



## Notat

---

Kontor Retsenheden  
Den 13. november 2023  
CRBA  
J.nr 20-10101.

### **Notat om Ankestyrelsens arbejde med kvalitet i sagsbehandlingen – version november 2023**

Det er Ankestyrelsens mission at styrke retssikkerheden blandt andet ved at træffe korrekte afgørelser. Derudover vil styrelsen sikre klar kommunikation.

Derfor arbejder Ankestyrelsen løbende med at sikre og udvikle kvaliteten af styrelsens sagsbehandling. Til brug for dette arbejde har Ankestyrelsen udviklet en model for systematisk kvalitetsopfølgning.

Dette notat indeholder en overordnet beskrivelse af de måder, som styrelsen arbejder med systematisk kvalitetsopfølgning på (pkt.1). Desuden indeholder notatet en kort beskrivelse af Ankestyrelsens handleplan for at sikre et vedvarende fokus på den gode begrundelse i Ankestyrelsens afgørelser (pkt. 2).

#### **1. Systematisk kvalitetsopfølgning**

For at understøtte at der hele tiden er fokus på kvaliteten i Ankestyrelsens afgørelser, har Ankestyrelsen udviklet en model for systematisk kvalitetsopfølgning i forhold til afgørelser og andre sagsbehandlingsskridt i de sagsbehandlende kontorer.

Med modellen sikres det, at alle sagsbehandlende kontorer løbende og efter samme retningslinjer følger op på kvaliteten, så tilgangen til kvalitetssikring og -udvikling er ensartet, uanset hvilket område og hvilken sagstype, det drejer sig om.

Systematisk kvalitetsopfølgning i Ankestyrelsen sker på forskellig vis og med fokus på fire niveauer;

- Medarbejderniveau
- Kontorniveau
- Afdelingsniveau
- Styrelsesniveau

### **1.1. Månedlig kvalitetsopfølgning for den enkelte medarbejder (medarbejderniveau)**

Kvalitetsopfølgning i forhold til den enkelte medarbejders arbejde gennemføres ved, at alle sagsbehandlende medarbejdere mindst én gang om måneden får mindst én sag gennemset af sin ankechef eller en anden relevant medarbejder i kontoret, som ankechefen udpeger til det. Ledelsesteamet i kontoret skal kunne dokumentere, at denne kvalitetsopfølgning er foretaget, og at der er givet feedback til hver enkelt medarbejder.

De observationer, som ledelsesteamet har i forbindelse med kvalitetsopfølgningen hos den enkelte medarbejder, indgår sammen med den nedenfor beskrevne kvalitetsopfølgning af kontorets hovedområder til et samlet billede af kontorets kvalitet, som afrapporteres til afdelingens vicedirektør én gang hvert halve år.

### **1.2. Kvalitetsopfølgning i forhold til bestemte sagstyper (kontorniveau)**

For visse typer af udefrakommende henvendelser skal der ved den konkrete håndtering af henvendelsen anvendes faste procedurer for at sikre, at Ankestyrelsen har en ensartet tilgang til og høj kvalitet i behandlingen og besvarelsen heraf. Et vigtigt led heri er ledelsesmæssig forankring af behandlingen af henvendelserne samt efterfølgende fokus på at uddrage læring af henvendelserne, herunder – når det måtte være relevant – at overveje tiltag i forhold til lignende sager.

Konkret er der tale om følgende fire områder:

- Anmodninger om genoptagelse eller andre henvendelser fra borgere efter afgørelsen er truffet
- Henvendelser fra førsteinstanser i afsluttede sager
- Henvendelser fra Folketingets Ombudsmand
- Stævninger

### **1.3. Fast, jævnlig kvalitetsopfølgning i forhold til kontorets hovedområder (kontorniveau)**

Ledelsesteamet skal sikre kvalitetsopfølgning i forhold til kontorets hovedområder ved jævnligt at gennemgå et antal sager på kontorets hovedområder for at vurdere kvaliteten og den fælles praksis inden for udvalgte temaer.

Fokus i denne sammenhæng er det samlede billede af kvaliteten på de forskellige områder i kontoret i modsætning til den faste kvalitetsopfølgning for den enkelte medarbejder. Ledelsesteamets observationer af kvaliteten hos den enkelte medarbejder kan bruges og lægges til grund i forbindelse med kvalitetsvurderingen af kontoret samlet set. Kvalitetsopfølgning af udvalgte dele af kontorets hovedområder skal ske

jævnligt, dog mindst to gange om året, og kan tænkes ind i den månedlige kvalitetsopfølgning på medarbejderniveau, jf. pkt. 1.1.

#### **1.4. Opfølgning på afdelingsniveau**

Resultaterne af kvalitetsopfølgningen i kontoret i forhold til medarbejderne og i forhold til kontorets hovedområder indgår i et samlet billede af kontorets kvalitet, som afrapporteres til og drøftes med afdelingens vicedirektør to gange om året.

Afreporteringen har fokus på, hvilke tendenser der kan udledes i forhold til kvaliteten, både i forhold til den enkelte medarbejder og generelt på kontorets sagsområder.

I forbindelse med kvalitetsopfølgningen skal ledelsesteamet forholde sig til, om kontoret har de rigtige og tilstrækkelige kompetencer, og herunder om der er behov for ændringer i kontorernes kompetencer og fokusområder. Og det drøftes, hvordan der i den kommende periode frem mod næste kvalitetsopfølgning skal følges op i kontoret på resultatet af de foretagne observationer af kvaliteten. Den generelle tilbagemelding vil også kunne danne grundlag for de tværgående temaer til kvalitetsmåling, udvælgelse af udviklingsprojekter m.m.

#### **1.5. Ankestyrelsens årlige centrale kvalitetsmåling (styrelsesniveau)**

Hvert år gennemfører Ankestyrelsen en tværgående, primært kvantitativ kvalitetsmåling. Målingen består af to dele, som afreporteres samlet til direktionen.

Fokusområderne i målingen er:

- Afgørelsens rigtighed og besvarelse af klagers bemærkninger (se nærmere i afsnit 'rigtighed og besvarelse af klagers bemærkninger').
- Afgørelsens klarhed, begrundelsens forståelighed og 'udtryk' (se nærmere i afsnit 'Klarhed, forståelighed og udtryk').

Det samlede resultat af kvalitetsmålingen er summen af de to scorer fra delmålingerne.

Resultaterne fra såvel målinger af rigtighed og besvarelse af klagers bemærkninger og fra den samlede måling af klarhed og forståelighed samles i en tværgående kvalitetsrapport. Her vil der også blive fremhævet eventuelle behov for tværgående tiltag.

##### *Rigtighed og besvarelse af klagers bemærkninger*

Det er afgørende, at Ankestyrelsens afgørelser er rigtige.

Det er tilsvarende vigtigt, at borgeren oplever, at hans eller hendes synspunkter bliver taget alvorligt og besvaret relevant.

Derfor gennemgår ledelsen for hvert sagsbehandlende kontor hvert år 20 tilfældigt udvalgte sager fra kontoret (pt. i alt 300 sager) for at vurdere, om afgørelserne er rigtige, og om klagerens bemærkninger til sagen bliver adresseret adækvat.

Udvælgelsen af sagerne sker centralt. Der måles ikke på sager, der afgøres i de nævn, Ankestyrelsen sekretariatsbetjener.

For at styrke målingens kvalitet og for at udbrede læringspotentialer fra de enkelte sager, skal målingen foretages med inddragelse af ledelsen fra et andet kontor.

Målingen kan, som det fremgår, dels omsættes som en temperaturmåling på styrelsens kvalitet. Samtidig skal kontorets ledelse arbejde videre med den indvundne viden om kvaliteten i kontoret med henblik på videre kvalitetsudvikling i kontoret. Således sikres, at arbejdet med målingen også bliver omsat kvalitativt i kontorerne.

Hvert kontor afrapporterer dels resultatet af kvalitetsmålingen, dels fokuspunkter i forhold til det kommende arbejde.

#### *Klarhed, forståelighed og udtryk*

Det er også vigtigt, at Ankestyrelsen afgørelser er klare og forståelige og signalerer, at Ankestyrelsen arbejder professionelt og seriøst med sagerne.

Derfor måler Ankestyrelsen også på, om styrelsens afgørelser er lette at læse og forstå for modtagerne, samt om det samlede udtryk er professionelt og tillidsvækkende. Sidstnævnte dækker over, om afgørelserne er fri for dårlig sprogbrug, stavefejl, kommafejl, fejl med typografier og lignende.

Målingen bliver gennemført ved, at kvalitetsmålere fra Ankestyrelsens administration gennemgår 100 sager fra styrelsens sagsbehandlende kontorer. Denne del af kvalitetsmålingen omfatter kun sager, hvor modtagergruppen er private borgere.

Kvalitetsmålerne er ikke sagsbehandlere og er derfor heller ikke i dagligdagen direkte involveret i behandlingen af sagerne.

Efter målingens gennemførelse holder Retsenheden en 'kvalitativ opfølgning' med kvalitetsmålerne, hvor de får lejlighed til at fremkomme med de observationer, de må have gjort sig under målingen, som ikke nødvendigvis afspejler målingens fokusområder, eller som ikke lader sig kvantificere i kvalitetsmålingen.

#### *Afreportering*

Resultaterne fra såvel kontorernes målinger og fra den samlede måling af klarhed og forståelighed samles i en rapport. Her vil der også blive fremhævet eventuelle behov for tværgående tiltag. Rapporten forelægges direktionen til godkendelse.

### **1.6. Tematisk kvalitetsopfølgning (styrelsesniveau)**

Udover ovennævnte centrale kvalitetsmåling gennemfører Ankestyrelsen én til to tematiske kvalitetsopfølgninger om året.

Fokus i de tematiske kvalitetsopfølgninger er spørgsmål, hvor der er behov for en undersøgelse eller tværgående kalibrering af et, flere eller alle kontorer til håndtering af generelle, navnlig forvaltningsretlige, juridiske spørgsmål, for eksempel Ankestyrelsens prøvelsesintensitet.

Temaerne for kvalitetsopfølgningerne besluttet af direktionen efter indstilling fra en arbejdsgruppe bestående af retschefen, et antal ankechefer og vicedirektørerne for de sagsbehandlende afdelinger.

Det vil ofte være relevant at indlede en tematiseret kvalitetsopfølgning med et kort notat om temaet og det juridiske grundlag med fokus på, at notatet kan anvendes som arbejdsredskab i kontorerne. Notatet udarbejdes af Retsenheden og forelægges direktionen, før det videre arbejde gennemføres.

Som led i kvalitetsopfølgningen kan det være relevant at gennemgå et antal sager eller indhente eksempler fra de relevante kontorer (antallet kan variere afhængigt af emnet og antallet af involverede kontorer) inden for det givne tema. Antallet af sager eller eksempler skal i så fald som udgangspunkt ikke være repræsentativt. Sagerne eller eksemplerne gennemgås af medarbejdere fra Retsenheden og eventuelt det eller de pågældende kontorer. Gennemgangen munder ud i et samlet notat. Den nærmere udformning afhænger af temaet. Typisk vil det dog være relevant med opstilling af gode og dårlige eksempler samt forslag og overvejelser til det fremtidige arbejde med det konkrete spørgsmål.

Den konkrete opfølgning på overvejelserne afhænger af det undersøgte tema. Opfølgning vil eksempelvis kunne ske ved, at det eller de relevante kontorer arbejder videre med, hvorvidt og hvordan de gjorde observationer og forslag skal implementeres i sagsbehandlingen. Kontorerne melder i givet fald tilbage om overvejelserne til Retsenheden.

Det skal overvejes, om det er relevant at inddrage eksterne ressourcer, når konkrete tematiske kvalitetsopfølgninger planlægges og gennemføres, med henblik på at understøtte belysningen af og overvejelserne om et givent tema.

## **2. Vedvarende fokus på den gode begrundelse (styrelsesniveau)**

I 2022 besluttede Ankestyrelsen at fastsætte en handleplan for at sikre et vedvarende fokus på den gode begrundelse i det daglige arbejde i Ankestyrelsen.

Handleplanen består i, at Retsenheden hvert halve år gennemgår 20 sager fordelt på to afdelinger med det formål at uddrage læring og eksempler fra det konkrete kontor/sagsområde. De 20 sager udtages fra to kontorer fra Ankestyrelsens to afdelinger, henholdsvis social- og beskæftigelsesområdet samt arbejdsskade- og børneområdet, eller andre områder, herunder nævn.

Gennemgangen har til formål at bistå ledelsen i det enkelte kontor med at pege på udfordringer i begrundelserne i de enkelte afgørelser, fremdrage gode og mindre gode eksempler på gode begrundelser i de gennemgåede afgørelser og hjælpe med forslag til forbedringer. Hensigten er, at en meget konkret indsats i forhold til det eller de sagsområder, som det enkelte kontor arbejder med, giver et bedre resultat i forhold til løbende at blive bedre til at skrive begrundelser.

Retsenheden udarbejder en rapport for hvert kontor, der udtages til gennemgang. Rapporten bliver overdraget til ledelsesteamet i kontoret, som skal fremlægge resultaterne på et chefmøde i den pågældende afdeling.