsen og leverandøren af deres journalsystem for at kortlægge Ankestyrelsens sagsgange, og hvordan sagsgangene registreres i journalsystemet.

Registerdata

Vi anvender data fra Statens Lønssystem, som indeholder oplysninger om lønomkostninger. Formålet med udtrækket er at gøre det muligt at knytte lønomkostninger til sagsbehandlerne og antallet af afgjorte sager.

Opgørelse af Ankestyrelsens sagsbehandlingstid

Udgangspunktet for opgørelsen af Ankestyrelsens sagsbehandlingstid er data fra styrelsens journalsystem for sager, der er afgjort i 2018. Disse er trukket i samarbejde med Ankestyrelsen og deres leverandør af journalsystemet. Undersøgelsen er afgrænset til kun at omfatte sager afgjort i 2018. Dataudtrækket fra Ankestyrelsens journalsystem indeholder en række oplysninger, der er gengivet i tabellen nedenfor.

Anvendte variable i dataudtræk fra Ankestyrelsens journalsystem

Navn	Angiver	Type oplysning ¹⁾
Kildesystem	Om sager er oprettet i systemet Captia eller Public 360	S
Sagsområde	Sagens tilhørsforhold (social-, beskæftigelses- eller arbejdsskadeområdet)	S
Første myndighed	Myndighedens afgørelse, der klages over (kommune, Udbetaling Danmark eller Arbejdsmarkedets Erhvervssikring)	S
Stikord genoptaget	Om sagen er genoptaget	H
Sag modtaget	Hvornår sagen er modtaget i Ankestyrelsen	H
Forbehandling afsluttet	Forbehandlingen er afsluttet i Administrationen	H
Indhentning af minimumsakter ²⁾	Om der er indhentet oplysninger i Administrationen	H
Sagsbehandlingen påbegyndes	Hvornår sagsbehandleren påbegynder sagsbehandlingen	H
Indhentning af supplerende oplysninger ²⁾	Om der er indhentet oplysninger i et fagkontor	H
Lægefaglig vurdering ²⁾	Om der er indhentet en lægefaglig vurdering	H
Møde og/eller skriftlig votering ²⁾	Om der er afholdt møde eller skriftlig votering	H
Antal breve sendt ud af huset	Antallet af breve sendt fra Ankestyrelsen i hele sagens forløb	S
Afgørelsestidspunkt	Hvornår Ankestyrelsen træffer en afgørelse	H
Afgørelsen sendt til sagens parter	Tidspunkt for afsendelsen af et afgørelsesbrev	H
Aktindsigt afsendt	Om en aktindsigt er afsendt	H

¹⁾ S = stamoplysning. H = handling.

²⁾ Hvis der indhentes flere supplerende oplysninger, lægefaglige vurderinger eller afholdes flere møder, så angives den seneste gang, det er sket.

Kilde: Rigsrevisionen.

Sagsbehandlingstiden opgøres, fra sagen er modtaget i Ankestyrelsen, til styrelsen har truffet en afgørelse. Udtrækket gør det muligt at fordele sagerne på forskellige stamoplysninger. Sagsbehandlingstiden kan således opgøres på fx sagsområde eller første instans.

I udtrækket var sager, der fx havde flere lægefaglige vurderinger, anført som 2 eller flere sager, selv om de i realiteten kun var én sag. Vi har derfor rensset data for dubletter og derved fjernet 1.526 sager. Vi har yderligere fjernet 54 sager fra udtrækket, da Ankestyrelsen har angivet, at sagerne ikke er en beskæftigelses-, social- eller arbejdsskadesag. Afslutningsvist er 12 sager fjernet, da sagerne mangler ankemodtagelsestidspunkt, eller klagen er registreret modtaget efter afgørelsestidspunktet.

Sager omfattet af opgørelsen af sagsbehandlingstiden i Ankestyrelsen i 2018

	Antal sager
Oprindeligt i udtrækket	44.429
Dubletter	÷1.526
Mangler afgørelsestidspunkt	÷12
Ikke en del af undersøgelsen	÷54
Del af undersøgelsen af sagsbehandlingstid	42.837

Kilde: Rigsrevisionen.

Opgørelse af Ankestyrelsens produktivitet

Opgørelse af produktivitet anvendes typisk til at sammenligne enheder, som producerer de samme typer ydelser. En styrke ved at udregne produktivitet er, at det gør det muligt at sammenligne enheder af forskellig størrelse ved at undersøge forholdet mellem input og output. Vores opgørelse af Ankestyrelsens produktivitet udregnes på 2 måder, hvor det er inputtet, der varierer. I den første opgørelse er inputtet tid og i den anden lønomkostninger i kr. Outputtet er i begge opgørelser antal afgjorte sager i 2018.

I vores opgørelse af Ankestyrelsens produktivitet anvendes data fra styrelsens journalsystem, personalefortegnelse og tidsregistreringssystem. Derudover er der anvendt registerdata fra Statens Lønssystem. Boksen nedenfor viser, hvilke oplysninger de enkelte udtræk indeholder.

Oversigt over data

Data fra Statens Lønssystem (SLS)

Alle medarbejdere, der har fået løn i 2018 i Ankestyrelsen fordelt på cpr-nummer og løn fordelt på løndelev.

Data fra Ankestyrelsens journalsystem

Medarbejder-id, antal sager afgjort i 2018, og hvilket kontor der har truffet afgørelsen.

Data fra Ankestyrelsens tidsregistreringssystem

Den registrerede tid fordelt på alle anvendte registreringskategorier og kontorer i 2018.

Data fra Ankestyrelsens "personalefortegnelse"

Fulde navn og cpr-nummer fordelt på alle medarbejdere i Ankestyrelsen i 2018.

Kilde: SLS-udtræk er foretaget af Rigsrevisionen den 8. januar 2018. Udtræk af Ankestyrelsens ESDH system er foretaget af Ankestyrelsens leverandør i samarbejde med Ankestyrelsen og Rigsrevisionen den 2. januar 2018. Udtræk fra Ankestyrelsens tidsregistreringssystem er modtaget den 11. januar 2018. Udtræk fra Ankestyrelsens personaleoversigt er modtaget den 4. januar 2018.

Boksen viser de 4 udtræk, som Ankestyrelsens produktivitet er opgjort på baggrund af. Datasættet indeholder således informationer om udgifterne til løn, antal sager afgjort i 2018, andel tid anvendt på sagsbehandling, og hvilket kontor der har behandlet sagen.

Produktivitet er opgjort på 2 måder i undersøgelsen – timer pr. sag og kr. pr. sag. I opgørelsen af timer pr. sag indgår tid anvendt på sagsbehandling og antal sager afgjort i 2018. Tid anvendt på sagsbehandling er opgjort ved kun at anvende de tidsregistreringskategorier, der anvendes ved sagsbehandling. Opgørelsen indeholder derfor kun de timer, der er registreret brugt på sagsbehandling. Ankestyrelsen angiver, at registreringer på sagsbehandling også indeholder tid brugt på faglige temamøder, sparring og tid, som har et fagligt indhold. Vi vurderer, at timer brugt på fagligt indhold er knyttet til sagsbehandlingen, fx er sparring en del af sagsbehandlingen.

I opgørelsen af kr. pr. sag indgår lønomkostninger anvendt på sagsbehandling og antal sager afgjort i 2018. Lønomkostninger anvendt på sagsbehandling er opgjort på baggrund af data fra Statens Lønssystem og data fra Ankestyrelsens journalsystem. Vi har opgjort lønomkostningerne anvendt på sagsbehandling ved at udregne den andel tid, et kontor har brugt på sagsbehandling. Vi anvender den samme andel af lønomkostningen. Fx bruger et kontor 64 % af tiden på sagsbehandling, dvs. 64 % af lønomkostningerne i kontoret er medregnet i produktivitetsopgørelsen.

Opgørelsen af produktivitet tager højde for organisatoriske ændringer, interne rokeringer og anciennitet. Vi antager, at niveauet for løn hænger sammen med ancienniteten. Den største organisatoriske ændring i undersøgelsesperioden er oprettelsen af et nyt kontor i oktober 2018. Da kontoret blev oprettet ultimo 2018, er der ikke udregnet produktivitet for dette kontor. Kontorets antal afgørelser og lønomkostninger er medregnet i det kontor, hvor 20 ud af 22 medarbejdere rokerede fra. Vi vurderer, at det er retvisende, at medarbejdernes lønomkostninger medtages, hvor størstedelen af medarbejdernes sagsbehandling har fundet sted i 2018. Hvis en medarbejder har skiftet kontor, så er lønomkostningerne fordelt efter, hvornår medarbejderen er skiftet. Vi har også udregnet medarbejdernes anciennitet på baggrund af data fra Ankestyrelsen. Opgørelsen bygger på forskellen mellem ansættelsestidspunktet og frem til november 2018.

Tidsregistreringer og afgrænsning af sagstyper

Udfordringer knyttet til tidsregistrering er relateret til den generelle registreringspraksis, registrering af resultatlønsprojekter og særlige medarbejdere tilknyttet bestemte kontorer.

I opgørelsen af andelen af den samlede arbejdstid kontoret bruger på sagsbehandling af klagesager, udgør registreringspraksis en usikkerhed. Det gør den bl.a., da nogle arbejdsopgaver, som ikke er en del af undersøgelsen, ikke kan adskilles fra de opgaver, som er en del af undersøgelsen. Den største udfordring har været ikke-kommunale beskæftigelsessager, der alene behandles i kontor B, en enkelt sag er behandlet i kontor F. Det er hovedsageligt sager om arbejdsløshedsforsikring, hvor en a-kasse er første instans. Da sagerne ikke kan udskilles i tidsregistreringen, har vi valgt at inkludere timerne og sagerne i udregningen af produktiviteten for kontor B. Ankestyrelsen har i 2018 realitetsbehandlet 391 ikke-kommunale beskæftigelsessager og 3.280 kommunale beskæftigelsessager.

Ankestyrelsen har i løbet af 2018 gennemført flere resultatlønsprojekter. I disse projekter aflønnes medarbejderne pr. afgjort sag, og medarbejderne tidsregistrerer ikke sagsbehandlingstiden for disse sager. Det betyder, at der i opgørelsen af timer pr. sag er sager, som ikke har en tilsvarende tidsregistrering. Det har også en mindre betydning for opgørelsen af produktivitet i kr. pr. sag, da andelen af lønkroner er bestemt af andelen af tid brugt på sagsbehandlingen. Der er 2 forhold, der mindsker denne usikkerhed. For det første udgør resultatlønsprojekterne en lille andel af kontorernes samlede produktion (3 %). For det andet er resultatlønsprojekterne ikke knyttet til et bestemt kontor, men fordelt mellem kontorerne. Kontor B har i 2018 ikke løst nogen resultatlønssager, her ses stadig en forskel i kontorets produktivitet, når den udregnes som henholdsvis timer pr. sag og kr. pr. sag. Kontor G har løst 306 resultatlønssager, svarende til 7 % af deres samlede produktion, hvilket er flest for alle kontorer. Det betyder, at kontorets produktivitet i timer pr. sag er 8 % lavere, end hvis resultatlønssager ikke indgår i beregningen.

Fjerner vi de sager, der er knyttet til et resultatlønsprojekt, vil det have en indvirkning på undersøgelsen, da produktivitet opgjort som kr. pr. sag indeholder løn udbetalt i forbindelse med resultatlønsprojekterne. Fjernes resultatlønssagerne vil produktivitet opgjort som kr. pr. sag derfor være højere, end det reelt er tilfældet. Det vil samtidig betyde, at undersøgelsens resultater kun vil omhandle en del af Ankestyrelsens produktion på beskæftigelses-, social- og arbejdsskadeområderne.

Vi har på baggrund af ovenstående valgt at medtage resultatlønssagerne i opgørelsen af produktivitet. Ankestyrelsen har i 2018 realitetsbehandlet 1.283 resultatlønssager og 41.852 beskæftigelses-, social- og arbejdsskadesager.

Sager omfattet af opgørelsen af produktivitet i Ankestyrelsen i 2018

	Antal sager
Oprindeligt i udtrækket	42.837
Sager afgjort i et Børne & Familiekontor	÷ 1.376
Ikke-kommunale beskæftigelsessager	391
Del af undersøgelsen af sagsbehandlingstid	41.852

Kilde: Rigsrevisionen.

Ankestyrelsen har som led i sin strategi om at hjemtage opgaver fra Kammeradvokaten indført en særlige medarbejdergruppe kaldet rettergangsfuldmægtige. Rettergangsfuldmægtige er alle tilknyttet kontoret G på arbejdsskadeområder. Styrelsen oplyser, at denne medarbejdergruppe adskiller sig noget på anciennitet og lønprofil i forhold til de andre medarbejdere. Vi vurderer, at vi har taget højde for denne forskel, da det kun er den andel, medarbejderne anvender på sagsbehandling, der bliver indregnet, og at fx rettergangsfuldmægtige, som også foretager sagsbehandling, har en højere anciennitet, hvorfor det må antages, at de er mere produktive.

Analysen af Ankestyrelsens sagsflow

Analysen af Ankestyrelsens sagsflow tager udgangspunkt i udtrækket fra styrelsens journalsystem. Styrelsen har eftersendt 809 sager, som ikke indeholder de handlinger, der er nødvendige for at lave analysen af styrelsens sagsflow. De 809 sager udgår derfor af analysen. I analysen indgår kun sager oprettet i styrelsens nye journalsystem (Public 360), da det ikke har været muligt at identificere de relevante handlinger i styrelsens tidligere journalsystem (Captia). Vi har derfor frasortet sager, der er modtaget før 1. november 2017 i Ankestyrelsen. Derudover indgår genoptagne og efteroprettede sager ikke i analysen, da disse sagstyper ikke følger hovedvejen for sagsflow i styrelsen.

Sager omfattet af analysen af Ankestyrelsens sagsflow i 2018

	Antal sager
Del af undersøgelsen af sagsbehandlingstid	42.891¹⁾
Sager eftersendt af Ankestyrelsen	÷ 809
Sager fra Captia	÷ 11.716
Periodeafgrænsning	÷ 874
Genoptagne sager	÷ 440
Efteroprettede sager	÷ 722
Antal sager i undersøgelsen af sagsflow	28.330

¹⁾ De 54 sager, der i forrige tabel er fratrullet, da de ikke er en del af analysen, er medtaget i det oprindelige datagrundlag i sagsflowsanalysen. Analyse af sagernes betydning for resultaterne i sagsflowsanalysen viser, at de ingen betydning har, hvorfor datagrundlaget er beholdt.

Kilde: Rigsrevisionen.

Udgangspunktet for kortlægningen af Ankestyrelsens sagsflow er møder med styrelsen. På disse møder er centrale handlinger identificeret i styrelsens behandling af klagesager. Handlingerne er i samarbejde med styrelsen og styrelsens leverandør identificeret i journalsystemet. De enkelte handlinger er gengivet i tabellen *Anvendte variable i dataudtræk fra Ankestyrelsens journalsystem*.

Kortlægningen af Ankestyrelsens sagsflow er sket via et process mining-værktøj, som opstiller handlingerne i sagsforløbet i den rækkefølge, de sker. Metoden kræver derfor, at det er muligt at identificere tidspunktet for, hvornår en handling finder sted.

I kortlægningen er der identificeret 11 centrale handlinger. For 9 af handlingerne er det muligt at bestemme, hvilket tidspunkt de har fundet sted. For 2 handlinger er det kun muligt at fastslå datoen for handlingen. Det drejer sig om tidspunktet for "klagen modtaget" og "afgørelsestidspunktet". Vi har derfor sat tidspunktet for de 2 handlinger til kl. 06.00, da sager ikke bliver modtaget eller afgjort tidligere. Dette valg har betydning for udregningerne i analysen af Ankestyrelsens sagsflow:

- "klage modtaget" til "forbehandling afsluttet"
- "sagsbehandling påbegyndt" til "afgørelse".

Estimatet bygger på antagelsen om, at der bliver modtaget og afgjort lige mange sager før og efter middag, hvorfor sager i gennemsnit vil blive modtaget og afgjort kl. 12. Det betyder, at tiden fra "klage modtaget" til "forbehandling afsluttet" er estimeret 6 timer længere, hvilket i uger er 0,04 uger i gennemsnit, mens "sagsbehandling påbegyndt" til "afgørelse" omvendt er estimeret 6 timer kortere. Vi vurderer, at det har en meget lille påvirkning på analysens resultater.

Udregningen af den gennemsnitlige gennemløbstid mellem de enkelte handlinger er udregnet som den gennemsnitlige forskel mellem 2 handlinger. Ankestyrelsens samlede gennemløbstid er tiden, der går, fra at en klage modtages, til at en afgørelse træffes.

I opgørelsen af gennemløbstiden vil antallet af sager variere. Det er fordi, metoden måler tiden, der går mellem 2 handlinger. Hvis en sagsbehandler foretager handlingerne i modsat rækkefølge, vil sagen ikke indgå i analyse. Vi har valgt ikke at fokusere på undtagelserne, da formålet med analysen er at udtale sig om Ankestyrelsens generelle sagsflow. Derfor er sager, der er genoptaget, og sager, der er efteroprettet, heller ikke en del af sagsflowsanalysen, da de i andel udgør en mindre del og påvirker sagsflowet uforholdsmæssigt meget.

Standarderne for offentlig revision

Revisionen er udført i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. Standarderne fastlægger, hvad brugerne og offentligheden kan forvente af revisionen, for at der er tale om en god faglig ydelse. Standarderne er baseret på de grundlæggende revisionsprincipper i rigsrevisionernes internationale standarder (ISSAI 100-999).

Bilag 2. Sagstyper med lovkrav til og aftaler om sagsbehandlingstid

Sager omfattet af varslingsordningen

Varslingsordningen trådte i kraft den 1. januar 2018 som følge af beslutningen om en reform af servicelovens bestemmelser. I forhold til sager omfattet af varslingsordningen skal kommunerne give et varsel på min. 14 uger til den berørte borger, når der træffes afgørelse om nedsættelse eller standsning af hjælp, hvor nedsættelsen eller frakendelsen af hjælpen har særligt indgribende betydning for den enkelte.

Det fremgår af bemærkningerne til lovændringen, at det vil blive sikret, at Ankestyrelsen i sådanne sager gennemfører en særligt hurtig sagsbehandling, som skal tilstræbe, at klagesagen er afgjort inden udløbet af varslingsperioden på 14 uger. Herved vil det blive tilstræbt, at borgeren under en eventuel klagesagsbehandling bevarer den hidtidige hjælp. Det fremgår også af lovbemærkningerne, at kommunens genvurderingsfrist i forhold til sager omfattet af varslingsordningen nedsættes fra 4 uger til 2 uger. Sammenholdt med borgerens klagefrist på 4 uger indebærer genvurderingsfristen, at Ankestyrelsen har mindst 8 uger inden for varslingsperioden til at behandle klagesagerne.

Ankestyrelsen har aftalt med Børne- og Socialministeriet, at Ankestyrelsens sagsbehandlingstid i 90 % af de modtagne sager skal være maks. 8 uger. Om sagerne er omfattet af målet om maks. 8 ugers sagsbehandlingstid er dog betinget af, at kommunen har truffet sin afgørelse på et fuldt oplyst grundlag, at alle relevante akter sendes til Ankestyrelsen, og at kommunen anfører i det digitale ankeskema, at sagen er omfattet af varslingsordningen.

Varslingsordningen omfatter, jf. serviceloven, sager om:

- frakendelse eller nedsættelse af hjælpen i en ordning med kontant tilskud (§ 95)
- frakendelse eller nedsættelse af hjælpen i en ordning med borgerstyret personlig assistance (§ 96)
- frakendelse eller nedsættelse af hjælp i form af kontaktperson til døvblinde (§ 98)
- frakendelse af en plads på særlige dag- og klubtilbud (§ 32 og 36)
- frakendelse af tabt arbejdsfortjeneste i de tilfælde, der er omfattet af servicelovens § 42, stk. 4 (§ 42)
- frakendelse af handicapbil, hvis frakendelsen sker i løbet af bevillingsperioden (§ 114).

Tidligere hjemviste sager efter serviceloven

Når Ankestyrelsen hjemviser en sag, sender styrelsen den tilbage til kommunen, der skal behandle sagen i sin helhed igen. I afgørelsen giver styrelsen kommunen retningslinjer for, hvordan sagen skal behandles. Styrelsen hjemviser en sag, hvis der fx ikke er oplysninger nok, til at styrelsen kan stadfæste kommunens afgørelse (give kommunen ret) eller sætte en anden afgørelse i stedet for kommunens afgørelse. Kommunen skal indhente de manglende oplysninger, før den kan afgøre sagen igen. Når kommunen vurderer, at sagen er tilstrækkeligt oplyst, skal den genbehandle sagen og sende en ny afgørelse til borgeren. Borgeren kan derefter klage over afgørelsen igen.

Det følger af en ændring af retssikkerhedsloven, at kommunen fra 1. april 2018 har en pligt til at behandle sager, som er hjemvist fra Ankestyrelsen, inden for den sagsbehandlingsfrist, som kommunen har fastsat for lignende sager på servicelovens område.

Det fremgår af bemærkninger til lovforslaget at for at sikre en hurtig behandling af afgørelser, vil der som følge af handlingsplanen til styrkelse af kvaliteten i sagsbehandlingen på handicapområdet [...] blive indført en særlig hurtig sagsbehandlingsprocedure i Ankestyrelsen for behandling af klager i sager efter serviceloven, hvor en tidligere afgørelse er blevet hjemvist, hvorved borgeren og kommunalbestyrelsen i mindst 90 % af disse sager får en afgørelse fra Ankestyrelsen senest 8 uger efter, at Ankestyrelsen har modtaget klagen.

Ankestyrelsen har en aftale med Børne- og Socialministeriet om at afgøre 90 % af de modtagne hjemviste sager inden for 8 uger. Målet er betinget af, at kommunen har truffet afgørelse på et fuldt oplyst grundlag, at alle relevante akter sendes til Ankestyrelsen, og at kommunen anfører i det digitale ankeskemaet, at sagen er tidligere hjemvist.

Tidligere hjemviste sager omfatter sager om:

- handicappede børn, der modtager hjælp til:
 - betaling for dagtilbud og klubtilbud m.v. til børn
 - merudgiftsydelse (§ 41 + tilbagebetaling)
 - tabt arbejdsfortjeneste (§ 42, 43 + tilbagebetaling)
 - personlig hjælp og ledsagelse
 - hjælpemidler (§ 112)
 - forbrugsgoder § 113)
 - biler (§ 114 og 115)
 - boligindretning (§ 116).
- handicappede voksne, der modtager hjælp i form af:
 - hjemmehjælp (§ 83)
 - rehabilitering (§ 83a)
 - afløsning og aflastning (§ 84)
 - socialpædagogisk bistand (§ 85)
 - genoptræning (§ 86)
 - kontante tilskud til hjælp givet efter § 83 og 84 (§ 95)
 - selvudpeget hjælp (§ 94-94b)
 - borgerstyret personlig assistance (§ 96)
 - ledsageordning (§ 97)
 - støtte- og kontaktperson (§ 98 og 99)
 - merudgifter (§ 100)
 - behandling (§ 101 og 102)
 - beskyttet beskæftigelse (§ 103-106)
 - botilbud (§ 107-111)
 - hjælpemidler (§ 112)
 - forbrugsgoder (§ 113)
 - biler (§ 114 og 115)
 - boligindretning (§ 116)
 - pasning af nærtstående (handicappede eller døende mv.) (§ 118-122).

- socialt udsatte børn, der modtager hjælp i form af:
 - foranstaltninger (§ 52, stk. 3, nr. 1-9, § 55 og § 69, stk. 1)
 - samvær (§ 71)
 - økonomisk hjælp (§ 52a)
 - efterværn (§ 68 og 76)
 - andre bestemmelser
 - økonomisk hjælp (§ 11).

Visse sager om forhold vedrørende anbragte børn

Det fremgår af bekendtgørelsen om retssikkerhed og administration på det social område (bekendtgørelse nr. 227 af 11/03 2019), at Ankestyrelsen i visse sager om forhold vedrørende anbragte børn så vidt muligt skal træffe afgørelse inden 8 uger efter, klagen er modtaget. Det gælder for følgende sager, jf. lovbekendtgørelse nr. 1114 af 30/08 2018:

- sager vedrørende afgørelser om hjemgivelse og hjemgivelsesperiode (§ 68, stk. 2)
- sager vedrørende afgørelser om valg af anbringelsessted (§ 68 b, stk. 1)
- sager om afgørelser vedrørende anbringelse uden for hjemmet, som ikke skal opretholdes (§ 76, stk. 3, nr. 1, og § 76 a, stk. 2).

Det gælder også, jf. lovbekendtgørelse nr. 1064 af 21/08 2018, at afgørelserne har opsættende virkning, hvis Ankestyrelsen ikke har truffet beslutning inden 8 uger efter, klagen er modtaget. Det gælder, at hvis fristen på de 8 uger ikke overholdes i en konkret sag, skal sagens parter skriftligt have besked om, hvornår en afgørelse kan forventes. Det er uafhængigt af, om sagen var fuldt oplyst ved modtagelse.

Sager om tilbud til forsikrede ledige

Af § 16 i bekendtgørelse om retssikkerhed og administration på det sociale område (bekendtgørelse nr. 227 af 11/03 2019) fremgår det, at Ankestyrelsen eller Ankestyrelsens Beskæftigelsesudvalg træffer afgørelse inden 4 uger efter, at klagen er modtaget i styrelsen i sager, der handler om tilbud til forsikrede ledige (dagpengemodtagere). Det er uafhængigt af, om sagen var fuldt oplyst ved modtagelse. Det gælder for følgende sager:

- Klager over jobcenterets afgørelser efter kapitel 9-12 i lov om en aktiv beskæftigelsesindsats vedrørende personer, der er omfattet af lovens § 2, nr. 1, hvor afgørelsen er begrundet i personens ønsker og forudsætninger samt arbejdsmarkedets behov.
- Klager over jobcenterets afgørelse om henvist arbejde efter § 5 i lov om en aktiv beskæftigelsesindsats for personer, der er omfattet af lovens § 2, nr. 1.
- Klager over jobcenterets afgørelse, om at beskæftigelsesindsatsen for personer, der er omfattet af lovens § 2, nr. 1, skal varetages af en anden aktør.
- Klager over, at det ordinære arbejde, som personer i seniorjob er henvist til af jobcenteret, ikke har været rimeligt, jf. § 12, stk. 2, nr. 1, i lov om seniorjob. *Stk. 2.* I sager efter stk. 1 modtager Ankestyrelsen klagen og ankeskemaet, jf. § 13, stk. 2 og 3, fra jobcenteret senest 5 arbejdsdage efter, at klagen er modtaget i jobcenteret, medmindre jobcenteret ved genvurderingen fuldt ud har givet klageren medhold.

Bilag 3. Ordliste

Ankemøde	Er et møde, hvor der træffes afgørelser i principielle sager og i sager med et vist skønsmæssigt element. I andre sager sker afgørelsen administrativt, og beskikkede medlemmer deltager ikke.
Ankeskema	Et digitalt skema, som kommunerne skal bruge og Udbetaling Danmark kan bruge, når de sender klagesager til Ankestyrelsen.
Beskikkede medlemmer	Er ikke partsrepræsentanter, men er en slags lægdommere. De er derfor ikke fagspecialister, men bruger deres generelle viden og faglige baggrund, når de er med til at afgøre en sag.
Domstolsprøvelse	Ankestyrelsens afgørelser kan blive indgivet til retslig prøvning. Når Ankestyrelsen modtager en stævning, kan styrelsens vælge at genbehandle sagen i stedet for at lade sagen blive prøvet ved en domstol.
Fuldt oplyst sag	En sag skal være oplyst i tilstrækkelig grad, før sagsbehandleren træffer en afgørelse, jf. § 10 i retssikkerhedsloven.
Første instans	Myndighed, hvor borgerens sag bliver behandlet første gang.
Gennemløbstid	Den tid, sagen er undervejs i Ankestyrelsen, før en afgørelse træffes.
Lægekonsulent	Vejleder Ankestyrelsen i lægefaglige spørgsmål og bidrager med særligt lægefagligt kendskab, der kan være en del af behandlingen af sagerne. Lægekonsulenter er erfarne speciallæger, der er ansat i Ankestyrelsen ved siden af deres hovedbeskæftigelse.
Minimumsakter	Omfatter afgørelsen fra første instans, borgerens klage og eventuelt en fuldmagt.
Produktivitet	Forholdet mellem de anvendte resurser og de leverede resultater under hensyn til kvantitet, kvalitet og tid. Ankestyrelsens produktivitet er dermed forholdet mellem resurseforbrug i timer eller kr. (input) og antallet af sager (output), som styrelsen afgør.
Sag afvist	Afvisning betyder, at Ankestyrelsen ikke behandler sagen. Det kan fx være, fordi borgeren har klaget for sent, eller fordi Ankestyrelsen ikke er den rigtige klageinstans.
Sag hjemvist	Hjemvisning betyder, at Ankestyrelsen sender sagen tilbage til første instans. Som udgangspunkt ophæves herved den oprindelige afgørelse, men det er også muligt at lade den oprindelige afgørelse stå ved magt, hvis der er særlige omstændigheder.
Sag ophævet	Ophævelse betyder, at afgørelsen fra første instans ophæves og ikke er gældende. Retsvirkningen af afgørelsen falder bort og kan først få retsvirkning, hvis der træffes en ny afgørelse fri for mangler.
Sag stadfæstet	Stadfæstelse betyder, at Ankestyrelsen er enig, og afgørelsen bliver det, som første instans kom frem til.
Sag ændret	Ændring betyder, at Ankestyrelsen er uenig med første instans og træffer en ny afgørelse med et andet indhold, som fastsætter retsvirkning over for borgeren.
Sagsflow	Den vej, en klagesag tager gennem Ankestyrelsens system, fra klagen er modtaget, til sagen er afsluttet. Sagsflow viser måden, arbejdet med at behandle klagen er tilrettelagt.
Skriftlig votering	En klagesag kan blive behandlet ved skriftlig votering blandt beskikkede medlemmer.